



# REPORTE INTEGRADO 2014





# REPORTE INTEGRADO 2014

## 1 ACERCA DEL REPORTE

4

## 2 CARTA DEL PRESIDENTE

5

## 3 HECHOS Y CIFRAS RELEVANTES

6

## 4 NUESTRO NEGOCIO

8

Quiénes somos [8](#)  
Nuestro valor agregado [12](#)

## 5 INFORME DE GESTIÓN

14

## 6 SOSTENIBILIDAD, MATERIALIDAD Y RIESGOS

32

Estrategia de sostenibilidad [33](#)  
Análisis de materialidad [38](#)  
Gestión de riesgos [41](#)

## 7 GOBIERNO CORPORATIVO

43

Marco de gobierno [44](#)  
Junta Directiva [44](#)  
Estructura de gobierno [50](#)

## 8 ÉTICA, TRANSPARENCIA Y CUMPLIMIENTO

51

Ética [52](#)  
Transparencia y mecanismos de reclamación [53](#)  
Competencia y Cumplimiento [55](#)

## 9 NUESTRO DESEMPEÑO

57

Innovación [58](#)  
Dimensión ambiental [61](#)  
Dimensión social [77](#)  
Dimensión económica [95](#)

## 10 ANEXOS

104

Estados financieros [105](#)  
Tabla CSI [124](#)  
Autoevaluación de principios y contenidos del reporte integrado [126](#)  
Tabla GRI [128](#)  
Informe de revisión independiente [137](#)



# ACERCA DEL REPORTE

En Argos estamos evolucionando hacia un pensamiento integrado, motivo por el cual hoy presentamos a los grupos de interés el conjunto de aspectos que determinan nuestra capacidad para crear valor como compañía. Dicha integralidad se evidencia a lo largo del presente reporte, el cual corresponde al periodo comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2014 (G4-28).

En esta comunicación describimos la manera como agregamos valor a los procesos y productos, en concordancia con nuestras prioridades estratégicas y riesgos. Asimismo, publicamos el detalle de nuestro desempeño y los planes con relación a cada uno de los aspectos materiales definidos en el capítulo 6.

Para la elaboración del presente reporte, adoptamos el estándar internacional de la Iniciativa Global de Reporte o Global Reporting Initiative (GRI) como metodología de base. Elegimos la opción “De conformidad-Esencial” según la cuarta versión de sus guías (G4 Reporting Guidelines) (G4-32). A lo largo del texto se encuentran pequeñas referencias gráficas de color azul que contienen un código específico y señalan la presencia de un indicador propuesto por el estándar GRI mencionado, así como algunos indicadores propios que comienzan con la letra “A”. Adicionalmente, en el Anexo Tabla GRI, se incluye un cuadro resumen que contiene la descripción de cada indicador y revela su ubicación en el cuerpo del reporte.

También seguimos otros estándares internacionales como el del Consejo Internacional de *Reporte integrado* o International Integrated Report Council (IIRC). En la versión digital ([www.reporteintegradoargos.co](http://www.reporteintegradoargos.co)) se encuentra el resultado de la autoevaluación acerca de nuestra adhesión a los principios contenidos en su Marco de Reporte. Además, este documento hace las veces de Comunicación de Progreso del Pacto Global de las Naciones Unidas, según el índice correspondiente que puede consultarse en la versión digital de este reporte. Igualmente, en el Anexo Tabla CSI comunicamos nuestro desempeño con base en los indicadores de la Iniciativa de Cemento Sostenible o Cement Sustainability Initiative (CSI), a la cual adherimos desde hace cuatro años.

La información aquí contenida comprende las actividades de todas las compañías cuyas cifras se consolidan en nuestros estados financieros conforme a las normas internacionales en sus negocios de cemento, concreto y agregados de las regionales Colombia, Caribe y Centroamérica y USA. Cualquier aclaración o excepción a dicha cobertura se indicará a lo largo del texto cuando haya lugar a ello (G4-23). La periodicidad de esta publicación es anual y la última versión es aquella publicada en marzo del año 2014, correspondiente al ejercicio de 2013 (G4-29, G4-30).

Es importante aclarar que este año la comparabilidad de las cifras expresadas en dóla-

res se ve afectada debido a una mayor devaluación del peso colombiano frente al dólar al cierre de 2014. La tasa representativa del mercado, con base en la cual se hicieron las conversiones de las cifras correspondientes a 2013, fue de COP \$1,926.83, mientras que la de 2014 fue de COP \$2,392.46.

(G4-33) Este reporte ha sido verificado por la firma Deloitte como tercero independiente, de acuerdo con las instrucciones dadas por el presidente y la alta dirección, órganos que revisaron y aprobaron su contenido (G4-48). El informe de aseguramiento y su alcance se encuentra en nuestra página web.

En caso de dudas, sugerencias u opiniones respecto de este reporte, puede ponerse en contacto con Cristina Arias Echavarría, directora de Sostenibilidad, a través del correo electrónico [cariasas@argos.com.co](mailto:cariasas@argos.com.co) (G4-31).

[Índice de la Comunicación del Progreso del Pacto Global](#)



[Autoevaluación de principios y contenidos del Reporte integrado](#)



[Informe de revisión independiente](#)



# CARTA DEL PRESIDENTE

Desde hace poco más de una década esta compañía emprendió un camino de transformaciones fundamentales y estructurales encaminadas a convertir una sociedad que concentraba sus negocios e inversiones en Colombia, en una empresa regional, enriquecida con los mercados, culturas y los recursos humanos de la cuenca del océano Atlántico americano.

Hoy en día Argos es un jugador relevante de los negocios de cemento y concreto en las Américas, con presencia directa en 12 países y exportaciones a más de 35 destinos. Contamos con un potente modelo de negocio enfocado en las necesidades de los clientes y una plataforma logística que nos permite interconectar eficientemente nuestros activos productivos estratégicos con los principales mercados, proporcionándonos una flexibilidad operativa que fortalece nuestra estrategia competitiva.

El año 2014 fue fundamental para Argos desde muchas ópticas: nos permitió incorporar adquisiciones de nuevos activos por USD \$785 millones en Estados Unidos y la Guayana Francesa; emitir exitosamente bonos que fueron demandados 2,8 veces el valor ofrecido, con los que pudimos ajustar adecuadamente nuestro perfil de deuda; invertimos más de USD \$230 millones de dólares en ampliación y modernización de nuestro negocio en varios países y, simultáneamente, anunciamos ambiciosos planes de expansión en Colombia y Estados Unidos; fortalecimos la innovación y generamos resultados históricamente altos; todo ello manteniendo nuestra convicción de ser una empresa sostenible, respetuosa de los derechos de las personas, el medioambiente y la institucionalidad.

Lo anterior, aunado a las positivas tendencias que exhiben nuestros principales mer-

cados, nos permite vislumbrar un positivo 2015, en el cual seguiremos construyendo una compañía rentable y sostenible para los accionistas, reafirmando nuestro compromiso con la implementación de los principios del Pacto Global de Naciones Unidas y la Declaración Universal de los Derechos Humanos, proporcionando un buen ambiente laboral a los colaboradores y administrando cuidadosamente los recursos del planeta. Todo esto cimentado en una cultura empresarial basada en la ética y el respeto, la cultura Argos. (G4-1)



**Jorge Mario Velásquez**  
Presidente



# HECHOS RELEVANTES

## Dow Jones Sustainability Index

El referente mundial para monitorear el desempeño de compañías líderes en sostenibilidad corporativa

MEMBER OF

### Dow Jones Sustainability Indices

In Collaboration with RobecoSAM



**Miembros por segundo año consecutivo**  
Índice global y mercados emergentes



**Distinción Silver Class**  
Argos, segunda mejor empresa del sector en el Índice mundial

## Colocación de bonos



**COP \$600,000**  
millones de captación



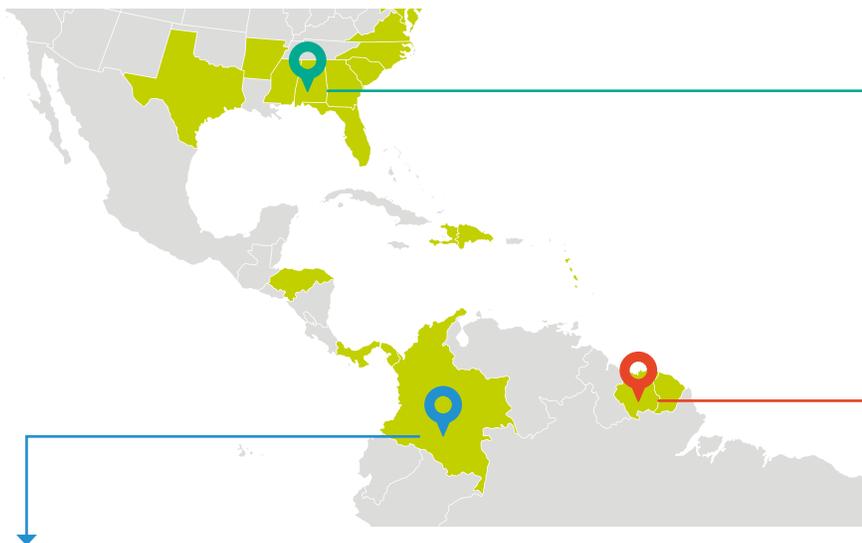
**COP \$1.4**  
billones de demanda

**2.84**

veces el monto ofrecido



Garantiza un adecuado perfil de la deuda en el tiempo



## Expansión geográfica



### Adquisición en Florida

**720**

USD millones

#### Acuerdo con Vulcan Materials

Adquisición de activos: operaciones de cemento, concreto, facilidades portuarias y de fabricación de bloques de concreto



**1.6 M TM\***

1 planta de cemento



**1.9 M TM**

2 molineras de cemento



**3.3 M m<sup>3</sup>**

69 plantas de concreto



2 facilidades portuarias



**109 M unidades/año**

13 plantas de prefabricado de bloques

**+107%**

Capacidad instalada de **cemento**

**+34%**

Capacidad instalada de **concreto**

\*M TM: millones de toneladas métricas.



Planta Newberry, Florida, Regional USA



### Adquisición en la Guayana Francesa

**50**

€ millones

#### Acuerdo con Lafarge

Adquisición del 100% de Ciments Guyanais, única productora de cemento local



**200 k TM**

1 molinera de cemento



1 facilidad portuaria

Productor líder en territorio francés  
Sinergias logísticas dada cercanía con operaciones de Suriname y Antillas Menores



### Anuncio de la expansión estructural en Colombia

Planta Sogamoso

**450**

USD millones

**2.3 M TM**

producción anual de cemento

**2,250** nuevos empleos generados

- Construcción de una **nueva línea de producción** de tecnología seca
- **Planta más eficiente** a nivel de costos en la Regional Colombia



Planta Sogamoso, Regional Colombia

# CIFRAS RELEVANTES

## Resultados económicos



Volumen de **cimento**  
Millones de toneladas métricas

**8.4%**

mayor que 2013



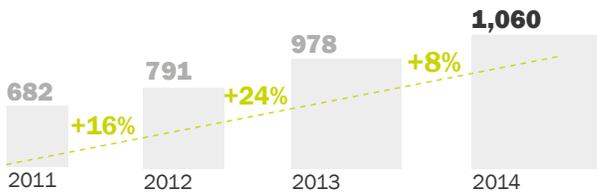
Volumen de **concreto**  
Millones de metros cúbicos

**18%**

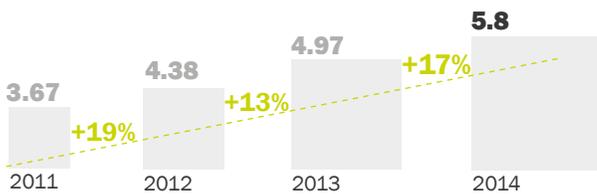
mayor que 2013



**Ebitda**  
Miles de millones de COP



**Ingresos**  
Billones de COP



## Inversión social en las comunidades (A-GC1)

**COP \$50,084 millones**

(USD \$20.9 M)



Institución Educativa Camilo Mora Carrasquilla, Medellín, Colombia



Institución Educativa Nuestra Señora de la Misericordia, Buenaventura, Colombia

## Innovación



**Ingresos por innovación** (A-IN 1)

**COP \$538,322 millones**  
(USD \$269 M)



Concreto de ultra altas prestaciones



**Ahorros por innovación** (A-IN 3)

**COP \$5,719 millones**  
(USD \$2.39 M)



Concreto de color

Valores calculados trimestralmente en USD y COP con un promedio de la TRM del trimestre que corresponde

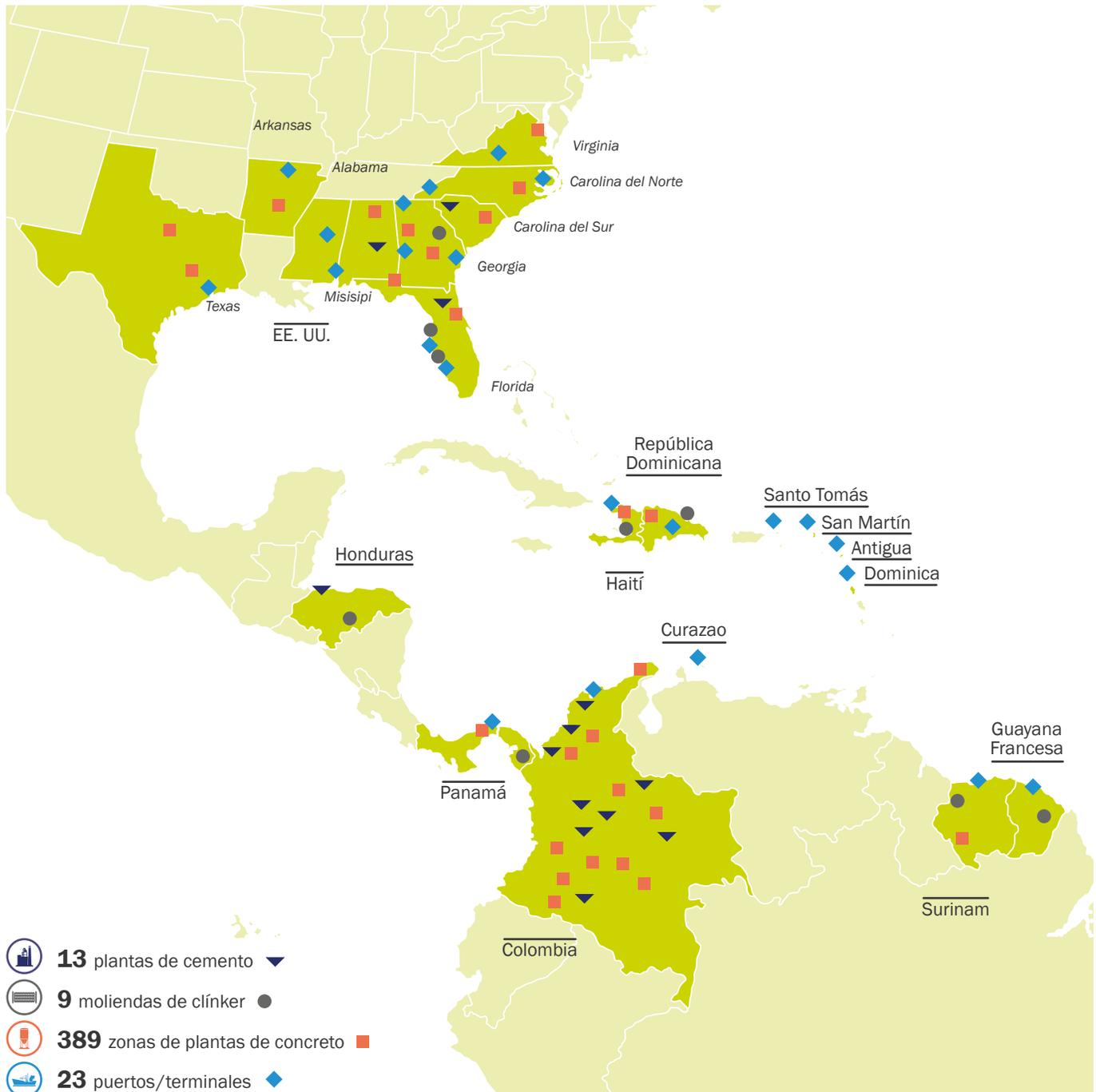
# NUESTRO NEGOCIO

## QUIÉNES SOMOS

Dónde operamos <sup>(G4-6)</sup>

Marcas, productos y servicios destacados

(G4-4)



**Número de instalaciones por regional** (G4-9)

	Regional Colombia	Regional Caribe y Centroamérica	Regional USA	Total
 Plantas de cemento	9	1	3	13
 Plantas de concreto	66	13	310	389
 Plantas de molienda de clínker	0	6	3	9
 Puertos/Terminales	1	10	12	23
 Centros de distribución de cemento en sacos	37	15	18	70
 Camiones mezcladores de concreto	680	186	1,889	2,755

**Cifras operativas y capacidad instalada** (G4-9)

	 Venta de <b>cemento</b> Millones de toneladas métricas	 Venta de <b>concreto</b> Millones de metros cúbicos	 Capacidad instalada de <b>cemento</b> Millones de toneladas métricas	 Capacidad instalada de <b>concreto</b> Millones de metros cúbicos
2011 ▶	8.6	7	11.8	13.8
2012 ▶	10.8	8.5	15.6	14.1
2013 ▶	11.6	9.4	16.9	14.7
<b>2014</b> ▶	<b>12.6</b>	<b>11.1</b>	<b>19.9</b>	<b>17.9</b>

**Ingresos operacionales** (G4-9)

	Regional Colombia	Regional Caribe y Centroamérica	Regional USA	Total
Ventas en <b>COP</b> ▶	2.40 billones	1.08 billones	2.18 billones	5.80 *billones
Ventas en <b>USD</b> ▶	1,205 millones	543 millones	1,092 millones	2,840 millones

\*Incluye COP 0.14 billones por ingresos de otros negocios

**Capitalización desglosada en deuda y patrimonio** (G4-9)

	 Deuda a corto plazo	 Deuda a largo plazo	 Patrimonio
<b>COP</b> ▶	0.80 billones	3.93 billones	8.13 billones
<b>USD</b> ▶	333 millones	1,641 millones	3,400 millones

## Principales clientes y mercados (G4-8)

### Colombia



**Comercializadores:**  
detallistas y mayoristas



**Transformadores:**  
constructores, prefabricadores y concretos

---

### Caribe y Centroamérica



**Negocio masivo:**  
distribuidores, mayoristas, minoristas, usuarios finales y otros, por ejemplo, ONG



**Negocio industrial:**  
constructoras, concretos, fabricantes

---

### USA



**Cemento:**  
distribuidor, contratista, concreto y otros



**Concreto:**  
residencial, comercial, infraestructura y Cash on Delivery (COD)



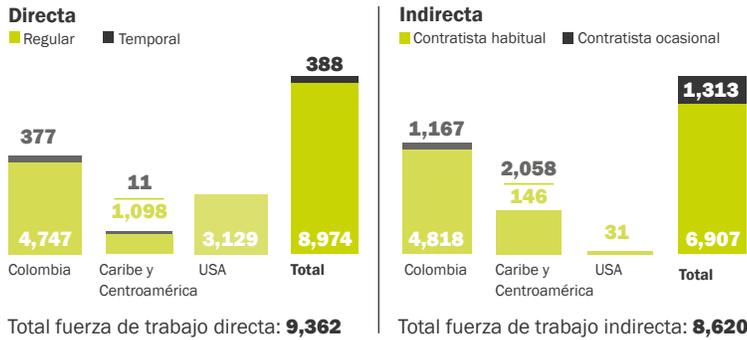
## Nuestros colaboradores (G4-10)

### Colaboradores según cargo y género (G4-9)

		Hombres				Mujeres			
		Regional Colombia	Regional Caribe y Centroamérica	Regional USA	Total	Regional Colombia	Regional Caribe y Centroamérica	Regional USA	Total
	Nivel operativo	3,225	614	2,148	5,987	269	88	109	466
	Nivel especialista	576	221	649	1,446	450	99	84	633
	Nivel directivo	97	39	92	228	54	23	6	83
	Nivel gerencial	53	13	38	104	14	1	2	17
	Nivel ejecutivo	8	0	1	9	1	0	0	1
	<b>Total</b>	3,959	887	2,928	7,774	788	211	201	1,200

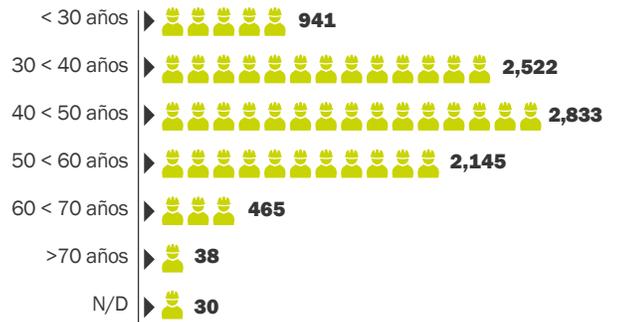
**Total** hombres y mujeres (fuerza de trabajo regular): **8,974**

### Colaboradores según tipo de contrato y región (G4-9)



Total (fuerza de trabajo directa e indirecta): **17,582**

### Colaboradores según grupo de edad



Total (fuerza de trabajo regular): **8,974**

### Diversidad



#### Países



#### Nacionalidades

Albanos, antiguanos, canadienses, chilenos, chinos, colombianos, cubanos, curazoleños, dominicanos, escoceses, españoles, estadounidenses, filipinos, franceses, ghaneses, guatemaltecos, guayaneses, haitianos, hindúes, holandeses, indoneses, ingleses, jamaquinos, mexicanos, nicaragüenses, panameños, polineses, rusos, Saint-Martinois, salvadoreños, surinameses, tailandeses, venezolanos, vietnamitas.

#### Idiomas

Creol, español, francés, holandés, inglés, papiamentu, sranan, tongó.

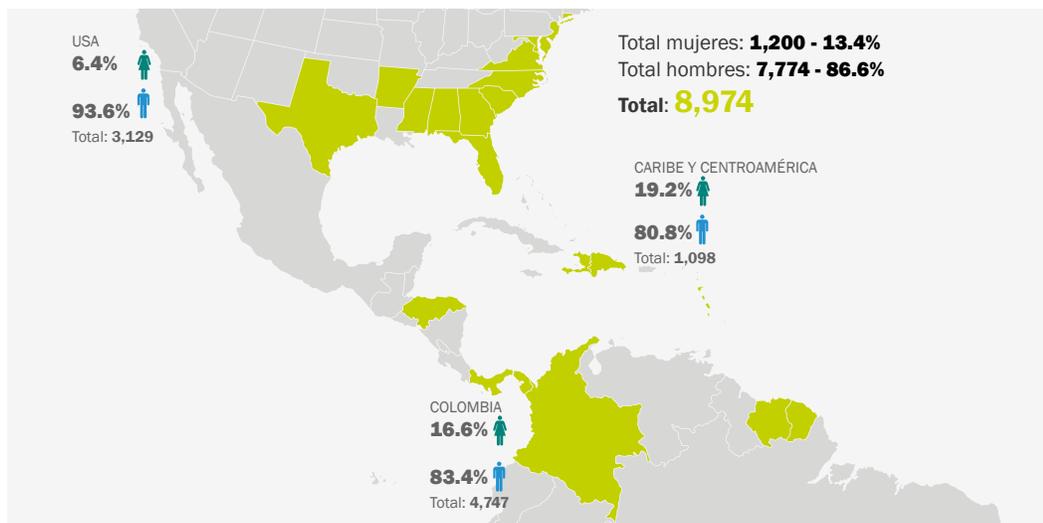
#### Razas y grupos étnicos

Africanos, afrodescendiente, bugle, caucásicos, hindúes, hispanos, indonesios, kuna, mestizos, mulatos, ngobe, yala.

#### Religiones y creencias

Adventismo, budismo, catolicismo, cristianismo, evangelismo, hinduismo, islamismo, metodismo, ortodoxismo, pentecostalismo, protestantismo, taoísmo, testigos de Jehová, vuduismo.

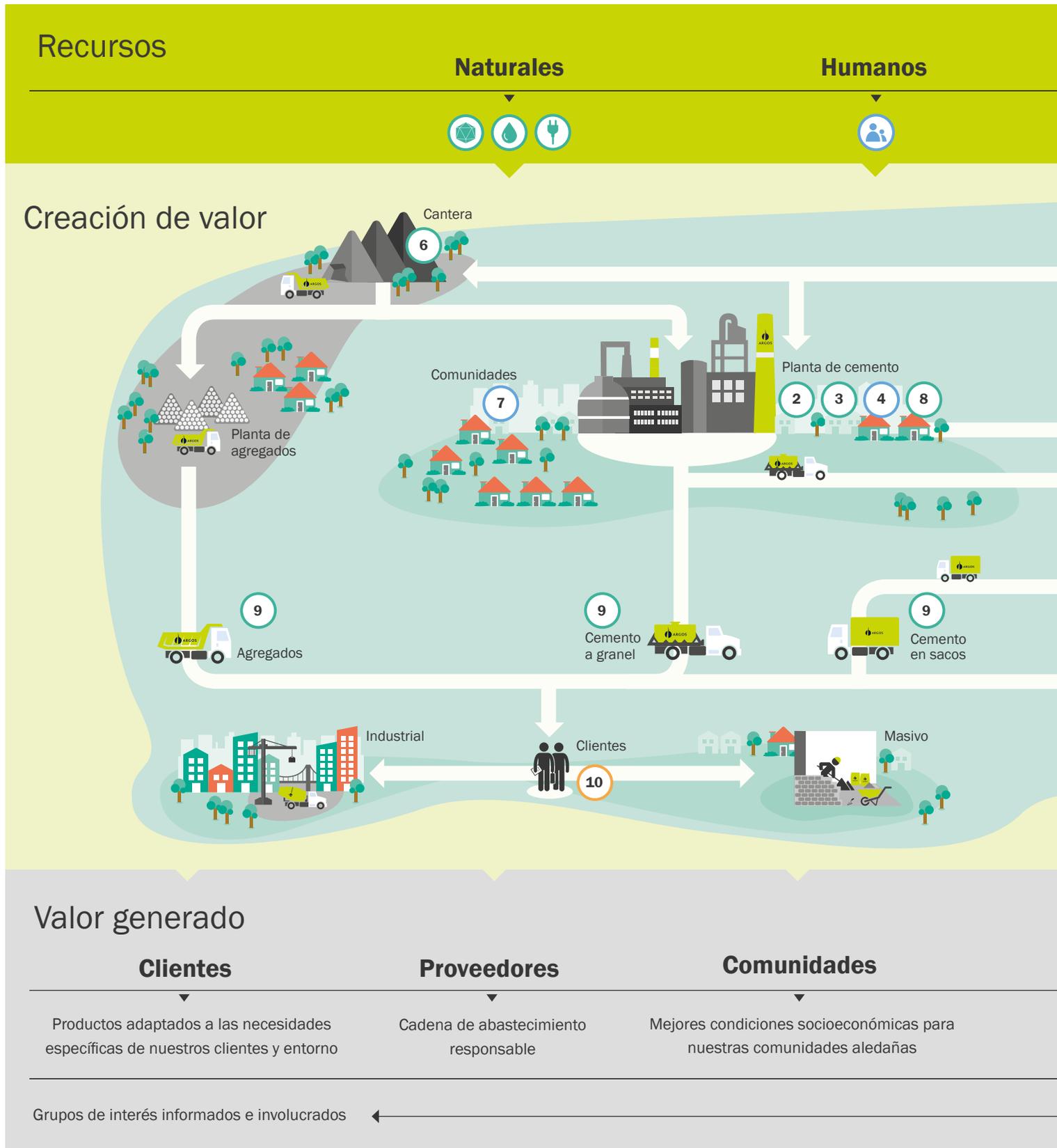
### Distribución de la fuerza de trabajo por regional y sexo



Asociaciones a las que pertenecemos (G4-16)



# NUESTRO VALOR AGREGADO



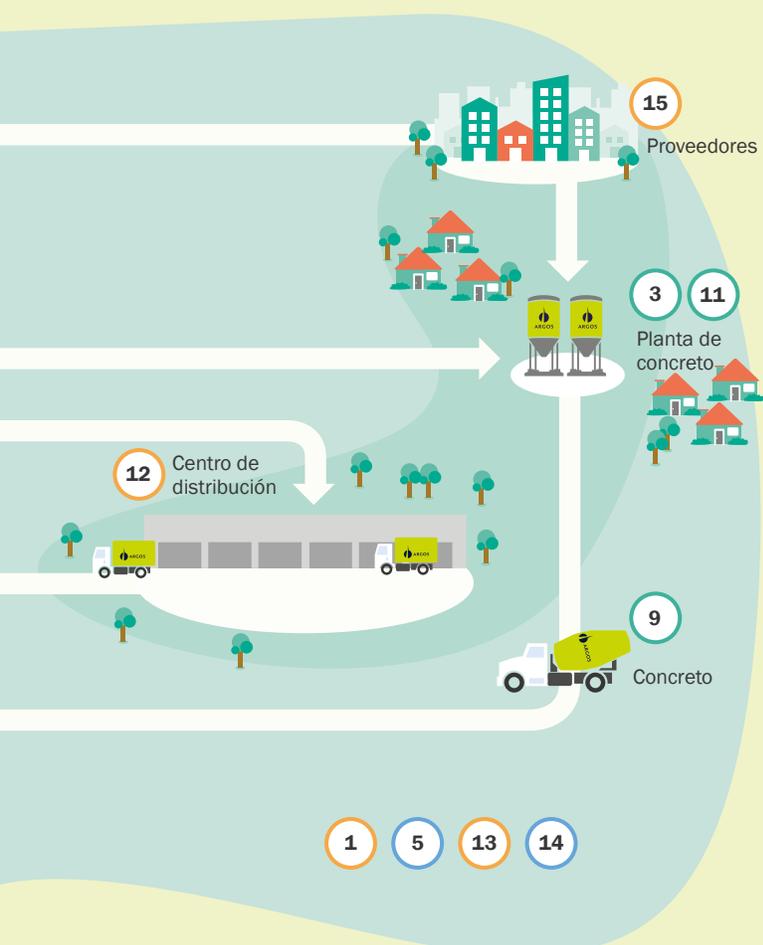
**Sociales**



**Financieros**



**Operacionales**



**Así creamos valor**

- 1 Innovamos en nuestros procesos y productos
- 2 Reducimos nuestras emisiones de CO<sub>2</sub>
- 3 Hacemos un uso eficiente de materiales y sustituimos los recursos no renovables
- 4 Reducimos los índices de accidentalidad y enfermedad
- 5 Respetamos y promovemos los derechos humanos de nuestros grupos de interés
- 6 Rehabilitamos las zonas alteradas por minería
- 7 Mantenemos buenas relaciones con nuestras comunidades y contribuimos con el desarrollo local
- 8 Reducimos el consumo energético
- 9 Mitigamos los impactos de nuestros productos y servicios
- 10 Identificamos las necesidades de nuestros clientes y del mercado
- 11 Reducimos el consumo de agua
- 12 Optimizamos la logística de distribución
- 13 Aprovechamos nuevas oportunidades de negocio
- 14 Desarrollamos las competencias de nuestro talento humano y propiciamos un adecuado clima laboral
- 15 Desarrollamos las capacidades de nuestros proveedores

**Autoridades**

Diligencia que trasciende las normas aplicables

**Colaboradores**

Colaboradores competentes y orgullosos

**Accionistas**

Garantía de inversión sostenible para nuestros accionistas

**Medioambiente**

Productos con un menor impacto ambiental en el ciclo de vida

➔ Grupos de interés informados e involucrados



## 5 INFORME DE GESTIÓN



# INFORME DE GESTIÓN (G4-1) (G4-2)

Respetados accionistas:

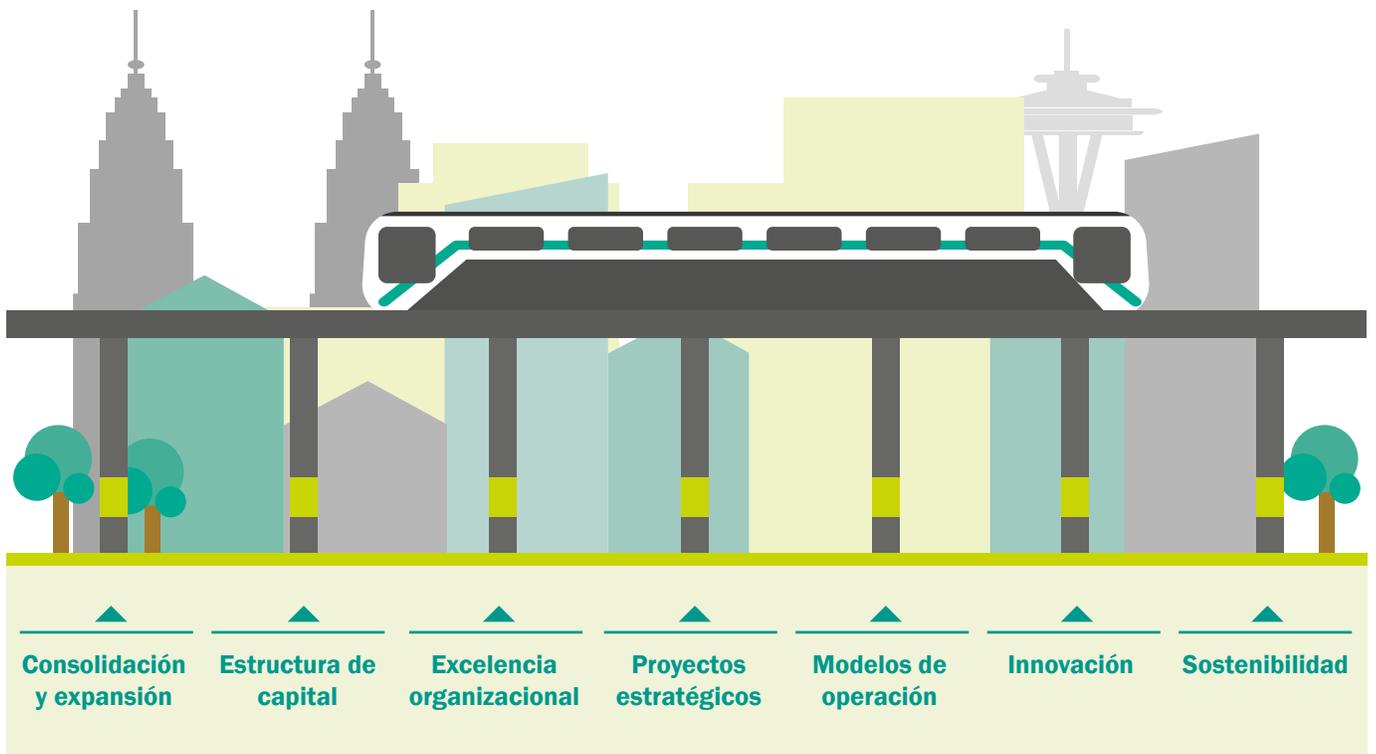
A lo largo de estos últimos doce meses continuamos impulsando nuestra estrategia y hemos puesto en marcha importantes proyectos que nos han permitido afianzar una cultura empresarial propia. En Argos mantenemos la convicción de que el trabajo colaborativo de un grupo humano capacitado y motivado es la clave para seguir creciendo en un mercado en constante evolución.

La promoción de negocios compatibles con el desarrollo sostenible se une al propósito de rentabilidad económica y apunta hacia unos objetivos más ambiciosos de creación de valor en las comunidades en las que operamos. Nuestros clientes, nuestros colaboradores, nuestros accionistas, nuestros proveedores y la sociedad en general, que depositan su confianza en Argos, nos motivan día a día a ser una compañía más sólida y generadora de valor en el largo plazo.

El año 2014 se ha caracterizado de nuevo por la expansión y el crecimiento de nuestra actividad, una evolución que se sustenta en la fortaleza del modelo de negocio de la compañía, siendo la ética el eje transversal y el valor común en todas y cada una de las acciones y la pieza clave que nos permite dar un enfoque integrador y nos da fuerza como organización.

Los invitamos a descubrir nuestra filosofía empresarial y la forma en que entendemos el negocio por medio del presente Informe de gestión que, organizado en torno a siete pilares fundamentales que componen el modelo de administración y cultura Argos, recorre los hechos más destacados de 2014. Estos pilares son nuestra guía hacia el cumplimiento de las prioridades estratégicas y el éxito de la compañía; son el instrumento de organización y acción para la mejora de nuestras capacidades competitivas, mediante el desarrollo de proyectos e iniciativas que contribuyen a aprovechar nuevas oportunidades de negocio, a anticipar riesgos y, finalmente, a diferenciarnos de los competidores.

**Evolución que se sustenta en la fortaleza de nuestro modelo de negocio, siendo la ética el eje transversal y el valor común en todas y cada una de nuestras acciones.**



## Consolidación y expansión

El primero de nuestros pilares es el de la consolidación y expansión del negocio. Así, en Argos estamos convirtiendo las diversas compañías adquiridas en una sola, con un único espíritu y un modelo operativo integrado, sentando las bases para seguir creciendo en la región estratégica de la organización.

El hecho más relevante en 2014 lo constituye la suscripción de un acuerdo con la compañía Vulcan Materials, por USD \$720 millones, para la adquisición de un paquete de activos en el estado de la Florida, Estados Unidos, que incluye operaciones de cemento, concreto, facilidades portuarias y de fabricación de bloques de concreto. Este hecho es de especial importancia, ya que Estados Unidos es hoy en día el mercado

de cemento con más potencial de crecimiento en el mundo y la Florida, el tercer estado con mayor consumo de cemento del país. Con este acuerdo incrementamos la capacidad instalada de cemento en Estados Unidos en 3.4 millones de toneladas (+107%) y 3.3 millones de metros cúbicos al año (+34%). Los estados donde Argos tiene presencia hoy representaron cerca del 34% del mercado norteamericano, con un consumo estimado de 29.5 millones de toneladas en 2014.

Asimismo, firmamos un acuerdo con la multinacional Lafarge para adquirir, por 50 millones de euros, el 100% de Ciments Guyanais, empresa situada en la Guayana Francesa y única productora de cemento

local. El activo incluye una molienda de clínker con capacidad de 200,000 toneladas métricas anuales, así como todas las facilidades para garantizar una logística marítima eficiente en procesos y en costos, en un territorio francés de ultramar favorecido por la inversión en la industria aeroespacial.

Por otro lado, los activos adquiridos en diciembre de 2013, en Honduras, se incorporaron exitosamente al modelo Argos durante 2014. La asimilación y el intercambio de buenas prácticas entre el centro de operaciones de Honduras y otras regiones han sido clave para generar valor y lograr una exitosa transición, manteniendo el recurso humano y reforzando el modelo de negocios de Argos.



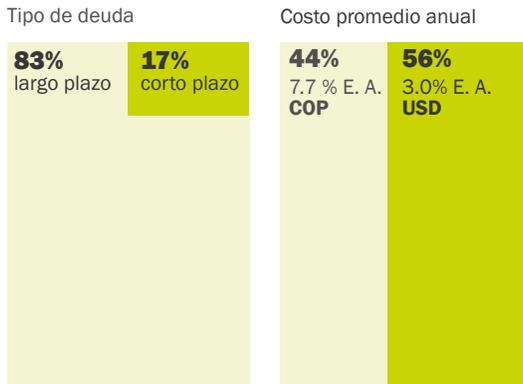
## Estructura de capital

Para que el primer pilar se sostenga es necesario un segundo pilar: una estructura de capital equilibrada, eficiente y flexible que acompañe y soporte de manera segura el proceso de crecimiento de la organización. En línea con lo anterior, mantenemos un correcto balance entre deuda y patrimonio.

Al cierre de 2014, el valor de los activos de la compañía se situó en COP \$15.2 billones (USD \$6,341 millones), reflejando una variación positiva del 30.4%, al incluir la consolidación del 100% de los activos de la Guayana Francesa y de la Florida. Por su parte, los pasivos totalizaron COP \$7.04 billones (USD \$2,941 millones). En cuanto al patrimonio, este se situó en COP \$8.1 billones (USD \$3,400 millones), lo cual representa un 54% de los activos totales.

Nuestro nivel de endeudamiento mantiene un adecuado equilibrio entre divisas, realizando coberturas naturales entre activos y pasivos denominados en la misma moneda. Igualmente, la relación entre el endeudamiento denominado en dólares y el ebitda generado en nuestras operaciones de Estados Unidos y Centroamérica y el Caribe, que generan sus flujos de caja mayoritariamente en dólares, provee una cobertura natural para la atención de la deuda, la cual, gracias a las muy positivas perspectivas de recuperación del mercado norteamericano y la rentabilidad de las operaciones de Centroamérica y el Caribe, es cada vez más importante.

### Perfil de la deuda



### Cobertura de la deuda



Deuda neta / Ebitda + dividendos 12 meses: **3.79x**  
 Ebitda / Gastos financieros: **5.92x**  
 Deuda neta / Patrimonio: **50.65%**

### Evolución de las acciones

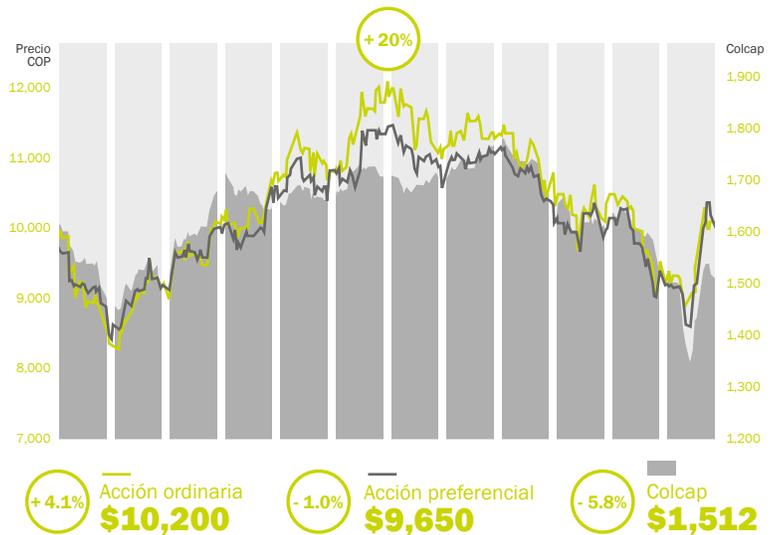
El año 2014 estuvo marcado por la alta volatilidad de los mercados bursátiles, tanto a nivel local como internacional. La dinámica del mercado se vio reflejada en la cotización de las acciones de la compañía, revalorizándose cerca del 20% a junio. Cabe señalar que la variación del índice Colcap en el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

Con el fin de garantizar, además, un adecuado perfil de la deuda en el tiempo y aprovechando las favorables condiciones del mercado en términos de liquidez en Colombia, llevamos a cabo una exitosa colocación de bonos, soportada en la solidez y disciplina financiera de nuestra organización. Obtuvimos tasas de interés muy favorables y captamos COP \$600,000 millones con una demanda que ascendió a \$1.4 billones, lo que corresponde a 2.84 veces el monto ofrecido. Estos recursos tuvieron como destino la sustitución de pasivos de la compañía, sin incrementar el endeudamiento total, manteniendo así un nivel de deuda razonable para una empresa en constante crecimiento, pero mejoraron su perfil y dispersión en el tiempo.

### Comportamiento de las acciones en 2014



Colaboradores Planta Florida, Regional USA

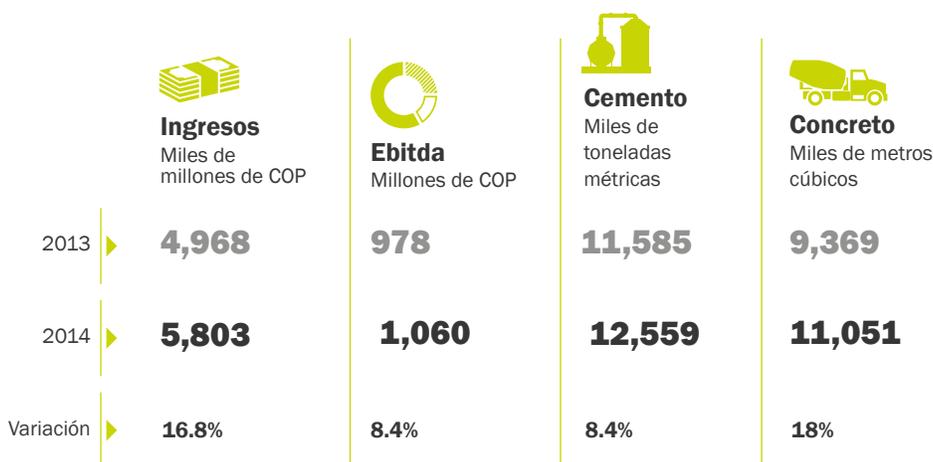
### Crecimiento económico

Los resultados de Argos durante 2014 se destacan por ser cifras récord, tanto en volúmenes como en ingresos y en ebitda, gracias a la positiva dinámica en cada uno de los mercados donde operamos. Logramos, por un lado, aprovechar al máximo la latente recuperación del mercado estadounidense y, por otro, incorporar a la Regional Caribe y Centroamérica las eficiencias de las operaciones de Honduras y la Guayana Francesa. Esto nos permitió alcanzar un incremento del 8.4% en los volúmenes de cemento (12.6 millones de toneladas) y del 18% en los volúmenes de concreto premezclado (11 millones de metros cúbicos), alcanzando ingresos operacionales por COP \$5.8 billones y un crecimiento del 17%.

Por otra parte, el enfoque en eficiencia del programa de excelencia operativa permitió que la compañía alcanzara una utilidad operacional de COP \$673,255 millones y un ebitda récord durante 2014, superando el billón de pesos y reflejando un incremento del 8% frente a 2013.

Al final del ejercicio, la compañía logró transformar todos sus esfuerzos en una utilidad neta del año, que crece un 59%, para alcanzar los COP \$291,815 millones.

A continuación detallamos los resultados en nuestras tres regiones operativas.



Los resultados de Argos durante 2014 se destacan por ser cifras récord, tanto en volúmenes, como en ingresos y en ebitda.

## REGIONAL COLOMBIA



La dinámica positiva de la Regional Colombia a lo largo de 2014 permitió que los volúmenes despachados superaran los 5.5 millones de toneladas, los más altos en toda la historia de la compañía, lo que supuso un crecimiento del 3% frente a 2013. En cuanto a los volúmenes de concreto, estos alcanzaron los 3.4

millones de metros cúbicos comercializados, con un crecimiento del 1%, soportado por la dinámica del segmento industrial, igualmente alcanzando máximos históricos. En conjunto, estos volúmenes nos permitieron totalizar ingresos por COP \$2.4 billones.

	 <b>Ingresos</b> Miles de millones de COP	 <b>Cemento</b> Miles de toneladas métricas	 <b>Concreto</b> Miles de metros cúbicos
2013 ▶	<b>2,551</b>	<b>5,386</b>	<b>3,422</b>
2014 ▶	<b>2,403</b>	<b>5,537</b>	<b>3,453</b>
Variación ▶	<b>- 6%</b>	<b>3%</b>	<b>1%</b>



Camiones mezcladores en Puente Gilberto Echeverri, Medellín, Colombia

En 2014 participamos en más del 60% de los proyectos de vivienda de interés social y mantuvimos nuestra presencia en el mercado de la infraestructura con proyectos de envergadura como la Hidroeléctrica de Ituango, la Planta de Tratamiento de Aguas Residuales en Bello y la Ruta del Sol.

Actualmente estamos en 12 de los 16 Corredores de la Prosperidad y en más de 45 proyectos relevantes de infraestructura.

Por otro lado, se prevé que la construcción mantenga en 2015 su papel preponderante para la economía nacional y sirva como punta de lanza de la política contra cíclica, al compensar el efecto de la caída del precio del petróleo en las finanzas públicas y generar empleo. Cabe destacar el anuncio de un nuevo programa de vivienda de interés social que se ejecutará

en los próximos cuatro años, el cual incluye más de 400,000 viviendas, y el positivo avance en los ambiciosos programas de infraestructura de cuarta generación. Estimamos que para finales de 2015 se iniciarán los despachos de cemento para la construcción de las concesiones de infraestructuras de asociaciones público-privadas y de las autopistas 4G, que avanzan por buen camino en su estructuración, licitación y adjudicación.

Estas dinámicas de mercado están alineadas con nuestro modelo de negocio, sustentado en propuestas de valor segmentadas que nos permiten entender las necesidades de los clientes. En este sentido, en el segmento masivo hemos adelantado acciones para atender a más ferreterías y comercios en todo el territorio nacional y contamos con más de 8,500 clientes de diferentes magnitudes. Movilizamos cerca de 21

millones de toneladas de materiales, entre producto terminado y materias primas, llegando a 880 municipios a través de 1,870 vehículos y 37 centros de distribución. La magnitud y cobertura de nuestras operaciones nos otorgan ventajas competitivas relevantes.

Este esfuerzo por entender y satisfacer al cliente se refleja en los resultados de la medición de *Top of Mind* en el público en general, en la que alcanzamos un resultado de 67 puntos, acompañado de un nivel de satisfacción del cliente en el negocio masivo del 86.5%, lo que claramente muestra que el consumidor reconoce en Argos la marca más relevante en la venta de cemento, soportada en una promesa de valor creíble.

En lo que se refiere al segmento industrial, en el negocio de concreto invertimos USD \$25 millones, construimos seis nuevas plantas concreteras, mejoramos las existentes y adquirimos 100 mezcladoras. Para nuestra operación de agregados, adquirimos nuevos títulos y predios mineros y nos consolidamos como el mayor productor y comprador de agregados del país,

con un volumen de 6.25 millones de toneladas. Hoy, contamos con 66 plantas de concreto con una capacidad instalada de 3.9 millones de metros cúbicos, 680 mezcladoras y 85 autobombas, siendo actualmente el principal productor de concreto del país.

La innovación también fue protagonista en la Regional Colombia: instalamos tecnología GPS en toda la flota de mezcladores con operación urbana y desarrollamos un portal web para consultas de los clientes que permitirá visualizar en tiempo real el estado de sus pedidos; lanzamos una nueva presentación para el cemento gris y blanco de 1 kilo, con la cual llegamos al segmento de las reformas y las reparaciones por medio de canales tradicionales y alternativos, con ventas que ya superan el millón de unidades y, finalmente, entre muchas otras innovaciones, lanzamos el concreto de color y el concreto permeable. Hoy el 6% de las ventas en esta región proviene de canales como puntos de giros y remesas y plataformas de venta *online*, las que serán cada vez más relevantes.



Planta Sogamoso, Regional Colombia



Sacos de cemento blanco y gris de 1 kg

## REGIONAL CARIBE Y CENTROAMÉRICA



El alcance geográfico y la dinámica individual de los mercados que conforman la Regional Caribe y Centroamérica, aportan potencial de crecimiento a Argos. En este sentido, durante 2014 dimos continuidad al plan de crecimiento y expansión en los negocios de cemento, concreto y agregados.

Uno de los hechos más relevantes de este plan se materializó con la incorporación de los activos adquiridos en Honduras y la adquisición de activos de la Guayana Francesa. Ambas operaciones se integraron exitosamente con el modelo operacional de Argos. Se tuvieron en cuenta aspectos como la diversidad cultu-

ral, de idioma o de religión, así como la incorporación de mejores prácticas a nuestro modelo de gestión.

La venta de cemento gris en toneladas presentó un crecimiento del 21% respecto a 2013 al alcanzar las 2.97 millones de toneladas, cifra que no incluye las ventas de exportación, que totalizaron 1.25 millones de toneladas. Los ingresos en dólares aumentaron un 26%, para lograr la cifra de USD \$452 millones, que, junto a las ventas de exportación, concreto y agregados, sumaron USD \$543 millones. El ebitda creció un 60%, al llegar a los USD \$165 millones.

	 <b>Ingresos</b> Millones de USD	 <b>Cemento</b> Miles de toneladas métricas	 <b>Concreto</b> Miles de metros cúbicos
2013 ▶	<b>448</b>	<b>2,451</b>	<b>540</b>
2014 ▶	<b>543</b>	<b>2,969</b>	<b>516</b>
Variación ▶	<b>21%</b>	<b>21%</b>	<b>- 4%</b>

**Al igual que en otras regiones, en Caribe y Centroamérica ampliamos el portafolio de productos; el 11% de las ventas en volumen (USD \$64 millones) provino de nuevos productos.**

Sobre los principales mercados resaltamos:

- En Panamá la economía creció el 6% durante el año gracias, en parte, a la dinámica del sector de la construcción. En este contexto, crecimos en el mercado de cemento, concreto y agregados con ventas que totalizaron USD \$234 millones y avanzamos positivamente en el programa de eficiencias operativas. La dinámica de la construcción de vivienda e infraestructura vial, aeroportuaria y de transporte masivo siguió siendo muy positiva, lo cual es más relevante dada la disminución en los volúmenes de despacho a las obras de ampliación del canal, que ya se acercan a su final.
- En Honduras se realizaron reformas fiscales que preparan económica e institucionalmente al país para crecer en el futuro; fruto de esto se empezaron a desarrollar importantes obras en materia energética y de infraestructura. Nuestra operación se dio de forma exitosa, manteniendo una presencia relevante en el mercado de manera rentable y totalizando ingresos por USD \$112 millones. Resaltamos buenas prácticas, como los niveles alcanzados en sustitución de combustible fósil por combustibles alternativos (21%) y la fuerte cultura de seguridad en las operaciones.
- En República Dominicana, y fruto de las inversiones en materia de infraestructura educativa por medio de un programa de más de 1,000 escuelas y del impulso de la vivienda social, la economía de este país creció el 7% en 2014. La dinámica del sector de la construcción presentó un comportamiento favorable y generó un incremento de los volúmenes de venta del 20% en cemento y del 39% en concreto. En este país expandimos el negocio de concreto con el montaje de una segunda planta de producción para atender el mercado de Santo Domingo.
- Surinam y la Guayana Francesa aportaron un total de 119,000 toneladas de cemento al volumen de la región; estos países se perfilan como el centro de un clúster de operaciones de Argos en el Caribe Oriental en la comercialización y molienda de cemento, apoyando así las operaciones de terminales y mercados como San Martín, Antigua, Martinica o Santa Lucía. Además de haber conseguido la integración al modelo Argos de las operaciones en la Guayana Francesa, resaltamos el inicio de las operaciones de concreto en Surinam y la obtención de los permisos para la explotación de agregados en ese país.

Al igual que en otras regiones, en Caribe y Centroamérica ampliamos el portafolio de productos con la incorporación del cemento de repello en el mercado de Panamá, el cemento estructural en Haití, el cemento en presentaciones de 21 kilos en los mercados de las Antillas y concretos de valor agregado, coloreados y de alta gama en varios países. En la región, el 11% de las ventas en volumen (USD \$64 millones) provino de nuevos productos.

También avanzamos en los estándares de servicio al cliente en todos los mercados, elevando el nivel de satisfacción de los clientes por encima del 86% (según la encuesta anual de Ipsos). Logramos avanzar en la recordación y el reconocimiento de la marca Argos con estándares cercanos a, por ejemplo, el 60% en Panamá, y en la mayoría de los países en esta región hoy operamos de manera exitosa bajo la marca Argos.



Planta de concreto de Panamá, Regional Caribe y Centroamérica

## REGIONAL USA



Trasladándonos a los Estados Unidos, en 2014 la economía de este país empezó a mostrar señales de recuperación y el producto interno bruto (PIB) creció significativamente debido al mayor consumo de los hogares y al incremento de la actividad empresarial; la tasa de desempleo se redujo al 5.6%, el índice de confianza del consumidor tuvo un comportamiento positivo, cerrando en 92.6 puntos, y la construcción residencial muestra claros síntomas de recuperación.

Como ya se mencionó, la principal operación estratégica en la regional en 2014 fue la adquisición de activos cementeros, concreteros y de fabricación de bloques de concreto en el estado de la Florida. La compra incluyó una planta de cemento de última generación y dos molineras de cemento (con capacidad estimada de 3.4 millones de toneladas métricas), dos puertos marítimos, 69 plantas de concreto, 372 camiones mezcladores de concreto y 13 plantas de fabricación de bloques de concreto (con capacidad de 109 millones de unidades al año). Esta operación complementa nuestra presencia en el sureste de los Estados Unidos y nos consolida como líderes en esta región. Además, la integración operativa y administrativa, junto con la extensa red de trenes y terminales secos y marítimos, mejoró la posición competitiva de la compañía y el potencial en operaciones de exportación e importación.

La Portland Cement Association (PCA) estimó que el crecimiento del consumo de cemento en Estados Unidos durante 2014 fue del 8.2% respecto a 2013, mientras que en los estados en los que Argos tiene presencia, el aumento estimado fue del 12.2%. Cabe destacar que nuestras ventas registraron unos incrementos del 57% en cemento y un 31% en concreto, producto del crecimiento orgánico y la incorporación de los nuevos activos.

Desde el punto de vista operativo, iniciamos las obras de dos plantas de concreto para el mercado metropolitano de Miami, Florida, adquirimos 223 camiones mezcladores de concreto, que incluyen 40 unidades que funcionan con gas natural comprimido, avanzamos en el proyecto de ampliación del molino de la planta de Harleyville (Carolina del Sur) con una capacidad nominal de 1.5 millones de toneladas métricas, continuamos invirtiendo en las plantas de cemento para cumplir con las nuevas normas ambientales (NESHAP, CISWI) y centralizamos las oficinas administrativas en Alpharetta, Georgia.

Con relación a la logística, cabe destacar que suministramos con fuentes propias el 73% del cemento requerido por la operación de concreto en el sureste del país. Además, iniciamos la entrega de cemento a la operación de Little Rock, Arkansas, por medio de un terminal recién instalado, reiniciamos las importaciones de cemento en el mercado de Houston, Texas, para autoabastecer nuestra operación de concreto y exportamos cemento a países del Caribe y Centroamérica desde nuestra nueva terminal en Tampa, Florida.

**Suministramos con fuentes propias el 73% del cemento requerido por la operación de concreto en el sureste del país.**

**El consumo de cemento en Estados Unidos aumentó un 8.2% respecto a 2013; en los estados en los que Argos tiene presencia, aumentó un 12.2%.**

	 <b>Ingresos</b> Millones de USD	 <b>Cemento</b> Miles de toneladas métricas	 <b>Concreto</b> Miles de metros cúbicos
2013 ▶	<b>748</b>	<b>1,782</b>	<b>5,407</b>
2014 ▶	<b>1,092</b>	<b>2,799</b>	<b>7,081</b>
Variación ▶	<b>46%</b>	<b>57%</b>	<b>31%</b>

En lo referente a resultados, Argos acumuló en Estados Unidos un ebitda de USD \$68 millones, cifra que, respecto a los USD \$14 millones de 2013, es 4.8 veces superior. Este crecimiento obedece a la recuperación de los mercados, al incremento de las ventas, a la puesta en marcha de un plan de eficiencias operativas y a la incorporación de los nuevos activos de la Florida.

Para 2015, la Portland Cement Association estima un crecimiento sostenido del 8% en el consumo de cemento en el país y del 20% en la construcción de vivienda (con una previsión de 1.2 millones de viviendas). En Argos afrontamos este reto con presencia en nueve estados, con tres plantas y tres molinderas de cemento (una capacidad estimada de 6.5 millones de toneladas métricas), 12 terminales de cemento que incluyen seis puertos marítimos, 840 vagones de tren transportadores de cemento, 310 plantas de concreto, 1,889 camiones mezcladores, 13 plantas de fabricación de bloques y más de 3,100 colaboradores.

Otros logros alcanzados durante el año fueron la introducción de los productos de mampostería de color en la Florida, el crecimiento del 22% en los productos especializados de concreto -*Value Added Specialty Products (VASP)*- y el aseguramiento de proyectos de gran envergadura y alto perfil como el estadio de los Falcons y el de los Braves, ambos en Atlanta, Georgia, entre otros.



Planta Newberry, Florida, Regional USA

**El aseguramiento de proyectos de gran envergadura y alto perfil como el estadio de los Falcons y el de los Braves en Atlanta, Georgia, fue uno de los logros destacados del año.**

## Excelencia organizacional

La excelencia organizacional, como tercero de los siete pilares de Argos, nos impulsa a ser una compañía exigente con la forma como operamos en todos nuestros mercados. Hacemos presencia en regiones con mercados de cemento atractivos y somos conscientes de que esto representa un ambiente altamente competitivo; por lo tanto, el mayor reto es ser una compañía con excelentes prácticas estandarizadas y con una forma de ser y hacer que nos identifique. Y por ello trabajamos para mejorar la manera de operar de las plantas de cemento y concreto, así como nuestra logística, tanto terrestre como marítima.

Nos es grato dar cuenta de que en las tres regiones donde operamos obtuvimos mejoras en los costos integrados de producción con disminuciones unitarias del 1.7% en Colombia, el 3% en el Caribe y Centroamérica y el 4.6% en USA. Un mejor uso de combustibles, optimización de la red logística, estandarización de procedimientos de mantenimiento y un cuidadoso seguimiento por parte de nuestras operaciones permitieron estos resultados.

### Mejoras en los costos integrados de producción

- 1.7%	Colombia
- 3%	Caribe y Centroamérica
- 4.6%	USA

### Uso de recursos alternativos

En materia de coprocesamiento (sustitución de combustibles fósiles tradicionales por otros recursos energéticos en el proceso de clinkerización), durante 2014 alcanzamos mejores porcentajes de sustitución de combustibles, principalmente gracias a la continuación del coprocesamiento en la Regional USA y en Honduras y al fortalecimiento de los proyectos en Colombia, entre los que se destaca la finalización de un sistema de alimentación de combustibles alternativos en el horno 2 de la Planta Rioclaro. El sistema, que actualmente se encuentra en pruebas, está diseñado para alimentar llantas troceadas con una capacidad máxima de sustitución del 20%, que corresponde aproximadamente a 20,000 toneladas anuales.



Uso de combustibles alternativos en Planta Rioclaro, Regional Colombia

### Excelencia con nuestra gente

El motor más importante de Argos es su gente y por esto nos esforzamos en atraer, retener y desarrollar el mejor talento ofreciendo los recursos adecuados y un ambiente laboral que estimule el desarrollo personal y profesional. En este sentido, en 2014 llevamos a cabo algunos cambios en la estructura organizacional y la Vicepresidencia de Gestión Humana y Administrativa pasó a llamarse Vicepresidencia de Talento y Arquitectura Organizacional, con el objetivo de concentrar su gestión en el talento humano y en la mejor manera de organizarse. Este cambio conlleva la implementación de herramientas y prácticas para ser líderes mediante la capacitación, la mejora de las competencias y del ambiente laboral, la retención del talento y el reconocimiento de la diversidad, la inclusión y los principios de igualdad de oportunidad en el trabajo.

La buena gestión del conocimiento y la capacitación son bases fundamentales para sustentar la excelencia empresarial. En esta línea, en 2014 celebramos el primer aniversario de Educa, nuestro modelo de formación por medio de una plataforma digital. Logramos que el 13% de la formación (62,844 horas) fuera impartida bajo modalidad virtual, brindando acceso a cursos a más de 4,500 colaboradores de Colombia, Panamá, Honduras, República Dominicana y Estados Unidos. La plataforma digital permite que toda la organización pueda utilizar el conocimiento como un activo corporativo y formar a las personas de manera coordinada

y focalizada en las necesidades competitivas de la compañía. Durante el año, se impartieron cerca de 492,184 horas de formación, lo que supone un aumento del 21.6% con relación al año anterior y una media de 54.8 horas por colaborador.

También durante 2014, un total de 36 empleados se beneficiaron del programa de patrocinios académicos, en formación altamente especializada, por medio del otorgamiento de becas totales o parciales para cursar programas de especialización, maestría y doctorado en Colombia, Australia, Estados Unidos, España e Inglaterra. Además de permitir la adquisición de conocimiento, el programa conlleva el desarrollo avanzado de competencias, así como el establecimiento de relaciones en escenarios interculturales y de gran diversidad.

Continuamos además con la implementación de planes de intervención para fortalecer la satisfacción de nuestros colaboradores, con la mejora continua del ambiente de trabajo. Por cuarto año consecutivo realizamos la encuesta de clima laboral, en la cual participaron el 75% de nuestros colaboradores, logrando importantes avances en el resultado. En Colombia, el índice de ambiente laboral pasó de 70.6 a 71.8, manteniendo la categoría de "Muy satisfactorio".

## Proyectos estratégicos

El cuarto de los pilares sobre los que se construye la solidez de Argos es el que aglutina los proyectos estratégicos de la compañía que, en 2014, se destacaron por la cuantía de la inversión y por la magnitud de su efecto en las operaciones donde están localizados. En total, la organización invirtió cerca de USD \$152 millones en Capex estra-

tégico y de expansión en 2014, y USD \$128 millones en Capex para mantener la operación en mejores condiciones competitivas.

Con el objetivo de ser más competitivos, no solo mejoramos los costos, sino también el portafolio de productos ofrecidos y nuestra capacidad para atender mejor las

necesidades de los clientes. Para conseguirlo, desarrollamos cuatro proyectos de reconversión competitiva, cuya combinación permite potenciar estos aspectos y atender la demanda actual y futura del mercado de manera más eficiente.

**El nuevo Centro de Distribución en Cartagena.** En el segundo semestre de 2014 entró en funcionamiento el Centro de Distribución, ubicado en la misma planta, con capacidad de despacho automático de 1.3 millones de toneladas por año de cemento empacado y 1 millón de toneladas por año de cemento a granel. Su construcción supuso una inversión de USD \$30.4 millones. Esta facilidad nos otorga una importante ventaja operativa con relación a los competidores locales y aporta fortaleza frente a los importadores, puesto que permite atender de manera más eficiente la zona norte de Colombia, al utilizar toda la potencialidad y eficiencia de la planta más moderna de la organización.

**El proyecto de expansión en Rioclaro.** Esta planta nos permite proveer eficientemente al centro del país, el cual demanda el 70% del cemento en Colombia. En marzo de 2014 inauguramos el nuevo sistema de empaque y despacho, con una capacidad de 1 millón de toneladas por año de cemento empacado. Se estima que en el primer semestre de 2015 quede operativa la expansión de la capacidad de producción del horno 1 de la misma planta y que durante el segundo semestre se culmine la instalación de un molino vertical para aumentar la producción de cemento, permitiéndonos minimizar el consumo de energía, atender nuevos destinos logísticos más eficientemente y producir mayor variedad de productos. Estas operaciones han sido diseñadas y construidas con los más altos estándares ambientales.

**La ampliación estructural en Sogamoso.** En 2014 se aprobó la construcción de una nueva línea de producción de tecnología seca en Sogamoso, que tendrá una inversión total de USD \$450 millones. La instalación del nuevo horno permitirá la producción de 2.3 millones de toneladas de cemento al año. El proyecto transformará la planta en la más eficiente a nivel de costos en Colombia y nos hará líderes en capacidad instalada en la región centro del país, zona donde se concentran las mayores perspectivas de crecimiento del mercado en los años venideros, incluyendo cerca del 60% de los proyectos viales de cuarta generación. La planta está ubicada en el altiplano cundiboyacense, en una zona con abundantes materias primas y combustibles de costos muy económicos y su acceso potencial a transporte férreo hacia Bogotá la hará una instalación altamente competitiva en este, el mayor mercado de país.

**Molienda vertical en Harleyville.** En 2014 también se continuó trabajando en la construcción de una molienda vertical en Harleyville (Carolina del Sur, Estados Unidos), que entrará en funcionamiento en el primer semestre de 2015. La nueva instalación, que cuenta con uno de los molinos de cemento de más alta capacidad instalada en el continente americano, hará que aumentemos la capacidad en esta planta en un millón y medio de toneladas de cemento por año. Este proyecto nos permitirá disponer de capacidad productiva adicional para acompañar un mercado con positivas expectativas de crecimiento.



Centro de Distribución de Cartagena, Regional Colombia



Render proyecto de expansión, Planta Sogamoso, Regional Colombia

## Modelos de operación

El quinto pilar de nuestra compañía es el relacionado con los modelos de operación. Las empresas, como cualquier organización social dinámica, deben evolucionar y adaptarse a nuevos retos y realidades del entorno competitivo. En esa línea, 2014 ha estado marcado por un cambio de estructura organizacional para adecuarla a los nuevos retos y realidades del nuestro negocio, acercando los centros de decisión a nuestros clientes y permitiendo agrupar áreas funcionales que generan sinergias, homologan procesos y enfatizan el trabajo en ámbitos de interés corporativo.

Resaltamos la creación de la Vicepresidencia de Sostenibilidad, la cual tiene como objetivo liderar y generar acciones y políticas en seguridad industrial y salud ocupacional, medioambiente, relación con comunidades y cultura hacia el desarrollo sostenible. Esta Vicepresidencia irriga con su política y actuación a todas las áreas de la compañía.

El cambio estructural también está marcado por la creación de un Centro de Servicios Compartidos, con el cual buscamos capturar economías de escala, eficiencias de conocimiento y estandarizar los procesos transaccionales con el fin de que se manejen de igual manera a lo largo de las geografías donde operamos.

Como ya hemos adelantado, también hemos redefinido el rol de la Vicepresidencia de Talento y Arquitectura Organizacional, para centrar su foco en la gestión y el desarrollo del talento humano en todos los países en donde operamos.

Finalmente, en Colombia culminamos la implantación de una nueva plataforma tecnológica bajo SAP que recoge y automatiza los procesos de negocio que hemos redefinido y homologado para soportar nuestras operaciones en todas las regionales. Este proceso continuará en 2015 con la incorporación a esta plataforma de la mayoría de los negocios de Estados Unidos, el Caribe y Centroamérica, unificando así nuestros procesos en todas las regionales.

**La recién creada Vicepresidencia de Sostenibilidad tiene como objetivo liderar y generar acciones y políticas en seguridad industrial y salud ocupacional, medioambiente, relación con comunidades y cultura hacia el desarrollo sostenible.**

### Nueva Vicepresidencia de Sostenibilidad

Liderar y generar acciones y políticas



Seguridad industrial y salud ocupacional



Medioambiente



Cultura hacia el desarrollo sostenible



Relación con comunidades

## Innovación

La innovación se encuentra integrada profundamente en la estrategia de Argos y es el sexto de nuestros pilares. Conscientes de que es un valor necesario para la competitividad, trabajamos en la mejora continua mediante el desarrollo de diferentes proyectos. A continuación hacemos un repaso de los más destacados en 2014.

### Ideaxion: plataforma para sistematizar la recolección de ideas innovadoras

Con la plataforma Ideaxion, disponemos de una herramienta para concentrar las ideas innovadoras que nacen dentro de la compañía. En 2014 recogimos un número importante de iniciativas y la participación creció de forma significativa.

### Participación en la plataforma Ideaxion



**10.71%**  
ingresos totales por innovación

**USD \$508,700**  
aprobados para la validación de ideas

**\* ideaxion**

### Creación del Centro Argos para la Innovación

Durante el año, iniciamos los trabajos de construcción del primer centro de innovación en Colombia, el Centro Argos para la Innovación, integrado al campus de la Universidad Eafit en Medellín. En este lugar se fomentará la cultura de investigación y desarrollo (I&D) de la compañía, principalmente en temas de cemento y concreto. Cabe señalar que el diseño y la construcción del edificio integra los criterios de sostenibilidad de la certificación LEED (Leadership in Energy and Environmental Design). Con una inversión de USD \$10.2 millones, el centro se constituirá en una invitación a la interrelación entre la academia, la empresa y la sociedad en general para fomentar nuevos procesos y productos y estará abierta además a otras regiones de Colombia y países donde Argos tiene operaciones.

### Desarrollo de productos de valor agregado

Otra de nuestras áreas de trabajo en innovación es el desarrollo de productos de valor agregado. Se basa en ofrecer a cada mercado productos basados en sus necesidades (personalizados) a partir de la transferencia de *know how* y tecnología entre nuestras regionales. Actualmente, tenemos un total de 20 productos de valor agregado (siete en USA, ocho en Colombia y cinco en Caribe y Centroamérica) como por ejemplo: concreto a color, concreto permeable, concreto de alta resistencia, *Top Green* y *Pave Green*. Los ingresos recibidos de estos productos con algún grado de innovación representan más del 9% de los ingresos totales de Argos.

### Grupo de investigación y desarrollo acreditado por Colciencias

Cabe destacar que el grupo de I&D de Argos fue reconocido en 2014 como uno de los grupos élite de investigación del país con clasificación C por parte de Colciencias (Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación del Gobierno de Colombia). Esta distinción nos permite acceder a recursos para financiar proyectos de investigación de forma directa, sin intermediarios.

Nuestro grupo de I&D fue reconocido como uno de los grupos élite de investigación de Colombia.



Centro Argos para la Innovación, Medellín, Colombia



Concreto de color



Grupo de investigación avalado por Colciencias, Regional Colombia



Render Centro Argos para la Innovación, Medellín, Colombia



Concreto permeable



Robot Planta Harleyville, Regional USA

## Sostenibilidad

En Argos entendemos que la única manera de asegurar nuestra existencia futura es mediante la búsqueda de nuevas formas de contribuir a la sociedad en la que vivimos. Por eso, el séptimo y último de los pilares es la sostenibilidad.

Creemos que nuestra responsabilidad como empresa privada va más allá de la generación de rentabilidad. Por este motivo, queremos que el crecimiento y la expansión se den de manera responsable con el entorno, por lo que no solo nos hemos fijado el objetivo de incrementar la producción y venta de cemento y concreto, sino que hemos establecido metas ambientales, sociales y económicas que, en conjunto, apuntan a la construcción de una mejor calidad de vida para todos y a la real sostenibilidad de Argos.

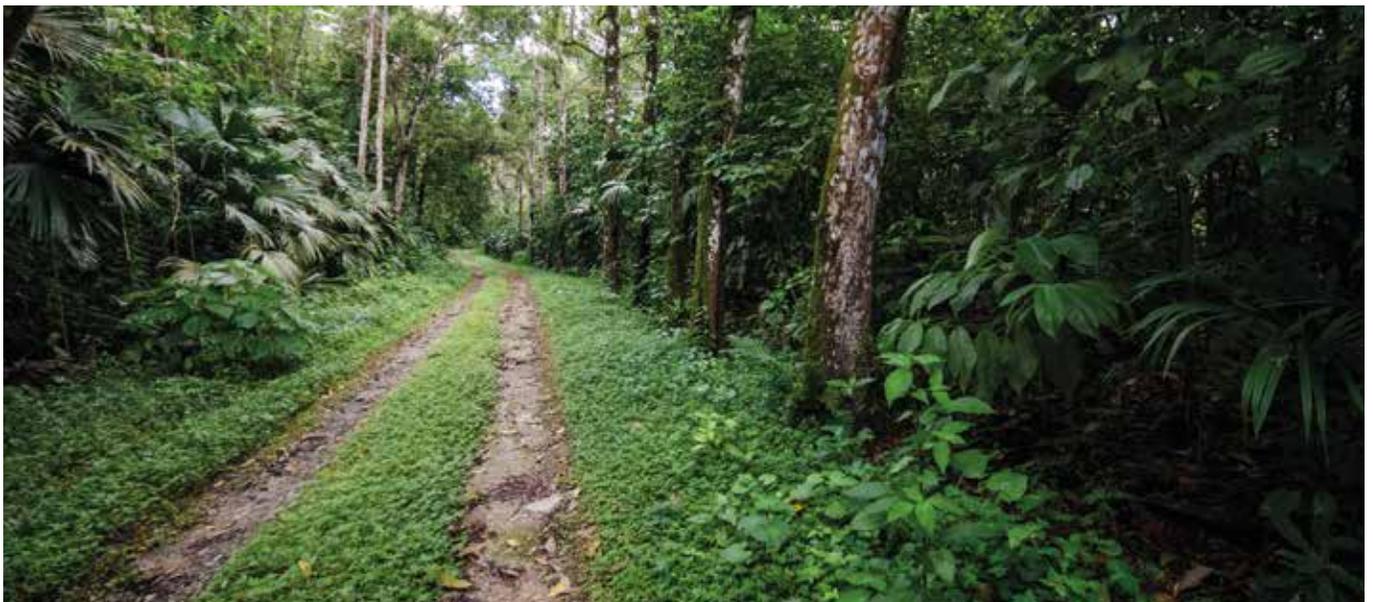
En este ámbito, es importante resaltar que en 2014 fuimos reconocidos por segundo año consecutivo como parte del Índice Dow Jones de Sostenibilidad, tanto a nivel mundial como en la categoría de Mercados Emergentes. Nuestro desempeño mejoró con respecto al año anterior, logrando así clasificar en el índice mundial como una de las tres compañías cementeras más sostenibles. Además, recibimos la distinción Silver Class de RobecoSAM, la entidad privada que califica de manera independiente a las compañías que participan del Índice de Sostenibilidad Dow Jones y que reconoce en su Anuario de Sostenibilidad las buenas prácticas en materia económica, ambiental y social de dichas compañías.

Nuestra gestión en sostenibilidad también ha sido validada gracias a otros reconocimientos adicionales que recibimos a lo largo de 2014. Entre ellos se destaca el Premio Latinoamericano de Responsabilidad Social Empresarial, correspondiente al bienio 2014-2016, el cual es otorgado por la Federación Interamericana de la Industria de la Construcción (FIIC) y el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF).

Así pues, el hecho de pertenecer nuevamente al Índice Dow Jones de Sostenibilidad y recibir los reconocimientos mencionados nos alientan a seguir en la búsqueda de buenas prácticas en las tres dimensiones de la sostenibilidad: ambiental, social y económica. A continuación detallamos algunos aspectos destacados para cada una de estas dimensiones que ella abarca, anotando que pueden verse más ampliamente a lo largo del *Reporte integrado*.

**En 2014 fuimos reconocidos por segundo año consecutivo como parte del Índice Dow Jones de Sostenibilidad.**

MEMBER OF  
**Dow Jones  
Sustainability Indices**  
In Collaboration with RobecoSAM

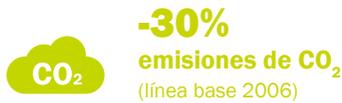


Área protegida, Planta Panamá, Regional Caribe y Centroamérica

### Dimensión ambiental

En Argos hacemos realidad nuestro firme compromiso con el medioambiente a través del desarrollo de diversas iniciativas en la operación, con el fin de prevenir, mitigar, corregir y compensar los impactos que, en este aspecto, producen nuestras actividades. Para esto, tenemos avances importantes a la fecha y metas ambiciosas a 2025 en el marco de la Política Ambiental.

En 2014, redujimos el 30% de las emisiones de CO<sub>2</sub> por tonelada de material cementante (línea base 2006) y el 19% de consumo de agua para la fabricación del cemento (línea base 2012); el 74% de las canteras activas de nuestra instalación ya cuentan con plan de cierre establecido e impartimos una intensa formación en temas ambientales para resaltar la importancia de cuidar el medioambiente y como un hito clave para la orientación de la organización hacia la sostenibilidad.



Biodiversidad en Planta Panamá, Regional Caribe y Centroamérica

### Dimensión social

En la dimensión social, se destaca el desarrollo del proyecto Yo prometo, para el cual trabajamos de la mano de DuPont, la compañía líder en seguridad industrial en el mundo. El proyecto tiene como objetivo reducir los índices de accidentalidad tanto en frecuencia como en severidad, por medio de una organización robusta, capaz de implementar de forma eficaz y sostenible en el tiempo el sistema de gestión definido.



Proyecto Yo prometo, Honduras

### Dimensión económica

En la dimensión económica y de gobierno corporativo, destacamos nuestra adhesión al “Llamado a la Acción contra la Corrupción” (Call to Action: anticorruption and the global development agenda). Se trata de una iniciativa promovida por varios organismos internacionales, entre ellos el Pacto Global, por medio de la cual el sector privado insta a los gobiernos de todos los países a adoptar medidas de lucha contra la corrupción e implementar políticas de buen gobierno en pro de una economía global sostenible e incluyente.



Camiones mezcladores en Florida, Estados Unidos

## Asuntos legales

En los temas legales reportamos que durante 2014 no se llevaron a cabo operaciones significativas con socios o administradores.

El detalle de las operaciones realizadas con vinculados se muestra en las notas No. 24 y 27 a los estados financieros individuales y consolidados, respectivamente.

El informe especial al que hace referencia el artículo 29 de la Ley 222 de 1995 se encuentra en la memoria USB que ha sido entregada con este reporte.

El resumen de las operaciones al que hace referencia el numeral tercero del artículo 446 del Código de Comercio pueden verlo en el folleto, y el detalle de cada una de tales operaciones lo encuentran en la memoria USB que ha sido entregada con este informe

o en la página web de inversionistas <http://www.argos.co/ir>

Cabe resaltar que este documento hizo parte de la información que estuvo disponible para los accionistas durante el periodo previsto por la Ley para el ejercicio del derecho de inspección.

La compañía ha dado estricto cumplimiento a las normas que regulan lo referente a propiedad intelectual y derechos de autor, para lo cual ha diseñado y observado las políticas y los controles necesarios para garantizar dicho cumplimiento y se conservan los soportes que dan cuenta de su aplicación. Asimismo, se deja constancia que la compañía no entorpeció la libre circulación de las facturas emitidas por los vendedores o proveedores.

De igual forma, se ha verificado la operatividad de los controles establecidos en la compañía y se han evaluado satisfactoriamente los sistemas existentes para efectos de la revelación y el control de la información financiera, encontrando que ellos funcionan de manera adecuada.

Los procesos judiciales y administrativos y, en general, la situación jurídica de la compañía se han desarrollado normalmente sin que se hayan producido fallos o eventos relevantes.

## Para concluir

Queremos expresar nuestro reconocimiento a los accionistas por su permanente apoyo, a los colaboradores por su esfuerzo por construir una organización sostenible y próspera y a los proveedores y clientes por su confianza y lealtad. Somos conscientes de los importantes retos que nos esperan en el futuro, pero la experiencia acumulada por más de setenta años de trayectoria nos permitirá afrontarlos con convicción y responsabilidad para buscar el éxito. Seguiremos avanzando sobre una base sólida, cimentada en una estrategia clara, aplicada de manera coherente y siempre con el horizonte trazado por una cultura sustentada en la transparencia: esa es la cultura Argos.



## 6 SOSTENIBILIDAD, MATERIALIDAD Y RIESGOS

**Estrategia de sostenibilidad** 33

**Análisis de materialidad** 38

**Gestión de riesgos** 41



# ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD

En Argos buscamos que el crecimiento y la expansión se den de manera responsable con el entorno, motivo por el cual la sostenibilidad es una de nuestras siete prioridades estratégicas. En 2014, fortalecimos dicha estrategia con la creación de una Vicepresidencia de Sostenibilidad. Esta nueva Vicepresidencia agrupa cuatro departamentos: Gerencia Ambiental, Gerencia de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, Dirección de Relación con la Comunidad y Dirección de Sostenibilidad. No obstante, con su política y estrategia permea todas las áreas de la compañía, ya sean de diseño, de negocio o de servicios. Además, en el marco de la estrategia de sostenibilidad, hemos establecido metas ambientales, sociales y económicas encaminadas a cumplir las promesas que hemos hecho a los grupos de interés, las cuales hacen parte de nuestra Política de Sostenibilidad.

## POLÍTICA DE SOSTENIBILIDAD

Buscamos la sostenibilidad de nuestras operaciones a través del equilibrio entre la generación de rentabilidad, el desarrollo social y la disminución del impacto ambiental, teniendo como marco de referencia las buenas relaciones con los grupos de interés y los principios del Pacto Global y de buen gobierno.

### Nuestras promesas de valor



#### Colaboradores

Promover el desarrollo, la seguridad y el bienestar laboral del capital humano dentro de una cultura organizacional de mentalidad global que busca la innovación, el trabajo en equipo, la autogestión y la conciencia ambiental.



#### Comunidades

Propender por conservar las relaciones de buena vecindad con las comunidades de influencia de nuestra operación y apoyar el desarrollo local.



#### Clientes

Ser el mejor socio comercial para nuestros clientes, porque entregamos servicios y productos de calidad que cumplen con estándares nacionales e internacionales que hacen parte de una cadena productiva responsable con la sociedad y el medioambiente.



#### Accionistas

Ser transparentes en el manejo de la información y buscar la mayor generación de valor para ellos.



#### Medioambiente

Desarrollar de manera responsable las actividades productivas teniendo en cuenta la disminución o compensación de los impactos ambientales.



#### Proveedores y contratistas

Construir relaciones armónicas y equitativas con proveedores y contratistas, dentro de una cadena productiva responsable que propenda por las mejores prácticas en materia laboral, social y ambiental.



#### Autoridades

Dar cumplimiento a la ley y mantener las buenas relaciones con los diferentes entes gubernamentales.

**Adhesión a iniciativas relacionadas con la sostenibilidad**

(G4-15)



**Generales**

Pacto Global de las Naciones Unidas - UN Global Compact



Iniciativa de Cemento Sostenible - Cement Sustainability Initiative (CSI)



**Dimensión ambiental**

Mandato por el Agua - CEO Water Mandate



**Dimensión social**

Empresas por la Paz - Business for Peace



**Dimensión económica**

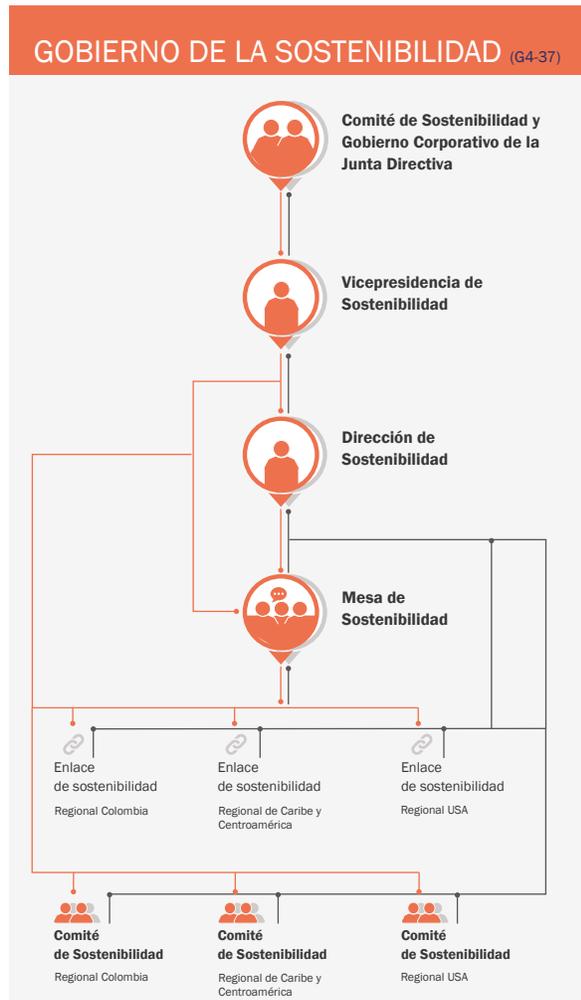
Llamado a la Acción contra la Corrupción



# Gobierno de la Sostenibilidad

El Comité de Sostenibilidad y Gobierno Corporativo de la Junta Directiva tiene competencias para orientar y monitorear prácticas de sostenibilidad, entre ellas el relacionamiento con los grupos de interés. Durante 2014, el canal habitual para comunicar los temas relevantes de tipo económico, ambiental y social a este órgano superior de gobierno se modificó parcialmente debido a la creación de la Vicepresidencia de Sostenibilidad. Es así como los temas inherentes a la sostenibilidad ahora cuentan con una representación directa en ese comité, el cual se lleva a cabo de manera trimestral. La nueva Vicepresidencia también desempeña un rol activo al proponer estos asuntos relevantes como base para la toma de decisiones ante el Comité Directivo, el cual está compuesto por los nueve vicepresidentes y el presidente. (G4-35) (G4-36) (G4-37)

Por su parte, la Dirección de Sostenibilidad se encarga de diseñar, monitorear y evaluar canales y mapas de relacionamiento, fomentar una cultura de la sostenibilidad en todos los grupos de interés y promover la adopción de buenas prácticas encaminadas al cumplimiento de nuestras promesas de valor. Esto se materializa en la Mesa de Sostenibilidad, como espacio interdisciplinario de articulación entre las diferentes áreas corporativas y por medio de enlaces encargados de liderar un comité para cada una de las tres regionales.



## Nuestros grupos de interés

(G4-26) Estamos convencidos de que mantener un buen relacionamiento con nuestros grupos de interés, además de ser un pilar de nuestra Política de Sostenibilidad -prioridad estratégica de nuestro negocio-, es también el mecanismo a través del cual minimizamos la probabilidad de materialización de riesgos estratégicos. Así pues, estamos convencidos de que la construcción de relaciones armónicas y duraderas con dichos grupos nos da la posibilidad de generar alianzas estratégicas para encontrar soluciones a desafíos comunes. Además, el establecimiento de canales de comunicación es la herramienta clave para fortalecer la confianza en ambas vías y para contar siempre con un diálogo abierto y continuo que nos permita mantener una visión integral de nuestro negocio.

(G4-37) El proceso de consulta a nuestros grupos de interés tiene como fin identificar y gestionar impactos, riesgos y oportunidades y se materializa en un amplio abanico de mecanismos de relacionamiento. Nuestras diferentes áreas y los miembros de la Mesa de Sostenibilidad han sido designados como los interlocutores naturales con cada grupo de interés. Estos consultan sus opiniones por medio de los canales regionales y locales preestablecidos. Asimismo, en nuestras operaciones, los gerentes de planta y los responsables de sostenibilidad que trabajan en campo gestionan el relacionamiento con los actores locales en el día a día. La versión web del *Reporte integrado* consolida y responde a los asuntos de interés que surgieron a lo largo del año a través de los mecanismos empleados por todos nuestros interlocutores.



Cliente negocio masivo, Regional Colombia

(G4-25) En Argos identificamos nuestros grupos de interés de acuerdo con los siguientes cinco criterios propuestos por la norma AA1000SES:

- **Dependencia:** Quienes dependen de nuestras actividades, productos o servicios o de quienes dependemos para continuar operando.
- **Responsabilidad:** Ante quienes tenemos o podríamos tener una responsabilidad de tipo comercial, legal, operativa o ética.
- **Cercanía:** Quienes necesiten de nuestra atención inmediata sobre asuntos financieros, económicos, sociales o ambientales.
- **Influencia:** Quienes pudieran generar un impacto en la estrategia o en nuestra toma de decisiones.
- **Diversidad de perspectivas:** Quienes pueden llevarnos a un nuevo entendimiento de alguna situación o a la identificación de nuevas oportunidades que de otra forma no serían detectadas.

### Grupos de interés (G4-24)



Mecanismos de relacionamiento con grupos de interés (G4-26) (G4-27)



## Cultura de la sostenibilidad

Creemos en la importancia que tiene la formación y la comunicación para el fortalecimiento de una cultura de la sostenibilidad en nuestros colaboradores y demás grupos de interés, la cual consiste en la adopción de hábitos, decisiones y actitudes responsables con el entorno. Contamos con una amplia variedad de estrategias para la promoción de dicha cultura, las cuales diseñamos especialmente según el público objetivo.

Cada año realizamos la Semana de la Sostenibilidad, un espacio de formación para los grupos de interés, en la que cubrimos temas enmarcados en las dimensiones social, económica o ambiental. En 2014, convencidos de la importancia que tiene la educación para garantizar el cumplimiento de los derechos humanos, seleccionamos estos como eje de formación para la Regional Colombia. En las regionales Caribe y Centroamérica y USA, nos enfocamos en afianzar el concepto de desarrollo sostenible como criterio base para la toma de decisiones responsables en el negocio.

**En 2014 formamos en derechos humanos y desarrollo sostenible a 2,475 personas, incluyendo colaboradores, contratistas, autoridades y líderes comunitarios.**



Colaboradora Regional USA

### Semana de la Sostenibilidad 2014

Número de asistentes y horas de formación por regional

Tema	Regional Colombia	Regional Caribe y Centroamérica	Regional USA	 Asistentes	 Horas
	Derechos humanos	Sostenibilidad	Sostenibilidad		
 Colaboradores	<b>1,199</b>	<b>396</b>	<b>114</b>	<b>1,709</b>	<b>4,032</b>
 Líderes comunitarios y autoridades locales	<b>540</b>	N/A	N/A	<b>540</b>	<b>1,080</b>
 Contratistas	<b>226</b>	N/A	N/A	<b>226</b>	<b>425</b>
<b>Total</b>	<b>1,965</b>	<b>396</b>	<b>114</b>	<b>2,475</b>	<b>5,537</b>

La construcción de capacidades que resulta de estos espacios de formación nos permite enriquecer el diálogo con los grupos de interés. Anualmente, llevamos a cabo los Diálogos para la Sostenibilidad, un espacio cuyo objetivo primordial es reflexionar de manera conjunta acerca de la gestión de la compañía, con el fin de tener una visión integral y balanceada de nuestro actuar que nos permita contar con herramientas sólidas para la toma de decisiones. En el marco de este evento hacemos un recuento del desempeño a lo largo del año anterior y de nuestros planes a futuro, además de recibir retroalimentación valiosa que nos permite nutrir el análisis de materialidad y el proceso de reporte (G4-26).

**En 2014 aumentó la asistencia a los Diálogos para la Sostenibilidad en un 19%.**



Entrega Institución Educativa Cazucá, Soacha, Colombia

**Diálogos para la sostenibilidad 2014**

Número de asistentes por regional

	Regional Colombia	Regional Caribe y Centroamérica	 Asistentes
 Colaboradores	<b>1,107</b>	<b>412</b>	<b>1,519</b>
 Proveedores y contratistas	<b>141</b>	<b>47</b>	<b>188</b>
 Comunidades	<b>166</b>	<b>90</b>	<b>256</b>
 Clientes	N/A	<b>61</b>	<b>61</b>
<b>Total</b>			<b>2,024</b>

**Fortalecimos los mecanismos de relacionamiento con nuestros clientes, realizando por primera vez una sesión de Diálogos para la Sostenibilidad en la Regional Caribe y Centroamérica.**

**A futuro**

- Fortaleceremos la Mesa de Sostenibilidad y crearemos comités regionales, ampliando el nivel de articulación y asegurando que todas nuestras operaciones se alineen con la estrategia.
- En 2015 construiremos un sistema de indicadores para monitorear los mecanismos de relacionamiento con los grupos de interés.
- Continuaremos fortaleciendo los Diálogos para la Sostenibilidad, la Semana de la Sostenibilidad, los comités y demás mecanismos de relacionamiento en nuestras nuevas operaciones, con el fin de conocer los actores locales y establecer relaciones que permitan un diálogo constructivo sobre desarrollo sostenible.

# ANÁLISIS DE MATERIALIDAD

Los aspectos materiales son aquellos que resultan relevantes para el desarrollo de las actividades de la compañía y que ejercen influencia en las valoraciones y decisiones de los públicos internos y externos. Son identificados por medio del diálogo permanente con los grupos de interés y con la implementación de acciones de seguimiento de nuestra estrategia, de los riesgos, las tendencias en sostenibilidad y de los referentes del sector. Este proceso de análisis es clave para alinear las prioridades estratégicas con las necesidades y expectativas de dichos grupos y gestionar los riesgos y las oportunidades derivadas de nuestra actividad, buscando la creación continua de valor.

En 2013 realizamos un ejercicio de identificación de aspectos materiales en sostenibilidad, conforme a la *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad* en su versión G4, del Global Reporting Initiative (GRI). Este ejercicio se desarrolló en tres etapas de trabajo, de forma que la elección de los contenidos para el informe incluyera tanto nuestra visión como las opiniones y expectativas de los grupos de interés. Los aspectos identificados como materiales en 2013 han sido revisados y actualizados para la elaboración del presente informe.

En 2014 llevamos a cabo un proceso de revisión y actualización de los aspectos materiales identificados en 2013, con el objetivo de reflejar el contexto de sostenibilidad y nuestra propuesta de valor agregado. Considerando la importancia de la “Gestión de proveedores” en nuestro modelo de negocio, se modificó el umbral para incluirlo como aspecto material. El contenido y los impactos por los cuales se incluyó están descritos en el capítulo 9.4.3 de este reporte.

De igual forma, en el capítulo 9.4.2 se incluyó el aspecto “Gestión de clientes”, el cual fue adoptado como material considerando que, junto con nuestros proveedores, los clientes constituyen la base del modelo de negocio de la compañía. Previamente, este aspecto hacía parte de la “Gestión de impactos ambientales y sociales del producto”; sin embargo, consideramos relevante tratarlo por separado.

Con relación al aspecto “Desarrollo, retención y atracción del talento” se corrigió gráficamente la matriz de materialidad debido a un error de diagramación ocurrido en el *Reporte integrado 2013* (G4-22). Por ello, tanto en dicho reporte como en este, publicamos la información relevante sobre nuestro desempeño.

Finalmente, decidimos extraer el “Relacionamiento con grupos de interés” de la lista de asuntos relevantes por considerarse un mínimo de reporte según los lineamientos de la guía G4 del GRI.

El resultado de este proceso es la matriz de materialidad de temas estratégicos y relevantes que se presenta a continuación.

## ETAPAS DEL ANÁLISIS DE MATERIALIDAD

(G4-18)

### 1. Identificación

Identificación de nuestros aspectos y asuntos relevantes a partir del análisis de la siguiente información: documentación interna, iniciativas de reporte y suplementos sectoriales, reportes de sostenibilidad de compañías líderes del sector y mediciones internacionales como Dow Jones Sustainability Index (DJSI).

### 2. Priorización

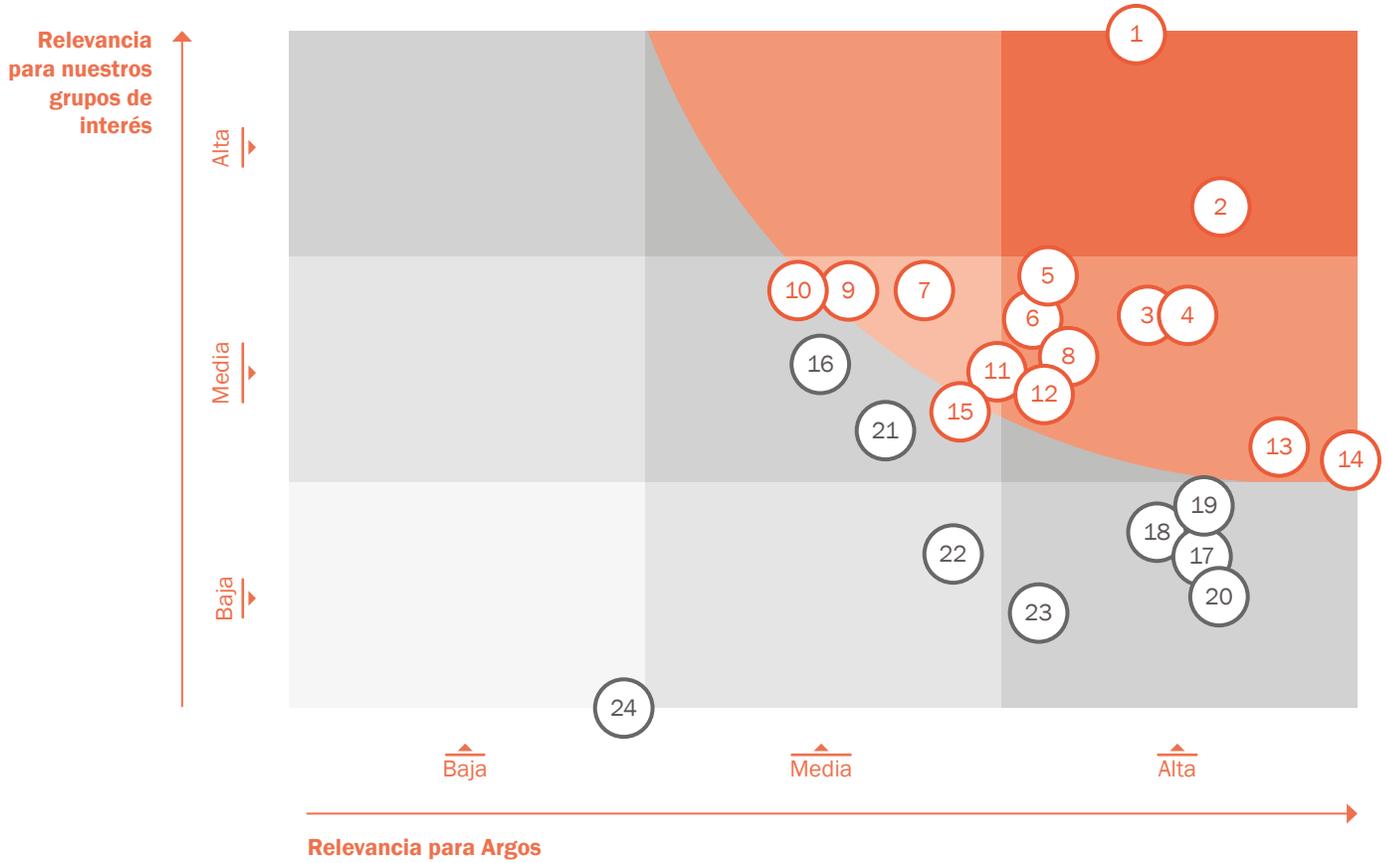
Priorización de temas relevantes con base en los siguientes criterios:

- Referenciación de las compañías líderes del sector de acuerdo con los aspectos y los temas actualizados para 2013.
- Alineación de los aspectos identificados mediante los diálogos con los grupos de interés.
- Análisis de prensa realizado con los aspectos y temas actualizados para 2013.
- Alineación de los aspectos identificados con los Principios del Pacto Mundial y el Cement Sustainability Initiative (CSI).
- Alineación de los aspectos identificados con la estrategia de Argos.
- Alineación de los aspectos identificados con los temas del DJSI.
- Relación de aspectos con los riesgos identificados por Argos.

### 3. Validación

Aprobación del listado de aspectos materiales con la participación de nuestra alta dirección.

# Matriz de materialidad



## Aspectos materiales (G4-19)

- |                                                                            |                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| 1. Innovación                                                              | 10. Gestión de clientes                           |
| 2. Cambio climático y emisiones                                            | 11. Riesgos relacionados con el agua              |
| 3. Uso eficiente de materiales y coprocesamiento                           | 12. Transporte                                    |
| 4. Seguridad y salud ocupacional                                           | 13. Desempeño económico                           |
| 5. Derechos humanos                                                        | 14. Desarrollo, retención y atracción del talento |
| 6. Biodiversidad                                                           | 15. Gestión de proveedores                        |
| 7. Ciudadanía corporativa y gestión de comunidades                         |                                                   |
| 8. Energía                                                                 |                                                   |
| 9. Gestión de los impactos ambientales y sociales de productos y servicios |                                                   |

## Aspectos no materiales

- 16. Internalización de externalidades ambientales y sociales
- 17. Ética y transparencia\*
- 18. Competencia\*
- 19. Gestión de riesgos\*
- 20. Estrategia de sostenibilidad\*
- 21. Residuos
- 22. Cumplimiento legislativo
- 23. Gestión de comunicación y marca
- 24. Administración de datos e información

\* Aspectos no materiales reportados

## DESCRIPCIÓN DE LOS ASPECTOS RELEVANTES PARA ARGOS

### 1. Innovación

Desarrollo de actividades de mejora de procesos, productos y servicios que permitan generar crecimiento, lograr eficiencia y conseguir una mejor posición en el mercado.

### 2. Cambio climático y emisiones

Acciones para la reducción del impacto de las operaciones en el cambio climático y de los efectos negativos del clima sobre la actividad. Acciones para la disminución de los impactos en la calidad del aire de las zonas donde opera Argos.

### 3. Uso eficiente de materiales y coprocesamiento

Reducción de la presión del uso de recursos en el medioambiente y evaluación del impacto de materias primas y productos auxiliares durante su ciclo de vida.

### 4. Seguridad y salud ocupacional

Gestión y administración de prácticas que garanticen la seguridad, la integridad y la salud de los colaboradores (empleados y contratistas), teniendo en cuenta los riesgos actuales del negocio y el impacto positivo sobre la productividad y la disminución de los costos laborales.

### 5. Derechos humanos

Comportamiento acorde con los principios de respeto y promoción de los derechos humanos asumidos por Argos sobre todas las personas que se vean afectadas por sus operaciones (empleados, proveedores, comunidades, clientes, etc.).

### 6. Biodiversidad

Protección de la fauna y flora afectada directa o indirectamente por la operación. Desarrollo y puesta en marcha de estrategias de eliminación y mitigación de impactos.

### 7. Ciudadanía corporativa y gestión de comunidades

Comportamiento en la promoción y mejora de la calidad de vida de las comunidades donde opera Argos, basado en el fomento de la institucionalidad con las autoridades locales y representantes y en la formación y empleo de personal de las zonas de influencia a lo largo de la cadena de valor.

### 8. Energía

Gestión y planificación del costo de la energía, especialmente la relacionada con el uso de combustibles fósiles. Reducción de la exposición a los riesgos relacionados con los combustibles fósiles.

### 9. Gestión de los impactos ambientales y sociales de productos y servicios

Gestión de los impactos ambientales y sociales de los productos y servicios y la comunicación de ellos.

### 10. Gestión de clientes

Reconocimiento y entendimiento de las expectativas y necesidades específicas de los clientes y desarrollo de actividades para la satisfacción de ellas.

### 11. Riesgos relacionados con el agua

Gestión de las cantidades de agua extraída, así como de la calidad y cantidad de agua liberada, con especial atención en las zonas con escasez de agua.

### 12. Transporte

Políticas y guías de transporte, incluyendo temas como los requerimientos de seguridad, emisiones o entrenamiento de personal.

### 13. Desempeño económico

Creación de rentabilidad sostenida y generación de recursos financieros para sus accionistas.

### 14. Desarrollo, retención y atracción del talento

Prácticas laborales para promover el desarrollo profesional de los colaboradores en un ambiente digno, que tenga en cuenta sus derechos. Iniciativas que permitan mantener su motivación, desarrollar sus competencias y atraer personal idóneo.

### 15. Gestión de proveedores

Estrategia y gestión de los impactos que se desarrollan en la cadena de abastecimiento en las dimensiones económica, social y ambiental.

De igual manera, revisamos la cobertura y el límite de los asuntos materiales a partir del análisis realizado en 2013. Cemento, concreto y agregados son considerados internos para Argos, mientras que los proveedores, clientes y distribuidores son considerados externos. (G4-20, G4-21).

Cobertura, límite y relación de los aspectos materiales con aspectos GRI

(G4-20, G4-21)



# GESTIÓN 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.

**Obtuvimos el mejor puntaje de la industria en el capítulo de “Gestión de riesgos y manejo de crisis” del DJSI 2014, siendo reconocidos por nuestras buenas prácticas y modelos de gestión operativa y sostenibilidad basados en riesgos.**

[Riesgos estratégicos y actividades de mitigación](#)



## RIESGOS ESTRATÉGICOS (G4-2)

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.

## Gobierno de riesgos

El marco de gobierno del SGIR considera cuatro pilares fundamentales para su sostenibilidad:

Gobierno de riesgos



El marco de gobierno del SGIR considera cuatro pilares fundamentales para su sostenibilidad:

- 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 (G4-45, G4-46).
- 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.

### A futuro

En 2015 continuaremos con el fortalecimiento de la cultura de riesgos, sobre todo en operaciones adquiridas recientemente, con la aplicación y mejora continua de los modelos basados en riesgos y en el desarrollo de nuevos modelos según las necesidades específicas de los negocios. Asimismo, trabajaremos en la profundización de modelos de estimación de la exposición a los riesgos estratégicos, considerando mediciones cuantitativas y esquemas de correlación.

**En 2014 consolidamos el tablero de control de riesgos estratégicos, logrando una visión global de los riesgos de la compañía y desarrollamos modelos basados en riesgos, como herramienta de gestión en las operaciones.**



## 7 GOBIERNO CORPORATIVO

**Marco de gobierno** 44

**Junta Directiva** 44

**Estructura de gobierno** 50



# MARCO DE GOBIERNO (G4-34)

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.

# JUNTA DIRECTIVA



**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**



El Reconocimiento Emisores - IR otorgado por la Bolsa de Valores de Colombia S. A. no es una certificación sobre la bondad de los valores inscritos ni de la solvencia del emisor

**Por segundo año consecutivo hemos obtenido el Sello de Reconocimiento IR (Investor Relations) otorgado por la Bolsa de Valores de Colombia, en virtud de la adopción de las mejores prácticas en materia de transparencia de la información al mercado y buenas prácticas de gobierno corporativo por parte de la compañía.**

			
<p><b>Claudia Beatriz Betancourt Azcárate</b> Amalfi S. A. <b>Gerente general</b> Independiente</p>	<p><b>León E. Teicher Grauman</b> Independiente</p>	<p><b>Esteban Piedrahíta Uribe</b> Cámara de Comercio de Cali <b>Presidente</b> Independiente</p>	<p><b>Carlos Gustavo Arrieta Padilla</b> Arrieta, Mantilla y Asociados <b>Socio</b> Independiente</p>
<p>Comité de Junta al que pertenece <b>Auditoría y Finanzas</b></p> <p>Número de otras Juntas Directivas a las que pertenece <b>3</b></p> <p>Nombre de las compañías donde participa como miembro de Junta Directiva <b>Cementos Argos S. A. Gases de Occidente Proenergía Promigas S. A.</b></p> <p>Número de Juntas asistidas vs. Número de Juntas llevadas a cabo <b>16/17</b></p>	<p>Comité de Junta al que pertenece <b>Auditoría y Finanzas</b></p> <p>Número de otras Juntas Directivas a las que pertenece <b>4</b></p> <p>Nombre de las compañías donde participa como miembro de Junta Directiva <b>Cementos Argos S. A. Mirador S. A. S. Xeon Colombia Ltda. Continental Gold (Canadá) Verano Energy (Canadá)</b></p> <p>Número de Juntas asistidas vs. Número de Juntas llevadas a cabo <b>17/17</b></p>	<p>Comité de Junta al que pertenece <b>Auditoría y Finanzas</b></p> <p>Número de otras Juntas Directivas a las que pertenece <b>4</b></p> <p>Nombre de las compañías donde participa como miembro de Junta Directiva <b>Cementos Argos S. A. Amalfi S. A. Metrocali Emcali ConfeCámaras (Red de Cámaras de Comercio)</b></p> <p>Número de Juntas asistidas vs. Número de Juntas llevadas a cabo <b>13/17</b></p>	<p>Comité de Junta al que pertenece <b>Nombramientos y Retribuciones</b></p> <p>Número de otras Juntas Directivas a las que pertenece <b>3</b></p> <p>Nombre de las compañías donde participa como miembro de Junta Directiva <b>Cementos Argos S. A. Mapfre Seguros S. A. Fiducor S. A. Reficar S. A.</b></p> <p>Número de Juntas asistidas vs. Número de Juntas llevadas a cabo <b>14/17</b></p>

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. El mínimo de asistencia requerido a las sesiones de la Junta Directiva es de un 90% y el promedio de asistencia durante 2014 fue de 92.44%. (G4-39)

## Nominación y elección

(G4-40, G4-41) 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.

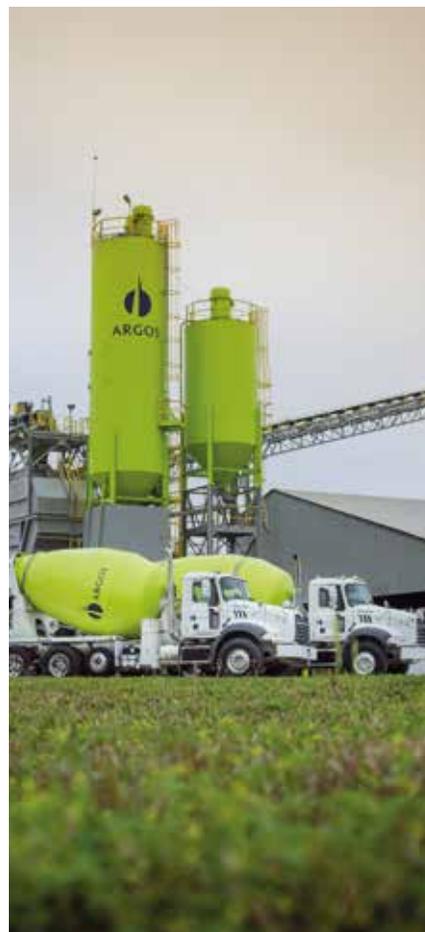
La Junta Directiva está integrada actualmente por personas con diferente experiencia y conocimientos. Por citar algunos ejemplos, el doctor Carlos Gustavo Arrieta es abogado, durante muchos años ha sido socio de la firma Arrieta Mantilla, pero adicionalmente se desempeñó como procurador general

de la Nación y Embajador en los Países Bajos. La doctora Cecilia Rodríguez es una experta en temas sociales y ambientales y fue ministra de Medio Ambiente. El doctor Esteban Piedrahíta es economista y ocupó el cargo de director nacional de Planeación. El doctor 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. El doctor León Teicher trabajó durante muchos años en el sector de tecnología y, posteriormente, se desempeñó como presidente del Cerrejón. La doctora 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. El doctor 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. (G4-41)



Camiones mezcladores en Florida, USA

**Tras dos años y medio de la actual Junta Directiva, hemos logrado un importante grado de conocimiento de la industria por parte de los directores, quienes no solo conocen las particularidades del negocio, sino que han tenido la oportunidad de visitar plantas de cemento y concreto en la Florida, Alabama, Georgia, Honduras, Panamá, Cartagena, Bogotá y Cali, entre otras.**

## Remuneración

(G4-51) (G4-53) 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.

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.



Asamblea General de Accionistas 2015, Barranquilla, Colombia

## Capacitación y evaluación

Nuestro *Código de Buen Gobierno* establece la responsabilidad de la alta dirección en el diseño del plan de capacitación que permite a los miembros de la Junta mantenerse actualizados respecto de la compañía y sus subordinadas, los negocios, sus riesgos asociados, y las tendencias mundiales en sostenibilidad.

(G4-43) 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.

Entre los miembros de Junta contamos con expertos en finanzas, control interno, temas corporativos y legales, lo que nos permite tener los mejores de los aportes de nuestros directores en beneficio de la compañía. (G4-40)

(G4-44) 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.

A partir del informe de la evaluación externa, definimos unas oportunidades de mejora que se han venido implementando, 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.

## Comités de Junta

(G4-34, G4-36, G4-42, G4-45, G4-38, G4-46)



Asamblea General de Accionistas 2015, Barranquilla, Colombia

### 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.

**El Comité de Auditoría y Finanzas participó en la definición de la metodología de riesgos estratégicos de la compañía y los monitorea de manera permanente.**

## Comité de Nombramientos y Retribuciones

(G4-52) 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. Este Comité está integrado por dos miembros de la Junta Directiva, incluyendo al actual presidente.

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.

## 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. (G4-47, G4-36)

## Organigrama (G4-34)

(G4-13) En 2014 transformamos nuestra arquitectura organizacional para soportar el proceso de expansión, estar en una mejor posición para alcanzar las prioridades estratégicas y permitir a los colaboradores tener más y mejores oportunidades de desarrollo profesional. Como respuesta a ello configuramos áreas de negocio, de diseño y de servicios. Las de negocio son responsables de desplegar con autonomía las propuestas de valor en sus respectivos mercados, las de diseño se ocupan de la definición de estrategias y políticas propias de su misión y de acompañar a las áreas de negocio en su ejecución, y las de servicio se encargan de los procesos operacionales transversales, buscando capturar economías de escala.

Como parte del compromiso de la compañía con la sostenibilidad y para profundizar en su gestión, creamos la Vicepresidencia de Sostenibilidad, la cual tiene como objetivo liderar las estrategias y políticas en seguridad industrial y salud ocupacional, medioambiente, relación con las comunidades y cultura hacia el desarrollo sostenible.

Para capturar economías de escala y eficiencias de conocimiento, redefinimos la Vicepresidencia Financiera, para pasar a denominarse Financiera y Servicios Compartidos, en la cual creamos la Gerencia de Servicios Compartidos, agrupando las áreas que apoyan a las regionales en los procesos financieros transaccionales. De igual forma, la Gerencia de Tecnología de Información es ahora parte de las responsabilidades adscritas a esta vicepresidencia, conjuntamente con las gerencias Financiera y de Contabilidad.

Teniendo en cuenta que el talento humano es el que diferencia nuestra manera de alcanzar los resultados, nos centramos en apoyar el desarrollo de los colaboradores y en la cultura Argos, además de garantizar una sola arquitectura organizacional. Para ello, redefinimos la Vicepresidencia de Gestión Humana y Organizacional, la cual pasó a denominarse de Talento y Arquitectura Organizacional.

### Área de diseño

- Estrategia
- Políticas y lineamientos
- Monitoreo del desempeño de los negocios
- Intercambio de prácticas entre las regionales

### Área de servicios

- Procesos operacionales transversales
- Catálogo de servicios homologable para capturar economías de escala

### Área de negocios:

- Oportunidades de crecimiento
- Administración de los negocios y de los clientes
- Definición de la competitividad en el mercado
- Pérdidas y ganancias y activos

Funciones del  
Comité de Sostenibilidad y  
Gobierno Corporativo



**La Junta Directiva se ha involucrado activamente en el diseño de las actuales políticas de sostenibilidad y ambiental de Argos, así como en el diseño de un programa para implementar los mejores estándares en seguridad industrial y salud ocupacional.**

# ESTRUCTURA DE GOBIERNO (G4-34, G4-36)

 <p><b>Junta Directiva</b> 7 miembros - 5 independientes Presidente Junta Directiva <b>José Alberto Vélez</b></p>	<p><b>Comité de Auditoría y Finanzas</b> 3 miembros</p> <p><b>Comité de Nombramientos y Retribuciones</b> 2 miembros</p>	<p><b>Comité de Sostenibilidad y Gobierno Corporativo</b> 2 miembros</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------

 <p><b>Presidencia</b> Presidente Cementos Argos <b>Jorge Mario Velásquez</b></p>	<p><b>Gerencia de Relación con Inversionistas y Asistencia de Presidencia</b></p> <p><b>Gerencia de Auditoría</b></p> <p><b>Gerencia de Riesgos</b></p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

 <p><b>Comité Directivo</b></p>	<p>VP. Finanzas y Servicios Compartidos <b>Carlos Horacio Yusty</b></p> <p>VP. Asuntos Legales e Institucionales <b>Juan Luis Múnera</b></p> <p>VP. Sostenibilidad <b>María Isabel Echeverri</b></p>	<p>VP. Talento y Arquitectura Organizacional <b>Jorge Ignacio Acevedo</b></p> <p>VP. Técnica <b>Víctor Manuel Lizarralde</b></p> <p>VP. Innovación <b>Camilo Restrepo</b></p>	<p>VP. Regional Colombia <b>Tomás Restrepo</b></p> <p>VP. Regional Caribe y Centroamérica <b>Mauricio Ossa</b></p> <p>VP. Regional USA <b>Eric Flesch</b></p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

 <p><b>Comités de Apoyo</b></p>	<p>Comité de Capex y Centro de Servicios Compartidos <b>Carlos Horacio Yusty</b></p> <p>Comité de Gobierno y Contratación <b>Juan Luis Múnera</b></p> <p>Comité de Talento <b>Jorge Ignacio Acevedo</b></p>	<p>Comité de Innovación <b>Camilo Restrepo</b></p> <p>Comité Energético <b>Víctor Manuel Lizarralde</b></p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------





## 8 ÉTICA, TRANSPARENCIA Y CUMPLIMIENTO

Ética <sup>52</sup>

Transparencia y mecanismos de reclamación <sup>53</sup>

Competencia y Cumplimiento <sup>55</sup>



# ÉTICA

(G4-56, G4-57, G4-58) 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.

Por otro lado, en octubre de 2014 creamos la Gerencia de Cumplimiento, encargada 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.

**Adherimos a la iniciativa Llamado a la Acción (Call to Action: anticorruption and the global development agenda) promovida por el Pacto Global, entre otros organismos, a través de la cual el sector privado insta a los gobiernos a impulsar medidas de lucha contra la corrupción e incorporar incentivos para la implementación de prácticas de buen gobierno.**



Aplicación móvil para accionistas

# TRANSPARENCIA Y MECANISMOS DE RECLAMACIÓN (G4-58)

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.



Visita Junta Directiva a Planta Harleyville, Regional USA

## FUNCIONAMIENTO DE LA LÍNEA DE TRANSPARENCIA (G4-S8)



### Entra llamada al call center externo

(localizado en Medellín).  
Colombia: 018000522021  
USA: +1 (888) 567-6629  
Panamá: 011008001571011  
República Dominicana: 18001485009  
Honduras: 80027919378



### o al correo electrónico

lintransparencia@argos.com.co



### Asistente recibe llamada o correo

(español e inglés).



### Envían el formulario a los oficiales de investigación según categoría



### Los casos más relevantes son revisados en Comité Operativo de Conducta, liderado por el oficial de conducta



### Según atribuciones y competencias se hace revisión de casos por parte del Comité de Gobierno y Contratación

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 (G4-S06).

#### Reclamaciones de la comunidad (G4-S011)

Número de reclamaciones presentadas	<b>18</b>
Número de reclamaciones resueltas	12

#### Reclamaciones por corrupción (G4-S05)

Número total de reclamaciones presentadas	<b>35</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Dar/recibir pagos ilegales</li> <li>Manipulación de compras/licitaciones</li> <li>Conflictos de interés</li> </ul>	16 7 12
Número de reclamaciones resueltas	<b>9</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Amonestación</li> <li>Despido</li> </ul>	1 8
Número de reclamaciones en curso	<b>26</b>

#### Reclamaciones sobre prácticas laborales (G4-LA16)

Número de reclamaciones presentadas	<b>37</b>
Número de reclamaciones resueltas	35
Número de reclamaciones presentadas antes de 2014 <sup>(1)</sup>	<b>129</b>
Número de reclamaciones resueltas	ND

#### Reclamaciones sobre discriminación (G4-HR3)

Número total de reclamaciones presentadas	<b>8</b>
Número de reclamaciones presentadas <sup>(1)</sup>	<b>2</b>
Número de reclamaciones resueltas	2
Número de reclamaciones presentadas a través de entidades públicas <sup>(2)</sup>	<b>6</b>

(1) Se refiere a 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 fue archivada.

**La Línea de Transparencia se posicionó en 2014 como un canal de reporte y comunicación de nuestros grupos de interés con la alta dirección.**

#### Impuestos pagados por país y política de impuestos



# COMPETENCIA Y CUMPLIMIENTO

(G4-S07) En Argos implementamos una Política de Competencia que define los estándares y principios que enmarcan el comportamiento de nuestros colaboradores frente a los competidores y el mercado en general. Dicha política es divulgada permanentemente a través de capacitaciones que se dictan en diferentes sedes de todos los países donde operamos.

No obstante, el hecho de ser parte de un mercado oligopólico hace que las autoridades regulatorias ejerzan un escrutinio cercano sobre la actuación de todos los participantes en el sector cementero y en ocasiones este puede resultar en investigaciones formales. En este aspecto, reportamos algunas investigaciones que están en curso, sin fallo definitivo en contra de Argos:

- En Colombia, el 21 de agosto de 2013, la Superintendencia de Industria y Comercio inició una investigación a cinco compañías cementeras colombianas, incluida Argos, por la supuesta comisión de prácticas restrictivas de la competencia. Asimismo, abrió investigación a cuatro de nuestros funcionarios por esos hechos. Este proceso, cuya etapa probatoria finalizó recientemente, está siendo atendido por nuestra parte con el pleno convencimiento de haber actuado siempre con total apego a la ley y con la confianza en que las instituciones colombianas seguirán adelantado un proceso de manera objetiva y profesional. El proceso está en curso.
- En diciembre de 2008, la Superintendencia de Industria y Comercio impuso una sanción económica a Argos, además de otras dos compañías cementeras en Colombia, por la suma de COP \$923,000,000 a cada una. El motivo de la sanción fue la supuesta comisión de prácticas restrictivas de la competencia. En ese mismo acto se multó al representante legal de las tres empresas con una suma de COP \$138,000,000. Esta resolución fue objeto de recurso de reposición por nuestra parte y confirmada posteriormente por la Superintendencia en enero de 2010. Argos demandó esta resolución ante la jurisdicción administrativa colombiana y en fallo del 3 de diciembre de 2012, el Tribunal Administrativo de Cundinamarca declaró la nulidad de ambas resoluciones, exonerando de la totalidad de las multas a la compañía y al representante legal. La Superintendencia de Industria y Comercio decidió apelar y la decisión final está en manos del Consejo de Estado.
- Las investigaciones que se adelantaban por temas de competencia en Panamá y República Dominicana, mencionados en el *Reporte integrado 2013*, se cerraron con decisiones favorables para Argos.

En 2014 no se presentaron incumplimientos de la legislación ambiental o relacionada con el suministro y uso de productos o servicios en las tres regionales (G4-EN29, PR9), ni incumplimientos de la legislación en las tres regionales que sobrepasaran el límite de materialidad establecido por la compañía (G4-S08).



Capacitación a colaboradores, Planta Cartagena, Regional Colombia

## A futuro

- Desarrollaremos un programa de sensibilización permanente de colaboradores, clientes y contratistas en las tres regionales sobre los principios y lineamientos de ética y transparencia definidos por Argos.
- Implementaremos el programa de cumplimiento, con especial énfasis en la prevención del lavado de activos y financiación del terrorismo y la prevención del fraude y la corrupción.
- Incluiremos el 100% de la fuerza comercial en las capacitaciones sobre la Política de Competencia de Argos.
- Ampliaremos el programa de cumplimiento a la validación de controles en los riesgos estratégicos.
- Estableceremos un programa de cumplimiento con automatización de alertas tempranas.
- Definiremos metas de forma que todos los colaboradores que participan del sistema de remuneración variable tengan incentivos alineados a las políticas de transparencia.
- La Línea de Transparencia se posicionó en 2014 como un canal de reporte y comunicación de nuestros grupos de interés con la alta dirección.
- Adherimos a la iniciativa Llamado a la Acción (Call to Action on Anticorruption), promovida por el Pacto Global, entre otros organismos, a través de la cual el sector privado insta a los gobiernos a impulsar medidas de lucha contra la corrupción e incorporar incentivos para la implementación de prácticas de buen gobierno.



Colaborador Planta Newberry, Florida, Regional USA



## 9 NUESTRO DESEMPEÑO

**Innovación** 58

**Dimensión ambiental** 61

**Dimensión social** 77

**Dimensión económica** 95



# INNOVACIÓN

La innovación es un pilar fundamental para el crecimiento sostenible de Argos. Por tal razón, desarrollamos recursos para explorar las oportunidades que se presentan en el entorno y llevar a cabo una experimentación disciplinada alrededor de ellas. Esto nos permite refinar propuestas enfocadas en generar nuevas fuentes de crecimiento y crear una cultura de la innovación.

En los años recientes hemos tenido una aproximación cada vez mayor hacia la innovación, expandiendo el foco de trabajo a toda la cadena de valor, apoyados en Ideaxion, una plataforma que permite conectar a cualquier persona y recoger ideas desde cualquier lugar de la organización, para enriquecerlas, refinarlas y, una vez aprobadas, fondear su validación.

**Hemos recibido 497 ideas desde 2012 por medio de Ideaxion, de estas se han aprobado 152.**

## Ideas innovadoras recibidas a través de Ideaxion en 2014 (A-IN 2)

Colombia

**43**



Caribe y  
Centroamérica

**25**



USA

**13**



Corporativo

**31**



\*  
ideaxion

Disponemos de un área de Investigación y Desarrollo sólida, que ha sido certificada como grupo de investigación por Colciencias y que cuenta con un portafolio de proyectos balanceado con un impacto potencial de USD \$53 millones. Por otro lado, la propiedad intelectual es para nosotros una fuente de diferenciación y conocimiento; actualmente contamos con 33 activos potenciales identificados.

Prueba de nuestro compromiso creciente con potenciar la innovación es la inversión de COP \$20,400 millones en 2014, destinados en su mayoría a la construcción del Centro Argos para la Innovación.

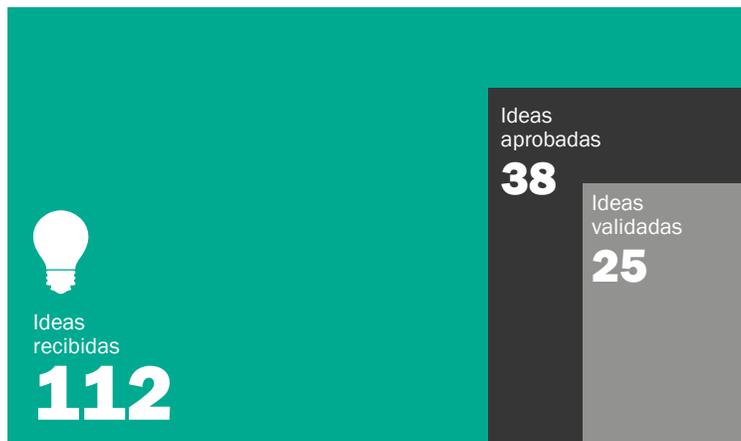
**Iniciamos la construcción del Centro Argos para la Innovación. En 2014 invertimos COP \$9,600 millones (USD \$4.09 millones).**



Render Centro Argos para la Innovación, Medellín, Colombia

## Inversión en Innovación en 2014 (A-IN 4)

	COP (M)	USD (M)
Colombia	<b>\$19,030</b>	<b>\$7.9</b>
Caribe y Centroamérica	<b>\$1,065</b>	<b>\$0.45</b>
USA	<b>\$334</b>	<b>\$0.14</b>
<b>Total</b>	<b>\$20,429</b>	<b>\$8.49</b>



A lo anterior se suman los esfuerzos en las otras dos áreas que componen la Vicepresidencia de Innovación (Nuevos Negocios y Recursos Alternativos) para materializar importantes proyectos.

Del total de las iniciativas lideradas por esta vicepresidencia, resaltamos las siguientes:

- Concrepave Low Moisture y Ultra Low Moisture** (Regional USA)  
 Concretos de baja humedad, que permiten eliminar los problemas que se causan al aplicar las cubiertas de piso. La reparación de dichos defectos cuesta al año COP \$5.6 billones (USD \$2.4 billones) en este país, generando una gran oportunidad de mercado.
- Concreto permeable** (Regional Colombia)  
 Plataforma tecnológica de nueva generación orientada a la aplicación del concreto para el manejo de las aguas en construcciones urbanas, para permitir su flujo natural y contribuir con una construcción más sostenible.
- Esquema de distribución en contenedores** (Regional Caribe y Centroamérica)  
 Puntos de venta asignados a líderes comunitarios para llegar directamente al cliente final. Se trata de un novedoso y flexible canal, que además de aumentar las ventas, ha fortalecido nuestra relación con la comunidad.
- Carpado automático para vehículos**  
 Sistema que reduce de 15 a 3 minutos el tiempo de proceso de cargue y descargue, eliminando además el riesgo de trabajo en altura, con ahorros proyectados de COP \$500,000,000 (USD \$ 213,405) en 2015.
- Modelo de logística inversa para sacos de cemento: Sacos Verdes**  
 Mediante este sistema, los sacos de cemento usados se recogen en las obras y se entregan a otros procesos productivos, como materia prima o combustible. Es un modelo autosostenible, que genera valor para todos los involucrados. En el piloto inicial se contó con la participación de 218 obras, se recuperaron 85 toneladas de papel y se capacitaron a 5,507 personas en el manejo de residuos, sostenibilidad y medioambiente.
- Apuesta por combustibles alternativos**  
 Iniciamos el montaje para reducir parcialmente la demanda de combustibles fósiles en el horno #2 de la Planta Rioclaro, con lo que buscamos, entre otros beneficios, disminuir las emisiones de gases efecto invernadero por tonelada de cemento producido. Para el 2015, esperamos alcanzar una sustitución de al menos el 12% de la energía calórica en el proceso de combustión, para aportar así al cumplimiento de las metas corporativas en este tema establecidas en la Política Ambiental.

**Desarrollamos nuestro primer sistema flexible de alimentación de combustibles alternativos en Colombia que permite la reutilización de neumáticos usados.**

**Los ingresos por ventas de productos innovadores alcanzaron el 10.7%, de los ingresos totales de la compañía, alcanzando, de forma anticipada, la meta del 10% que teníamos para 2015.**



Concreto permeable

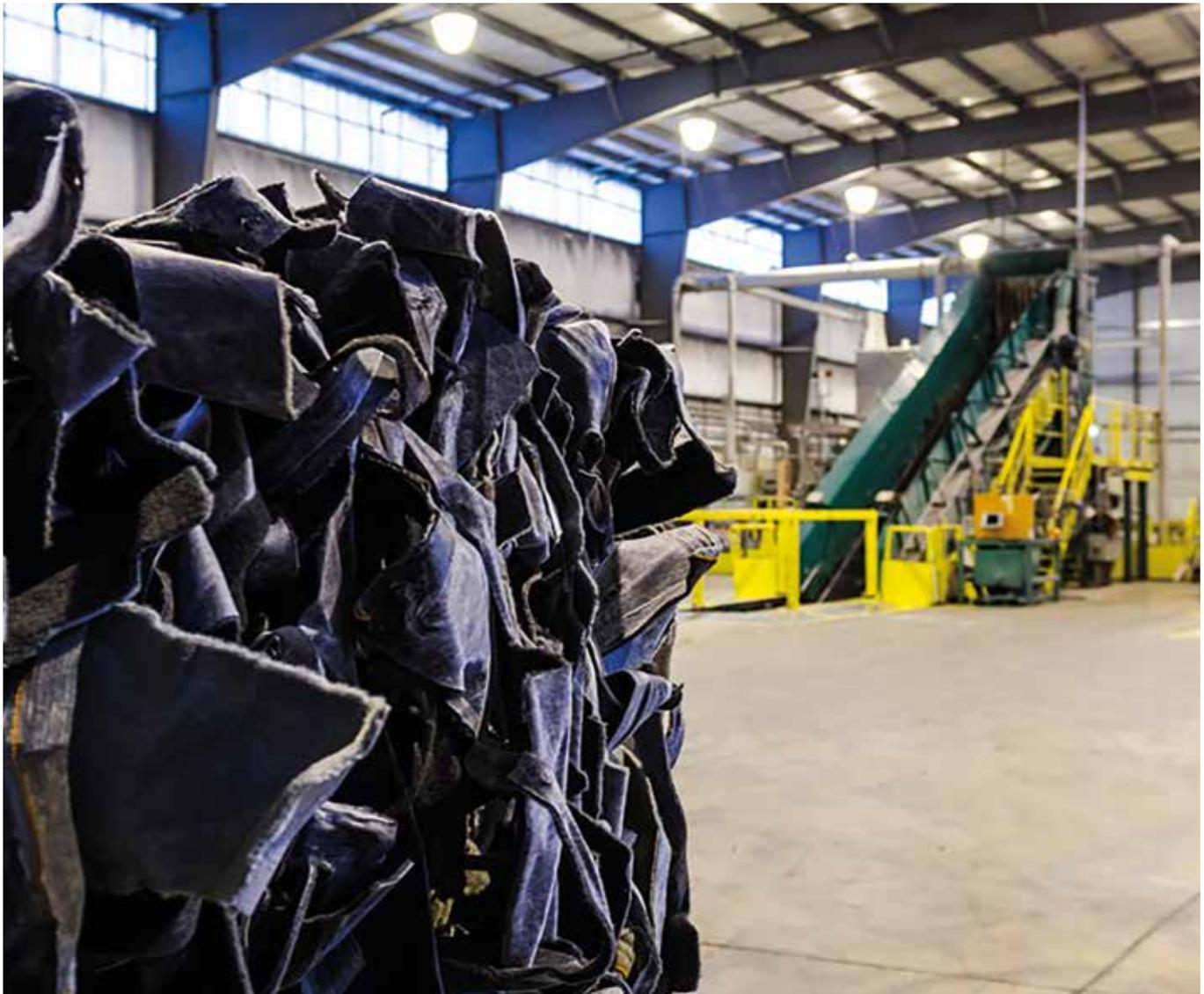
**Ingresos y ahorros a partir de la innovación en 2014\*** (A-IN 1) (A-IN 3)

	COP (M)	USD (M)
 Ingresos	<b>\$538,322</b>	<b>\$269</b>
 Ahorros	<b>\$5,719</b>	<b>\$2.39</b>

\*Estos valores se calculan trimestralmente en USD y COP con un promedio de la TRM del trimestre que corresponde

## A futuro

- No obstante los éxitos alcanzados hasta el momento, el futuro nos depara grandes retos, pues buscamos hacer de la innovación una parte fundamental de nuestra cultura, a través de una participación cada vez mayor en el sistema. De igual forma, debemos alimentar constantemente el portafolio de productos y servicios con propuestas novedosas que nos permitan mantener nuestra meta en términos del porcentaje de ingresos por innovación, pues esta condición tiene una vigencia de cinco años. Para ello desarrollaremos microcementos, concretos de ultra alto desempeño, morteros secos, cementos para mampostería y cementos para suelo, lo cual permitirá ampliar el portafolio y ratificará el compromiso con la formulación de productos de valor.
- Desde el punto de vista de recursos alternativos, continuaremos la búsqueda de materiales disponibles, para llevar a cabo ensayos en las plantas e identificar formulaciones reproducibles de manera industrial, con el fin de alcanzar una reducción en las emisiones de CO<sub>2</sub> y en los costos de producción. Como parte de este esfuerzo, buscaremos implementar un sistema de alimentación de combustibles alternativos en la Planta Cartagena, donde esperamos alcanzar una sustitución del 20% de la energía térmica requerida por el horno cuatro y tenemos planteado ejecutar un proyecto de aprovechamiento de combustible derivado de residuos sólidos urbanos.
- Todas estas iniciativas no solo buscan maximizar los resultados actuales y de corto plazo, sino mantener el compromiso con la innovación como pilar fundamental para el crecimiento sostenible de nuestra compañía.



Coprocesamiento, Planta Harleyville, Regional USA

## DIMENSIÓN AMBIENTAL



*Porphyrio martinica*, Planta Nare, Regional Colombia

En Argos prevenimos, mitigamos, corregimos y compensamos los impactos ambientales. Por esto definimos una estrategia alineada con las prioridades de la compañía y sus pilares culturales, la cual es avalada por el Comité de Sostenibilidad y Buen Gobierno de la Junta Directiva.

La priorización de acciones se refleja en nuestra Política Ambiental (G4-14), la cual cuenta, a partir de este año, con la actualización de nuevas metas a 2025, enmarcadas en los cinco pilares que representan nuestros principales riesgos

y oportunidades: cambio climático, construcción sostenible, biodiversidad, ecoeficiencia y el elemento ambiental en la cultura Argos.

Para resaltar, en estas metas actualizadas encontramos, entre otras: reducción de las emisiones específicas de CO<sub>2</sub> en un 35%, sustitución de consumo calórico de combustibles fósiles en un 18%, reducción específica del consumo de agua en un 30% para cemento y en un 20% para concreto; asimismo, una de las metas es alcanzar el 70% de rehabilitación de las áreas intervenidas liberadas.

Para el desarrollo de nuestra estrategia y el cumplimiento de las metas, hemos estructurado compromisos, implementado iniciativas, creado herramientas de gestión para las operaciones y buscado la consolidación de una cultura corporativa que nos lleve a la mejora continua.

Además, fomentamos el compromiso de nuestros colaboradores mediante procesos de divulgación y formación sobre la Política Ambiental. En 2014, impartimos un total de 3,978 horas de formación en temas ambientales.

## Cambio climático y emisiones

Sabemos que nuestros procesos conllevan el desarrollo de actividades intensivas en la generación de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) y de otras emisiones atmosféricas (SOx, NOx, MP, etc.). Estas contribuyen de manera significativa al cambio climático y al impacto ambiental asociado a la alteración de la calidad del aire.

Con el objetivo de prevenir, mitigar, corregir y compensar estos impactos, desde 2012 venimos implementando nuestra Política Ambiental, la cual, por medio de sus pilares de cambio climático y ecoeficiencia, promueve la medición y reducción de emisiones de CO<sub>2</sub> y otras emisiones atmosféricas.

### Emisiones directas e indirectas de CO<sub>2</sub> (Alcances 1 y 2)

Para minimizar las emisiones directas e indirectas de CO<sub>2</sub>, nos enfocamos en estrategias como la reducción de la intensidad energética, la optimización del factor clínker/cemento, la sustitución de combustibles fósiles por combustibles alternativos en el proceso de clinkerización y el uso de combustibles más limpios.

Las iniciativas implantadas para minimizar las emisiones de CO<sub>2</sub> han permitido su reducción progresiva. Para más información sobre las principales iniciativas de reducción de emisiones de CO<sub>2</sub> (G4-EN19), y sobre las emisiones GEI de cada negocio, consulte la versión digital del Reporte.

#### Reducción de emisiones GEI

(G4-EN19)

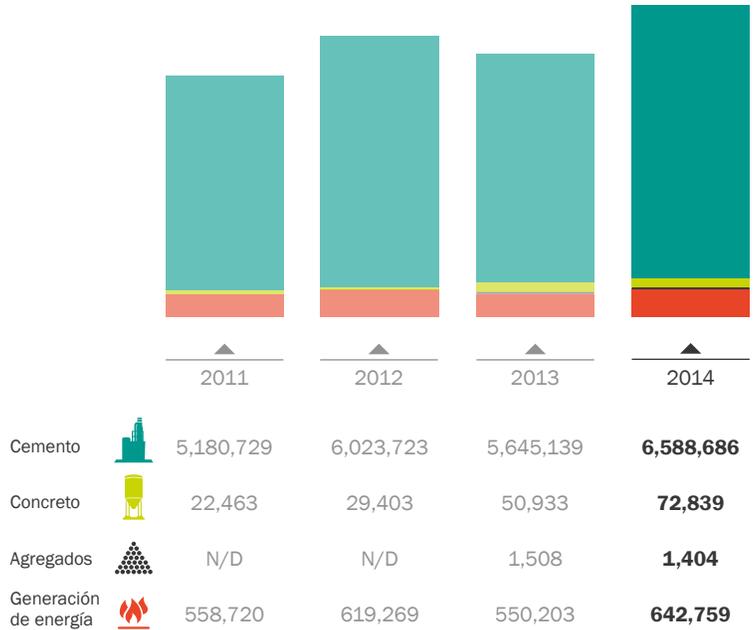


#### Emisiones de CO<sub>2</sub> de cada negocio

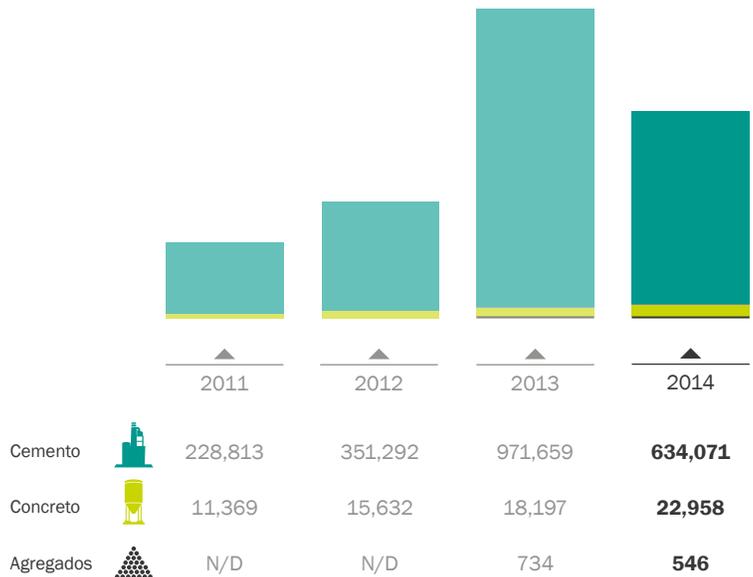
(G4-EN15, G4-EN16)



#### Emisiones directas de GEI (G4-EN15) Toneladas de CO<sub>2</sub>



#### Emisiones indirectas de GEI (G4-EN16) Toneladas de CO<sub>2</sub>



▶ En 2014 se reportan las emisiones de la Planta Piedras Azules (PIA) en la Regional Caribe y Centroamérica y las emisiones de las plantas Newberry y Tampa en la Regional USA. El alcance de los datos presentados cubre las tres regionales donde opera Argos.

▶ En 2014 se reportan las emisiones de las plantas de Florida en la Regional USA. El alcance de los datos presentados cubre las tres regionales donde opera Argos.

▶ No se encuentran disponibles los datos para 2011 y 2012. El alcance de los datos presentados cubre la Regional Colombia.

▶ El alcance de los datos presentados cubre las regionales Colombia y Caribe y Centroamérica, la Regional USA no cuenta con autogeneración.



## Meta

- Reducir las emisiones específicas netas de CO<sub>2</sub> por tonelada de material cementante al 35% para 2025, tomando como referencia 2006.

### Otras emisiones indirectas (Alcance 3)

Continuamos recibiendo, por parte de nuestros principales proveedores logísticos en Colombia, el inventario de emisiones. En 2014 alcanzó un total de 99,802 toneladas de CO<sub>2</sub> (G4-EN17).

Esto supone un aumento del 1% respecto a 2013, debido, principalmente, a una mayor distancia recorrida durante el año. Además, avanzamos en la identificación de otras categorías para reportar en el alcance 3 que nos permitirá definir las actividades de la cadena de valor que debemos incluir como parte del inventario en las regiones donde operamos. Amplíe esta información en la versión digital del Reporte.

#### Otras emisiones indirectas GEI

(G4-EN17)



#### Riesgos y oportunidades derivados del cambio climático

(G4-EC2)



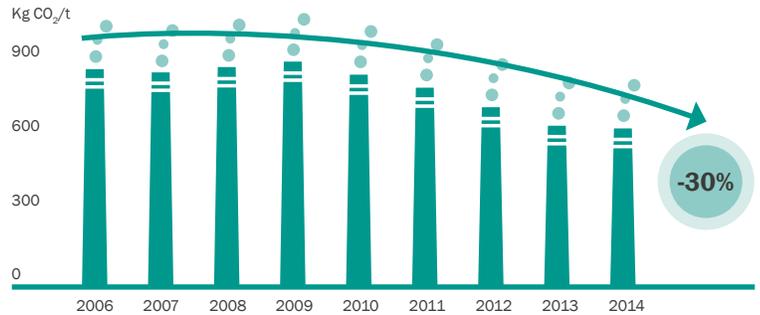
#### Intensidad de las emisiones de Gases de Efecto Invernadero

(G4-EN18)



En 2014 el total de emisiones llegó a 589 kg CO<sub>2</sub>/t de material cementante, reduciéndose en un 30% con respecto a 2006. Este indicador está contemplado en nuestra Política Ambiental (A-CC1).

### Intensidad de carbono en la producción de cemento



Se reportan las emisiones directas netas, es decir, las emisiones brutas menos las emisiones asociadas al reemplazo de combustibles fósiles por combustibles alternativos. El alcance de los datos presentados cubre las tres regionales donde opera Argos.

### Riesgos y oportunidades derivados del cambio climático

En Argos somos conscientes de los riesgos y de las oportunidades del cambio climático y la importancia de medir, mitigar y reducir las emisiones de Gases Efecto Invernadero (GEI). Principalmente, nos referimos a riesgos financieros, por ejemplo los posibles impuestos al carbono en las geografías donde operamos, por lo que realizamos una identificación y evaluación de ellos de manera sistemática. Esto nos ha permitido estimar que el riesgo financiero, en caso de no continuar implementando acciones para la mitigación, sería de cerca de COP \$2,553 millones anuales (USD \$1.07 millones) tomando como referencia el sistema de impuesto sobre carbono de la Unión Europea (G4-EC2).

En cuanto a las oportunidades, estas se resumen, sobre todo, en una mejora en la eficiencia energética, el ahorro en costos por sustitución de materias primas y combustibles fósiles por alternativos, la innovación y el desarrollo de nuevos productos y procesos que, además de ser oportunidades, apoyan la gestión de los riesgos (G4-EC2).

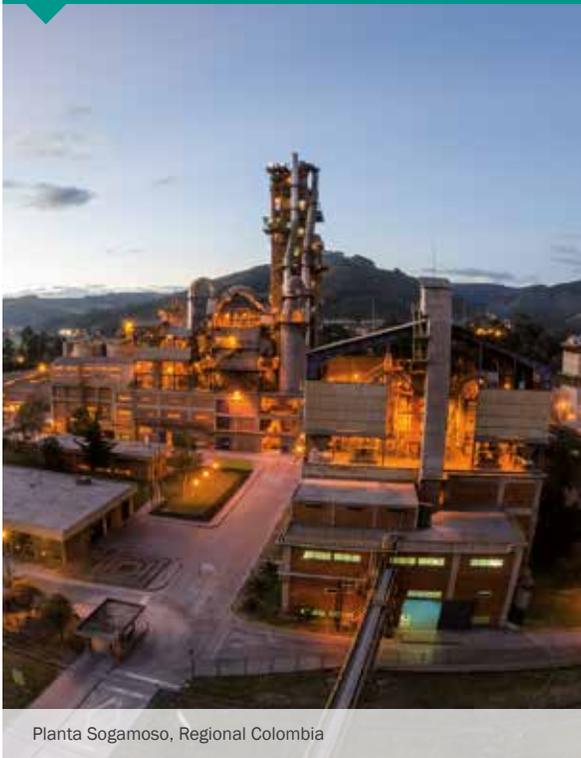
Las iniciativas de reducción de las emisiones de GEI implantadas en 2014 han supuesto un ahorro aproximado de COP \$4,000 millones (USD \$1.67 millones) y una inversión de COP \$23,000 millones (USD \$9.62 millones).



## Metas

- Incrementar la reducción de las emisiones específicas (kg/t clínker) de material particulado (MP) del 49% al 85% y de SOx del 62% al 65% para 2025, tomando como referencia el año 2012.
- Mantener los niveles de emisión de NOx de 2012 (1.35 kg NOx/t clínker) para el año 2025.

**Reducción en un 69% de las emisiones específicas de MP comparadas con el año de referencia 2012.**

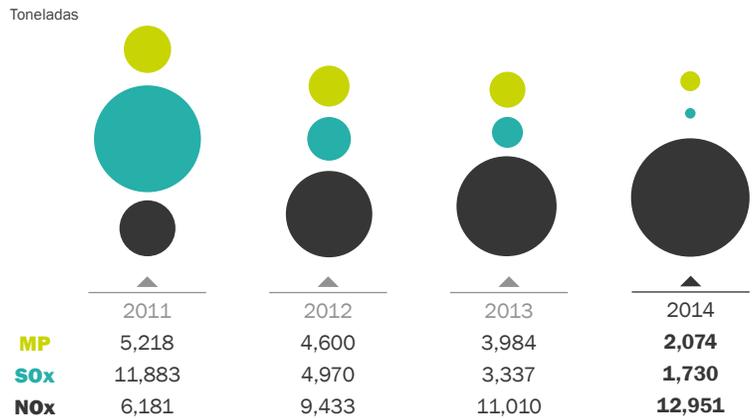


Planta Sogamoso, Regional Colombia

## Emisiones de otros contaminantes atmosféricos

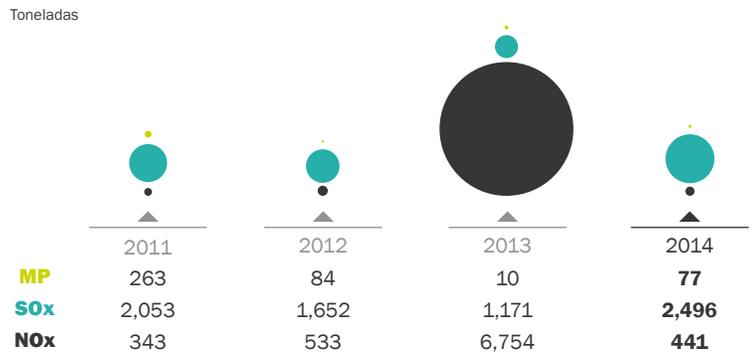
Comprometidos con la medición y reducción de las otras emisiones atmosféricas, diferentes a los GEI, nos centramos en la actualización tecnológica de los sistemas de monitoreo y la optimización de los sistemas de control. Con relación a las emisiones de MP por tonelada de clínker (kg/t clínker), en 2014 conseguimos disminuirlas en un 69% tomando como referencia 2012.

### Emisiones de contaminantes atmosféricos en la producción de cemento (G4-EN21)



En 2014 se reportan las emisiones de la planta Piedras Azules (PIA) en la Regional Caribe y Centroamérica y las emisiones de la Planta de Newberry en la Regional USA. El alcance de los datos presentados cubre las tres regionales donde opera Argos.

### Emisiones de contaminantes atmosféricos en la generación de energía (G4-EN21)



El alcance de los datos presentados cubre solo la Regional Colombia.

Emisiones de otros contaminantes atmosféricos de cada negocio (G4-EN21)



## Mejora de los sistemas de control

En la Regional Colombia avanzamos en el cumplimiento de los convenios de reconversión a tecnología limpia con las autoridades ambientales, con una inversión cercana a los COP \$13,823 millones (USD \$5.77 millones), para mejorar los sistemas de control de emisiones. En la Regional Caribe y Centroamérica invertimos más de COP \$6,560 millones (USD \$2.74 millones) en la optimización de los sistemas de control de emisiones de material particulado. Y en la Regional USA progresamos en la estructuración de los proyectos, para cumplir con los nuevos estándares federales de emisión para nuestra industria. Estas inversiones supusieron una reducción del 48% de las emisiones totales de MP en las operaciones de cemento respecto al año anterior.



Torre Argos, construcción sostenible, certificación LEED, Bogotá, Colombia

## COMPROMETIDOS CON LA INICIATIVA DE CEMENTO SOSTENIBLE, CEMENT SUSTAINABILITY INITIATIVE (CSI)

En Argos estamos comprometidos con la Iniciativa de Cemento Sostenible; además de participar en varios de sus grupos de trabajo, reportamos las emisiones anuales de GEI de manera voluntaria por medio del programa Getting the Numbers Right (GNR). Tras cuatro años de vinculación con el CSI, en 2014 publicamos los indicadores del cuadro de cumplimiento, que nos permitirán evaluar la eficacia de nuestro enfoque de gestión, formular estrategias e implementar mejores prácticas para alcanzar las metas establecidas en la Política Ambiental para el año 2025. Para conocer los indicadores que se reportan en el marco de la iniciativa CSI, vea el anexo en la página 124 de este documento.

**Se ha fijado una nueva meta de compañía: mantener las emisiones específicas de NOx y no superar, a 2025, las registradas en 2012.**

## A futuro

- Continuaremos con los inventarios de emisiones de CO<sub>2</sub> (alcances 1 y 2) y realizaremos una auditoría de control interno para las plantas de cemento de la Regional Colombia en 2015.
- Avanzaremos en la cobertura de nuestras operaciones con el inventario de emisiones de metales, ácidos, dioxinas y furanos, con el fin de tener el 100% de este inventario en 2016.
- Estableceremos el procedimiento para la actualización anual del inventario del alcance 3 y la metodología para los análisis de los riesgos y las oportunidades relacionados con la adaptación al cambio climático, a mediano plazo.
- Seguiremos la renovación tecnológica de los sistemas de control de MP, SOx y NOx y la instalación de sistemas de medición.
- Avanzaremos en la estrategia de gestión de la mitigación y adaptación al cambio climático bajo el enfoque de ciclo de vida, acompañado de una innovación en procesos, productos y captura de CO<sub>2</sub>, y gestionaremos las emisiones del alcance 3 mediante la optimización de nuestra cadena de valor, a largo plazo.

## Energía

Garantizar el uso eficiente de energía en nuestra operación y en la cadena de abastecimiento es para nosotros un imperativo del negocio para afrontar los riesgos asociados con la disponibilidad, confiabilidad y variabilidad de los costos de los recursos energéticos, ya que su impacto económico representa un 25% de los costos totales de producción de cemento.

En el marco de la Política Energética y como parte de la estrategia, en 2014 desarrollamos herramientas de gestión en cuatro dimensiones:

- **Eficiencia:** Operar los procesos de producción con baja intensidad energética al menor costo.
- **Aseguramiento:** Gestionar estratégicamente la cadena de valor energética.
- **Sostenibilidad:** Integrar la estrategia energética con las tres aristas de la sostenibilidad.
- **Recursos:** Capitalizar el conocimiento de los colaboradores para que realicen un uso eficiente y racional de la energía.

En Argos afrontamos los retos energéticos de la industria del cemento mediante la implementación de la Política Energética. Hemos articulado la estrategia energética y ambiental para enfrentar los retos y en cumplimiento de nuestros compromisos con la sostenibilidad de las operaciones. Bajo este enfoque desarrollamos herramientas para la gestión de riesgos y oportunidades energéticas y una hoja de ruta para la disminución del consumo calórico y eléctrico. En los próximos diez años aspiramos estar en el grupo de empresas cementeras con menor intensidad energética del mundo.



Planta Newberry, Regional USA

## RETOS ENERGÉTICOS DE LA INDUSTRIA DEL CEMENTO

- ✓ Maximizar la eficiencia energética en consumo y costos mediante la conversión tecnológica, las operaciones eficientes y competitivas, la optimización en el uso de combustibles alternativos y la integración de oportunidades de utilización de sistemas de cogeneración y autogeneración.
- ✓ Asegurar fuentes energéticas que garanticen la competitividad en la industria, generando un portafolio de recursos energéticos flexible bajo un riesgo razonable.
- ✓ Implementar las iniciativas energéticas que apoyen el cumplimiento de los compromisos de reducción de emisiones de CO<sub>2</sub>.

**Ahorro de USD \$1.64 millones en el consumo de combustibles fósiles al reemplazar 106,000 toneladas de clínker por adiciones en la Regional Colombia.**



### Meta

- Reducir el consumo calórico en un 10% y el de energía eléctrica en un 15% para 2025, tomando como referencia el año 2006.

[Video de Política Energética](#)



## Eficiencia energética

Durante 2014 implementamos planes de eficiencia energética en las diferentes regionales de la compañía. Como aspectos relevantes, en la Regional Colombia ahorramos COP \$3,842 millones (USD \$1.60 millones) en el consumo de combustible al reemplazar 106,000 toneladas de clínker por adiciones activas en la producción de cemento. Además, gracias al programa de excelencia operativa, disminuimos en un 4% el consumo de energía eléctrica.

En las Regionales USA y Caribe y Centroamérica aumentamos en un 35% el consumo de combustibles alternativos respecto a 2013, gracias a la integración de nuevas plantas, logrando así sustituir un 4.5% del consumo calórico de combustibles fósiles por alternativos y biomasas. (G4-EN6).

En 2014 la intensidad energética en la producción de cemento disminuyó un 11% respecto al año anterior, situándose en 3.1 GJ/t (G4-EN5).

Para conocer los indicadores que se reportan en el marco de la iniciativa CSI, ver anexo de este documento.

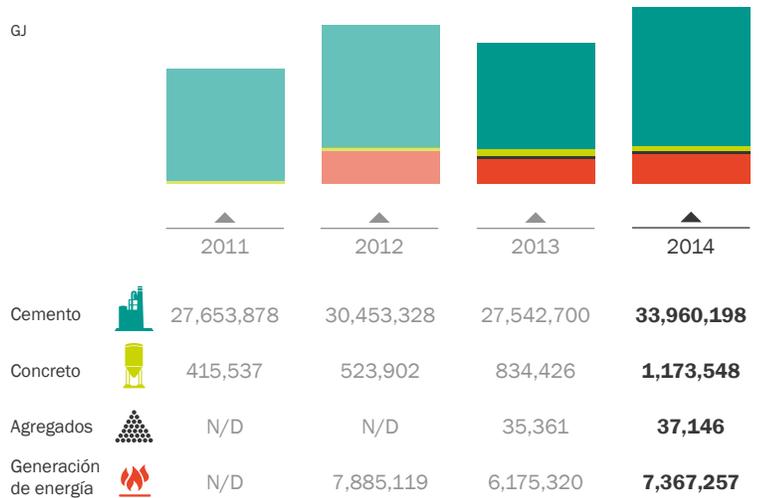
### Reducción del consumo energético (G4-EN6)



### Consumo energético interno de cada negocio (G4-EN3)



### Consumo de energía (G4-EN3)



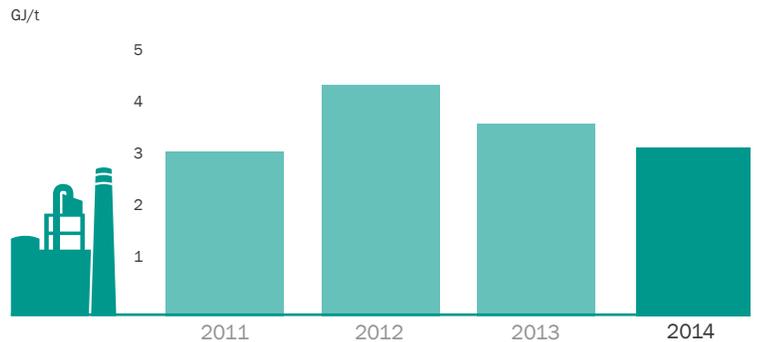
▶ En 2014 se incluye información de tres instalaciones nuevas Newberry, Tampa y Piedras Azules (PIA). El alcance de los datos presentados cubre las tres regionales donde opera Argos.

▶ En 2014 se incluyeron las nuevas plantas de concreto adquiridas en los estados de Florida. El alcance de los datos presentados cubre las tres regionales donde opera Argos.

▶ No se encuentran disponibles los datos para los años 2011 y 2012. El alcance de los datos presentados cubre la Regional Colombia.

▶ No se encuentran disponibles los datos para el año 2011. El alcance de los datos presentados cubre las Regionales Colombia y Caribe y Centroamérica; la Regional USA no cuenta con autogeneración.

### Intensidad energética en la producción de cemento (G4-EN5)



El alcance de los datos presentados cubre las tres regionales donde opera Argos.

## A futuro

- Avanzaremos en el planteamiento de escenarios de implementación de la Política Energética y su impacto en los consumos energéticos de los procesos. En 2015 definiremos los compromisos para las operaciones, basados en la priorización de proyectos y en mejoras en cada una de nuestras plantas, enfocándonos en acciones para alcanzar la meta de reducción para 2025.
- Difundiremos la Política Energética mediante una campaña de comunicación que fortalezca la gestión en todas las operaciones y en todos los niveles.
- Lograremos los objetivos en materia de eficiencia energética y aseguramiento de recursos energéticos y su integración al marco de sostenibilidad y cultura de la compañía, por medio de las herramientas del modelo energético.

## Transporte

En Argos consideramos el transporte y la distribución como aquellos eslabones que garantizan un momento de verdad relevante frente a nuestros clientes, ya que es aquí donde se da el cierre efectivo de la venta.

El transporte es fundamental pues mueve las cargas: materias primas, productos en proceso y producto final, articulando todos los actores que intervienen en la cadena de abastecimiento, no solo para garantizar la esencia final de él, que es la movilización de los productos, sino gestionando los impactos ambientales y adoptando prácticas para la seguridad de todas las personas que intervienen, tanto colaboradores directos como contratistas.

De igual manera, el transporte es un determinante de competitividad en la distribución del cemento y del concreto, por ser un componente relevante en la conformación del costo del producto. Esta condición nos lleva a una necesidad permanente de estar innovando esquemas y formas de entrega a los clientes, en una definición de negocio que es llegarles de manera directa.

### Frente al cliente

En 2014 pusimos en funcionamiento iniciativas que permitieron crear un valor agregado importante para nuestros clientes finales:



Implementación de centros de atención más pequeños en ciudades intermedias y urbanas, para el cemento ensacado, lo que disminuyó los tiempos de entrega y el tamaño de los pedidos, acorde con las capacidades de compra de un sector importante de clientes.



Diseño, montaje y operación de una planta maquiladora de cemento gris y blanco en presentación de kilo, para generar presencia de marca en los puntos de venta al ser un producto que se puede exhibir, ya que el saco tradicional de 50 kilos está siempre en la trastienda o bodega de los clientes, sin ser apreciado por los consumidores en el lineal o punto de venta.



Impactamos 371 clientes con descargue mecanizado, lo que conllevó a la eliminación de procesos informales, inseguros y costosos en las instalaciones de los clientes.



Gracias a la instalación de más silos de cemento a granel, logramos ampliar en un 24% la capacidad de almacenamiento para atender a clientes industriales y concreteros.

**Fuimos reconocidos por el Fondo de Prevención Vial con el sello en seguridad e inteligencia vial, por medio de Logitrans, filial de Argos en Colombia.**



**En 2014 nuestra huella de carbono en transporte (alcance 3) se mantuvo estable en las emisiones de CO<sub>2</sub> absolutas, aun cuando las distancias recorridas fueron mayores.**

### La eficiencia en el costo

En esta línea, en 2014 consolidamos y fortalecimos esquemas de transporte basados en la alta rotación de las flotas y cargas compensadas. El 45% de nuestro transporte se realizó bajo esta modalidad. Empleamos mensualmente en promedio 2,400 vehículos, con los cuales movilizamos 20.9 millones de toneladas en el año. Además, el 1% del producto terminado fue transportado por vía fluvial y terrestre desde las plantas de Yumbo y Cartagena, impulsando con ello una operación multimodal, muy rezagada aún en Colombia.

### Gestión de impactos ambientales del transporte (G4-EN30)

Por medio de metodologías reconocidas, en Argos identificamos y evaluamos los impactos ambientales asociados a la actividad de transporte, en la que el principal es la contaminación del aire con la emisión de gases (incluyendo Gases de Efecto Invernadero) y de material particulado, por la movilización de materiales.

Durante 2014 continuamos con la medición de la huella de carbono (alcance 3), que se ha mantenido estable con relación a las emisiones de CO<sub>2</sub> absolutas (variación de 1%), a pesar de que las distancias recorridas fueron mayores en pro de una mejor atención.

Nuestro interés es continuar reduciendo las emisiones de CO<sub>2</sub>; por esto, seguimos trabajando en la reposición de flotas, la conducción eficiente y la realización de revisiones técnico-mecánicas.

## A futuro

- Contribuiremos a disminuir la accidentalidad en las carreteras que transitamos, para lo cual será necesario seguir trabajando incansablemente con todos los contratistas.
- La cercanía con nuestros clientes al consolidar una entrega eficiente en costo para nosotros y competitiva en su tamaño de pedido para ellos, que les permita un mejor flujo de caja para su negocio será uno de los retos más relevantes que asumiremos en los años venideros.

## Uso eficiente de materiales y coprocesamiento

De acuerdo con la Política Ambiental y alineados con la Política Energética, en Argos desarrollamos acciones orientadas a producir más con menos recursos, buscando una mayor productividad con el menor impacto ambiental posible, debido a que nuestra actividad productiva es intensiva en uso de materias primas y energía. Por este motivo, los programas que adelantamos persiguen reducir el uso de los recursos naturales no renovables mediante el aprovechamiento de materiales alternativos, tanto en la sustitución de combustibles fósiles y materias primas, como en la optimización del proceso productivo con el uso de adiciones.



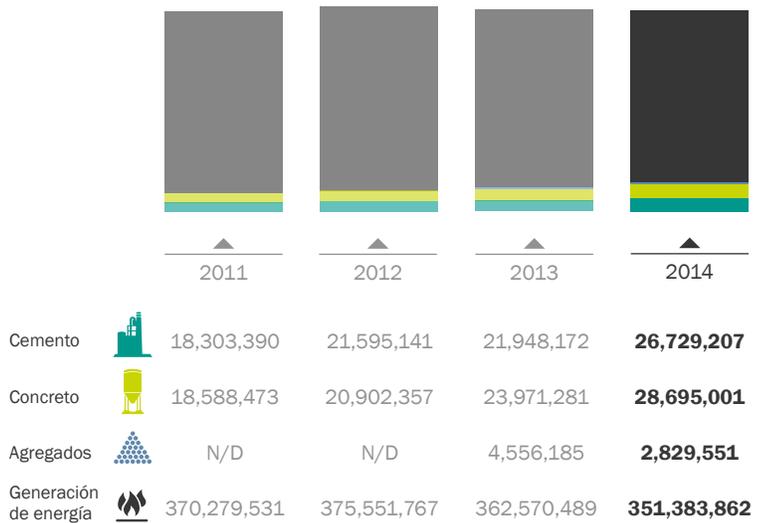
### Metas

- Usar un 7% de materiales alternativos en la producción de cemento para el año 2025.
- Usar un 3% de materiales alternativos en la producción de concreto para el año 2025.
- Incrementar la sustitución de consumo calórico de combustibles fósiles por alternativos del 7.5% al 18% para el año 2025.

Durante 2014 seguimos avanzando en la sustitución de combustibles fósiles por combustibles alternativos y biomasas en las operaciones de las regionales Caribe y Centroamérica y USA. Con ello logramos que el 4.5% del consumo calórico en los hornos de clinkerización fuese provisto por combustibles alternativos, aumentando la variedad y cantidad en el uso de materiales como llantas, incocidos de carbón y aceites usados, entre otros (A-MC1).

### Consumo de materiales (G4-EN1)

Toneladas



- ▶ En 2014 se reporta información de tres instalaciones nuevas: Newberry, Tampa y Piedras Azules (PIA). El alcance de los datos presentados cubre las tres regionales donde opera Argos.
- ▶ En 2014 se reportaron las nuevas plantas de concreto adquiridas en los estados de Florida. El alcance de los datos presentados cubre las tres regionales donde opera Argos.
- ▶ No se encuentran disponibles los datos para los años 2011 y 2012. El alcance de los datos presentados cubre la Regional Colombia.
- ▶ El alcance de los datos presentados cubre las regionales Colombia y Caribe y Centroamérica; la Regional USA no cuenta con autogeneración.

**Aumento del 20% en el consumo de materiales valorizados para la producción de concreto respecto a 2013 (665,017 toneladas).**

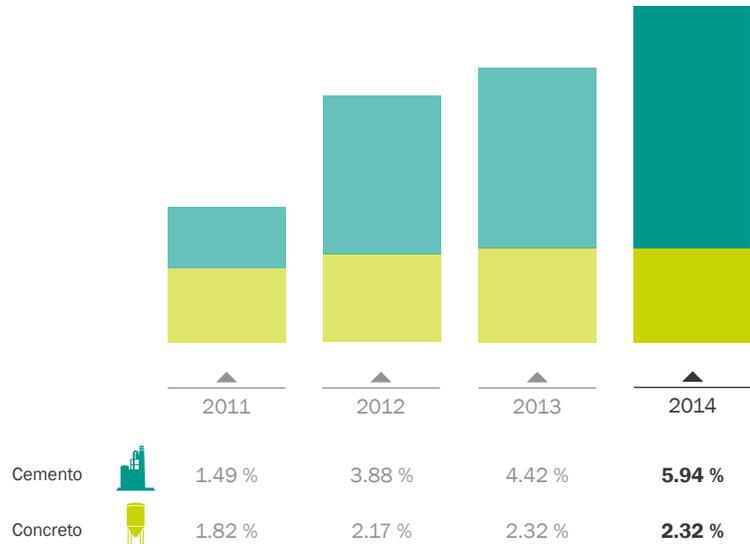
## Uso de materiales valorizados y/o alternativos

En 2014 el consumo de materiales valorizados para la producción de cemento ascendió a 1.6 millones de toneladas, lo que representa un aumento del 64% respecto a 2013. También avanzamos en la optimización del factor clínker/cemento en 0.4%, alcanzando así el 71.5%. En la producción de concreto el consumo de materiales valorizados fue de 665,017 toneladas, registrándose un aumento del 20% respecto del año anterior.

En 2014 logramos un avance en nuestra meta de Política Ambiental en el uso de materiales alternativos, usando un 6.2% y 2.4% en la producción de cemento y concreto, respectivamente (A-MC2).

Para el cumplimiento de las metas establecidas, el desarrollo de los programas de ecoeficiencia, y con el fin de evaluar la eficacia de los procedimientos implementados -asociados a mediciones y cálculos de los indicadores ambientales, propuestos por la metodología del Global Reporting Initiative (GRI), para los procesos productivos de Argos-, en 2014 sometimos a auditoría interna el procedimiento de “recopilación de la información para el cálculo de los indicadores ambientales”. Este procedimiento tiene como fin potenciar el desempeño e incrementar la eficiencia en la recolección, así como optimizar la calidad de la información. La auditoría la realizamos para los datos recolectados, sobre los siguientes indicadores: materiales usados, energía y agua, con cubrimiento para las tres regionales.

### Consumo de materiales valorizados (G4-EN2)



El alcance de los datos presentados cubre las tres regionales donde opera Argos.

**Aumento del 64% en el consumo de materiales valorizados para la producción de cemento respecto 2013 (1.6 millones de toneladas).**

## A futuro

- Promoveremos el uso de llantas usadas como combustible alternativo en los hornos en la Regional Colombia. Entre 2015 y 2016 se emplearán 8,000 t/año de llantas en la Planta Rioclaro -esto equivale a la sustitución del 12% del consumo calórico y representa un ahorro de COP \$780 millones (USD \$326,000) ; en la Planta Cartagena se utilizarán 30,000 t/año de llantas -equivalentes a la sustitución del 17% del consumo calórico, lo que representa un ahorro de COP \$1,700 millones anuales (USD \$710,565 año) . A mediano plazo estos proyectos reducirán el consumo de combustibles fósiles y aumentarán el uso de materiales alternativos en dichas plantas, con su consecuente reducción de las emisiones globales de CO<sub>2</sub>.
- Sustituiremos el 24% de la adición calcárea por cenizas gruesas de las calderas de generación en la producción de cemento en la Planta Yumbo para 2015. Se reemplazarán 33,000 t/año de caliza por cenizas gruesas de calderas y se obtendrán ahorros alrededor de COP \$425 millones mensuales (USD \$177,641 al mes).
- Continuaremos con la adición de cenizas en la molienda de cemento en la Planta Rioclaro, lo cual generó ahorros de COP \$19 millones (USD \$7,941) en 2014.
- Continuaremos el uso de carbón incocado, llantas y aceites usados como combustibles alternativos en los hornos de las plantas de la Regional Caribe y Centroamérica.
- Avanzaremos en la estabilización del suministro de combustibles alternativos a los hornos para mantener e incrementar los porcentajes de sustitución de combustibles fósiles en las plantas de la Regional USA.

Consumo de materiales y porcentaje de materiales utilizados valorizados de cada negocio (G4-EN1, G4-EN2)



## Riesgos relacionados con el agua

Para la compañía el agua es una de las principales materias primas en los procesos productivos y es auxiliar para la obtención de los productos. En Argos tenemos el compromiso de hacer un uso responsable y eficiente de este recurso y enfocamos nuestra gestión en dos ejes de acción:



### Uso eficiente del agua

Medición del consumo en las operaciones y desarrollo de planes de reducción con medidas como la reconversión tecnológica, la reutilización del agua, la reducción de pérdidas, el aprovechamiento de las aguas pluviales, entre otras.



### Gestión del riesgo hídrico

Identificación, evaluación y gestión de los riesgos asociados al agua en nuestras instalaciones.

El 2014 aumentamos en un 87% la cantidad de agua reutilizada en el negocio de concreto con respecto al año anterior. Para el negocio de cemento, el aumento de agua reciclada fue de 54,279 m<sup>3</sup> frente 2013.

En la Regional Caribe y Centroamérica continuamos con la formulación de los planes de manejo integral del agua para las operaciones, con una inversión de USD \$133,000. En la Regional USA realizamos un diagnóstico del consumo de agua en las plantas de cemento para identificar oportunidades de reducción. Y en la Planta de Autogeneración Sogamoso de la Regional Colombia disminuimos la captación de agua en 2 m<sup>3</sup>/h mejorando la transferencia de calor en la turbina.

Como parte de la gestión del riesgo hídrico, utilizamos, desde 2010, la herramienta Global Water Tool para identificar el grado de disponibilidad de agua en las regiones donde operamos y priorizar la gestión de este recurso. Como resultado del análisis realizado en 2014, el 22% de nuestras plantas, en las tres regionales, se encuentran localizadas en áreas de estrés hídrico.

A lo largo del año, junto con el Centro Nacional de Producción Más Limpia y la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación, continuamos con el Programa Suizagua Colombia en las Plantas Toluviejo y Mamonal, ambas localizadas en áreas de estrés hídrico. Los objetivos del programa eran medir y reducir la huella hídrica, ejecutar acciones de responsabilidad social y ambiental y transferir conocimiento. En el marco de esta iniciativa medimos la huella azul, verde y gris de las plantas, redujimos la huella azul de la Planta Mamonal en un 28%, realizamos actividades de educación ambiental con las comunidades y mejoramos las infraestructuras hidrosanitarias de dos instituciones educativas.



### Meta

- Reducir el consumo de agua en un 30% para el negocio de cemento y en un 20% para el de concreto para el año 2025 teniendo como base los datos de consumo de 2012.

**Aumento en 54,279 m<sup>3</sup> del agua reciclada con respecto a 2013 en el negocio de cemento.**

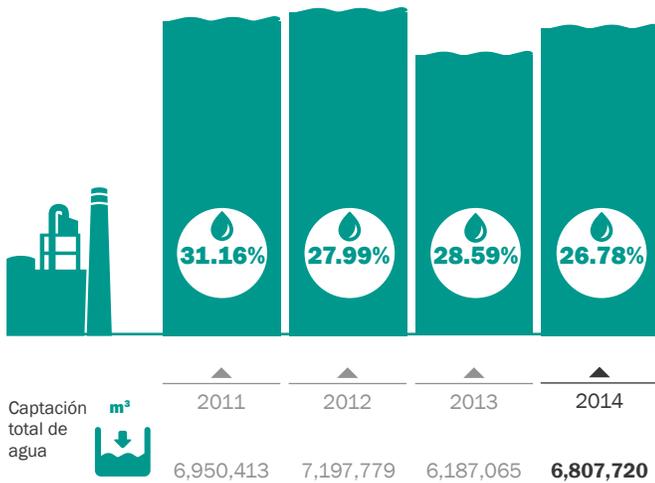
## ADHESIÓN AL CEO WATER MANDATE

En 2014 adherimos a esta iniciativa liderada por las Naciones Unidas, cuyo objetivo es ayudar a las empresas en el desarrollo y la divulgación de políticas y prácticas relacionadas con la sostenibilidad del agua en seis áreas: operaciones directas, cadena de abastecimiento y gestión de cuencas, acción colectiva, política pública, participación comunitaria y transparencia. En el marco de esta iniciativa, nos comprometimos a desarrollar acciones en estas áreas y a reportar anualmente nuestro avance.

[Reporte de avance 2014](#)



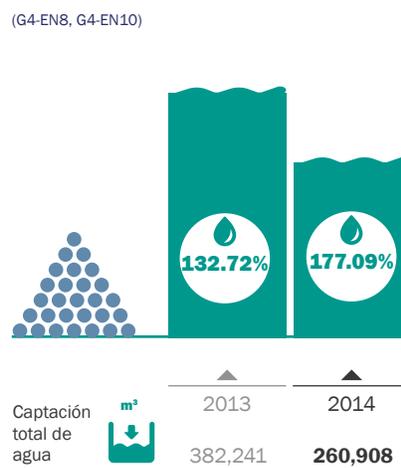
**Captación y reutilización/reciclaje de agua en la producción de cemento** (G4-EN8, G4-EN10)



**Agua reutilizada y/o reciclada**

En 2014 se reporta información de dos instalaciones nuevas: Newberry y Tampa. No se incluye la Planta Rioclaro, debido a que sus medidores de agua estuvieron averiados durante el año. El alcance de los datos presentados cubre las tres regionales donde opera Argos.

**Captación y reutilización/reciclaje de agua en la producción de agregados** (G4-EN8, G4-EN10)



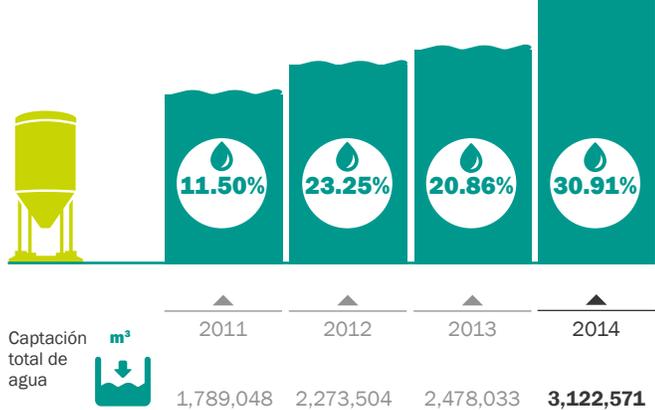
**Agua reutilizada y/o reciclada**

El alcance de los datos presentados cubre la Regional Colombia. No se dispone de datos de los años 2011 y 2012. (La cantidad de agua reciclada puede ser superior a la cantidad captada cuando se recircula varias veces.)

[Captación total de agua y agua reutilizada o reciclada de cada negocio](#) (G4-EN8, G4-EN10)



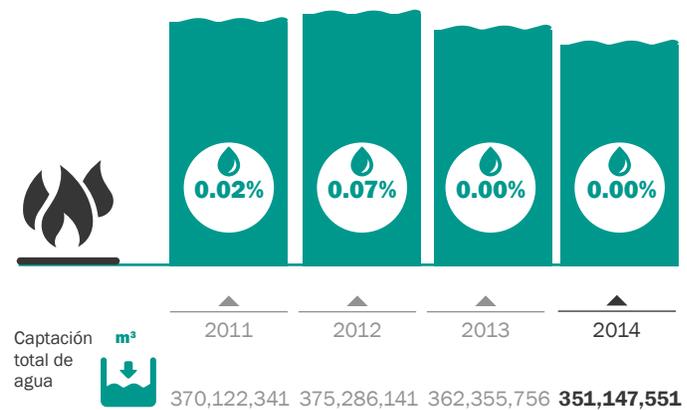
**Captación y reutilización/reciclaje de agua en la producción de concreto** (G4-EN8, G4-EN10)



**Agua reutilizada y/o reciclada**

En 2014 se reporta información de las nuevas plantas de concreto adquiridas en los estados de Florida. El alcance de los datos presentados cubre las tres regionales donde opera Argos.

**Captación y reutilización/reciclaje de agua en la generación de energía** (G4-EN8, G4-EN10)



**Agua reutilizada y/o reciclada**

El alcance de los datos presentados cubre las regionales Colombia y Caribe y Centroamérica; la Regional USA no cuenta con autogeneración.

**Aumentamos en un 87% la cantidad de agua reutilizada en el negocio de concreto con respecto a 2013.**

**A futuro**

- Continuaremos implementando las acciones de uso eficiente del agua y gestión del riesgo hídrico para avanzar en el logro de las metas de reducción establecidas en la Política Ambiental. Así, en 2015 continuaremos con la identificación del riesgo hídrico en nuestras instalaciones y la formulación de sus planes de manejo, estandarizaremos los procedimientos para la medición del consumo de agua y llevaremos a cabo, localmente, la evaluación de los riesgos para aquellas plantas que se encuentran en zonas de estrés hídrico.
- Formularemos planes de acción específicos para la gestión de los riesgos locales y avanzaremos en la identificación y gestión del riesgo hídrico para nuestros proveedores críticos, en el medio y largo plazo.

# Biodiversidad

En Argos somos conscientes de la importancia de la biodiversidad para el planeta y cómo de esta depende la oferta de bienes y servicios ambientales necesarios para la operación de los negocios. Reconocemos los impactos que generan nuestras actividades mineras e industriales sobre los ecosistemas y el paisaje. Por este motivo, desarrollamos estrategias de gestión para priorizar los esfuerzos en las instalaciones que se encuentran en áreas de alto valor para la biodiversidad y definimos acciones basadas en la jerarquía de la mitigación, buscando mejorar las condiciones de los ecosistemas. De acuerdo con la Política Ambiental, trabajamos en dos ejes de acción:



## Rehabilitación de áreas intervenidas

Por medio de la implementación de planes de cierre y la rehabilitación del área intervenida liberada en las canteras activas.



## Manejo de la biodiversidad

Mediante la evaluación de nuestros impactos y el desarrollo de planes de manejo de la biodiversidad para las operaciones ubicadas en áreas de alto valor para esta.

En 2014 formulamos y divulgamos los lineamientos para la elaboración de planes de cierre y avanzamos en el diseño y la implementación de estos. Logramos que el 74% de nuestras canteras cuenten con este plan y rehabilitamos el 46% de las áreas intervenidas. Además, realizamos ajustes a la matriz de evaluación de impactos ambientales, entre ellos los relacionados con la biodiversidad.



## Metas

- Lograr que el 100% de las canteras activas cuente con un plan de cierre para el año 2025.
- Rehabilitar el 70% del área intervenida liberada en las canteras activas para el año 2025.

**Para 2014 logramos que el 74% de las canteras activas tengan un plan de cierre y el 46% del área intervenida fue rehabilitada.**

### Número y porcentaje de canteras activas con plan de cierre establecido (A-B1)

	Canteras activas	Canteras activas con un plan de cierre establecido	% de canteras activas con un plan de cierre establecido
 Regional <b>Colombia</b>	34	25	74%
 Regional <b>Caribe y Centroamérica</b>	8	5	63%
 Regional <b>USA</b>	5	5	100%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>35</b>	<b>74%</b>

### Áreas intervenidas y rehabilitadas en canteras (A-B2)

	Área intervenida liberada en todas las canteras activas (ha)	Área rehabilitada en todas las canteras activas (ha)	% de área intervenida liberada que ha sido rehabilitada en las canteras activas
 Regional <b>Colombia</b>	158,60	81,13	51%
 Regional <b>Caribe y Centroamérica</b>	7,35	6,35	86%
 Regional <b>USA</b>	99,01	33,20	34%
<b>Total</b>	<b>264,96</b>	<b>120,68</b>	<b>46%</b>

En 2014 concluimos estudios con la Universidad de Antioquia (Colombia) relacionados con bacterias fijadoras de nitrógeno y promotoras del crecimiento vegetal, e identificamos 31 especies para ser empleadas en la rehabilitación de suelos. Además, iniciamos la construcción de un vivero en la Mina Arroyo de Piedra y mejoramos el vivero de la Mina Saldaña, con una inversión de COP \$62 millones (USD \$30,000), cuyo objetivo es producir el material vegetal para la rehabilitación de los suelos intervenidos en la zona.

Como resultado de nuestras alianzas estratégicas, obtuvimos los resultados más altos respecto a la fauna local en los estudios que adelanta el Instituto Smithsonian en áreas de alto valor para la biodiversidad cercanas a la Planta Panamá. Asimismo, continuamos con la certificación del Wildlife Habitat Council en cinco terminales y tres plantas de cemento en la Regional USA y aplicamos para la certificación de dos plantas más, en las cuales adecuamos espacios para la siembra de plantas nativas y establecimos refugios para aves y murciélagos.

#### Número de instalaciones con gran valor para biodiversidad (G4-EN11)

	Número de plantas activas ubicadas dentro, adyacentes o que contienen áreas protegidas o de gran valor para la biodiversidad	Número de canteras activas ubicadas dentro, adyacentes o que contienen áreas protegidas o de gran valor para la biodiversidad
 Regional <b>Colombia</b>	9	23
 Regional <b>Caribe y Centroamérica</b>	3	1
 Regional <b>USA</b>	4	0
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>24</b>

#### Especies incluidas en la Lista Roja de la UICN presentes en áreas intervenidas por las operaciones en 2014 (G4-EN14)

	 Regional <b>Colombia</b>	 Regional <b>Caribe y Centroamérica</b>
 Preocupación menor	9	1
 Casi amenazada	2	0
 Vulnerable	19	1
 En peligro	9	0
 En peligro crítico	2	0



Biodiversidad, Planta Panamá, Regional Caribe y Centroamérica

Como miembros de la Iniciativa de Cemento Sostenible (CSI) fuimos anfitriones del Foro de Biodiversidad en Cartagena que reunió a cementeras y expertos en biodiversidad. En el evento el CSI lanzó su *Guía para el desarrollo de planes de manejo de la biodiversidad* y se compartieron buenas prácticas para la gestión de los ecosistemas. Para conocer los indicadores que reportados en el marco de la iniciativa CSI, ver página 124 de este documento.

**En 2014 fuimos anfitriones del Foro CSI de Biodiversidad en Cartagena, en el que se compartieron buenas prácticas para la gestión de la biodiversidad en el sector cementero.**

[Especies incluidas en la Lista Roja de la UICN en áreas afectadas por las operaciones de cada regional \(G4-EN14\)](#)



## A futuro

- Continuaremos el proceso de formación sobre los términos de referencia para la formulación de planes de rehabilitación y seleccionar la herramienta adecuada para la identificación y priorización de áreas de alto valor para la biodiversidad durante 2015.
- Utilizaremos la herramienta seleccionada para afinar la información sobre instalaciones ubicadas en áreas de alto valor para la biodiversidad y estandarizaremos los lineamientos para la formulación de planes de manejo de la biodiversidad durante 2016. Los planes reflejarán la filosofía de la jerarquía de mitigación en pro de la sostenibilidad de nuestras operaciones y el bienestar de los grupos de interés.
- Continuaremos con la formulación, la implementación y el seguimiento de los planes de cierre y con los planes de manejo de la biodiversidad y la creación de sinergias con aliados estratégicos, los cuales serán actores clave para el logro de nuestras metas en los próximos años.

## Gestión de los impactos ambientales y sociales de productos y servicios

En Argos queremos ofrecer productos con valor agregado a nuestros clientes, minimizando los impactos ambientales generados por la emisión de gases de efecto invernadero y otros contaminantes atmosféricos, y el consumo de agua, combustibles y energía, entre otros, a lo largo del ciclo de vida de cada producto. Nos focalizamos en tres líneas estratégicas de investigación: materiales, procesos y aplicaciones.

Durante 2014, desarrollamos los siguientes proyectos en las diferentes regionales:



### Concretos reciclados

Continuamos con la estrategia de sustitución parcial de agregados por agregados reciclados, cumpliendo con los estándares de calidad y durabilidad. Con este proyecto, que incluye la recolección, separación, clasificación y trituración de residuos procedentes de demoliciones, sustituimos el 10% de agregados, lo que corresponde al aprovechamiento de 9,000 toneladas/año de dichos residuos en el 37% de las mezclas de concreto producidas en la Planta Norte (Bogotá), lo cual representa cerca de 120,000 m<sup>3</sup> de concreto entregado al cliente.



### Concretos permeables

Diseñamos concretos permeables para la Regional Colombia. Este material permite el paso del agua de lluvia a través de su estructura, con el fin de almacenar y/o infiltrar el agua a los acuíferos naturales o pozos de almacenamiento, mejorando positivamente el manejo de aguas pluviales.



### Sustitución de cenizas

Implementamos el uso de cenizas volantes en el 100% de los productos vendidos en Panamá como estrategia para reducir las emisiones de CO<sub>2</sub> en la mezcla. Con esta iniciativa logramos, en promedio, sustituciones del 25% en todas las mezclas vendidas.

**Utilización de 9,000 toneladas/año de agregado reciclado para la producción de 120,000 m<sup>3</sup> de concreto formulado.**

**Más de COP \$500 millones (USD \$210,000) invertidos en proyectos para el desarrollo de nuevos productos que contribuyen a la construcción sostenible en las Regionales Colombia y Caribe y Centroamérica.**



Concreto permeable



Planta Harleyville, Regional USA

Además de estos tres proyectos, continuamos con la publicación de declaraciones ambientales de producto (EPD, por sus siglas en inglés) como herramienta para la comunicación de los impactos ambientales de nuestros productos a lo largo de su ciclo de vida y para la toma de decisiones por parte de nuestros clientes. A la fecha contamos con cinco EPD, de las cuales tres se desarrollaron en Texas para una mezcla de concreto en 2013, y en 2014 obtuvimos una en la Regional USA y otra en la Regional Caribe y Centroamérica. Actualmente estas declaraciones cubren 347 productos en el área de Dallas-Fort Worth (Regional USA) y en la Planta Miraflores (Ciudad de Panamá).

**Publicación de la primera declaración ambiental de producto para concretos en la Regional Caribe y Centroamérica.**

**Contamos con cinco declaraciones EPD que cubren un total de 347 productos en el área de Dallas-Fort Worth (Regional USA) y en la Planta Miraflores (Ciudad de Panamá).**

## Programa Sacos Verdes



En Antioquia, Regional Colombia, continuamos con el programa Sacos Verdes para concientizar sobre el reciclaje de los sacos de cemento y promover el reúso de los sacos como materia prima, por ejemplo, en la industria del fibrocemento, que hoy en día es el principal cliente de este material y lo utiliza en la fabricación de tejas. En 2014 el programa cerró con la participación de 72 clientes de Argos, representados en 218 obras, donde se recogieron 85 toneladas de sacos, equivalentes a 600,000 sacos. Esto significó que un 35% de los materiales de empaque despachados a estas obras se regeneraran al final de su vida útil (G4-EN28).

## A futuro

- Aumentaremos el número de productos de concretos con declaraciones ambientales, durante 2015, para responder a las necesidades del mercado y ofrecer a los clientes información precisa sobre los impactos ambientales de nuestros productos para su toma de decisiones.
- Continuaremos la sustitución parcial de agregado reciclado, aumentando su uso en aproximadamente 20,000 toneladas/año para varios tipos de concretos, e iniciaremos el desarrollo de proyectos en concretos permeables en diferentes zonas de la Regional Colombia, para volver tangible el producto y masificar su uso de acuerdo con el mercado.
- Iniciaremos el lanzamiento de pavimentos con altos contenidos de ceniza volante (>40%) con clientes específicos en Panamá, para promover el uso de concretos con altos contenidos de adición de materiales cementantes suplementarios en el mercado y reducir el uso de recursos no renovables, durante 2015.

# DIMENSIÓN SOCIAL

## Seguridad industrial y salud ocupacional

En Argos buscamos la rentabilidad dentro de un marco ético y legal, por eso somos responsables con los colaboradores y sus familias y con el resto de los grupos de interés. Por medio del sistema de gestión de seguridad industrial y salud ocupacional velamos por el control de los riesgos de la operación y la generación de cultura en el cuidado de las personas. Buscamos ir más allá del cumplimiento de la legislación de cada uno de los países en los que operamos.

Mediante el proyecto Yo prometo y la aplicación de varias herramientas técnicas y humanas, así como de acciones que involucran a todos los miembros de la cadena de valor, contratistas, proveedores y comunidad, logramos niveles de conciencia altos en el cuidado de la salud individual y colectiva.

Parte de este éxito se debe al desarrollo de actividades de capacitación en seguridad industrial y salud ocupacional, en las cuales entrenamos en:

- La seguridad como sentido de vida
- Planes de emergencia
- Equipos de protección personal
- Gestión y comunicación de riesgos
- Materiales peligrosos
- Manipulación de materiales
- Riesgos eléctricos
- Prevención de las enfermedades profesionales y comunes
- Prevención para trabajo en alturas
- Orden y aseo
- Reuniones de seguridad

**La seguridad y la salud de los colaboradores hacen parte de la prioridad estratégica de sostenibilidad.**



Colaborador Planta Newberry, Florida, Regional USA

(G4-LA5) Hace más de cuatro años que trabajamos para que los colaboradores de las tres regionales estén representados en órganos de participación colectiva para el establecimiento de condiciones seguras y saludables en el trabajo. Actualmente, el 100% de nuestro capital humano está representado en diferentes comités, como los de Convivencia y los paritarios de Seguridad y Salud en el Trabajo.

En estos espacios tratamos asuntos como la identificación de los riesgos de accidentes y enfermedades en todas las actividades e instalaciones de la compañía, la entrega de elementos de protección personal y la participación de los colaboradores en las acciones de promoción y prevención; estos aspectos quedan recogidos en el Reglamento de Trabajo. Asimismo, el 100% de los convenios colectivos incluyen un capítulo específico relativo a la Política de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional. (G4-LA8)

Los líderes de los procesos realizan inspecciones o visitas de campo para identificar condiciones de riesgos y hacer modificaciones de comportamiento. La Junta Directiva y el Comité Directivo hacen un seguimiento mensual de los indicadores del proceso y de los resultados, lo que les permite tomar las acciones correctivas requeridas. Cabe destacar que estos indicadores hacen parte de la remuneración variable de todos los miembros de la compañía.

Nuestra filosofía de gestión sigue el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar), el cual enmarca el sistema de gestión en seguridad industrial y salud ocupacional certificado según la norma OHSAS 18001 en las operaciones en Honduras, Panamá, República Dominicana y algunas plantas de cemento y concreto de Colombia.



## Desempeño en seguridad industrial y salud ocupacional

Basándonos en la mejora continua, realizamos un diagnóstico de nuestro sistema de gestión en todas las regionales junto con la firma DuPont, referente en seguridad industrial y salud ocupacional (SISO) en el mundo, para identificar las brechas que tenemos con empresas de talla mundial.



Producto de este diagnóstico nació el proyecto Yo prometo, por medio del cual asignamos nuevas responsabilidades a los líderes de las operaciones, creamos la Gerencia de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, vinculada a la nueva Vicepresidencia de Sostenibilidad, y contratamos una asesoría por dos años con DuPont para su

asesoramiento en la implementación de las mejores prácticas en esta materia.

Como resultado de las medidas adoptadas para la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades laborales, así como las encaminadas a evitar la repetición de los incidentes, logramos mantener las cifras en rangos controlados. A pesar de los esfuerzos realizados, lamentamos informar que en 2014 tuvimos una fatalidad de un colaborador y dos contratistas, lo que nos compromete aún más con seguir trabajando para que esta cifra sea cero. En todos los casos realizamos investigaciones exhaustivas para identificar las causas del accidente y definir planes de acción para evitar que esto se vuelva a repetir.

En el proceso de identificación de los principales riesgos de enfermedad laboral

**La firma DuPont, referente en seguridad industrial y seguridad ocupacional, a sido contratada para asesorarnos en la implementación de las mejores prácticas en esta materia**

encontramos con mayor incidencia aquellos relacionados con la pérdida auditiva, enfermedades respiratorias y problemas osteomusculares. Ante esto, decidimos implementar sistemas de vigilancia epidemiológica para cada uno de estos riesgos, así como un programa para prevenir enfermedades de origen común, en los cuales involucramos a todos los colaboradores y contratistas.

### Horas y días trabajados por colaboradores (G4-LA6)

	 Regional <b>Colombia</b>	 Regional <b>Caribe y Centroamérica</b>	 Regional <b>USA</b>	<b>Total</b>
				
<b>2011</b>	10,345,044	3,121,736	3,904,229	<b>17,371,009</b>
<b>2012</b>	10,954,632	2,740,653	5,616,031	<b>19,311,316</b>
<b>2013</b>	14,683,741	3,255,391	5,789,987	<b>23,729,119</b>
<b>2014</b>	13,595,463	4,459,372	6,666,279	<b>18,054,835</b>

 Horas trabajadas / Nota: En las tres regionales se trabajó 365 días.

### Horas y días trabajados por proveedores y contratistas (G4-LA6)

	 Regional <b>Colombia</b>	 Regional <b>Caribe y Centroamérica</b>	 Regional <b>USA</b>	<b>Total</b>
				
<b>2011</b>	12,875,616	1,337,887	ND	<b>14,213,503</b>
<b>2012</b>	17,276,400	1,174,565	ND	<b>18,450,965</b>
<b>2013</b>	17,613,360	1,395,167	ND	<b>19,008,527</b>
<b>2014</b>	18,852,974	1,686,922	527,118	<b>21,067,014</b>

 Horas trabajadas / Nota: En las tres regionales se trabajó 365 días.

**Desempeño en seguridad industrial y salud ocupacional para colaboradores** (G4-LA6)

 Regional <b>Colombia</b>	2011	2012	2013	2014
Número de accidentes laborales	125	86	76	85
Días de ausencia por accidente laboral	1,642	1,451	1,520	947
Número de casos de enfermedad laboral	1	4	7	5
Días de ausencia por enfermedad laboral	0	21	117	0
Número de incapacidades por enfermedad común	4,617	4,517	4,743	5,486
Días de incapacidad por enfermedad común	17,676	16,608	19,118	18,215

 Regional <b>Caribe y Centroamérica</b>	2012	2013	2014
Número de accidentes laborales	5	5	10
Días de ausencia por accidente laboral	249	77	69

 Regional <b>USA</b>	2012	2013	2014
Número de accidentes laborales	17	12	12
Días de ausencia por accidente laboral	852	319	502

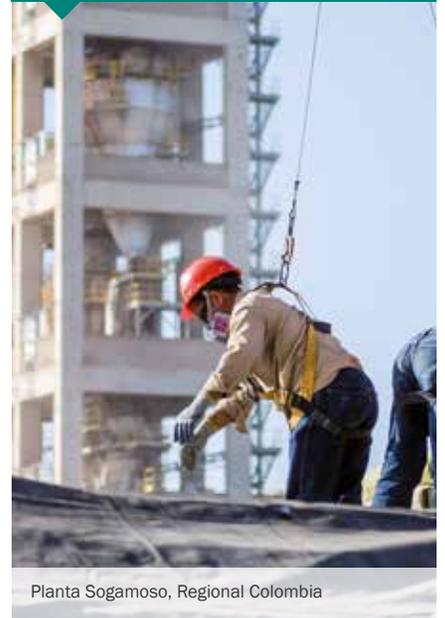
**Desempeño en seguridad industrial y salud ocupacional para contratistas** (G4-LA6)

 Regional <b>Colombia</b>	2011	2012	2013	2014
Número de accidentes laborales	91	88	53	70
Días de ausencia por accidente laboral	901	1,082	784	603

 Regional <b>Caribe y Centroamérica</b>	2012	2013	2014
Número de accidentes laborales	5	3	5
Días de ausencia por accidente laboral	72	22	76

 Regional <b>USA</b>	2012	2013	2014
Número de accidentes laborales	0	0	0
Días de ausencia por accidente laboral	0	0	0

**Inicio del proyecto Yo prometo, junto con DuPont, para convertir la seguridad en un valor, más que en una prioridad.**



Planta Sogamoso, Regional Colombia

**El 100% de nuestros convenios colectivos incluyen cláusulas de seguridad industrial y salud ocupacional** (G4-LA8)

## Frecuencia y severidad de los incidentes de salud y seguridad en el trabajo para colaboradores y contratistas (G4-LA6)

Índice de frecuencia 2014		Colaboradores	Contratistas	
Regional Colombia	Número de accidentes de trabajo por cada millón de horas hombre trabajadas	6.25	3.71	
Regional Caribe y Centroamérica		2.24	2.96	
Regional USA		1.8	0	
<b>Total</b>		<b>4.33</b>	<b>3.56</b>	
<b>Meta 2014</b>		<b>2.2</b>		
Índice de frecuencia consolidado: colaboradores y contratistas				
		2012	2013	2014
Regional Colombia	Número de accidentes de trabajo por cada millón de horas hombre trabajadas	6.16	3.99	4.78
Regional Caribe y Centroamérica		2.55	1.72	2.44
Regional USA		3.03	2.07	1.67
<b>Total</b>		<b>5.32</b>	<b>3.49</b>	<b>3.97</b>
<b>Meta</b>		<b>2.2</b>		



Colaborador Planta Nare, Regional Colombia

Índice de severidad 2014		Colaboradores	Contratistas	
Regional Colombia	Días perdidos por cada millón de horas hombre trabajadas	69.66	31.98	
Regional Caribe y Centroamérica		15.47	45.05	
Regional USA		75.3	0	
<b>Total</b>		<b>61.4</b>	<b>32.23</b>	
<b>Meta 2014</b>		<b>60</b>		
Índice de severidad consolidado: colaboradores y contratistas				
		2012	2013	2014
Regional Colombia	Días perdidos por cada millón de horas hombre trabajadas	89.72	71.34	47.77
Regional Caribe y Centroamérica		81.99	21.29	23.59
Regional USA		151.71	55.1	69.79
<b>Total</b>		<b>98.14</b>	<b>63.69</b>	<b>47.98</b>
<b>Meta</b>		<b>60</b>		

## Metas 2015

Regional	Índice de Frecuencia	Índice de Severidad
Colombia	3.37	32.92
Caribe y Centroamérica	1.71	16.52
USA	1.33	56
Total compañía	2.78	33.59

## A futuro

- Seremos un referente en seguridad industrial y salud ocupacional. Durante 2015, mediante el proyecto Yo prometo, se actualizarán y homoligarán todos los procedimientos y formatos requeridos para gestionar la seguridad industrial y la salud ocupacional, logrando que en un horizonte de dos años todas las operaciones trabajen con la misma metodología. De igual forma, se fortalecerá la estructura jerárquica de seguridad industrial y la salud ocupacional, conformando comités en el plano estratégico, táctico y operativo.
- Lograremos un nivel de conciencia tal que los colaboradores ejecuten el modelo de seguridad construido en Yo prometo, para lograr que a largo plazo todos consideremos la seguridad como un valor.

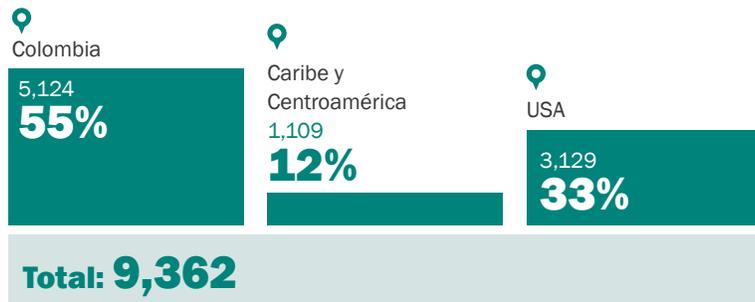
# Desarrollo, retención y atracción del talento

## Gestión del talento

Estamos convencidos de que una gestión del talento diversa, incluyente y enfocada al desarrollo de este es clave para alcanzar las prioridades estratégicas. Por eso, la gestión del talento se enmarca en las políticas de Gestión Humana, Diversidad e Inclusión, Equidad de Género y en los pilares de nuestra cultura corporativa.

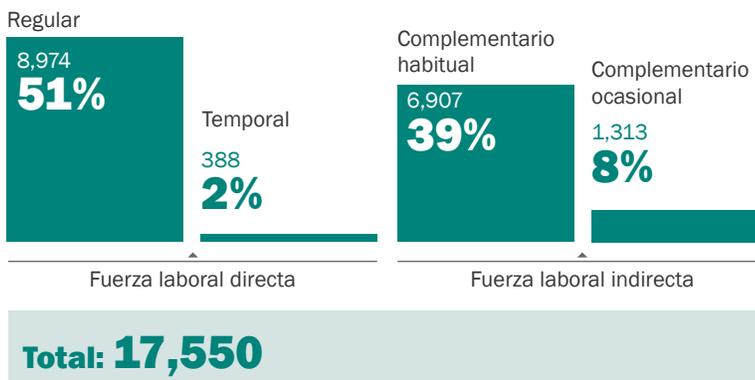
**Aumentamos en cuatro puntos y medio nuestra calificación general en la encuesta Great Place to Work, pasando de 56.5 en 2013 a 61 en 2014.**

### Fuerza de trabajo directa por región geográfica (G4-10)

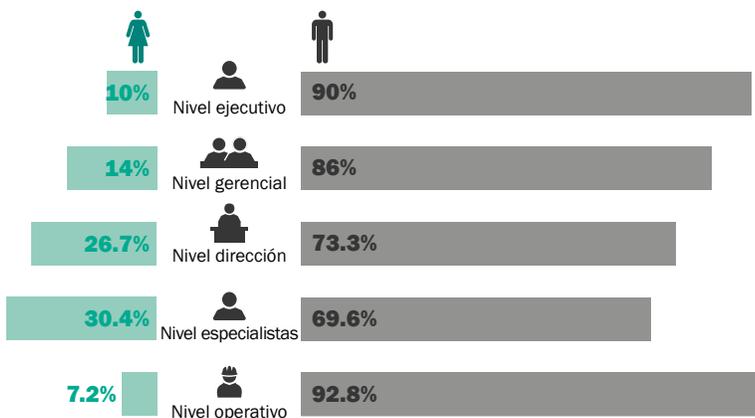


La fuerza de trabajo directa incluye la fuerza de trabajo regular y temporal.

### Fuerza de trabajo total por tipo de contrato (G4-10)



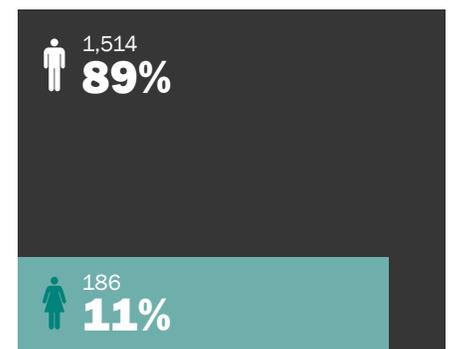
### Colaboradores según nivel organizacional y género



Para estar preparados y afrontar los retos futuros, identificamos nuestro talento y desarrollamos sus competencias por medio del Programa de Gestión del Desempeño (PGD), el modelo de formación Educa y la identificación de planes de desarrollo. A su vez, gestionamos el ambiente laboral, fomentamos la diversidad e inclusión y contamos con un esquema de compensación competitivo y equitativo.

También apalancamos la Política de Equidad de Género, enfocada en la igualdad de oportunidades, participando en los sellos de equidad laboral Equipares en Colombia e Igualando en República Dominicana y continuamos con la formación de conductoras expertas en la entrega del concreto en Colombia.

### Nuevas contrataciones por género



[Relación entre el salario base para hombres y para mujeres \(G4-LA13\)](#)



[Nuevas contrataciones por regional \(G4-LA1\)](#)



### Calidad de vida en el trabajo

Fortalecimos la apropiación de los pilares de cultura corporativa con talleres de alineación, estrategias de comunicación y el evento Todos a Bordo, el cual comprometió a 5,032 colaboradores y se llevó a cabo en cinco países.

Continuamos desarrollando programas alineados con estos pilares de cultura, como trabajo por proximidad, horario flexible, celebración del Día de la Diversidad, espacios de fraternidad y camaradería, tiempo extra de lactancia y promoción de la salud y hábitos saludables.

Incrementamos a 66 los participantes en el programa de teletrabajo en Colombia, exaltamos los logros colectivos por medio de eventos de reconocimiento y ofrecimos beneficios extralegales (seguros de vida, pólizas de salud y planes de ahorro, entre otros) en cada país, por un valor total de COP \$114,805 millones (USD \$49 millones). Asimismo, instalamos 39 carteleras electrónicas en las Regionales Colombia y Caribe y Centroamérica y promovimos la Línea de Transparencia en nuestros medios de comunicación.

Con el fin de promover la calidad de vida en el trabajo y convertirnos en una de las mejores empresas para trabajar, aplicamos la encuesta de ambiente laboral dirigida por el instituto Great Place to Work, cuyos resultados comunicamos a cada país e implementamos planes de intervención.

#### Resultados de la encuesta de ambiente laboral

	2011	2012	2013	2014
Cementos Argos (Colombia)	62.0	67.8	70.6	71.8
USA	ND	29.2	ND	34.8
República Dominicana	64.0	53.2	56.5	65.6
Argos Panamá	60.0	40.0	52.1	55.9
Haití	33.0	42.5	38.6	93

Reincorporación luego de licencia de maternidad (G4-LA3)



Tasa de rotación por regional (G4-LA1)



Tasa de rotación (promedio) (G4-LA1)	2011	2012	2013	2014
	11,00 %	9,28%	9,50%	11,03%

Ampliamos la cobertura de los medios de comunicación interna traduciéndolos al holandés.

Comunicación interna en holandés

## Desarrollo de nuestro talento (G4-LA10)

En 2014 fortalecimos el modelo de formación Educa, al impartir 492,832 horas de formación a los colaboradores, ampliamos el programa de multilingüismo, con el inicio de cursos de francés para 49 colaboradores y la continuación de cursos de inglés para 556 colaboradores. Además, trabajamos en la identificación de talento y en planes de sucesión, así como en el programa Promoviendo la Excelencia y en el fortalecimiento del programa de formación especial, con el que se beneficiaron 36 colaboradores que adelantan estudios superiores en diferentes países.

**Aumentamos la inversión en formación a nuestros colaboradores en un 28% (1,12% del ebitda), impartiendo un total de 493,184 horas.**

### Horas de formación según cargo

	2012	2013	2014
 Nivel operativo	80,012	218,023	246,230
 Nivel especialistas	55,523	125,658	196,787
 Nivel dirección	15,232	35,575	30,628
 Nivel gerencial	2,807	6,271	13,326
 Nivel ejecutivo	372	325	5,213
<b>Total</b>	<b>153,946</b>	<b>385,852</b>	<b>492,184</b>

**EDUCA**  
Formación para Crecer

**11 escuelas**  
**64 cursos**

**Plataforma e-learning**  
**Presencia en Colombia, República Dominicana, Honduras y Panamá**

**Formación en modalidad virtual**  
**12.6%**

**Formación promedio por colaborador**  
**54.8 horas** (G4-LA9)

## Gestión del desempeño

Aumentamos la cobertura del programa de gestión del desempeño a 5,457 colaboradores y la evaluación 360° a la alta dirección en todas las geografías e implementamos el portal de autogestión del colaborador en Colombia.

Asociado a la gestión del desempeño, contamos con un sistema de remuneración variable (SRV) que busca alinear a los colaboradores con el logro de los objetivos estratégicos de la compañía. Contamos con un SRV corporativo enfocado a alta y media gerencia y con SRV locales para cada país dirigidos a otros colaboradores. Nuestros indicadores miden los resultados financieros del negocio y los de sostenibilidad, entre los cuales se destacan los de seguridad industrial y salud ocupacional y de gestión ambiental.

## A futuro

- Fortaleceremos el trabajo en planes de sucesión, identificación y desarrollo de altos potenciales, así como el modelo de formación Educa. Está previsto ampliar la oferta educativa por medio de la plataforma e-learning, aumentando la cobertura en nuevas geografías en su idioma y con el objetivo de que el 7% de la formación sea virtual.
- Mediremos el retorno de la inversión (ROI) de los programas de formación.
- Incrementaremos en un 6.7% la inversión en los programas de formación, ampliando la oferta educativa en las diferentes geografías.
- Fortaleceremos los pilares de nuestra cultura a través de los medios de comunicación interna, el evento Todos a Bordo, que llevaremos a Honduras y Estados Unidos, y de iniciativas apalancadas en ellos.
- Extenderemos el programa de gestión del desempeño y la cobertura del portal de autogestión a nuevas geografías, ejecutaremos planes de acción para fortalecer el ambiente laboral, el balance vida-trabajo, la inclusión y la equidad laboral. Además aseguraremos una compensación equitativa y competitiva, a la vez que fortaleceremos el sistema de remuneración variable.

### Formación por regional



### Gestión del desempeño

(G4-LA11)



## Derechos humanos

Estamos convencidos de que el buen trato hacia los demás hace que brillemos con luz propia, como lo señala el respeto, pilar fundamental de la cultura Argos. Los derechos humanos son parte de nuestra visión de sostenibilidad; por ello, entendemos que la mejor forma de crear valor es apostar por el desarrollo de operaciones y relaciones comerciales respetuosas con el medioambiente, velar por los derechos de nuestros grupos de interés, así como contribuir al desarrollo sostenible en todos los países donde operamos.

Para reafirmar el compromiso de la organización y continuar alineándonos al Marco de las Naciones Unidas “Proteger, respetar, remediar” para las actividades empresariales y los derechos humanos (Marco Ruggie), la Junta Directiva adoptó en 2014 una Política de Derechos Humanos como marco general que recoge nuestro compromiso y que hemos adquirido a través del cumplimiento de la normatividad nacional e internacional y la adhesión a iniciativas internacionales como el Pacto Global de Naciones Unidas desde 2007.

**Nuestra Junta Directiva aprobó las políticas de Derechos Humanos y de Equidad de Género.**

**Ya son doce las mujeres conductoras expertas en la entrega de concreto en la Regional Colombia; diez de ellas se certificaron en 2014.**



Conductora de mezcladora, Planta de concreto Bucaramanga, Regional Colombia

**Firmamos el acuerdo para poner fin a la violencia contra las mujeres de la campaña Únete del secretario general de Naciones Unidas, en el marco del Foro Regional de Empresas por la Igualdad.**

### POLÍTICA DE DERECHOS HUMANOS

En Argos, consecuentes con la cultura corporativa, manifestamos nuestro compromiso con llevar a cabo las operaciones empresariales en coherencia con la Carta Internacional de los Derechos Humanos, los principios y derechos fundamentales en el trabajo establecidos en la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo y conforme con las leyes aplicables en los países o estados donde estas tengan lugar: normas y principios que seguirán guiando nuestras actuaciones, la forma en que logramos los resultados y la sostenibilidad de la empresa.

### POLÍTICA DE EQUIDAD DE GÉNERO

Argos, acorde con sus políticas de Derechos Humanos y Diversidad e Inclusión, promueve la equidad de género como elemento fundamental de la cultura organizacional. Coherente con ello, impulsa y practica la igualdad de oportunidades en el trabajo, fomenta la calidad de vida y el balance entre la vida personal y laboral con corresponsabilidad, rechaza cualquier tipo de discriminación o violencia y establece mecanismos para la prevención y atención de cualquier forma de acoso. Todo lo anterior, en la búsqueda de la sostenibilidad de la empresa y el empleo.

## Formación

Convencidos de la importancia que tiene la educación en la garantía de los derechos humanos y la construcción de capacidades, elegimos este tema como eje de formación en la Semana de la Sostenibilidad en la Regional Colombia. En el marco de este evento, desarrollamos talleres de formación, cine-foros y actividades de voluntariado corporativo. Además, socializamos las políticas de Derechos Humanos y de Equidad de Género con los asistentes. Adicionalmente, en compañía de la Red del Pacto Global de Colombia y en el marco del evento anual de contratistas y contratantes de esta regional, formamos en derechos humanos a 226 contratistas y 295 contratantes.

Asimismo, continuamos la formación a los colaboradores en aquellos temas de derechos humanos de mayor relevancia para el negocio, como el cuidado de la vida, la seguridad y la salud, el medioambiente, los derechos laborales, la consulta previa y el Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo, la prevención del fraude y las prácticas de corrupción. En 2014 el 100% del personal de seguridad de la Regional Colombia recibió formación en derechos humanos (G4-HR7).

**128,973.4 horas de formación a nuestros grupos de interés sobre políticas y procedimientos relacionados con los derechos humanos.**

### Horas de formación a colaboradores sobre derechos humanos (G4-HR2)



	<b>2014</b>
Medioambiente	3,978.15
Derechos y normatividad laboral	3,015.6
Semana de la Sostenibilidad - DDHH	3012
Contratantes DDHH	295
Anticorrupción: programa prevención del fraude	1,013.5
Seguridad industrial y salud ocupacional	117,660.15
<b>Total</b>	<b>128,973.4</b>

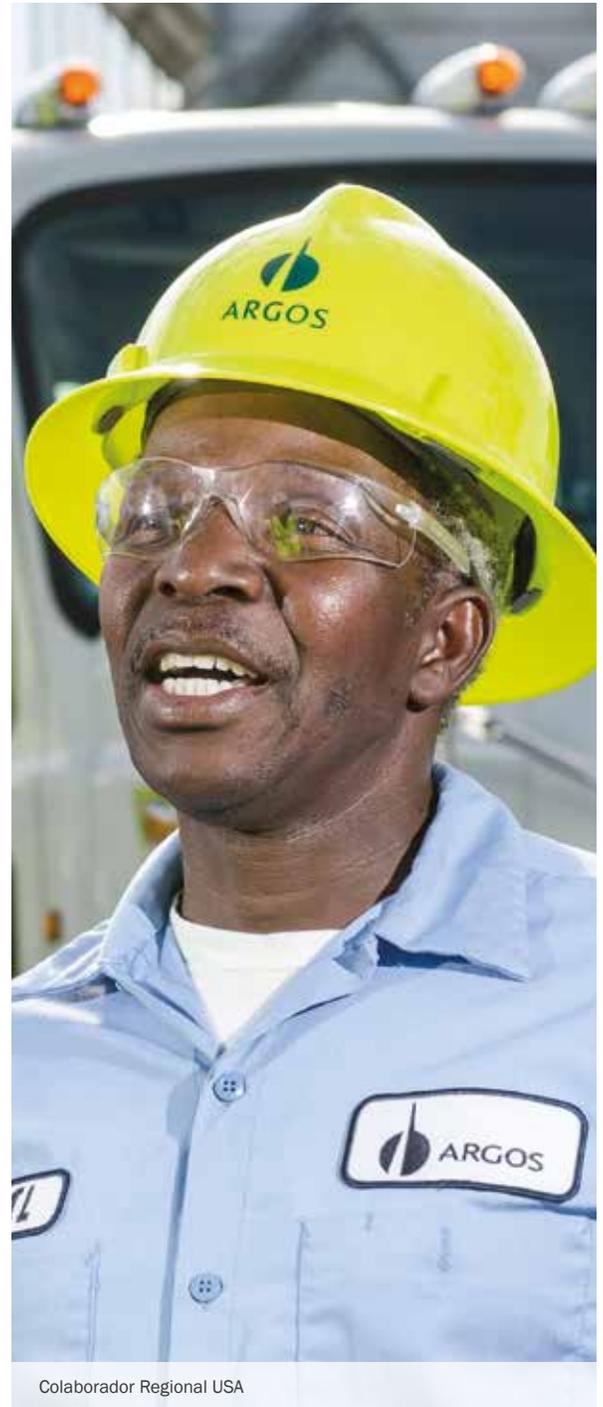
Los datos se refieren a las Regionales Colombia y Caribe y Centroamérica; no se dispone de datos para la Regional USA.

### Horas de formación sobre derechos humanos a contratistas, líderes comunitarios y autoridades locales



	<b>2014</b>
Semana de la Sostenibilidad - DDHH	1,080
Contratistas DDHH y anticorrupción	452
<b>Total</b>	<b>1,532</b>

Los datos se refieren únicamente a la Regional Colombia.



Colaborador Regional USA

## Debida diligencia

Con el fin de prevenir y mitigar las consecuencias negativas que por las operaciones de la compañía, o las de nuestros asociados comerciales, puedan generarse sobre los derechos humanos de los grupos de interés, trabajamos en coordinación con la Gerencia de Riesgos en la identificación y el monitoreo del riesgo estratégico “Gestión de lo humano no alineada a los objetivos y necesidades del negocio”, así como de otros riesgos estratégicos asociados al tema. Estas consecuencias pueden estar relacionadas con la afectación de la seguridad de los colaboradores, los impactos ambientales, la confidencialidad de la información, el relacionamiento con las comunidades vecinas y la corrupción.

Adicionalmente, contamos con una matriz de derechos humanos alineada al Marco Ruggie, a través de la cual monitoreamos riesgos asociados con los derechos de los colaboradores y contratistas. Ninguno de los riesgos identificados implica un riesgo residual alto, por lo que nos enfocamos en la gestión de aquellos moderados, como el equilibrio vida-trabajo, la seguridad industrial y salud ocupacional y las condiciones de trabajo que afectan la seguridad, la salud y el medioambiente.

## Nuestros colaboradores

Debemos a nuestros colaboradores los grandes resultados que obtiene la compañía, no ahorramos esfuerzos en retribuirles por medio de estrategias que garanticen la protección de sus derechos. Nos comprometemos con el desarrollo de su talento, así como con su seguridad, salud y bienestar, velando por el cumplimiento de estándares laborales nacionales e internacionales. Valoramos y garantizamos el derecho a ejercer la libertad de asociación y de negociación y condenamos con firmeza el trabajo forzado y el trabajo infantil.

Promovemos la equidad laboral como parte de la cultura organizacional para fortalecer actitudes que permitan un ambiente más incluyente. Por esta razón, alineada con las políticas de Derechos Humanos y de Diversidad e Inclusión, la Política de Equidad de Género fue adoptada en 2014 como elemento estratégico para la competitividad y el desarrollo social. Coherente con ello, la Regional Colombia viene adelantando la certificación del Sello de Equidad Laboral Equipares, y nuestra operación en República Dominicana se sumó a la iniciativa de lograr el Sello de Equidad Laboral Igualando. Para 2015 nos hemos propuesto como meta para el negocio de cemento, en la Regional Colombia, realizar un diagnóstico de equidad de género y contar con un plan de acción aprobado por el Ministerio del Trabajo, el PNUD y la alta dirección. Asimismo, nos hemos propuesto firmar en 2015 un memorando de entendimiento con dicho Ministerio para continuar este proceso con el negocio de concreto.



Centro de Distribución Medellín, Regional Colombia

## Cadena de abastecimiento, contratación e inversión responsable

Para garantizar una cadena de valor responsable y reducir los riesgos asociados, en las Regionales Colombia y Caribe y Centroamérica avanzamos en la implementación de procesos equitativos y competitivos que consideran criterios de derechos humanos para la selección, la contratación, el monitoreo y la evaluación de proveedores y contratistas. Entre dichas evaluaciones, adelantamos una a proveedores mineros en la Regional Colombia, debido al potencial riesgo para los derechos humanos que se presenta en este sector, específicamente en temas medioambientales y de trabajo infantil. Los resultados no identificaron trabajo infantil ni riesgos altos asociados a otros temas de derechos humanos, por lo que se acordaron planes de trabajo que monitorearemos para asegurar su cumplimiento (G4-HR5) (G4-HR6). A pesar de lo anterior, identificamos irregularidades en materia de transparencia para dos de nuestros proveedores, razón por la cual decidimos terminar la relación contractual

con ellos (para ampliar información ver capítulo de Gestión de proveedores).

De igual manera, hemos incorporado criterios de derechos humanos en los procesos de contratación. Los manuales de contratación de las regionales Colombia y Caribe y Centroamérica incluyen lineamientos específicos en derechos humanos que son de obligatorio cumplimiento, así como los contratos significativos de la Regional USA incluyen la obligación de respetar los principios del Pacto Global. En la Regional Colombia, además, el 100% de nuestros contratos significativos contienen cláusulas de derechos humanos (G4-HR1).

Por otro lado, para garantizar una expansión del negocio responsable y sostenible, incluimos criterios de derechos humanos en la evaluación de nuestras inversiones. De hecho, los procesos de debida diligencia y los acuerdos de inversión para las adquisiciones en la Florida y la Guayana Francesa, realizadas durante 2014, incluyeron cláusulas de derechos humanos (G4-HR1).

## Mecanismo de reclamación

Por último, en Argos contamos con diferentes mecanismos de relacionamiento que nos permiten conocer posibles irregularidades que generen impactos negativos en los derechos de los grupos de interés. Para fortalecer estos canales, abrimos una categoría específica para derechos humanos en la Línea de transparencia, y en 2015 desarrollaremos un protocolo para su clasificación y gestión. Durante 2014, la Línea de Transparencia recibió dos casos por discriminación en la Regional Colombia, los cuales fueron remitidos al Oficial de Conducta, que se encargó de tramitarlos y cerrarlos. En la Regional USA seis colaboradores presentaron queja por discriminación ante la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo –EEOC– (por sus siglas en inglés) y otras instancias locales. En tres de estos casos, la petición fue retirada por parte del colaborador, en dos fue rechazada por dichas instancias y en el último, la EEOC archivó el proceso. (Ver capítulo “Cumplimiento, ética y transparencia”). (G4-HR3)

**Gracias a las evaluaciones a proveedores de Colombia, Panamá y Honduras verificamos que no existieran riesgos de trabajo forzado o trabajo infantil en nuestra cadena de abastecimiento.**

## A futuro

- Continuaremos el proceso de debida diligencia en nuestra organización buscando que sea transversal a todos los grupos de interés. Para esto, trabajaremos en 2015 fortaleciendo la formación y la revisión de la metodología de análisis de riesgos para garantizar una lectura de los riesgos propios de los grupos de interés, en línea con el trabajo que se ha adelantado con relación a la matriz de colaboradores y contratistas.
- En el corto plazo, ampliaremos la matriz de riesgos de derechos humanos a comunidades y proveedores, para continuar incluyendo en un futuro a todos nuestros grupos de interés.
- Realizaremos un análisis de brechas que nos permita establecer pilares estratégicos que incluyan a todos los grupos de interés y nos faciliten posteriormente la elaboración de un diagnóstico más profundo que nos conduzca a la formalización de un modelo de gestión de derechos humanos.

**Formamos a 226 contratistas y 295 contratantes en derechos humanos con el apoyo de la Red Local del Pacto Global Colombia.**

# Derechos humanos

## Nuestro compromiso con el respeto y la promoción de los derechos humanos.

En nuestras políticas y estrategias corporativas se materializa nuestro compromiso con la promoción y el respeto de los derechos humanos.

Derechos



**Vida, salud y seguridad**



**Libertad de asociación y negociación colectiva**



**Trabajo libre y voluntario**



**Trabajo decente**



**Diversidad, inclusión y equidad de género**

### Nuestros compromisos

#### Vida, salud y seguridad

CSI  
Prevenición de fatalidades lesiones y accidentes de trabajo

Principio 1 Pacto Global

Principio 2 Pacto Global



#### Libertad sindical

Principios OIT

Principio 1 Pacto Global

Principio 2 Pacto Global

Principio 3 Pacto Global



### Nuestros logros 2014

**Proyecto Yo prometo**  
Dupont

**Formación**  
117 mil hrs

#### OHSAS 18001

Panamá/Honduras / Rep. Dominicana / Colombia

**Capítulo SISO\* Convenios colectivos**  
100%

**Evaluación y monitoreo**  
Operaciones y cadena de abastecimiento\*

**Colaboradores en sindicatos**  
27,6%

**Número de sindicatos**  
11

**Convenciones actualizadas en 2014**  
5

**Altos estudios del trabajo**  
96 personas

**Evaluación y monitoreo**  
Operaciones y cadena de abastecimiento\*

### Nuestros compromisos

#### Trabajo libre y voluntario

Principios OIT

Principio 1 Pacto Global

Principio 2 Pacto Global

Principio 4 Pacto Global



**Evaluaciones a cadena de valor\***  
100% libre de trabajo forzado

**Nuestras operaciones**  
100% libre de trabajo forzado

#### Diversidad, inclusión y equidad de género

Convenio 169 OIT

Principios OIT

Principio 1 Pacto Global

Principio 2 Pacto Global

Principio 6 Pacto Global



**12 mujeres conductoras entrega de concreto**  
Reg. Colombia

**Adhesión campaña Únete-onu mujeres**  
Reg. Colombia

**Proceso Sello Igualando**  
Rep. Dominicana

**Proceso Sello Equipares**  
Reg. Colombia

#### Trabajo decente

Principio 1 Pacto Global

Principios OIT



**Formación**  
492,184 horas

**Gestión del desempeño**  
5,457 colaboradores con evaluación 360°

**Teletrabajo**  
66 participantes (Regional Colombia)

**Beneficios extralegales**  
COP \$114,805 millones  
USD \$49 millones

## Nuestras políticas y estrategias

### Política de Sostenibilidad

- 1 Desarrollo, seguridad y bienestar laboral
- 2 Relaciones equitativas con proveedores y cadena productiva responsable
- 3 Cumplimiento de la ley y buenas relaciones con las autoridades
- 4 Transparencia en el manejo de la información y generación de valor
- 5 Producción responsable, disminución y compensación de impactos ambientales
- 6 Buenas relaciones con comunidad apoyo al desarrollo local.

### Política Energética

### Política Ambiental

- 8 Cinco pilares: cultura ambiental; cambio climático ecoeficiencia, biodiversidad y construcción sostenible.

### Política de Gestión Humana

- 9 Condiciones seguras y saludables, previniendo accidentes de trabajo, enfermedades profesionales y emergencias
- 10 Reconocemos y respetamos el derecho a constituir, afiliarse o no a sindicatos y establecer negociaciones colectivas
- 11 Valoramos la oportunidad para el desarrollo físico y mental de los niños, niñas y adolescentes; no contratamos menores de la edad permitida
- 12 Prohibición y rechazo al trabajo forzado
- 13 Igualdad sin consideraciones de género, edad, orientación sexual, estado civil, afiliación sindical o política
- 14 Garantizamos el debido proceso a nuestros colaboradores
- 15 Cumplimiento legal laboral y de la jornada de trabajo
- 16 Productividad, competitividad, trabajo decente, y compensación como elemento de atracción y retención del talento
- 17 Gestión basada en modelo de competencias y desarrollo de las personas
- 18 Programas de calidad de vida en el trabajo, privilegio de la selección interna

### Código de Conducta

- 19 Compromiso con la seguridad y la salud, por ello, identificamos riesgos, formamos para fortalecer el autocuidado y hacemos seguimiento y auditorías
- 20 Respetamos el derecho a constituir, afiliarse o no a sindicatos y establecer negociaciones
- 21 Promovemos un ambiente de trabajo libre de acoso, abuso o trato discriminatorio
- 22 Valoramos el desarrollo físico y mental de los niños, niñas y adolescentes, no contratamos menores de edad laboral legal
- 23 Prohibimos y rechazamos el trabajo forzado
- 24 Compromiso con el cuidado del medioambiente
- 25 Manejamos correctamente nuestras relaciones externas; los bienes de la empresa; nuestras relaciones familiares; otorgamiento y recepción de regalos, no ofrecemos ni recibimos sobornos; cumplimos con la ley.

# Derechos

- Prohibición trabajo infantil
- Medioambiente
- Lucha contra la corrupción
- Igualdad, información, participación, privacidad y patrimonio de nuestros accionistas
- Vivienda y educación

## Prohibición de trabajo infantil

Principios OIT  
 Principio 1 Pacto Global  
 Principio 2 Pacto Global  
 Principio 5 Pacto Global



**Evaluaciones a cadena de valor\***  
 100% libre de trabajo infantil

**Nuestra contratación**  
 100% libre de trabajo infantil

## Medioambiente

CSI  
 CO<sub>2</sub> y protección del clima; combustibles y materiales  
 reducción de emisiones; biodiversidad y agua

Principio 1 Pacto Global

Business For Peace  
 Manejo de recursos naturales y agua

CEO  
 Water mandate  
 Agua

Principio 2 Pacto Global

Principio 7 Pacto Global

Principio 8 Pacto Global

Principio 9 Pacto Global



**Reducción emisiones CO<sub>2</sub>**  
 29% vs 2006

**Ahorro por sustitución en consumo de combustible fósiles**  
 1.64 USD millones

**Aumento de materiales valorizados**  
 Concreto 20% vs 2013

**Aumento de materiales valorizados**  
 Cemento 64% vs 2013

**Aumento en reutilización de agua**  
 Concreto 87% vs 2013

**Aumento en agua reciclada**  
 Cemento 54% vs 2013

**Canteras activas con plan de cierre**  
 74%

**Área intervenida rehabilitada**  
 46%

## Lucha contra la corrupción

Principio 1 Pacto Global  
 Principio 2 Pacto Global  
 Principio 10 Pacto Global



**Ahesión iniciativa call to action anticorruption**

**1,013 hrs de formación en prevención fraude**

**452 hrs de formación a contratistas en prevención del fraude**

## Igualdad, información, participación, privacidad y patrimonio de nuestros accionistas

Principio 1 Pacto Global



**Suministro de información para la toma de decisiones**  
**Planeación y desarrollo de asambleas para garantizar participación**  
**Trato equitativo e igualitario entre accionistas**

**Información para derecho de inspección**

**Publicación de Reporte Integrado**

## Educación y vivienda

Business For Peace



**Vivienda**  
 8.4 MM UDS  
 20,119 mil MM COP

**Educación**  
 Infraestructura y calidad  
 6.78 MM UDS  
 16,217 mil MM COP

## Nuestras políticas y estrategias

- 26 Innovación**  
 Tecnología y productos respetuosos del medioambiente
- 27 Política de investigación y desarrollo**  
 Eficiencia energética reducción de emisiones
- Política de Diversidad e Inclusión**
- 28** No discriminación por afiliación sindical
- 29** Igualdad de oportunidades, trato justo, aprender de las diferencias como ventaja competitiva
- 30 Protocolo de consulta previa**  
 Derechos de grupos étnicos (Convenio 169 OIT)
- 31 Política de Equidad de Género**  
 Igualdad de oportunidades, calidad de vida y balance vida-trabajo, no discriminación, rechazo a la violencia y prevención de acoso
- 32 Política de Derechos Humanos**

- Índice de Sostenibilidad para proveedores y contratistas**
- 33** Cumplimiento de seguridad industrial y salud ocupacional
- 34** Libertad de asociación y negociación
- 35** Valoramos la inclusión de mujeres en cargos directivos, la equidad salarial y las estrategias de inclusión y no discriminación
- 36** Prohibición de trabajo infantil
- 37** Prohibición de trabajo forzado
- 38** Protección de derechos étnicos y colectivos
- 39** Protección del medioambiente
- 40** Lucha contra la corrupción
- 41 Código de Buen Gobierno**

- 42 Política Antifraude**
- 43 Sistema de autocontrol y gestión del riesgo de lavado de activos y financiación de terrorismo**
- 44 Estatutos sociales**
- 45 Línea de Transparencia**  
 Mecanismo de recepción y trámite de quejas
- Manual de contratación**
- 46** Cláusulas contractuales en materia de seguridad industrial y salud ocupacional con auditoría y evaluación
- 47** Cláusulas ambientales con auditoría y evaluación
- 48** Cláusula de compromiso con el Pacto Global de Naciones Unidas con auditoría y evaluación

\*Regional Colombia, Panamá, Honduras

## Ciudadanía corporativa y gestión de comunidades

Mantener relaciones de buena vecindad y ser un agente que contribuye con el desarrollo local es, además de nuestra promesa de valor, la manera de asegurar la continuidad del negocio. Sabemos que nuestra actividad genera impactos, positivos y negativos, y son estos últimos los que, con un diálogo abierto, concertado y mediado por un interés de crecimiento y de sostenibilidad recíproco (comunidad-compañía), tratamos de prevenir, mitigar, corregir o compensar.

Durante 2014, y con el propósito de identificar los riesgos del negocio relacionados con las comunidades, levantamos el mapa para cada una de las operaciones en las tres regionales, cubriendo el 100% de dichas operaciones, lo que nos dio un panorama tanto de la afectación que pudiéramos tener como de la que pudiésemos ocasionar. Los principales impactos que se identificaron están relacionados con accidentes viales que pudieran ocurrir en el transporte de nuestro producto o de los insumos que requerimos en los procesos industriales (G4-S02). También tienen que ver con las emisiones de ruido y material particulado, derivados de la actividad logística e industrial, así como con problemas asociados a la posible contaminación de fuentes de agua.

**El 100% de nuestras instalaciones tienen identificados sus riesgos asociados a comunidades.**

A partir de ese reconocimiento, las operaciones de las regionales Colombia y Caribe y Centroamérica formularon planes de acción para gestionar los riesgos identificados y marcar la hoja de ruta del relacionamiento que ambas regionales tendrán en 2015 con sus comunidades. Por su parte, la Regional USA hará este mismo ejercicio en el primer semestre de 2015. Esto nos garantiza que las inversiones en recursos y tiempo están encaminadas a atender y gestionar los impactos que generamos con nuestra actividad, procurando mantener las condiciones de las comunidades en el estado en el que se encontraban antes de la presencia de la compañía o incluso mejorar dichos contextos. Para lograrlo, y teniendo en cuenta que las inversiones que realizamos dependen de las afectaciones reales o potenciales de las comunidades, hemos definido unas líneas de intervención que se aplican dependiendo del contexto. Ellas son: educación, vivienda, infraestructura comunitaria, fortalecimiento comunitario, proyectos productivos, fortalecimiento social y cultural y patrocinios. Amplíe la información sobre los impactos de la infraestructura educativa y comunitaria en la versión digital de este Reporte.

Para la Regional Colombia, en 2014 decidimos separar en dos frentes las actividades que desarrollamos a favor de la comunidad:

**Invertimos cerca de COP \$50,084 millones (USD \$20.9 millones) en diferentes programas con comunidades.** (A-GC1)

- 1 Actividades de gestión de las comunidades de influencia de las operaciones, a cargo de un equipo de líderes presentes en cada una de las zonas de la operación.
- 2 Actividades de la Fundación Argos, a cargo de un equipo propio.

Esta división pretende atender lo relacionado con las comunidades de las zonas de influencia a partir de los recursos de la misma operación y dar mayor claridad sobre el alcance y los objetivos de la Fundación Argos. De esta manera, la Fundación se concentra en apoyar el desarrollo local por medio de la promoción del derecho a la educación, con proyectos que permitan ofrecer una infraestructura educativa de calidad y fomentar la articulación institucional, contribuyendo así a dignificar la educación, ampliar la cobertura, motivar la permanencia y mejorar los resultados en todo el ciclo educativo.

Avanzando en nuestro compromiso de establecer indicadores durante 2014, diseñamos un sistema de monitoreo y evaluación de los indicadores de impacto en materia de educación de la Fundación Argos, el cual entrará en fase de implementación en 2015.



Programa de becas de la Fundación Argos

## Operaciones con programas de relacionamiento y de desarrollo comunitario

(G4-S01)

Creemos en el desarrollo como un proceso liderado por las comunidades donde tenemos presencia, pero también estamos convencidos de que en ese propósito de mejorar las condiciones de vida jugamos un papel fundamental. Por ello, en algunas comunidades situadas en las tres regionales hemos implementado programas de desarrollo que responden a sus necesidades, realizando evaluaciones de impacto, con el fin de prevenir, mitigar o compensar los impactos negativos que pudiéramos causar, y abriendo espacios para que la comunidad local conozca de primera mano nuestras acciones empresariales y para que en Argos sepamos sus inquietudes con respecto a estas.

Entre las acciones llevadas a cabo destacamos: el levantamiento de perfiles socioeconómicos de algunas de las zonas de influencia, para conocer a fondo su situación; la instalación de comités de empresa-comunidad, en los que informamos las novedades de la operación y abrimos un espacio para resolver las inquietudes de los asistentes; la vinculación y, en muchas ocasiones, coordinación y ejecución de proyectos de infraestructura comunitaria, como vías, puentes, salones comunales o parques recreativos, e iniciativas que propenden por el mejoramiento de las condiciones de habitabilidad de los residentes de la zona. Con el fin de generar competencias ciudadanas y comunitarias en nuestros vecinos, también es importante resaltar los programas en liderazgo que hemos realizado.

A futuro, el mayor reto que tenemos es ampliar la cobertura a las operaciones de concreto y estandarizar los mecanismos de relacionamiento, para evaluar las percepciones y los impactos de los programas en las comunidades.

## Porcentaje de operaciones con programas de relacionamiento y de desarrollo comunitario

(G4-9)

Tipo de operación	Porcentaje
 Plantas de cemento	<b>100%</b>
 Plantas de concreto	<b>5%</b>
 Plantas de molienda de clínker	<b>67%</b>
 Puertos/Terminales	<b>50%</b>

Nota: De las operaciones con programas de relacionamiento y de desarrollo comunitario, el 51% corresponde a iniciativas adicionales a las requeridas por ley.



Entrega del Centro Educativo Palmira, San Onofre, Colombia

## Línea de inversión

- **Vivienda:** Vivienda nueva, mejoramientos, baterías sanitarias y saneamiento básico.
- **Infraestructura comunitaria:** Vías, acueductos, tanques, salones comunales, parques, puentes, electrificación y hospitales.
- **Educación/infraestructura:** Mejoramiento o construcción de infraestructura educativa.
- **Educación/calidad:** Los aportes a programas educativos y/o fundaciones que trabajan temas de calidad.
- **Fortalecimiento comunitario (capital social):** Talleres de formación para las comunidades y líderes, formación en aspectos públicos, inversión en voluntariado. Se incluyen todas las iniciativas que contribuyen a crear capital social, entendido como la capacidad de los individuos de trabajar de manera colectiva por propósitos comunes, a partir de aspectos como la confianza, las normas y las redes sociales.
- **Proyectos productivos:** Iniciativas que generan ingresos.
- **Fortalecimiento social y cultural:** Aportes a organizaciones que promueven diferentes expresiones culturales y deportivas y a aquellas cuyo foco de trabajo es el cuidado y la atención de poblaciones o grupos de poblaciones con alguna vulnerabilidad social o económica.
- **Patrocinio:** Aporte que se hace a una organización o persona para el desarrollo de una actividad cultural o deportiva específica, o para el mantenimiento de un espacio particular (salas de un museo, por ejemplo). A cambio, la organización obtiene una mención en el espacio o en el evento que se desarrolla.

## Clasificación del aporte

- **Donaciones caritativas:** Aportes puntuales o periódicos que no están ligados con la estrategia del negocio ni con los focos de inversión social definidos por la compañía.
- **Inversiones en comunidad:** Aportes ligados a la estrategia del negocio y que responden a las necesidades o expectativas de las comunidades de influencia de la compañía. Asimismo, se conciben como inversiones en la comunidad aquellas iniciativas que hacen parte de un plan de inversión estructurada cuyo objetivo es generar mayores oportunidades para las comunidades que se benefician de ellas.
- **Iniciativas comerciales con impacto social:** Aquellos aportes que, además de la función social que cumplen, están íntimamente ligados con posicionamiento de marca o que implican ingresos para la compañía.



## Inversiones

Recursos que destina la compañía para la realización de proyectos en comunidades, incluido el recurso que deja de percibir por descuentos especiales a iniciativas comerciales con impacto social.

Inversión total

**COP \$50,084 millones**

USD \$20.9 millones



Personas beneficiadas  
**711,039**

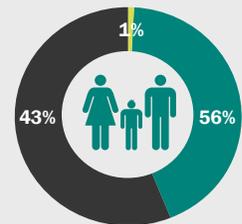


Voluntarios  
**1,105**

En horario laboral **649 h.**

Horas totales **5,914 h.**

## Aportes a la comunidad según clasificación:



■ Donaciones caritativas  
**COP \$532 M**

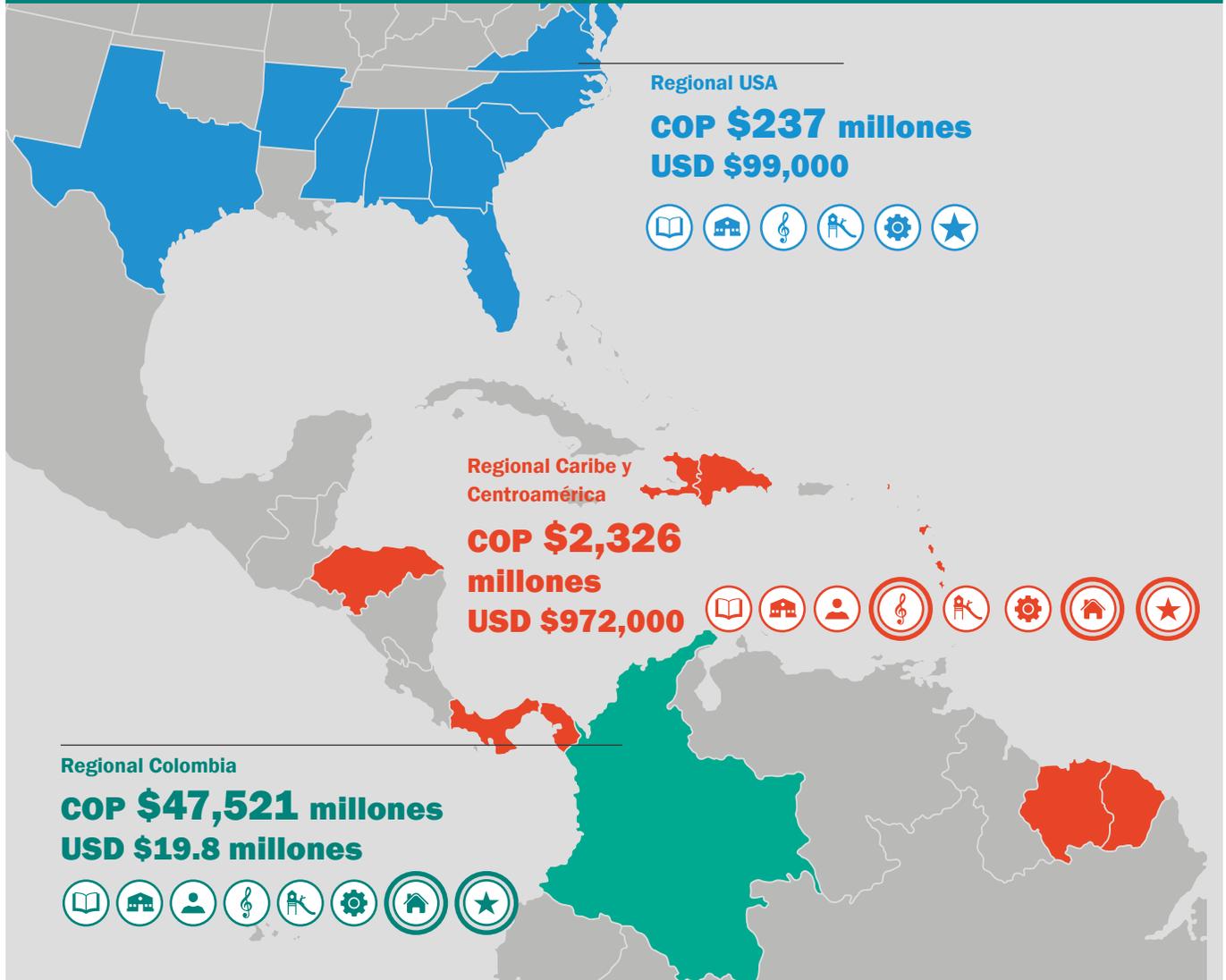
■ Inversiones en Comunidad  
**COP \$27,853 M**

■ Iniciativas comerciales con impacto social  
**COP \$21,699 M**



Institución Educativa Sede Colegio Indígena Ubamux, Cota, Cundinamarca

## LÍNEAS DE INVERSIÓN POR REGIONAL



Educación/calidad  
**COP \$2,827 M**  
 USD \$1.2 M



Capital social  
**COP \$2,422 M**  
 USD \$1 M



Proyectos productivos  
**COP \$1,510 M**  
 USD \$631,459



Infraestructura comunitaria  
**COP \$3,637 M**  
 USD \$1.5 M



Educación/Infraestructura  
**COP \$13,155 M**  
 USD \$5.5 M



Fortalecimiento social y cultural  
**COP \$181 M**  
 USD \$75,562



Vivienda  
**COP \$1,775 M**  
 USD \$741,859



Patrocinios y otros  
**COP \$2,877 M**  
 USD \$1.2 M



Iniciativa comercial  
**COP \$370 M**  
 USD \$154,613



Iniciativa comercial  
**COP \$18,351 M**  
 USD \$7.6 M



Iniciativa comercial  
**COP \$2,978 M**  
 USD \$1.24 M

**Total**  
**COP \$551 M**  
 USD \$230,976

**Total**  
**COP \$20,126 M**  
 USD \$8.4 M

**Total**  
**COP \$5,855 M**  
 USD \$2.44 M

## Ingresos asociados a iniciativas sociales

Se refiere a los ingresos que percibe la compañía derivados de la vinculación a iniciativas que tienen impacto social. En la mayoría de los casos dicha vinculación se hace a través de descuentos especiales en producto lo que contribuye a que los programas se puedan llevar a cabo. En la siguiente tabla resaltamos algunas de estas iniciativas que en 2014 se llevaron a cabo en las regionales Colombia y Caribe y Centroamérica y que le representaron a la compañía unos ingresos de COP \$76,704 millones (USD \$32 millones).

Iniciativa	Regional	Ingresos en 2014
 <b>Construyá:</b> Es nuestra opción para que personas no bancarizadas, de los estratos 1 y 2, adquieran materiales o herramientas de construcción para mejorar o construir su vivienda. Construyá es un crédito que se obtiene a través de las ferreterías y depósitos inscritos en el programa. Representa un ingreso, pues calculamos que el 30% de los recursos desembolsados se utilizaron para la compra de cemento. (1)	Colombia	COP \$855 M USD \$357,498
 <b>Proyecto VIS:</b> Las Viviendas de Interés Social han hecho realidad el sueño de muchos colombianos de tener vivienda propia, y en ese sueño nos embarcamos al hacer descuentos especiales en el cemento a los constructores legalmente constituidos que desarrollan proyectos de este tipo. Este descuento permite al constructor ejecutar su labor cumpliendo con los requisitos de precio máximo de venta y a las familias de bajos recursos económicos, adquirir vivienda propia. (2)	Colombia	COP \$40,894 M USD \$17.1 M
 <b>Proyecto de las 100.000 viviendas gratis:</b> Apoyamos la iniciativa del Gobierno Nacional para la adjudicación de 100.000 viviendas gratis, por ello otorgamos un descuento especial en el cemento y el concreto a constructores legalmente constituidos que desarrollan este tipo de proyectos, con el fin que sea viable la construcción de ellas.	Colombia	COP \$19,077 M USD \$7.9 M
 <b>Cemento Nacional:</b> Cemento vendido al estado de Honduras, con precio preferencial, para atender proyectos de desarrollo e inversión social. (3)	Caribe y Centroamérica	COP \$14,112 M USD \$5.8 M
 <b>Convenio Hábitat para la Humanidad:</b> Cemento vendido a Hábitat para la Humanidad Honduras, con un descuento especial, para el desarrollo de los proyectos de vivienda social que gestionan en Honduras. (3)	Caribe y Centroamérica	COP \$154 M USD \$64,716
 <b>Proyecto Boca Cachón:</b> Cemento vendido al gobierno de República Dominicana, con precio preferencial, para atender el proyecto de reubicación y construcción de vivienda social.	Caribe y Centroamérica	COP \$1,568 M USD \$655,527
 <b>Proyecto de comercialización de contenedores de empaçado:</b> Comercialización de contenedores de cemento empaçado en Haití, por medio de representantes de la comunidad esto genera empleo y promueve el desarrollo de las zonas donde son ubicados y comercializados.	Caribe y Centroamérica	COP \$40.6 M USD \$17,000

(1) En Construyá se desembolsaron COP \$2,851 millones, de los cuales se calcula que el 30% se utilizó para la compra de cemento. Las familias beneficiarias de Construyá en 2014 fueron 2,041.

(2) Para este proyecto se vendieron 120,170 toneladas.

(3) Venta aproximada, calculada según cotización promedio del dólar durante 2014.

[Impacto de las inversiones en infraestructura para las comunidades \(G4-EC7\)](#)



## A futuro

- Uno de los principales retos a corto plazo es fortalecer los mecanismos de diálogo y de atención a los requerimientos de las comunidades vecinas a nuestras operaciones. Si bien en la Línea Ética se incorporó un capítulo especial para la atención de quejas y reclamos de las comunidades, disponible para las tres regionales, es preciso dar mayor difusión al mecanismo y mejorar los tiempos de respuesta a las solicitudes que se tramitan por allí.
- Por otra parte, establecer unos indicadores que permitan medir el impacto y la pertinencia de las acciones realizadas en y con las comunidades es otro de los retos en el mediano plazo.
- Por último, pero no menos importante, tenemos como reto homologar los procedimientos de identificación de comunidades de influencia en las tres regionales, así como los mecanismos de comunicación e interacción con ellas.

# DIMENSIÓN ECONÓMICA

## Desempeño económico

El año 2014 fue relevante para el crecimiento y la consolidación de las operaciones dentro de nuestras regiones estratégicas. La adquisición de activos cementeros y concreteros en la Florida y la Guayana Francesa, la puesta en marcha del nuevo centro de distribución en la Planta Cartagena, el anuncio del plan de construcción de una eficiente línea de producción de cemento en Sogamoso (Colombia) y el trabajo en cada uno de los mercados donde operamos, nos permitieron cerrar el año con un ebitda sobresaliente, que superó los COP \$1.06 billones, aumentando un 8% con respecto al año anterior. Esta cifra histórica y una exitosa emisión de bonos en noviembre por COP \$600,000 millones (USD \$277 millones a la TRM del día de emisión), además de revelar que Argos crece de una forma rentable y es cada vez más eficiente, refieren una estructura de capital que permanece a niveles adecuados y balanceados.

También demuestra una amplia flexibilidad financiera, clave para el desarrollo de nuestra estrategia, cimentada en la expansión, con el propósito de acceder a nuevos mercados que creen sinergias con los actuales, y en la reconversión tecnológica -que permita ser cada día más competitivos en la atención a los clientes, redundando en unos flujos de caja crecientes que serán el sustento del crecimiento futuro-.

El desempeño positivo es el resultado de la evaluación permanente del cumplimiento de las prioridades estratégicas definidas por la alta dirección y de la monitorización constante de los riesgos estratégicos a los que está expuesta la organización. Estos aspectos son revisados periódicamente en espacios como la Junta Directiva y el Comité Directivo, dentro de los que se realiza un seguimiento oportuno de las actividades puestas en

marcha y de las necesidades de ajustes y nuevas iniciativas.

A continuación presentamos un detalle de los principales espacios de revisión y control:



### Apoyo a Junta Directiva:

- Comité de Auditoría y Finanzas
- Comité de Nombramientos y Retribuciones
- Comité de Sostenibilidad y Gobierno Corporativo



### Comités de Dirección:

- Comité Directivo
- Comité de Capex y Centro de Servicios Compartidos
- Comité de Gobierno y Contratación
- Comité de Talento
- Comité de Innovación
- Comité Energético

**2014, un año de transformaciones estructurales que guiarán el crecimiento de la próxima década.**

### Valor económico directo generado y distribuido (G4-EC1)



	COP	USD
<b>Valor económico generado (VEG)</b>	<b>6,429,361,149,929</b>	<b>3,206,693,463</b>
Ingresos operacionales	6,429,361,149,929	3,206,693,463
<b>Valor económico distribuido (VED)</b>	<b>6,319,025,563,921</b>	<b>2,641,225,167</b>
Pagos realizados a proveedores de bienes, servicios y materiales.	5,135,895,084,111	2,192,054,104
Beneficios sociales para colaboradores, salarios y prestaciones (legales y extralegales)	434,988,608,506	217,350,602
Pagos a proveedores de capital	436,950,164,413	218,490,879
Pagos a gobiernos	261,107,620,749	131,077,840
Inversiones en la comunidad	50,084,086,142	20,934,137
<b>Valor económico retenido (VER)</b>	<b>110,335,586,008</b>	<b>461,118,048</b>

Ayudas económicas recibidas del Gobierno

(G4-EC4)



Destacamos el importante apoyo, por parte de nuestros accionistas, a la historia de crecimiento y generación de valor de la organización. Al cierre del 31 de diciembre de 2014 contamos con cerca de 14,000 accionistas entre la acción ordinaria y preferencial, esto refleja una base diversificada; los inversionistas extranjeros tienen una participación total, entre las dos acciones, de más del 13% de la compañía al cierre del año, con un balance adecuado entre inversionistas institucionales y personas naturales.

## A futuro

- Se espera que nuestro desempeño económico continuará su tendencia de crecimiento y durante el siguiente lustro las tres regionales de la compañía generarán flujos de caja operativos significativos. La principal palanca de crecimiento económico en los próximos años será la recuperación de la economía norteamericana, lo que redundará en crecimiento y mejoras en las rentabilidades de los negocios de cemento y concreto.
- En la misma línea, el liderazgo desarrollado en el mercado colombiano nos permitirá una gran participación en las grandes obras de infraestructura y vivienda que se desarrollarán en el país en los próximos años, favoreciendo la continuidad del positivo desempeño que la compañía ha tenido en este, su principal mercado. De igual manera, la rentabilidad de las operaciones en el Caribe y Centroamérica seguirá fortaleciendo el flujo de caja operativo, lo que implicará una compañía sólida a nivel financiero, para continuar nuestra estrategia de crecimiento y consolidación.



Mezcladoras en Dallas, Regional USA

## Gestión de clientes

Nuestra estrategia de negocio, enfocada en el consumidor final, nos permite conocer y entender a los clientes, definir propuestas de valor diferenciadoras que se ajusten a sus necesidades, dar cumplimiento a estándares internacionales y desarrollar planes de fidelización y retención que vinculen al mercado con la marca.

Como parte de las propuestas de valor desarrollamos una infraestructura comercial y técnica para asesorar al cliente en el uso y la aplicación de los productos. En Colombia, Panamá y Estados Unidos contamos con una línea gratuita de atención para recibir requerimientos, programación de pedidos, información general y atención y solución de reclamos e inquietudes de los clientes.

Gracias al conocimiento del mercado, nuestro portafolio de productos y servicios es uno de los más completos de la industria en la región, lo que posibilita la atención adecuada de los requerimientos de los clientes y una clara diferenciación en dicho mercado.

**Nuestro conocimiento del mercado garantiza un portafolio de productos altamente competitivo.**

Lo anterior nos permitió avanzar en la consolidación y el desarrollo de las siguientes iniciativas:

- Ampliación del portafolio de productos con el lanzamiento al mercado de la presentación de 1 kg en cemento gris y de 1 kg de cemento blanco, con ventas cercanas al millón de unidades en Colombia.
- Exploración de canales alternativos y establecimientos no tradicionales para la venta o comercialización de productos de la construcción y capacitación en fortalecimiento empresarial que promueva el desarrollo del negocio de los clientes en Colombia.
- Lanzamiento de nuevos canales de comunicación e interacción para clientes, como ventas por internet en Colombia y Caribe y la plataforma móvil, que permite la consulta de información de interés y la realización de pedidos de cemento por medio de teléfonos celulares inteligentes.
- Fortalecimiento y desarrollo en las tres regionales de los productos de valor agregado VASP (Value Added Specialty Products), diseñados y fabricados con tecnología especializada que ofrecen soluciones a la medida de las necesidades de nuestros clientes.
- Participación activa en la construcción de infraestructura en las tres regionales en proyectos como centrales hidroeléctricas, carreteras, instalaciones deportivas, ampliación del Canal de Panamá, entre muchas obras que contribuyen al desarrollo de los países en los cuales tenemos presencia.
- Participación en el programa de la construcción de 100,000 viviendas gratis del gobierno colombiano para la población de bajos ingresos, suministrando producto a precios preferenciales en más del 70% de dichos proyectos.
- Frecuente entrenamiento y capacitación a nuestros clientes en Estados Unidos y Colombia.
- Fortalecimiento de indicadores de gestión de servicio.
- Atención de quejas y reclamos, así como su medición, con miras a la mejoría constante de nuestro servicio a través de los centros de servicio al cliente.



Ciente negocio masivo, Medellín, Colombia

## Satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente es parte de nuestro compromiso con la calidad de los productos y el servicio que ofrecemos. En este sentido, y con el fin de identificar oportunidades de mejora y generar planes de acción, llevamos a cabo anualmente una medición de la satisfacción, con una encuesta que incluye todos los productos, servicios y segmentos de clientes. Las encuestas se realizan mediante compañías externas -IPSOS Napoleón Franco, en Colombia y el Caribe, y Tricone, en Estados Unidos- que utilizan una metodología con estándar internacional que garantiza la

validez estadística de los resultados. Estos son comunicados interna y externamente, y constituyen un indicador de la gestión corporativa, que está asociado, a su vez, al sistema de compensación variable.

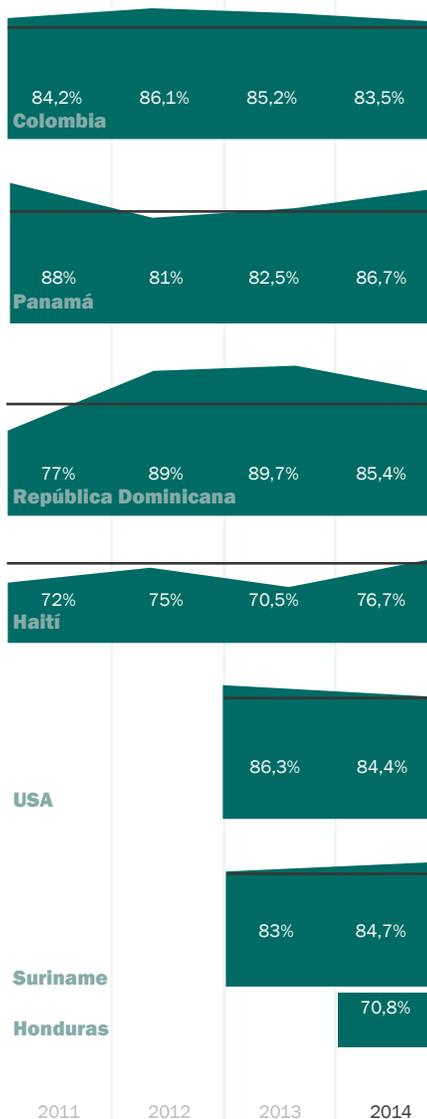
Los resultados de la gestión en Colombia también se evidencian en el *Top of Mind* de la marca, con un resultado histórico, en el público en general, de 67 puntos. Según este estudio de posicionamiento y recordación de marca realizado por Invamer Gallup, de cada 100 colombianos, 67 ratifican a Argos como

la marca líder de la industria cementera, a 57 puntos de diferencia con respecto a la segunda marca.

Contamos con sistemas de administración de reclamos que permiten también evidenciar oportunidades de mejora, y en países como Panamá se están realizando auditorías internas de servicio al cliente, orientadas a garantizar la sostenibilidad en los estándares y mejorar la calidad del servicio y optimizar los procesos. Está previsto que estas auditorías se extiendan a otras geografías.

### Evolución del índice de satisfacción del cliente

(G4-PR5)



**Estamos comprometidos con la satisfacción del cliente, por lo cual la medimos anualmente.**

## A futuro

- Mejoraremos el reconocimiento de la marca en los mercados americanos, con énfasis en Florida.
- Implementaremos en Caribe y Centroamérica el programa de cultura de servicio orientado a colaboradores y encaminado a que la experiencia del cliente sea positiva en su interacción con la organización a todos los niveles.
- Continuaremos el programa de desarrollo empresarial para fidelización de clientes.
- Implementaremos en la Regional USA un sistema de CRM relacional y transaccional que apoye la relación con los clientes, a imagen del que ya se ha implementado en países como Panamá, República Dominicana y en Colombia, para profundizar en el conocimiento de cada uno de los clientes a través de nuestro sistema de CRM.
- Ampliaremos la cobertura del *Contact Center* que hoy opera a otros países de la Regional Caribe y Centroamérica.
- Exploraremos nuevos canales alternativos en Colombia para consolidar el conocimiento del mercado, reforzar el posicionamiento de marca en todos los segmentos y fortalecer la estrategia de canales alternativos de compra y de nuevos canales de comunicación como Internet.
- Finalizaremos la estructuración de la propuesta de valor específica para proyectos de infraestructura de cuarta generación que se construirán en Colombia.
- Ofreceremos al negocio industrial una plataforma de interacción, donde brindaremos información a clientes en cuanto a sus pedidos, entregas, informes de calidad y cartera.
- A partir de la instalación de GPS en la flota de camiones mezcladores de concreto en Colombia, garantiremos al cliente información actualizada y en línea sobre el estado de su pedido.
- Estableceremos en la Regional USA un mecanismo que permita monitorear la retroalimentación del cliente en tiempo real y desarrollar e implementar nuevos canales de comercialización.
- Desarrollaremos canales alternativos de comercialización en el Caribe y Centroamérica por medio del *marketing digital* y ampliaremos el portafolio de productos con morteros y pegamentos para pisos.

## Gestión de proveedores

Nuestra estrategia de gestión de proveedores consiste en asegurar la continuidad del abastecimiento mediante el relacionamiento efectivo con proveedores existentes, así como en desarrollar nuevas fuentes de aprovisionamiento que aseguren la compra eficiente bajo parámetros de calidad, competitividad, sostenibilidad y ética.

Para apoyar esta estrategia contamos con un Manual de Contratación para proveedores de bienes y servicios y con un Código de Conducta que regula los comportamientos que deben tener los colaboradores con todos los grupos de interés, incluyendo a proveedores y contratistas.

### Iniciativas sostenibles en la cadena de suministro



#### Iniciativas

Desarrollo de una estrategia de abastecimiento óptimo basada en un modelo de inventarios. El modelo define los niveles de materiales requeridos para atender las necesidades de fabricación y venta que mitigan las incertidumbres que surgen en la cadena de suministro. Implementamos el indicador "Inventario entre límites" (IEL) a las materias primas compradas el cual mide el porcentaje de materiales que están entre los niveles de inventario definidos.



#### Beneficios cualitativos

- Mejora del IEL pasando del 48% al 78% en 2014.
- Reducción del capital de trabajo y aumento de activo corriente.
- Mejor disposición en sitios de almacenamiento.
- Disminución de la contaminación por transporte, manejo y almacenamiento de materias primas.



#### Beneficios cuantitativos

COP

USD

3,286,229,625

1,337,535

Modelación de la red de agregados a nivel nacional. Se inicia con el levantamiento de información en el territorio para la totalidad de las rutas, visitando los nodos de origen y destino. Se incluye el costeo de cada una de las rutas según la tipología de vehículo que aplica. Finalmente, se realiza un proceso de licitación para asignar el transporte a los proveedores más idóneos y competitivos.

- Formalización del transporte, con conductores con la seguridad social correspondiente.
- Reducción del riesgo de siniestralidad con el uso de vehículos con sistemas de carpado mecánico y automático.
- Aumento de la disponibilidad de vehículos.

446,797,776

189,742

Adquisición de camiones mezcladores que usan gas natural comprimido como combustible alternativo durante el último trimestre de 2014.

- Reducción de las emisiones.
- Reducción del ruido.
- Ahorro en el consumo de combustibles.
- Promoción del uso de combustible doméstico.

388,094,850

163,000

Optimización del proceso de transporte de cemento empacado mediante la realización de licitación de transporte.

- Incremento de los niveles de servicios y satisfacción de los clientes.
- Reducción de la cantidad de transportistas en un 40% para 2015.

577,207,200

240,000\*

\* Valor estimado de las mejoras en los costos de distribución.

## Descripción de la cadena de abastecimiento <sup>(G4-12)</sup>

Nuestra cadena de abastecimiento está conformada por proveedores que atienden las necesidades de los negocios de cemento y concreto en las tres regionales en las que operamos y nos suministran materias primas, servicios, insumos y repuestos, transporte, combustibles y tecnología.

### Número de proveedores actuales según regional 2014



Con el fin de cumplir los requisitos de competitividad, calidad y sostenibilidad y siendo coherentes con nuestras políticas internas, llevamos a cabo actividades de preselección, selección, desarrollo, evaluación y retroalimentación de proveedores, a través de la herramienta tecnológica ARIBA, que permite estandarizar los procesos de compras y gestión de proveedores.

Estamos aumentando la cobertura del modelo metodológico a categorías aún no cubiertas, con lo cual buscamos implementar en todas las compras que realice la organización el ciclo completo de gestión, homologar procesos corporativos y virar de una medición de proveedores basada en el desempeño a una forma de medición más estratégica que se enfoque en la sostenibilidad.



Comprometidos con el desarrollo de los proveedores en la dimensión económica, social y ambiental, direccionamos iniciativas en las zonas de influencia de algunas plantas y, a través de visitas de campo y reuniones grupales, abordamos temas específicos que fortalezcan las empresas y eleven sus estándares.

### Valor de los pagos por tipo de compra

	Regional Colombia		Regional Caribe y Centroamérica		Regional USA	
	COP	USD	COP	USD	COP	USD
Materias primas	188,231,261,919	78,676,869	305,809,795,602	127,822,323	1,145,556,982,477	478,819,701
Administrativos	75,679,729,678	31,632,600			156,485,476,716	65,407,771
Transporte	605,880,277,210	253,245,729			94,327,317,850	39,426,915
Combustibles <sup>1</sup>	205,587,833,344	85,931,566	38,683,628,082	16,168,976	125,883,591,697	52,616,801
Tecnología	72,381,753,011	30,254,112			29,037,902,432	12,137,257
Servicios	455,887,945,197	190,551,961	410,824,516,664	171,716,358	59,471,579,833	24,857,920
Insumos, repuestos y equipos	199,031,438,095	83,191,125	84,804,355,879	35,446,509	329,663,710,778	137,792,778
<i>Intercompany</i>			552,665,987,646	231,003,230		
<b>Total</b>	<b>1,802,680,238,454</b>	<b>753,483,962</b>	<b>1,392,788,283,873</b>	<b>582,157,396</b>	<b>1,940,426,561,783</b>	<b>811,059,143</b>

En la Regional Caribe y Centroamérica, las categorías Administración, Transporte y Tecnología están incluidas en la de Servicios. Por la naturaleza de la Regional Caribe y Centroamérica con operaciones no integradas (sin producción de clínker), se reportan las compras *Intercompany* por el alto volumen que representan.

<sup>(1)</sup> La Regional Colombia incluye también energía y gas.

## Gestión de riesgos en los proveedores

En Argos gestionamos a nuestros proveedores mediante procesos de preselección, evaluaciones de desempeño general, auditorías administrativas (específicas y en sitio a través de diferentes mecanismos) y seguimiento a certificaciones, lo cual nos permite identificar riesgos asociados a los aspectos ambientales, económicos y sociales, conocer las principales causas que los generan y poder definir estrategias internas y prácticas específicas que deben ser cumplidas por los proveedores, para su mitigación, asegurando la confiabilidad y sostenibilidad en la prestación de servicios y disponibilidad de materiales, equipos y repuestos para la operación.

El año anterior implementamos una nueva herramienta de evaluación de proveedores, desarrollando un índice de sostenibilidad con el Massachusetts Institute of Technology, cuyo objetivo principal es identificar el riesgo asociado a cada proveedor en las dimensiones priorizadas por la compañía, para luego definir planes de acción que le permitan mejorar su gestión. El Índice fue aplicado a los 35 proveedores más representativos de los segmentos críticos para la Regional Colombia y evidenció un desempeño más alto en la dimensión ambiental, seguido por las dimensiones social y económica, respectivamente.

De igual forma, con la asesoría externa de la firma Contreebute, se evaluaron los proveedores mineros mediante visitas de campo y revisión documental, con el fin de identificar riesgos asociados a las tres dimensiones sostenibilidad y así definir e implementar planes de mejora para trabajar conjuntamente con los proveedores.

En línea con la gestión de riesgos en proveedores, en 2014 profundizamos en la medición del riesgo ambiental para el segmento contratistas. Para esta valoración se diseñó un modelo que relaciona los aspectos y riesgos ambientales generados en las diferentes actividades que realizan los contratistas en las plantas de cemento de la Regional Colombia. Para el próximo año se ampliará la evaluación enfocada en las actividades



Proveedor Sodexo, Regional Colombia

que generan un mayor impacto ambiental para las plantas, enlazada a las condiciones ambientales de su entorno. Esto permitirá identificar los controles requeridos para mitigar dichos riesgos en cada planta, exigiendo su cumplimiento a los diferentes proveedores que ejecutan estas actividades.

Enmarcados en nuestra Política de Sostenibilidad y siendo conscientes de la importancia de la gestión de riesgos en la cadena de abastecimiento, normalizamos la base de proveedores a partir de procesos de preselección y evaluación más rigurosos y exigentes, estandarizando las condiciones, tanto de permanencia, como para la presentación de propuestas ante un nuevo negocio, garantizando así una alta calidad, mejores niveles de servicio, mayor valor agregado y una mejora en condiciones comerciales.

### Evaluaciones realizadas a proveedores

Regional Colombia (G4-EN33, G4-HR11, G4-LA15, G4-SO10, G4-HR5, G4-HR6)	Tipología de las evaluaciones				
					
Proveedores evaluados	327	327	258	87	457
Proveedores identificados con impacto negativo significativo potencial (de los evaluados)	18	18	18	14	18
Proveedores identificados con impactos negativos significativos potenciales con los que se hicimos acuerdos como resultado de la evaluación	100%	100%	100%	100%	100%
Proveedores identificados con impacto negativo significativo real (de los evaluados)	18	23	13	5	32
Proveedores identificados con impactos negativos significativos reales con los que se hicieron acuerdos como resultado de la evaluación	94%	91%	92%	80%	88%
Proveedores identificados con impactos negativos significativos, reales o potenciales con los que terminamos la relación contractual	0	2	1	1	2
Proveedores identificados con impactos negativos significativos, reales o potenciales con los que terminamos la relación contractual	0%	5%	3%	5%	4%

## Iniciamos la aplicación del Índice de Sostenibilidad en la Regional Colombia.



Call Center, Línea de Transparencia, Regional Colombia

### Tipología de las evaluaciones

-  Ambiental
-  Derechos humanos\*
-  Prácticas laborales
-  Repercusión social
-  Económico

\* Las evaluaciones de derechos humanos incluyen entre otros aspectos, aquellas relacionadas con prácticas laborales, ambientales y de repercusión social

Los impactos negativos significativos identificados y las razones consideradas para terminar una relación contractual son falsedad en documentación de seguridad social, conflicto de intereses y reclamación de calidad. (G4-HR11)



Regional **Caribe y Centroamérica**

**(Panamá y Honduras)**

(G4-EN33, G4-HR11, G4-LA15, G4-SO10, G4-HR5, G4-HR6)

Tipología de las evaluaciones



Proveedores evaluados	89	166	168	0	99
Proveedores identificados con impacto negativo significativo real (de los evaluados)	1	2	2	0	3
Proveedores identificados con impactos negativos significativos reales con los que hicimos acuerdos como resultado de la evaluación	100%	100%	100%	0	100%
Proveedores identificados con impactos negativos significativos, reales con los que terminamos la relación contractual	0%	0%	0%	0	0%

(Solo se incluyen evaluaciones de desempeño general).



Regional **Caribe y Centroamérica**

**(Panamá y Honduras)**

(G4-EN32, G4-HR10, G4-LA14, G4-SO9)

Tipología de las evaluaciones



Nuevos proveedores evaluados	7.2%	11.1%	11.1%	0.0%	4.4%
Nuevos proveedores seleccionados o contratados	360				

(Solo se incluyen evaluaciones de desempeño general).

## A futuro

Continuaremos con la aplicación del Índice de Sostenibilidad a los proveedores críticos de la Regional Colombia y lo implementaremos en las regionales USA y Caribe y Centroamérica en el mediano plazo. Además, actualizaremos anualmente el mapa de riesgos, de acuerdo con la nueva base de proveedores, y replicaremos esta metodología en las regionales USA y Caribe y Centroamérica.

Como parte de nuestra estrategia de sostenibilidad, mantenemos relaciones armónicas y equitativas con proveedores y contratistas; por esto, contamos con mecanismos de relacionamiento con estos (ver sección "Relacionamiento con grupos de interés") entre los cuales resaltamos su participación en los Diálogos de la Sostenibilidad, como un encuentro en el cual, además de presentarles los resultados de nuestra gestión, consultamos su opinión, expectativas y sugerencias en materia de sostenibilidad. En 2014 participaron un total de 188 proveedores y contratistas de las regionales Colombia y Caribe y Centroamérica.

No solo utilizamos criterios de sostenibilidad para la selección, el monitoreo y la evaluación, sino que promovemos su desarrollo para garantizar una cadena productiva responsable que propenda por las mejores prácticas en materia laboral, social y ambiental. Dentro de estas estrategias, invitamos a los proveedores de la Regional Colombia a la Semana de la Sostenibilidad; este es un evento anual de formación en aspectos asociados a este tema. Durante 2014, la formación en la Regional Colombia fue sobre derechos humanos y contamos con una participación de 226 contratistas. Esperamos continuar ampliando estos espacios a las demás regionales para lograr un impacto cada vez mayor en la sostenibilidad de la cadena de abastecimiento.

Adicionalmente, ponemos a disposición de los proveedores las líneas de transparencia y de quejas y reclamos, para que tanto ellos, como sus colaboradores denuncien casos que requieran intervención, permitiéndonos tomar acciones sobre circunstancias que puedan representar un riesgo para la continuidad de la relación comercial.



## 10 ANEXOS

**Estados financieros** 105

**Tabla CSI** 124

**Tabla GRI** 128

**Autoevaluación de principios y contenidos del reporte integrado** 137



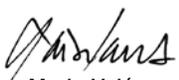
# CEMENTOS ARGOS S. A.

## BALANCE GENERAL CONSOLIDADO

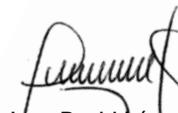
Al 31 de diciembre  
(Millones de pesos colombianos)

	Notas	2014	2013
<b>ACTIVOS</b>			
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>			
Disponible		502.583	366.769
Inversiones negociables	5	30.254	161.244
Deudores, neto	6	1.116.325	826.294
Inventarios, neto	7	588.404	402.435
Gastos pagados por anticipado		47.799	28.240
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>		<b>2.285.365</b>	<b>1.784.982</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>			
Deudores a largo plazo	6	38.131	40.254
Inversiones permanentes	8	144.670	145.898
Propiedades, planta y equipo, neto	9	6.327.168	4.070.292
Diferidos e intangibles	10	2.415.367	2.047.755
Otros activos		11.220	16.832
Valorizaciones de activos	19	3.945.178	3.525.705
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>		<b>12.881.734</b>	<b>9.846.736</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>15.167.099</b>	<b>11.631.718</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>			
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>			
Obligaciones financieras	11	653.781	289.290
Bonos en circulación	12	191.400	192.575
Proveedores y cuentas por pagar	13	887.714	629.937
Impuestos, gravámenes y tasas	14	120.548	195.940
Obligaciones laborales	16	87.768	69.347
Otros pasivos	17	469.765	344.758
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>		<b>2.410.976</b>	<b>1.721.847</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>			
Obligaciones financieras	11	1.655.715	222.158
Proveedores y cuentas por pagar	13	34.212	55.107
Bonos en circulación	12	2.149.932	1.739.655
Obligaciones laborales	16	227.060	242.455
Impuesto diferido	15	103.463	38.189
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>		<b>4.170.382</b>	<b>2.297.564</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b>6.581.358</b>	<b>4.019.411</b>
<b>Interés minoritario</b>		<b>454.948</b>	<b>369.756</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Ver estado adjunto	18	8.130.793	7.242.551
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>		<b>15.167.099</b>	<b>11.631.718</b>
<b>Cuentas de orden</b>	20	<b>1.181.606</b>	<b>1.559.140</b>

Las notas que se acompañan son parte integrante de los estados financieros.

  
Jorge Mario Velásquez J.  
Representante Legal  
(Ver certificación adjunta)

  
Óscar Rodrigo Rubio C.  
Gerente Corporativo de Contabilidad  
T.P. 47208-T  
(Ver certificación adjunta)

  
Juan David López M.  
Revisor Fiscal  
T.P. 139197-T  
Designado por Deloitte & Touche Ltda.  
(Ver informe adjunto)

ESTADO DE FLUJOS  
DE EFECTIVO CONSOLIDADOESTADO DE CAMBIOS  
EN LA SITUACIÓN FINANCIERA CONSOLIDADOESTADO DE CAMBIOS  
EN EL PATRIMONIO CONSOLIDADOESTADO DE RESULTADOS  
CONSOLIDADOBALANCE GENERAL  
CONSOLIDADO

# CEMENTOS ARGOS S. A.

## ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO

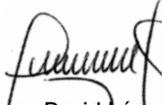
Años que terminaron al 31 de diciembre  
(Millones de pesos colombianos, excepto la utilidad neta por acción)

	Notas	2014	2013
INGRESOS OPERACIONALES		5.802.885	4.968.414
COSTO DE VENTAS		4.468.032	3.860.411
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>1.334.853</b>	<b>1.108.003</b>
GASTOS OPERACIONALES			
Administración	21	449.955	327.155
Ventas	22	211.643	199.733
Total gastos operacionales		661.598	526.888
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		<b>673.255</b>	<b>581.115</b>
OTROS INGRESOS (EGRESOS)			
Dividendos y participaciones	23	27.828	26.360
Ingresos financieros		9.574	13.020
Gastos financieros		(188.559)	(162.454)
Diferencia en cambio, neto	24	53.360	37.612
Otros ingresos	25	139.829	82.832
Otros egresos	26	(171.360)	(175.178)
Utilidad antes de impuestos		543.927	403.307
Provisión para impuesto sobre la renta y CREE	14	193.528	211.684
<b>Utilidad antes de interés minoritario</b>		<b>350.399</b>	<b>191.623</b>
Participación de intereses minoritarios en utilidades de compañías subordinadas		(58.584)	(7.913)
<b>Utilidad neta consolidada</b>		<b>291.815</b>	<b>183.710</b>
<b>Utilidad neta por acción</b>		<b>211,42</b>	<b>117,56</b>

Las notas que se acompañan son parte integrante de los estados financieros.

  
Jorge Mario Velásquez J.  
Representante Legal  
(Ver certificación adjunta)

  
Óscar Rodrigo Rubio C.  
Gerente Corporativo de Contabilidad  
T.P. 47208-T  
(Ver certificación adjunta)

  
Juan David López M.  
Revisor Fiscal  
T.P. 139197-T  
Designado por Deloitte & Touche Ltda.  
(Ver informe adjunto)

# CEMENTOS ARGOS S. A. ESTADOS DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO CONSOLIDADO

Años que terminaron al 31 de diciembre  
(Millones de pesos colombianos)

	Capital social	Prima en colocación de acciones	Reserva legal	Reserva para futuros ensanches e inversiones	Otras reservas	Total reservas	Revalorización del patrimonio	Utilidad de ejercicios anteriores	Utilidad del ejercicio	Superávit por valorización de activos	Total patrimonio
<b>SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012</b>	<b>7.291</b>	<b>175.674</b>	<b>13.845</b>	<b>883.590</b>	<b>15.450</b>	<b>912.885</b>	<b>756.753</b>	-	<b>387.619</b>	<b>3.473.263</b>	<b>5.713.485</b>
Emisión de acciones preferenciales	1.256	1.609.568	-	-	-	-	-	-	-	-	1.610.824
Traslado a utilidades de ejercicios anteriores	-	-	-	-	-	-	-	387.619	(387.619)	-	-
Apropiación de reserva para garantizar dividendo preferencial	-	-	-	50.000	-	50.000	-	(50.000)	-	-	-
Apropiación para la reserva para futuros ensanches	-	-	-	296.582	-	296.582	-	(296.582)	-	-	-
Liberación de la reserva no gravada para futuros ensanches	-	-	-	(136.320)	-	(136.320)	-	136.320	-	-	-
Dividendos decretados en efectivo a razón de \$154 anuales por acción pagaderos en cuatro cuotas a partir de abril de 2013	-	-	-	-	-	-	-	(177.357)	-	-	(177.357)
Dividendo preferencial en efectivo a razón de \$57,75 trimestrales a partir de julio de 2014	-	-	-	(36.244)	-	(36.244)	-	-	-	-	(36.244)
Ajuste a las valorizaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(52.205)	(52.205)
Utilidad no realizada contabilidad de cobertura	-	-	-	-	-	-	338	-	-	-	338
Utilidad del ejercicio	-	-	-	-	-	-	-	-	183.710	-	183.710
<b>SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013</b>	<b>8.547</b>	<b>1.785.242</b>	<b>13.845</b>	<b>1.057.608</b>	<b>15.450</b>	<b>1.086.903</b>	<b>757.091</b>	-	<b>183.710</b>	<b>3.421.058</b>	<b>7.242.551</b>
Traslado a utilidades de ejercicios anteriores	-	-	-	-	-	-	-	183.710	(183.710)	-	-
Dividendos decretados en efectivo a razón de \$166 anuales por acción ordinaria y \$231 anuales por acción preferencial pagaderos en cuatro cuotas a partir de abril de 2014	-	-	-	(55.792)	-	(55.792)	-	(183.710)	-	-	(239.502)
Ajuste a las valorizaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	835.957	835.957
Utilidad no realizada contabilidad de cobertura	-	-	-	-	-	-	(28)	-	-	-	(28)
Utilidad del ejercicio	-	-	-	-	-	-	-	-	291.815	-	291.815
<b>SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014</b>	<b>8.547</b>	<b>1.785.242</b>	<b>13.845</b>	<b>1.001.816</b>	<b>15.450</b>	<b>1.031.111</b>	<b>757.063</b>	-	<b>291.815</b>	<b>4.257.015</b>	<b>8.130.793</b>

Jorge Mario Velásquez J.  
Representante legal  
(Ver certificación adjunta)

Óscar Rodrigo Rubio C.  
Gerente corporativo de Contabilidad  
T.P. 47208-T  
(Ver certificación adjunta)

Juan David López M.  
Revisor fiscal  
T.P. 139197-T  
Designado por Deloitte & Touche Ltda.  
(Ver informe adjunto)

# CEMENTOS ARGOS S. A.

## ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA CONSOLIDADO

Años que terminaron el 31 de diciembre  
(Millones de pesos colombianos)

	2014	2013
<b>LOS RECURSOS FINANCIEROS FUERON PROVISTOS POR:</b>		
Utilidad neta	291.815	183.710
Más (menos) - cargos (abonos) a resultados que no afectan el capital de trabajo:		
Depreciaciones y amortizaciones de propiedades, planta y equipo	304.894	335.853
Amortización de cargos diferidos e intangibles	81.512	61.140
Amortización del descuento de bonos en circulación	1.677	1.642
Utilidad en venta de propiedades, planta y equipo, neto	(18.006)	(1.351)
Utilidad en venta de otros activos	(351)	(431)
Pérdida en venta de propiedades, planta y equipo	712	515
Pérdida en retiro de propiedades, planta y equipo	992	1.342
Pérdida en retiro de otros activos	3.299	-
Pérdida en venta de inversiones permanentes	343	-
Provisiones activos largo plazo	18.650	8.670
Recuperación de provisión de inversiones	(49.761)	(7.709)
Recuperación por actualización de la reserva para pensiones de jubilación	(16.915)	(13.172)
Diferencia en cambio a largo plazo	49.100	(16.131)
Causación impuesto diferido y otros	4.859	(6.656)
Participación de interés minoritario	58.584	7.913
<b>CAPITAL DE TRABAJO PROVISTO POR LAS OPERACIONES DEL AÑO</b>	<b>731.404</b>	<b>555.335</b>
<b>RECURSOS FINANCIEROS GENERADOS POR OTRAS FUENTES</b>		
Emisión de acciones preferenciales	-	1.610.824
Emisión de bonos de largo plazo	600.000	-
Producto de la venta de propiedades, planta y equipo	49.246	3.817
Producto de la venta de otros activos	-	3.036
Disminución de deudores largo plazo	2.395	-
Aumento de obligaciones financieras a largo plazo	1.407.184	-
Efecto de la valoración de operaciones derivadas bajo contabilidad de cobertura	88.331	338
Incremento del interés minoritario	26.608	166.246
<b>TOTAL DE LOS RECURSOS FINANCIEROS PROVISTOS</b>	<b>2.905.168</b>	<b>2.339.596</b>
<b>LOS RECURSOS FINANCIEROS FUERON UTILIZADOS PARA:</b>		
Aumento de deudores a largo plazo	-	536
Adquisición de propiedades, planta y equipo	351.662	379.516
Aumento neto de activos largo plazo por adquisición de Argos Honduras S. A. de C. V.	-	73.483
Aumento neto de activos largo plazo por adquisición de Vulcan Materials Company	1.539.026	-
Aumento neto de activos largo plazo por adquisición de Ciments Guyanais S. A. S.	4.474	-
Adquisición de inversiones permanentes	9.894	1.764
Aumento de activos diferidos e intangibles	33.137	141.891
Crédito mercantil por adquisición de Argos Honduras S. A. de C. V.	-	515.844
Crédito mercantil por adquisición de activos largo plazo de Vulcan Materials Company	63.290	-
Crédito mercantil por adquisición de Ciments Guyanais S. A. S.	118.735	-
Aumento de otros activos	313	-
Dividendos decretados	239.502	213.601
Disminución en obligaciones financieras a largo plazo	-	131.428
Disminución en cuentas por pagar a largo plazo	130.839	20.750
Traslado a corto plazo de impuestos por pagar	-	30.745
Traslado a corto plazo de bonos en circulación	191.400	192.575
Efecto neto en conversión de compañías del exterior	411.642	138.325
<b>TOTAL DE LOS RECURSOS FINANCIEROS UTILIZADOS</b>	<b>3.093.914</b>	<b>1.840.458</b>
<b>(DISMINUCIÓN) AUMENTO DEL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>(188.746)</b>	<b>499.138</b>
<b>CAMBIOS EN LOS COMPONENTES DEL CAPITAL DE TRABAJO</b>		
Disponible	135.814	211.663
Inversiones negociables	(130.990)	159.485
Deudores, neto	290.031	29.775
Inventarios, neto	185.969	47.056
Gastos pagados por anticipado	19.559	3.330
Obligaciones financieras	(364.491)	364.018
Bonos en circulación	1.175	(115.375)
Proveedores y cuentas por pagar	(257.777)	(69.158)
Impuestos, gravámenes y tasas	75.392	(71.620)
Obligaciones laborales	(18.421)	(18.241)
Otros pasivos	(125.007)	(41.795)
<b>(DISMINUCIÓN) AUMENTO DEL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>(188.746)</b>	<b>499.138</b>

Las notas que se acompañan son parte integrante de los estados financieros.

Jorge Mario Velásquez J.  
Representante legal  
(Ver certificación adjunta)

Oscar Rodrigo Rubio C.  
Gerente corporativo de Contabilidad  
T.P. 47208-T  
(Ver certificación adjunta)

Juan David López M.  
Revisor fiscal  
T.P. 139197-T  
Designado por Deloitte & Touche Ltda.  
(Ver informe adjunto)

# CEMENTOS ARGOS S. A.

## ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO CONSOLIDADO

Años que terminaron el 31 de diciembre  
(Millones de pesos colombianos)

	2014	2013
<b>FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN:</b>		
Utilidad neta	<b>291.815</b>	<b>183.710</b>
Ajuste para conciliar la utilidad neta del año con el efectivo neto provisto por actividades de operación:		
Depreciaciones y amortizaciones de propiedades, planta y equipo	304.894	335.853
Amortización de cargos diferidos e intangibles	81.512	61.140
Amortización del descuento de bonos en circulación	1.677	1.642
Utilidad en venta de propiedades, planta y equipo	(18.006)	(1.351)
Utilidad en venta de otros activos	(351)	(431)
Pérdida en venta de propiedades, planta y equipo	712	515
Pérdida en retiro de propiedades, planta y equipo	992	1.342
Pérdida en retiro de otros activos	3.299	-
Pérdida en venta de inversiones permanentes	343	-
Provisiones activas	31.263	41.192
Recuperación de provisión	(52.658)	(8.362)
Valoración de operaciones derivadas	65.069	16.096
Ingresos por cobrar	-	(26.360)
Diferencia en cambio	47.341	(16.131)
Recuperación por actualización de la reserva para pensiones de jubilación	(16.915)	(13.172)
Causación impuesto diferido y otros	4.859	(6.656)
Participación de interés minoritario	58.584	7.913
	<b>804.420</b>	<b>576.940</b>
<b>CAMBIOS EN ACTIVOS Y PASIVOS OPERACIONALES:</b>		
Deudores	(298.958)	(63.039)
Inventarios	(185.971)	(53.567)
Gastos pagados por anticipado	(19.559)	(3.330)
Proveedores y cuentas por pagar	231.550	51.901
Impuestos, gravámenes y tasas	(75.392)	40.875
Obligaciones laborales	18.421	18.241
Otros pasivos	125.007	41.795
	<b>599.518</b>	<b>609.816</b>
<b>EFFECTIVO NETO PROVISTO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>	<b>599.518</b>	<b>609.816</b>
<b>FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN:</b>		
Dividendos recibidos en efectivo	24.244	25.631
Producto de la venta de propiedades, planta y equipo	49.246	3.817
Producto de la venta de otros activos	-	3.036
Adquisición de inversiones permanentes	(9.894)	(1.764)
Adquisición de propiedades, planta y equipo	(351.662)	(379.516)
Aumento neto de activos largo plazo por adquisición de Argos Honduras S. A. de C. V.	-	(73.483)
Aumento neto de activos largo plazo por adquisición de Vulcan Materials Company	(1.539.026)	-
Aumento neto de activos largo plazo por adquisición de Ciments Guyanais S. A. S.	(4.474)	-
Crédito mercantil por adquisición de Argos Honduras S. A. de C. V.	-	(515.844)
Crédito mercantil por adquisición de activos largo plazo de Vulcan Materials Company	(63.290)	-
Crédito mercantil por adquisición de Ciments Guyanais S. A. S.	(118.735)	-
Aumento de activos diferidos e intangibles	(33.137)	(141.891)
Aumento de otros activos	2.082	-
	<b>(2.044.646)</b>	<b>(1.080.014)</b>
<b>EFFECTIVO NETO USADO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	<b>(2.044.646)</b>	<b>(1.080.014)</b>
<b>FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN:</b>		
Emisión de acciones preferenciales	-	1.610.824
Emisión de bonos	600.000	-
Dividendos pagados en efectivo	(213.275)	(197.199)
Pago de bonos y papeles comerciales	(192.575)	(77.200)
Aumento (disminución) neta de obligaciones financieras	1.771.675	(495.446)
Disminución neta de acreedores varios de largo plazo	(130.839)	(27.554)
	<b>1.834.986</b>	<b>813.425</b>
<b>EFFECTIVO NETO PROVISTO EN ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>	<b>1.834.986</b>	<b>813.425</b>
<b>AUMENTO NETO EN EL EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO</b>	<b>389.858</b>	<b>343.227</b>
Aumento del interés minoritario	26.608	166.246
Efecto neto en conversión de compañías del exterior	(411.642)	(138.325)
Efectivo y equivalentes de efectivo al comienzo del año	528.013	156.865
	<b>532.837</b>	<b>528.013</b>
<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO AL FINAL DEL AÑO</b>	<b>532.837</b>	<b>528.013</b>
Disponible	502.583	366.769
Inversiones negociables	30.254	161.244
	<b>532.837</b>	<b>528.013</b>

Las notas que se acompañan son parte integrante de los estados financieros.

Jorge Mario Velásquez J.  
Representante legal  
(Ver certificación adjunta)

Óscar Rodrigo Rubio C.  
Gerente corporativo de Contabilidad  
T.P. 47208-T  
(Ver certificación adjunta)

Juan David López M.  
Revisor fiscal  
T.P. 139197-T  
Designado por Deloitte & Touche Ltda.  
(Ver informe adjunto)

# CERTIFICACIÓN DEL REPRESENTANTE LEGAL DE LA COMPAÑÍA

Barranquilla, 18 de febrero de 2015

**A los señores accionistas de Cementos Argos S. A. y al público en general**

En mi calidad de representante legal certifico que los estados financieros consolidados con corte al 31 de diciembre de 2014 que se han hecho públicos no contienen vicios, imprecisiones o errores materiales que impidan conocer la verdadera situación patrimonial o las operaciones realizadas por Cementos Argos S. A. durante el correspondiente periodo.



Jorge Mario Velásquez J.  
**Representante legal**  
Cementos Argos S. A.

# CERTIFICACIÓN DEL REPRESENTANTE LEGAL Y GERENTE CORPORATIVO DE CONTABILIDAD DE LA COMPAÑÍA

Barranquilla, 18 de febrero de 2015

## A los señores accionistas de Cementos Argos S. A.

Los suscritos representante legal y gerente corporativo de contabilidad de Cementos Argos S. A. certificamos que los estados financieros consolidados de la compañía al 31 de diciembre de 2014 y 2013 han sido tomados fielmente de los libros y que antes de ser puestos a su disposición y de terceros hemos verificado las siguientes afirmaciones contenidas en ellos:

- a) Todos los activos y pasivos incluidos en los estados financieros consolidados de la compañía al 31 de diciembre de 2014 y 2013 existen y todas las transacciones incluidas en dichos estados se han realizado durante los años terminados en esas fechas.
- b) Todos los hechos económicos realizados por la compañía y sus subordinadas durante el año terminado al 31 de diciembre de 2014 y 2013 han sido reconocidos en los estados financieros.
- c) Los activos representan probables beneficios económicos futuros (derechos) y los pasivos representan probables sacrificios económicos futuros (obligaciones), obtenidos o a cargo de la compañía al 31 de diciembre de 2014 y 2013.
- d) Todos los elementos han sido reconocidos por sus valores apropiados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia.
- e) Todos los hechos económicos que afectan la compañía y sus subordinadas han sido correctamente clasificados, descritos y revelados en los estados financieros.



Jorge Mario Velásquez J.  
**Representante legal**  
Cementos Argos S. A.



Óscar Rodrigo Rubio C.  
**Gerente corporativo de Contabilidad**  
T.P. 47208-T  
(Ver certificación adjunta)



## INFORME DEL REVISOR FISCAL

### **A los accionistas de CEMENTOS ARGOS S.A.:**

He auditado los balances generales consolidados de CEMENTOS ARGOS S.A. y sus subordinadas, al 31 de diciembre de 2014 y 2013 y los correspondientes estados consolidados de resultados, de cambios en el patrimonio, de cambios en la situación financiera y de flujos de efectivo por los años terminados en esas fechas, y el resumen de las principales políticas contables y otras notas explicativas.

La Administración es responsable por la preparación y correcta presentación de estos estados financieros de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia. Esta responsabilidad incluye: diseñar, implementar y mantener un sistema de control interno adecuado para la preparación y presentación de los estados financieros, libres de errores significativos, bien sea por fraude o error; seleccionar y aplicar las políticas contables apropiadas; así como efectuar las estimaciones contables que resulten razonables en las circunstancias.

Mi responsabilidad es expresar una opinión sobre estos estados financieros con base en mis auditorías. Obtuve las informaciones necesarias para cumplir mis funciones y llevar a cabo mi trabajo de acuerdo con normas de auditoría generalmente aceptadas en Colombia. Tales normas requieren que planifique y efectúe la auditoría para obtener una seguridad razonable acerca de si los estados financieros están libres de errores significativos. Una auditoría de estados financieros incluye examinar, sobre una base selectiva, la evidencia que soporta las cifras y las revelaciones en los estados financieros. Los procedimientos de auditoría seleccionados dependen del juicio profesional del auditor, incluyendo su evaluación de los riesgos de errores significativos en los estados financieros. En la evaluación del riesgo, el auditor considera el control interno de la Compañía que es relevante para la preparación y presentación razonable de los estados financieros consolidados, con el fin de diseñar procedimientos de auditoría que sean apropiados en las circunstancias. Una auditoría también incluye, evaluar los principios de contabilidad utilizados y las estimaciones contables significativas hechas por la administración, así como evaluar la presentación general de los estados financieros consolidados. Considero que mis auditorías me proporcionan una base razonable para expresar mi opinión.

Al 31 de diciembre de 2014 y 2013, CEMENTOS ARGOS S.A. tiene inversiones directas e indirectas en compañías auditadas por otros auditores y/o revisores fiscales, consolidadas bajo el método de integración global, según los estados financieros de estas sociedades a esa fecha, que representan el 5% y 11% de los activos totales consolidados y el 7% y 8% de los ingresos totales consolidados, respectivamente.

En mi opinión, con base en mis auditorías y en la de los revisores fiscales y/o auditores de las subordinadas referidas en el párrafo precedente, los estados financieros consolidados antes mencionados, presentan razonablemente, en todos los aspectos significativos, la situación financiera consolidada de CEMENTOS ARGOS S.A. y sus subordinadas al 31 de diciembre de 2014 y

2013, los resultados de sus operaciones consolidados, los cambios en su patrimonio, los cambios en su situación financiera y sus flujos de efectivo por los años terminados en esas fechas, de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia.

Tal como se menciona en la Nota 3 a los estados financieros consolidados, a partir del 1 de enero de 2014, la Compañía y algunas de sus subordinadas mencionadas en dicha nota, efectuaron la modificación de las vidas útiles aplicables a las propiedades, planta y equipo. El efecto de este cambio en los estados financieros consolidados de la Compañía fue una disminución en el gasto por depreciación para el año terminado al 31 de diciembre 2014 de \$85.914 millones.



**Juan David López M.**

Revisor Fiscal

T.P. 139197-T

Designado por Deloitte & Touche Ltda.

18 de febrero de 2015.



10 ANEXOS

ESTADOS FINANCIEROS INDIVIDUALES



# CEMENTOS ARGOS S. A.

## BALANCE GENERAL INDIVIDUAL

Al 31 de diciembre  
(Millones de pesos colombianos)

ACTIVOS	Notas	2014	2013
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>			
Efectivo		144.686	241.138
Inversiones negociables	4	25.384	12.238
Deudores, neto	5	1.728.447	670.237
Inventarios, neto	6	116.981	98.955
Gastos pagados por anticipado		7.772	8.362
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>		<b>2.023.270</b>	<b>1.030.930</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>			
Deudores a largo plazo	5	483.116	676.334
Inversiones permanentes	7	5.536.566	4.249.802
Propiedades, planta y equipo, neto	8	856.173	704.009
Diferidos e intangibles, neto	9	603.061	1.096.957
Otros activos		901	511
Valorizaciones de activos	10	2.962.533	2.714.971
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>		<b>10.442.350</b>	<b>9.442.584</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>12.465.620</b>	<b>10.473.514</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>			
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>			
Obligaciones financieras	11	203.120	72.674
Bonos en circulación	12	191.400	192.575
Proveedores y cuentas por pagar	13	941.339	481.324
Impuestos, gravámenes y tasas	14	86.667	136.946
Obligaciones laborales	15	26.956	23.115
Pasivos estimados	16	74.206	83.477
Ingresos recibidos por anticipado		84.288	53.332
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>		<b>1.607.976</b>	<b>1.043.443</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>			
Obligaciones financieras	11	140.838	147.731
Bonos en circulación	12	2.149.932	1.739.655
Proveedores y cuentas por pagar	13	148.991	55.107
Obligaciones laborales	15	226.525	242.455
Impuesto diferido		58.758	764
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>		<b>2.725.044</b>	<b>2.185.712</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b>4.333.020</b>	<b>3.229.155</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Ver estado adjunto	17	8.132.600	7.244.359
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>		<b>12.465.620</b>	<b>10.473.514</b>
<b>Cuentas de orden</b>	<b>18</b>	<b>714.554</b>	<b>662.830</b>

Las notas que se acompañan son parte integrante de los estados financieros.



Jorge Mario Velásquez J.  
Representante legal  
(Ver certificación adjunta)



Óscar Rodrigo Rubio C.  
Gefente corporativo de Contabilidad  
T.P. 47208-T  
(Ver certificación adjunta)



Juan David López M.  
Revisor fiscal  
T.P. 139197-T  
Designado por Deloitte & Touche Ltda.  
(Ver informe adjunto)

ESTADO DE FLUJOS  
DE EFECTIVOESTADO DE CAMBIOS  
EN LA SITUACIÓN FINANCIERAESTADO DE CAMBIOS  
EN EL PATRIMONIO

ESTADO DE RESULTADOS

BALANCE GENERAL

# CEMENTOS ARGOS S. A.

## ESTADO DE RESULTADOS INDIVIDUAL

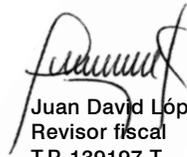
Años que terminaron el 31 de diciembre  
(Millones de pesos colombianos, excepto la utilidad neta por acción)

	Notas	2014	2013
INGRESOS OPERACIONALES	19	1.671.009	1.882.331
COSTO DE VENTA		993.389	1.150.400
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>677.620</b>	<b>731.931</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>			
Administración	20	244.304	189.953
Ventas	21	91.158	91.558
Total gastos operacionales		335.462	281.511
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		<b>342.158</b>	<b>450.420</b>
<b>OTROS INGRESOS (EGRESOS)</b>			
Ingresos financieros		30.769	35.507
Gastos financieros		(138.797)	(150.314)
Diferencia en cambio, neto		42.583	40.304
Participación neta en resultados de compañías subordinadas	7	140.300	(40.062)
Otros ingresos	22	128.490	79.474
Otros egresos	23	(136.764)	(86.921)
Utilidad antes de la provisión para Impuesto sobre la renta y CREE		408.739	328.408
Provisión para impuesto sobre la renta y CREE	14	116.924	144.698
<b>Utilidad neta</b>		<b>291.815</b>	<b>183.710</b>
Utilidad neta por acción (expresada en pesos colombianos)		211,42	117,56

Las notas que se acompañan son parte integrante de los estados financieros.

  
Jorge Mario Velásquez J.  
Representante legal  
(Ver certificación adjunta)

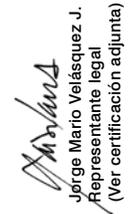
  
Óscar Rodrigo Rubio C.  
Gerente corporativo de Contabilidad  
T.P. 47208-T  
(Ver certificación adjunta)

  
Juan David López M.  
Revisor fiscal  
T.P. 139197-T  
Designado por Deloitte & Touche Ltda.  
(Ver informe adjunto)

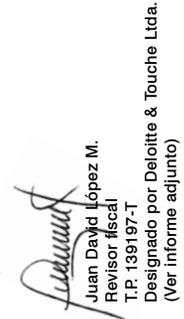
# CEMENTOS ARGOS S. A. ESTADOS DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO INDIVIDUAL

Años que terminaron al 31 de diciembre de 2014 y 2013 (millones de pesos colombianos)

	Capital social	Prima en colocación de acciones	Superávit método de participación	Reserva legal	Reserva para futuros ensanches e inversiones	Otras reservas	Total reservas	Revalorización del patrimonio	Utilidad de ejercicios anteriores	Utilidad del ejercicio	Superávit por valorización de activos	Total patrimonio
<b>SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012</b>	<b>\$7.291</b>	<b>175.675</b>	<b>450.484</b>	<b>13.845</b>	<b>885.397</b>	<b>15.450</b>	<b>914.692</b>	<b>756.753</b>	-	<b>387.619</b>	<b>3.022.777</b>	<b>5.715.291</b>
Emisión de acciones preferenciales	1.256	1.609.568	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.610.824
Traslado a utilidades de ejercicios anteriores	-	-	-	-	-	-	-	-	387.619	(387.619)	-	-
Liberación reserva no gravada para futuros ensanches	-	-	-	-	(136.320)	-	(136.320)	-	136.320	-	-	-
Dividendos decretados en efectivo a razón de \$154 anuales por acción pagaderos en cuatro cuotas a partir de abril de 2013	-	-	-	-	-	-	-	-	(177.357)	-	-	(177.357)
Apropiación para la reserva para futuros ensanches	-	-	-	-	296.582	-	296.582	-	(296.582)	-	-	-
Apropiación reserva para garantizar dividendo preferencial	-	-	-	-	50.000	-	50.000	-	(50.000)	-	-	-
Dividendos preferenciales decretados en efectivo a razón de \$57,75 trimestrales por acción pagaderos a partir de julio de 2013	-	-	-	-	(36.244)	-	(36.244)	-	-	-	-	(36.244)
Superávit por método de participación	-	-	255.603	-	-	-	-	-	-	-	-	255.603
Ajuste valorizaciones de inversiones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(307.806)	(307.806)
Utilidades no realizadas por contabilidad de cobertura	-	-	-	-	-	-	-	338	-	-	-	338
<b>SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013</b>	<b>\$8.547</b>	<b>1.785.243</b>	<b>706.087</b>	<b>13.845</b>	<b>1.059.415</b>	<b>15.450</b>	<b>1.088.710</b>	<b>757.091</b>	-	<b>183.710</b>	<b>2.714.971</b>	<b>7.244.359</b>
Utilidad del ejercicio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	183.710	-	183.710
Traslado a utilidades de ejercicios anteriores	-	-	-	-	-	-	-	-	183.710	(183.710)	-	-
Liberación de la reserva no gravada para futuros ensanches	-	-	-	-	(55.792)	-	(55.792)	-	55.792	-	-	-
Dividendos decretados en efectivo a razón de \$166 anuales por acción pagaderos en cuatro cuotas a partir de abril de 2014	-	-	-	-	-	-	-	-	(191.177)	-	-	(191.177)
Dividendos preferenciales decretados en efectivo a razón de \$57,75 trimestrales por acción pagaderos a partir de abril de 2014	-	-	-	-	-	-	-	-	(48.325)	-	-	(48.325)
Superávit por método de participación	-	-	588.394	-	-	-	-	-	-	-	-	588.394
Ajuste valorizaciones de propiedades, planta y equipo por avalúos técnicos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(70.16)	(70.16)
Ajuste a valorizaciones de inversiones por valor intrínseco, cotización en Bolsa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	254.578	254.578
Utilidades o pérdidas no realizadas por contabilidad de cobertura	-	-	-	-	-	-	-	(28)	-	-	-	(28)
Utilidad del ejercicio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	291.815	-	291.815
<b>SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014</b>	<b>\$8.547</b>	<b>1.785.243</b>	<b>1.294.481</b>	<b>13.845</b>	<b>1.003.623</b>	<b>15.450</b>	<b>1.032.918</b>	<b>757.063</b>	-	<b>291.815</b>	<b>2.962.533</b>	<b>8.132.600</b>

  
Jorge Mario Velásquez J.  
Representante legal  
(Ver certificación adjunta)

  
Óscar Rodrigo Rubio C.  
Gerente Corporativo de Contabilidad  
T.P. 47208-T  
(Ver certificación adjunta)

  
Juan David López M.  
Revisor fiscal  
T.P. 139197-T  
Designado por Deloitte & Touche Ltda.  
(Ver informe adjunto)

BALANCE GENERAL

ESTADO DE RESULTADOS

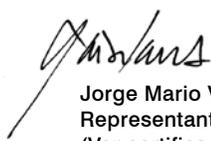
ESTADO DE CAMBIOS  
EN EL PATRIMONIOESTADO DE CAMBIOS  
EN LA SITUACIÓN FINANCIERAESTADO DE FLUJOS  
DE EFECTIVO

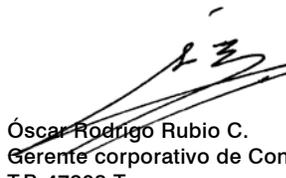
# CEMENTOS ARGOS S. A.

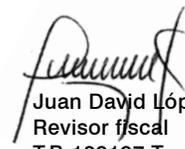
## ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA INDIVIDUAL

Años que terminaron el 31 de diciembre  
(Millones de pesos colombianos)

	2014	2013
Los recursos financieros fueron provistos por:		
Utilidad neta	291.815	183.710
Más (menos) - Cargos (abonos) a resultados que no afectan el capital de trabajo:		
Participación de utilidades en compañías subordinadas	(140.300)	40.062
Depreciaciones y amortizaciones de propiedades, planta y equipo	27.999	98.843
Amortización de cargos diferidos e intangibles	51.255	33.068
Otras amortizaciones no operativas	3.347	8.234
Utilidad en venta de propiedades, planta y equipo	(10.962)	(955)
Utilidad en venta de derechos mineros	(351)	-
Utilidad en venta de otros activos	-	(50)
Pérdida en venta o retiro de bienes	488	1.049
Recuperación por actualización de la reserva para pensiones de jubilación	(16.915)	(13.172)
Diferencia en cambio de pasivos a largo plazo	44.445	(16.131)
Diferencia en cambio de activos de largo plazo	(5.368)	(40.898)
Impuesto diferido y otros	28.793	(11.575)
Amortización de bonos	1.677	1.642
Recuperación de provisiones	(32.198)	(7.228)
Provisión de activos	23.324	545
<b>Capital de trabajo provisto por las operaciones del año</b>	<b>267.049</b>	<b>277.144</b>
RECURSOS FINANCIEROS GENERADOS POR OTRAS FUENTES		
Dividendos recibidos de inversiones permanentes controladas	102.123	94.705
Producto de la venta de propiedades, planta y equipo	44.646	1.482
Producto de la venta de intangibles	351	-
Emisión de acciones preferenciales	-	1.610.824
Disminución de deudores a largo plazo	198.586	-
Aumento de acreedores largo plazo	96.249	-
Aumento de pasivos diferidos largo plazo	29.201	-
Emisión de bonos	600.000	-
<b>TOTAL DE LOS RECURSOS FINANCIEROS PROVISTOS</b>	<b>1.338.205</b>	<b>1.984.155</b>
LOS RECURSOS FINANCIEROS FUERON UTILIZADOS PARA:		
Dividendos decretados	239.502	213.601
Pago por la adquisición de la inversión en Honduras	-	745.156
Pago por la adquisición de la inversión en Guyana Francesa	145.743	-
Adquisición de propiedades, planta y equipo	214.182	117.164
Aumento de otras inversiones permanentes	781	10.672
(Disminución) aumento de diferidos y otros intangibles	66.044	128.391
Aumento de deudores largo plazo	-	309
Aumento de otros activos	-	290
Traslado de bonos en circulación a corto plazo	191.400	192.575
Disminución en obligaciones financieras largo plazo	31.823	100.778
Disminución de acreedores largo plazo	20.895	20.750
Traslado del impuesto al patrimonio a corto plazo	-	25.970
Efecto de la valoración de las operaciones derivadas bajo contabilidad de cobertura	28	(338)
<b>TOTAL DE LOS RECURSOS FINANCIEROS UTILIZADOS</b>	<b>910.398</b>	<b>1.555.318</b>
<b>AUMENTO DEL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>427.807</b>	<b>428.837</b>
CAMBIOS EN LOS COMPONENTES DEL CAPITAL DE TRABAJO		
Efectivo	(96.452)	168.805
Inversiones negociables	13.146	11.611
Deudores, neto	1.058.210	135.667
Inventarios, neto	18.026	(11.102)
Gastos pagados por anticipado	(590)	726
Obligaciones financieras	(130.446)	364.887
Bonos y papeles comerciales	1.175	(115.375)
Proveedores y cuentas por pagar	(460.015)	(46.452)
Impuestos, gravámenes y tasas	50.279	(61.221)
Obligaciones laborales	(3.841)	(3.170)
Otros pasivos y pasivos estimados	(21.685)	(15.539)
<b>AUMENTO DEL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>427.807</b>	<b>428.837</b>

  
Jorge Mario Velásquez J.  
Representante legal  
(Ver certificación adjunta)

  
Oscar Rodrigo Rubio C.  
Gerente corporativo de Contabilidad  
T.P. 47208-T  
(Ver certificación adjunta)

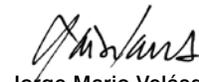
  
Juan David López M.  
Revisor fiscal  
T.P. 139197-T  
Designado por Deloitte & Touche Ltda.  
(Ver informe adjunto)

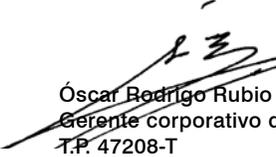
# CEMENTOS ARGOS S. A.

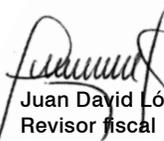
## ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO INDIVIDUAL

Años que terminaron el 31 de diciembre  
(Millones de pesos colombianos)

	2014	2013
<b>FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN:</b>		
Utilidad neta	291.815	183.710
Ajuste para conciliar la ganancia neta del año con el efectivo neto provisto por actividades de operación:		
Participación de utilidades en compañías subordinadas	(140.300)	40.062
Depreciaciones y amortizaciones de propiedades, planta y equipo	27.999	98.843
Amortización de cargos diferidos e intangibles	51.255	33.068
Otras amortizaciones no operativas	3.347	8.234
Utilidad en venta de propiedades, planta y equipo	(10.962)	(955)
Utilidad en venta de derechos mineros	(351)	-
Utilidad en venta de otros activos	-	(50)
Pérdida en venta o retiro de bienes	488	1.049
Castigos de cartera	2.568	345
Amortización de bonos	1.677	1.642
Recuperación por actualización de la reserva para pensiones de jubilación	(16.915)	(13.172)
Diferencia en cambio de pasivos de largo plazo	44.445	(16.493)
Diferencia en cambio de activos de largo plazo	(5.368)	(40.898)
Impuesto diferido y otros	28.793	(11.575)
Recuperación de provisiones	(54.407)	(18.728)
Provisión de activos	29.072	12.198
Valoración de operaciones derivadas	62.631	16.096
	<b>315.787</b>	<b>293.376</b>
<b>CAMBIOS EN ACTIVOS Y PASIVOS OPERACIONALES:</b>		
Deudores	(809.278)	(199.313)
Inventarios	(19.906)	9.833
Gastos pagados por anticipado	590	(726)
Proveedores y cuentas por pagar	497.287	22.391
Obligaciones laborales	3.841	3.170
Otros pasivos y pasivos estimados	43.036	26.824
Impuestos, gravámenes y tasas	(50.279)	35.251
<b>EFFECTIVO NETO (USADO) PROVISTO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>	<b>-18.922</b>	<b>190.806</b>
<b>FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN:</b>		
Pago por la adquisición de la inversión en Honduras	-	(745.156)
Pago por la adquisición de la inversión en Guyana Francesa	(145.743)	-
Adquisición de propiedades, planta y equipo	(214.181)	(117.164)
Aumento de diferidos e intangibles	(66.044)	(128.391)
Adquisición de otras inversiones permanentes	(781)	(10.672)
Dividendos recibidos en efectivo	116.098	140.100
Producto de la venta de propiedades, planta y equipo	44.646	1.482
Producto de la venta de intangibles	351	-
Préstamo a Argos USA Corp. para la adquisición de activos en la Florida	(47.371)	-
Aumento de otros activos	-	(290)
<b>EFFECTIVO NETO USADO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	<b>(313.025)</b>	<b>(860.091)</b>
<b>FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN:</b>		
Dividendos pagados en efectivo	(236.512)	(197.199)
Emisión de acciones preferenciales	-	1.610.824
Aumento (disminución) neto de obligaciones financieras	98.623	(465.665)
Disminución de acreedores de largo plazo	(20.895)	(20.750)
Emisión de bonos	600.000	-
Pago de bonos ordinarios	(192.575)	(77.200)
Disminución en deudores de largo plazo	-	(309)
<b>EFFECTIVO NETO PROVISTO EN ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>	<b>248.641</b>	<b>849.701</b>
(Disminución) aumento neto en el efectivo y equivalentes de efectivo	(83.306)	180.416
Efectivo y equivalentes de efectivo al comienzo del año	253.376	72.960
<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO AL FINAL DEL AÑO</b>	<b>170.070</b>	<b>253.376</b>
<b>EQUIVALENTES DE EFECTIVO</b>		
Disponible	144.686	241.138
Inversiones negociables	25.384	12.238
	<b>170.070</b>	<b>253.376</b>

  
**Jorge Mario Velásquez J.**  
 Representante legal  
 (Ver certificación adjunta)

  
**Óscar Rodrigo Rubio C.**  
 Gerente corporativo de Contabilidad  
 T.P. 47208-T  
 (Ver certificación adjunta)

  
**Juan David López M.**  
 Revisor fiscal  
 T.P. 139197-T  
 Designado por Deloitte & Touche Ltda.  
 (Ver informe adjunto)

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO

ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA

ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO

ESTADO DE RESULTADOS

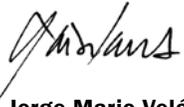
BALANCE GENERAL

# CERTIFICACIÓN DEL REPRESENTANTE LEGAL DE LA COMPAÑÍA

Barranquilla, febrero 18 de 2015

**A los señores accionistas de Cementos Argos S. A.  
y al público en general:**

En mi calidad de Representante Legal certifico que los estados financieros individuales con corte al 31 de diciembre de 2014, que se han hecho públicos, no contienen vicios, imprecisiones o errores materiales que impidan conocer la verdadera situación patrimonial o las operaciones realizadas por Cementos Argos S. A., durante el correspondiente periodo.



**Jorge Mario Velásquez J.**  
Representante legal  
Cementos Argos S. A.

# CERTIFICACIÓN DEL REPRESENTANTE LEGAL Y GERENTE CORPORATIVO DE CONTABILIDAD DE LA COMPAÑÍA

Barranquilla, febrero 18 de 2015

## A los señores accionistas de Cementos Argos S. A.:

Los suscritos representante legal y gerente corporativo de contabilidad de Cementos Argos S. A., certificamos que los estados financieros de la compañía al 31 de diciembre de 2014 y 2013, han sido fielmente tomados de los libros y que antes de ser puestos a su disposición y de terceros hemos verificado las siguientes afirmaciones contenidas en ellos:

- a) Todos los activos y pasivos incluidos en los estados financieros de la compañía al 31 de diciembre de 2014 y 2013 existen y todas las transacciones incluidas en dichos estados se han realizado durante los años terminados en esas fechas.
- b) Todos los hechos económicos realizados por la compañía durante los años terminados en 31 de diciembre de 2014 y 2013 han sido reconocidos en los estados financieros.
- c) Los activos representan probables beneficios económicos futuros (derechos) y los pasivos representan probables compromisos económicos futuros (obligaciones), obtenidos o a cargo de la compañía al 31 de diciembre de 2014 y 2013.
- d) Todos los elementos han sido reconocidos por sus valores apropiados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia.
- e) Todos los hechos económicos que afectan la compañía han sido correctamente clasificados, descritos y revelados en los estados financieros.



**Jorge Mario Velásquez J.**  
Representante legal  
Cementos Argos S. A.



**Oscar Rodrigo Rubio C.**  
Gerente corporativo de Contabilidad  
T. P. 47208-T



## INFORME DEL REVISOR FISCAL

**A los accionistas de  
CEMENTOS ARGOS S.A.:**

He auditado los balances generales de CEMENTOS ARGOS S.A. al 31 de diciembre de 2014 y 2013, y los correspondientes estados de resultados, de cambios en el patrimonio, de cambios en la situación financiera y de flujos de efectivo por los años terminados en esas fechas, y el resumen de las principales políticas contables y otras notas explicativas.

La Administración es responsable por la preparación y correcta presentación de estos estados financieros de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia. Esta responsabilidad incluye: diseñar, implementar y mantener un sistema de control interno adecuado para la preparación y presentación de los estados financieros, libres de errores significativos, bien sea por fraude o error; seleccionar y aplicar las políticas contables apropiadas; así como efectuar las estimaciones contables que resulten razonables en las circunstancias.

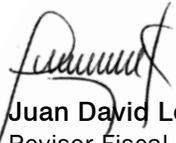
Mi responsabilidad es expresar una opinión sobre estos estados financieros con base en mis auditorías. Obtuve las informaciones necesarias para cumplir mis funciones y llevar a cabo mi trabajo de acuerdo con normas de auditoría generalmente aceptadas en Colombia. Tales normas requieren que planifique y efectúe la auditoría para obtener una seguridad razonable acerca de si los estados financieros están libres de errores significativos. Una auditoría de estados financieros incluye examinar, sobre una base selectiva, la evidencia que soporta las cifras y las revelaciones en los estados financieros. Los procedimientos de auditoría seleccionados dependen del juicio profesional del auditor, incluyendo su evaluación de los riesgos de errores significativos en los estados financieros. En la evaluación del riesgo, el auditor considera el control interno de la Compañía que es relevante para la preparación y presentación razonable de los estados financieros, con el fin de diseñar procedimientos de auditoría que sean apropiados en las circunstancias. Una auditoría también incluye, evaluar los principios de contabilidad utilizados y las estimaciones contables significativas hechas por la Administración, así como evaluar la presentación general de los estados financieros. Considero que mis auditorías me proporcionan una base razonable para expresar mi opinión.

En mi opinión, los estados financieros antes mencionados, tomados de los libros de contabilidad, presentan razonablemente, en todos los aspectos significativos, la situación financiera de CEMENTOS ARGOS S.A. al 31 de diciembre de 2014 y 2013, los resultados de sus operaciones, los cambios en su patrimonio, los cambios en su situación financiera y sus flujos de efectivo por los años terminados en esas fechas, de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia.

Tal como se menciona en la Nota 2 a los estados financieros, a partir del 1 de enero de 2014, la Compañía efectuó la modificación de las vidas útiles aplicables a las propiedades, planta y equipo. El efecto de este cambio en los estados financieros de la Compañía fue una disminución en el gasto por depreciación para el año terminado al 31 de diciembre 2014 de \$52.683 millones.

Además, basado en el alcance de mis auditorías, informo que la Compañía ha llevado su contabilidad conforme a las normas legales y a la técnica contable; las operaciones registradas en los libros de contabilidad y los actos de los administradores se ajustan a los estatutos y a las decisiones de la Asamblea de Accionistas y de la Junta Directiva;

la correspondencia, los comprobantes de las cuentas y los libros de actas y de registro de acciones se llevan y se conservan debidamente; el informe de gestión de los administradores guarda la debida concordancia con los estados financieros básicos; la Compañía no se encuentra en mora por concepto de aportes al Sistema de Seguridad Social Integral, y se han implementado los mecanismos para la prevención y control de lavado de activos de acuerdo con lo establecido en la Circular Externa No. 60 de 2008, de la Superintendencia Financiera. Mi evaluación del control interno, efectuada con el propósito de establecer el alcance de mis pruebas de auditoría, no puso de manifiesto que la Compañía no haya seguido medidas adecuadas de control interno y de conservación y custodia de sus bienes y de los de terceros que estén en su poder.



**Juan David López M.**

Revisor Fiscal

T.P. 139197-T

Designado por Deloitte & Touche Ltda.

18 de febrero de 2015.

# TABLA CSI

Estamos comprometidos con la Iniciativa de Cemento Sostenible; además de participar en varios de sus grupos de trabajo, reportamos nuestro progreso en aquellas áreas que consideramos claves para lograr modelos de negocio sostenibles en la industria del cemento. Tras cuatro años de vinculación con el CSI, en 2014 publicamos nuestro desempeño de acuerdo con los indicadores ambientales, sociales y de seguridad industrial y salud ocupacional que nos permiten evaluar, monitorear, y formular estrategias para implementar mejores prácticas de sostenibilidad.

Indicadores de desempeño	Unidad	Año de reporte 2014
<b>Protección del clima</b>		
Emisiones totales de CO <sub>2</sub> - brutas	Mio. tonCO <sub>2</sub> / año	6.59
Emisiones totales de CO <sub>2</sub> - netas	Mio. tonCO <sub>2</sub> / año	6.48
Emisiones específicas de CO <sub>2</sub> - brutas	KgCO <sub>2</sub> / ton material cementante	598
Emisiones específicas de CO <sub>2</sub> - netas	KgCO <sub>2</sub> / ton material cementante	589
<b>Combustibles y materiales</b>		
Consumo específico de energía en la producción de clínker	MJ/ton clínker	3,849
Uso de combustibles alternativos (% del consumo de energía térmica)	%	4.4
Uso de biomasa como combustible (% del consumo de energía térmica)	%	0.16
Uso de materiales alternativos (% del total de materias primas empleadas para la producción de cemento)	%	9.19
Relación clínker/cemento	%	71.47
<b>Seguridad industrial y salud ocupacional</b>		
Número de fatalidades de empleados directos		1
Índice de fatalidad para empleados directos	(Número de fatalidades en un año / número de empleados directos) x 10,000	1.02
Número de fatalidades de contratistas		2
Número de fatalidades de terceros		9
Índice de frecuencia (LTI FR) de lesiones con tiempo perdido (LTI) de empleados directos	Número de lesiones con tiempo perdido x 1,000,000 hrs/total real de horas trabajadas en un año	4.33
Índice de gravedad de LTI (LTI SR) para empleados directos	Número de días perdido x 1,000,000 hrs/número total de horas trabajadas en un año	61.4
Número de LTIs de contratistas		3.56

Indicadores de desempeño	Unidad	Año de reporte 2014
<b>Reducción de emisiones</b>		
KPI 1 - Cobertura total (porcentaje de clínker producido en hornos cubiertos con sistemas de monitoreo, continuos o discontinuos, para material particulado, NOx, SO <sub>2</sub> , VOC/THC, metales pesados)	%	75
KPI 2 - Cobertura con monitoreo continuo de emisiones (porcentaje de clínker producido en hornos cubiertos con sistemas de monitoreo continuo para material particulado, NOx, SO <sub>2</sub> )	%	68
KPI 3 - Emisiones absolutas de material particulado	TonMP/año	1,784
KPI 3 - Emisiones específicas de material particulado	gMP/ton clínker	219
KPI 4 - Cobertura con monitoreo para material particulado (porcentaje de clínker producido en hornos cubiertos con sistemas de monitoreo para material particulado)	%	100
KPI 3 - Emisiones absolutas de NOx	TonNOx/año	12,951
KPI 3 - Emisiones específicas de NOx	g NOx/ton clínker	1,679
KPI 4 - Cobertura con monitoreo para NOx (porcentaje de clínker producido en hornos cubiertos con sistemas de monitoreo para NOx)	%	100
KPI 3 - Emisiones absolutas de SO <sub>2</sub>	TonSO <sub>2</sub> / año	1,730
KPI 3 - Emisiones específicas de SO <sub>2</sub>	gSO <sub>2</sub> / ton clínker	224
KPI 4 - Cobertura con monitoreo para SO <sub>2</sub> (porcentaje de clínker producido en hornos cubiertos con sistemas de monitoreo para SO <sub>2</sub> )	%	100
<b>Biodiversidad e impactos locales</b>		
<b>% de operaciones que cuentan con planes de relacionamiento con las comunidades</b>		
Plantas de cemento	%	100
Moliendas	%	67
Plantas de concreto	%	5
Puertos y terminales	%	50
% de canteras activas que cuentan con plan de cierre establecido	%	74
% de canteras activas ubicadas dentro, adyacentes o que contienen áreas protegidas o de gran valor para la biodiversidad	%	51
% de canteras activas con gran valor para la biodiversidad en las que se cuenta con plan de manejo de la biodiversidad	%	38

# AUTOEVALUACIÓN DE PRINCIPIOS Y CONTENIDOS DEL REPORTE INTEGRADO

Hemos elaborado nuestro reporte siguiendo los principios y elementos del International Integrated Report Council (IIRC), en el que aplicamos un enfoque progresivo hacia el pensamiento integrado para comunicar a nuestros grupos de interés, de manera clara y concisa, el conjunto de aspectos materiales que determinan nuestra capacidad para crear valor en el tiempo y cómo estos se alinean con la estrategia organizacional.

En el *Reporte integrado* 2014 presentamos un avance de la compañía en este ámbito, al mostrar cómo desarrollamos y direccionamos nuestra estrategia de manera integrada, considerando los impactos que generamos sobre nuestros capitales, nuestra capacidad para responder a las necesidades y expectativas de nuestros grupos de interés, nuestro desempeño en términos de sostenibilidad y la adaptación de nuestra estrategia y modelo de negocio a los riesgos y oportunidades que enfrentamos en cada eslabón de nuestra cadena de valor. Para mayor detalle sobre los avances del *Reporte integrado* 2014 en la incorporación de los principios del marco de *Reporte integrado*, visite la versión digital del reporte en nuestra página web.

Elemento de contenido	Aspectos incluidos	Capítulo/Subcapítulo
Visión organizacional y contexto operativo	Lugares de operación, marcas, productos y servicios, clientes y mercados principales, estructura de capital	3.0 Nuestro negocio / 3.1 Quiénes somos
	Proceso de creación de valor	3.0 Nuestro negocio / 3.2 Nuestro valor agregado
	Filosofía empresarial	5.0 Informe de gestión
Gobernanza	Marco de gobierno	7.0 Gobierno corporativo / 7.1 Marco de gobierno
	Nominación, elección, remuneración, capacitación y evaluación de la Junta Directiva	7.0 Gobierno corporativo / 7.2 Junta Directiva
	Estructura de gobierno corporativo	7.0 Gobierno corporativo / 7.3 Estructura
	Código de Conducta Empresarial, Política Antifraude	8.0 Ética, transparencia y cumplimiento
Modelo de negocio	Recursos, proceso de creación de valor en las actividades del negocio, valor agregado	3.0 Nuestro negocio / 3.2 Nuestro valor agregado
Riesgos y oportunidades	Riesgos estratégicos y actividades de mitigación, gobierno de riesgos	6.0 Sostenibilidad, materialidad y riesgos / 6.3 Riesgos
	Riesgos y oportunidades de aspectos materiales en dimensiones ambiental, social y económica	9.0 Nuestro desempeño / 9.2 Dimensión ambiental, 9.3 Dimensión social, 9.4 Dimensión económica
Estrategia y recursos	Recursos empleados para obtener resultados	3.0 Nuestro negocio / 3.2 Nuestro valor agregado
	Prioridades estratégicas	5.0 Informe de gestión
	Estrategia de sostenibilidad	6.0 Sostenibilidad, materialidad y riesgos / 6.1 Estrategia de sostenibilidad
Desempeño y resultados	Uso de recursos y resultados del proceso de creación de valor	3.0 Nuestro negocio / 3.2 Nuestro valor agregado
	Cifras relevantes de desempeño, financieras y no financieras	4.0 Hechos y cifras relevantes
	Desempeño de negocios por filiales	5.0 Informe de gestión
	Desempeño en las dimensiones social, ambiental y económica, medido a través de indicadores	9.0 Nuestro desempeño
Proyección futura	Retos a futuro de los pilares de la cultura empresarial	5.0 Informe de gestión
	Acciones futuras, metas futuras para aspectos materiales	9.0 Nuestro desempeño / Proyección futura dentro de cada subcapítulo
Bases para la preparación y presentación	Aspectos materiales	6.0 Sostenibilidad, materialidad y riesgos / 6.2 Análisis de materialidad
	Mecanismos de evaluación de aspectos materiales	9.0 Nuestro desempeño
	Indicadores clave de desempeño	4.0 Hechos y cifras relevantes 9.0 Nuestro desempeño

## Contenidos básicos generales

# TABLA GRI

## Opción “De conformidad - Esencial” con la Guía G4

Referencia GRI y descripción	Cubierto en Reporte integrado 2014	Cubierto solo en página web	Página o respuesta directa	Omisión	Verificado por Deloitte
<b>Contenidos básicos generales</b>					
<b>Estrategia y análisis</b>					
G4-1	Declaración sobre la importancia de la sostenibilidad para la organización y la estrategia de esta con miras a abordarla	○	5, 15		○
G4-2	Principales riesgos y oportunidades	○	15, 41		○
<b>Perfil de la organización</b>					
G4-3	Nombre de la organización		Cementos Argos S. A		○
G4-4	Marcas, productos y servicios más importantes	○	Nuestro negocio		○
G4-5	Lugar donde se encuentra la sede central		Sede principal: Calle 7D # 43A - 99 (Medellín, Colombia) Domicilio social: Vía 40 Las Flores (Barranquilla, Colombia)		○
G4-6	Indique nombre de los países en que opera o que tienen una relevancia para asuntos de sostenibilidad	○	8		○
G4-7	Naturaleza del régimen de propiedad y forma jurídica		Sociedad Anónima		○
G4-8	Indique de qué mercados se sirve (con desglose geográfico, por sectores y tipos de clientes y destinatarios)	○	10		○
G4-9	Tamaño de la organización	○	9-10		○
G4-10	Numero de empleados por contrato laboral y sexo	○	10-11, 81		○
G4-11	Porcentaje de empleados cubiertos por convenios colectivos		Año 2014: 27,6%		○
G4-12	Describa la cadena de suministro de la compañía	○	98		○
G4-13	Comunique todo cambio significativo que haya tenido lugar durante el periodo objeto de análisis en el tamaño, la estructura, la propiedad accionaria o la cadena de suministro	○	49		○
G4-14	Indique como aborda la organización el principio de precaución	○	61		○

Referencia GRI y descripción	Cubierto en Reporte integrado 2014	Cubierto solo en página web	Página o respuesta directa	Omisión	Verificado por Deloitte
G4-15	Elabore una lista de las cartas, los principios u otras iniciativas externas de carácter económico, ambiental y social	○	34		○
G4-16	Elabore una lista con las asociaciones		○	Nuestro negocio	○
<b>Aspectos materiales y cobertura</b>					
G4-17	Elabore una lista de entidades que figuran en los estados financieros consolidados de la organización	○		Notas a los estados financieros	○
G4-18	Describa el proceso para determinar el contenido la memoria y la cobertura de cada aspecto	○		38	○
G4-19	Elabore una lista de los aspectos materiales	○		39	○
G4-20	Indique la cobertura de cada aspecto material		○	Sostenibilidad, materialidad y riesgos	○
G4-21	Indique el límite de cada aspecto material fuera de la organización		○	Sostenibilidad, materialidad y riesgos	○
G4-22	Describa las consecuencias de las reexpresiones de la información de memorias anteriores y sus causas			38	○
G4-23	Señale todo cambio significativo en el alcance o la cobertura de cada aspecto con respecto a memorias anteriores	○		4	○
<b>Participación de los grupos de interés</b>					
G4-24	Elabore una lista de los grupo de interes vinculados a la organización	○		35	○
G4-25	Indique en qué se basa la elección de los grupos de interés	○		35	○
G4-26	Describa el enfoque de la organización sobre la participación de los grupos de interés	○		35, 37	○
G4-27	Señale qué cuestiones y problemas clave han surgido a través de la participación de los grupos de interés		○	Sostenibilidad, materialidad y riesgos	○
<b>Perfil de la memoria</b>					
G4-28	Periodo objeto de la memoria	○		4	○
G4-29	Fecha de la última memoria	○		4	○
G4-30	Ciclo de presentación de memorias	○		4	○
G4-31	Facilite un punto de contacto para solventar las dudas que pueden surgir	○		4	○
G4-32	Opción «de conformidad» con la guía que ha elegido la organización	○		4	○

Referencia GRI y descripción	Cubierto en Reporte integrado 2014	Cubierto solo en página web	Página o respuesta directa	Omisión	Verificado por Deloitte
G4-33	Describa la política y las prácticas vigentes de la organización con respecto a la verificación externa de la memoria	○	4		○
<b>Gobierno</b>					
G4-34	Describa la estructura de gobierno de la organización	○	44, 49,50		○
G4-35	Describa el proceso mediante el cual el órgano superior de gobierno delega su autoridad en la alta dirección y en determinados empleados para cuestiones de índole económica, ambiental y social	○	35		○
G4-36	Indique si existen en la organización cargos ejecutivos o con responsabilidad en cuestiones económicas, ambientales y sociales.	○	34, 35, 49, 50		○
G4-37	Describa los procesos de consulta entre los grupos de interés y el órgano superior de gobierno con respecto a cuestiones económicas, ambientales y sociales. Si se delega dicha consulta, señale a quién y describa los procesos de intercambio de información con el órgano superior de gobierno.	○	34-35		○
G4-38	Describa la composición del órgano superior de gobierno y de sus comités.	○	44, 48		○
G4-39	Indique si la persona que preside el órgano superior de gobierno ocupa también un puesto ejecutivo. De ser así, describa sus funciones ejecutivas y las razones de esta disposición.	○	45		○
G4-40	Describa los procesos de nombramiento y selección del órgano superior y sus comités.	○	46-47		○
G4-41	Describa los procesos mediante los cuales el órgano superior de gobierno previene y gestiona posibles conflictos de intereses	○	46		○
G4-42	Describa las funciones del órgano superior de gobierno y de la alta dirección en el desarrollo, la aprobación y la actualización del propósito, los valores o las declaraciones de misión, las estrategias, las políticas y los objetivos relativos a los impactos económico, ambiental y social de la organización.	○	48-49		○
G4-43	Señale qué medidas se han tomado para desarrollar y mejorar el conocimiento colectivo del órgano superior con relación a los asuntos económicos, sociales y ambientales.	○	47		○
G4-44	Describa los procesos de evaluación del desempeño del órgano superior de gobierno con relación con el gobierno de los asuntos económicos, ambientales y sociales. Describa las medidas adoptadas como consecuencia de la evaluación.	○	47		○

Referencia GRI y descripción	Cubierto en Reporte integrado 2014	Cubierto solo en página web	Página o respuesta directa	Omisión	Verificado por Deloitte
G4-45	Describa la función del órgano superior de gobierno en la identificación y gestión de los impactos, riesgos y oportunidades	○	42		○
G4-46	Describa la función del órgano superior de gobierno en el análisis de la eficacia de los procesos de gestión del riesgo de la organización en lo referente a los asuntos económicos, ambientales y sociales.	○	42		○
G4-47	Indique con qué frecuencia analiza el órgano superior de gobierno los impactos, los riesgos y las oportunidades de carácter económico, ambiental y social.	○	49		○
G4-48	Indique cuál es el comité o el cargo de mayor importancia que revisa y aprueba la memoria de sostenibilidad de la organización y se asegura de que todos los aspectos materiales queden reflejados.	○	4		○
G4-49	Describa el proceso para transmitir las preocupaciones importantes al órgano superior de gobierno				○
G4-50	Señale la naturaleza y el número de preocupaciones importantes que se transmitieron al órgano superior.			Sostenibilidad, materialidad y riesgos	○
G4-51	Describa las políticas retributivas para el órgano superior de gobierno y la alta dirección.	○	47		○
G4-52	Describa los procesos para determinar la remuneración.	○	49		○
G4-53	Explique cómo se solicita y se tiene en cuenta la opinión de los grupos de interés en lo que respecta a la retribución	○	47		○
<b>Ética e integridad</b>					
G4-56	Describa los valores, los principios, los estándares y las normas de la organización, como códigos de conducta o códigos éticos	○	52		○
G4-57	Describa los mecanismos internos y externos de asesoramiento en pro de una conducta ética y lícita	○	52		○
G4-58	Describa los mecanismos internos y externos de denuncia de conductas poco éticas o ilícitas y de asuntos relativos a la integridad de la organización, tales como la notificación escalonada a los mandos directivos, los mecanismos de denuncia de irregularidades o las líneas telefónicas de ayuda.	○	52-54		○
<b>Contenidos básicos específicos: aspectos materiales</b>					
<b>Innovación</b>					
G4-DMA	Enfoque de gestión DMA	○	58		
A-IN1	Ingresos por ventas de productos innovadores	○	7, 59		○

Referencia GRI y descripción		Cubierto en Reporte integrado 2014	Cubierto solo en página web	Página o respuesta directa	Omisión	Verificado por Deloitte
A-IN2	Número de ideas innovadoras de ideaxion	○		58		
A-IN3	Ahorros por implementación de ideas innovadoras	○		7, 59		
A-IN4	Fondos destinados para el desarrollo de ideas ideaxion	○		58		
<b>Cambio climático y emisiones</b>						
G4-DMA	Enfoque de Gestión DMA	○		62		
G4-EN15	Emisiones directas de gases de efecto invernadero (Alcance 1)	○		62		
G4-EN16	Emisiones indirectas de gases de efecto invernadero al generar energía (Alcance 2)	○		62		
G4-EN17	Otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero (Alcance 3)	○		63		
G4-EN18	Intensidad de las emisiones de gases de efecto invernadero	○		63		○
G4-EN19	Reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero		○	Dimensión ambiental		
G4-EN21	NOx, SOx, y otras emisiones atmosféricas significativas	○		64		○
A-CC1	Emisiones específicas netas de CO <sub>2</sub> (Kg CO <sub>2</sub> /t material cementante)	○		63		
A-CC2	MP (kg/ton clínker)			Año 2014: 0,22		
A-CC3	SOx (kg/ton clínker)			Año 2014: 0,22		
A-CC4	NOx (Kg/ton clínker)			Año 2014: 1,67		
<b>Energía</b>						
G4-DMA	Enfoque de gestión DMA	○		66-67		
G4-EN3	Consumo energético interno	○		67		○
G4-EN5	Intensidad energética	○		67		
G4-EN6	Reducción del consumo energético	○		67		
<b>Transporte</b>						
G4-DMA	Enfoque de gestión DMA	○		68-69		
G4-EN30	Impactos ambientales significativos del transporte de productos y otros bienes, y materiales para las actividades de la organización, así como del transporte de colaboradores	○		68		○
<b>Uso eficiente de materiales y coprocesamiento</b>						
G4-DMA	Enfoque de gestión DMA	○		69-70		
G4-EN1	Materiales por peso o volumen	○		69		

Referencia GRI y descripción		Cubierto en Reporte integrado 2014	Cubierto solo en página web	Página o respuesta directa	Omisión	Verificado por Deloitte
G4-EN2	Porcentaje de los materiales reciclados utilizados	○		70		○
A-MC1	Porcentaje de sustitución de consumo calórico de combustibles fósiles	○		69		
A-MC2	Porcentaje de uso de materiales alternativos	○		70		
<b>Riesgos relacionados con el agua</b>						
G4-DMA	Enfoque de gestión DMA	○		71-72		
G4-EN8	Captación total de agua según la fuente	○		72		○
G4-EN10	Porcentaje y volumen total de agua reciclada y reutilizada	○		72		
<b>Biodiversidad</b>						
G4-DMA	Enfoque de gestión DMA	○		73-75		
G4-EN11	Instalaciones operativas propias, arrendadas, gestionadas que sean adyacentes, contengan o estén ubicadas en áreas protegidas y áreas no protegidas de gran valor para la biodiversidad	○		74	Se reporta únicamente el número de instalaciones	
G4-EN14	Número de especies incluidas en la Lista Roja de la UICN y en listados nacionales de conservación cuyos hábitats se encuentran en áreas afectadas por las operaciones, según el nivel de peligro de extinción de la especie	○		74		
A-BI1	Número y porcentaje de canteras activas con plan de cierre establecido	○		73		○
A-BI2	Porcentaje de área intervenida liberada que ha sido rehabilitada en las canteras activas	○		73		○
<b>Gestión de impactos ambientales y sociales</b>						
G4-DMA	Enfoque de gestión DMA	○		75-76		
G4-EN28	Porcentaje de productos vendidos, y sus materiales de embalaje, que se recuperan al final de su vida útil, desglosado por categoría	○		76		○
<b>Seguridad industrial &amp; salud ocupacional</b>						
G4-DMA	Enfoque de gestión DMA	○		77		
G4-LA5	Porcentaje de trabajadores que está representado en comités formales de seguridad y salud conjuntos para dirección y empleados, establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de seguridad y salud laboral	○		77		

Referencia GRI y descripción	Cubierto en Reporte integrado 2014	Cubierto solo en página web	Página o respuesta directa	Omisión	Verificado por Deloitte
G4-LA6	Tipo y tasa de lesiones, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región y por sexo	○	78-79		○
G4-LA8	Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos	○	79		
<b>Desarrollo, retención y atracción del talento</b>					
G4-DMA	Enfoque de gestión DMA	○	81		
G4-LA1	Número total y tasa de contrataciones y rotación media de empleados, desglosados por grupo etario, sexo y región	○	81		
G4-LA3	Índices de reincorporación y retención tras la baja por maternidad o paternidad			○	Dimensión social
G4-LA9	Promedio de horas de capacitación anuales por empleado, desglosado por sexo y por categoría laboral	○	83	No se reporta el sexo	○
G4-LA10	Programas de gestión de habilidades y de formación continua que fomentan la empleabilidad de los trabajadores y les ayudan a gestionar el final de sus carreras profesionales	○	83	No se reportan los programas de formación dirigidos a la gestión del final de carreras profesionales	
G4-LA11	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional, desglosado por sexo y por categoría profesional			○	Desarrollo, retención y atracción del talento
G4-LA13	Relación entre el salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosado por ubicaciones significativas de actividad			○	Dimensión social
<b>Derechos humanos</b>					
G4-DMA	Enfoque de gestión DMA	○	84		
G4-HR1	Número y porcentaje de contratos y acuerdos de inversión significativos que incluyen cláusulas de derechos humanos o que han sido objeto de análisis en materia de derechos humanos	○	89		○
G4-HR2	Horas de formación de los empleados sobre políticas y procedimientos relacionados con aquellos aspectos de los derechos humanos relevantes para sus actividades, incluido el porcentaje de empleados capacitados	○	87		○
G4-HR3	Número de casos de discriminación y medidas correctivas adoptada	○	54, 89		○
G4-HR5	Operaciones y proveedores con riesgo de explotación infantil	○	85		
G4-HR6	Centros y proveedores significativos con un riesgo significativo de ser origen de episodios de trabajo forzoso, y medidas adoptadas para contribuir a la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso	○	85, 100, 101		

Referencia GRI y descripción	Cubierto en Reporte integrado 2014	Cubierto solo en página web	Página o respuesta directa	Omisión	Verificado por Deloitte
G4-HR7	Porcentaje del personal de seguridad que ha recibido capacitación sobre las políticas o los procedimientos de la organización en materia de derechos humanos relevantes para las operaciones	○	87		
<b>Ciudadanía corporativa y gestión de comunidades</b>					
G4-DMA	Enfoque de gestión DMA	○	90		
G4-EC7	Desarrollo e impacto de la inversión en infraestructuras y los tipos de servicios		○	Dimensión social	○
G4-EC8	Impactos económicos indirectos significativos y alcance de los mismos		○	Dimensión social	
G4-SO1	Porcentaje de operaciones con iniciativas de trabajo con la comunidad	○	91		○
G4-SO2	Centros de operaciones con efectos negativos significativos, posibles o reales, sobre las comunidades locales.	○	91		○
A-GC1	Inversión social en comunidades	○	7, 90		○
<b>Desempeño económico</b>					
G4-DMA	Enfoque de gestión DMA	○	93		
G4-EC1	Valor económico directo generado y distribuido	○	95		○
G4-EC2	Consecuencias financieras y otros riesgos y oportunidades para las actividades de la organización debido al cambio climático	○	63		○
G4-EC4	Ayudas económicas otorgadas por entes del Gobierno		○	Dimensión económica	○
<b>Gestión de clientes</b>					
G4-DMA	Enfoque de gestión DMA	○	95		
G4-PR5	Resultados de las encuestas para medir la satisfacción de los clientes	○	98		○
<b>Gestión de proveedores</b>					
G4-DMA	Enfoque de gestión DMA	○	97		
G4-EN32	Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios ambientales	○	101		
G4-EN33	Impactos ambientales negativos significativos, reales y potenciales, en la cadena de suministro y medidas al respecto	○	100-101		○
G4-LA14	Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a las prácticas laborales	○	101		
G4-LA15	Impactos negativos significativos, reales y potenciales, de las prácticas laborales en la cadena de suministro, y medidas al respecto	○	100-101		○

Referencia GRI y descripción	Cubierto en Reporte integrado 2014	Cubierto solo en página web	Página o respuesta directa	Omisión	Verificado por Deloitte
G4-HR10	Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a los derechos humanos	○	103		
G4-HR11	Impactos negativos significativos en materia de derechos humanos, reales y potenciales, en la cadena de suministro y medidas adoptadas	○	102, 103		○
G4-S09	Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relacionados con la repercusión social	○	103		
G4-S010	Impactos sociales negativos significativos, reales y potenciales, en la cadena de suministro y medidas adoptadas	○	102, 103		○
<b>Contenidos básicos específicos: aspectos no materiales</b>					
<b>Transparencia</b>					
G4-EN29	Valor monetario de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la legislación y la normativa ambiental	○	55		○
G4-S05	Casos confirmados de corrupción y medidas adoptadas	○	54		○
G4-S06	Valor de las contribuciones políticas, por país y destinatario	○	54		○
G4-S08	Valor monetario de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la legislación y la normativa	○	55		○
G4-PR9	Valor monetario de las multas significativas fruto del incumplimiento de la normativa en relación con el suministro y el uso de productos y servicios	○	55		○
G4-S011	Número de reclamaciones sobre impactos sociales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación	○	54		○
G4-LA16	Número de reclamaciones sobre prácticas laborales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación	○	54		○
A-TX1	Política de impuestos			○	Ética, transparencia y cumplimiento
A-TX2	Ganancias, ingresos operacionales e impuestos pagados por región o países de operación			○	Ética, transparencia y cumplimiento
<b>Competencia</b>					
G4-S07	Número de demandas por competencia desleal, prácticas monopolísticas o contra la libre competencia y resultados de las mismas	○	55		○



Deloitte & Touche Ltda.  
Edificio Corficolombiana  
Calle 16 Sur 43 A-49 Piso 9 y 10  
A.A 404  
Nit 860.005.813-4  
Medellín  
Colombia

Tel : 57(4) 313 88 99  
Fax : 57(4) 313 32 25  
www.deloitte.com.co

### Informe de revisión independiente

Revisión independiente del Reporte Integrado 2014 de Cementos Argos.

#### Alcance de nuestro trabajo

Hemos realizado la revisión de la adaptación de los contenidos del Reporte Integrado 2014 a la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad de Global Reporting Initiative (GRI) versión 4.0 (G4).

Se revisó también el cumplimiento de los lineamientos del Cement Sustainability Initiative (CSI) en el caso de algunos indicadores ambientales que fueron incluidos en el alcance de la verificación.

#### Estándares y procesos de verificación

Hemos llevado a cabo nuestro trabajo de acuerdo con la norma ISAE 3000 - *International Standard on Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information* emitida por el International Auditing and Assurance Standard Board (IAASB) de la International Federation of Accountants (IFAC).

Nuestro trabajo de revisión ha consistido en la formulación de preguntas a la Administración, así como a las diversas áreas de Cementos Argos que han participado en la elaboración del Reporte Integrado y en la aplicación de ciertos procedimientos analíticos y pruebas de revisión por muestreo que se describen a continuación:

- Entrevistas con el personal de Cementos Argos para conocer los principios, sistemas y enfoques de gestión aplicados para elaborar el informe y calcular los indicadores.
- Análisis de como a partir del ejercicio de materialidad se definen los contenidos, la estructura y los indicadores del informe, de acuerdo a lo sugerido por la metodología GRI G4.
- Análisis de los procesos para recopilar y validar los datos presentados en el Informe.
- Comprobación, mediante pruebas de revisión con base en la selección de una muestra de la información cuantitativa y cualitativa correspondiente a los indicadores GRI y propios incluidos en el Informe de sostenibilidad y su adecuada compilación a partir de los datos suministrados por las fuentes de información de CEMENTOS ARGOS Colombia.

#### Confirmación que el Reporte Integrado 2014 es preparado de acuerdo con la metodología GRI G4 en su versión "Esencial" o "Core".

##### Aspectos generales

Se confirmó que el informe se ajusta a los requisitos de la opción Core de los aspectos generales de la versión GRI G4: los indicadores G4-1 a G4-58 fueron reportados.

##### Aspectos específicos

Revisamos el enfoque de gestión e indicadores GRI y propios de los asuntos materiales identificados por la empresa (Ver Anexo 1)

#### Responsabilidades de la Dirección de Cementos Argos y de Deloitte

- La preparación del Reporte Integrado 2014, así como el contenido del mismo, es responsabilidad de la organización la cual también es responsable de definir, adaptar y mantener los sistemas de gestión y control interno de los que se obtiene la información.
- Nuestra responsabilidad es emitir un informe independiente basado en los procedimientos aplicados en nuestra revisión.
- Este Informe ha sido preparado exclusivamente en interés de la organización de acuerdo con los términos de nuestra propuesta de servicios. No asumimos responsabilidad alguna frente a terceros diferentes a la Dirección de la empresa.
- Hemos realizado nuestro trabajo de acuerdo con las normas de independencia requeridas por el Código Ético de la International Federation of Accountants (IFAC).
- El alcance de una revisión limitada es substancialmente inferior al de una auditoría. Por lo tanto no proporcionamos opinión de auditoría sobre el Informe de sostenibilidad.

DELOITTE & TOUCHE LTDA.  
Jorge Enrique Múnera D.  
Socio

Bogotá, Febrero 2015

### **Conclusiones**

Como consecuencia de nuestra revisión no se ha puesto de manifiesto ningún aspecto que nos haga creer que Reporte Integrado contiene errores significativos o no ha sido preparado de acuerdo con la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad de Global Reporting Initiative (G4) en su versión Core.

### **Recomendaciones**

Adicionalmente, hemos presentado a Cementos Argos nuestras recomendaciones relativas a las áreas de mejora para consolidar los procesos, programas y sistemas relacionados con la gestión de la sostenibilidad. Las recomendaciones más relevantes se refieren:

- Actualizar la línea base de asuntos materiales. Socializar al interior de la organización dicho ejercicio y utilizar un lenguaje más alineado con la estrategia de la organización al momento de definir los asuntos materiales.
- Realizar una verificación periódica de indicadores claves de sostenibilidad, lo cual ayude a fortalecer el proceso de consolidación y generación de evidencias de los indicadores incluidos en el Reporte Integrado.

**ANEXO 1**

<b>Asuntos materiales</b>	<b>Indicador GRI y/o Propio Cementos Argos</b>
Innovación	Propio. Ingresos por ventas de productos innovadores
Cambio climático y emisiones	G4.EN18 – G4.EN21
Uso eficiente de materiales y coprocesamiento	G4.EN2
Biodiversidad	Propio. Porcentaje de canteras activas que cuentan con plan de cierre establecido Propio. Porcentaje de área intervenida liberada que ha sido rehabilitada en las canteras activas
Energía	G4.EN3
Agua	G4.EN8
Transporte	G4.EN30
Gestión de los impactos ambientales y sociales	G4.EN28
Gestión de clientes	G4.PR5
Desempeño económico	G4.EC1 – G4.EC2 - G4.EC4
Seguridad Industrial & Salud Ocupacional	G4.LA6
Derechos humanos	G4.HR1 – G4.HR2 – G4.HR3
Ciudadanía corporativa y gestión de comunidades	G4.EC7 – G4.SO1 – G4.SO2 Propio. Inversión social Argos
Desarrollo, retención y atracción del talento	G4.LA9 – G4.LA11
Gestión de proveedores	G4.EN33 – G4.LA15 – G4.HR11 – G4.SO10

**ANEXO 2 Revisión indicadores asuntos no materiales**

<b>Asuntos no materiales</b>	<b>Indicador GRI y/o Propio Cementos Argos</b>
Competencia	G4. SO7
Transparencia	G4.EN29 – G4.SO6 – G4.SO8 – G4.PR9 – G4. LA16 – G4.SO11 – G4.SO5

### ANEXO 3 – CSI

Como parte del proceso de verificación de indicadores ambientales realizamos visitas a operaciones de Argos, la selección tuvo en cuenta variables cuantitativas y cualitativas, al igual que buscaba cubrir operaciones en las tres regiones donde opera la compañía:

- Planta Calle 80 - Concreto Colombia
- Planta Sogamoso – Cemento Colombia
- Planta Bello – Agregados Colombia
- Planta Panamá – Cemento Panamá
- Planta Tocumen – Concreto Panamá
- Planta Roberta – Cemento Estados Unidos
- Planta Glenwood – Concreto Estados Unidos

En las visitas realizadas se entrevistó personal responsable por el reporte interno y la recolección de información. Validando el proceso de consolidación de y el envío de dicha información al nivel corporativo.

#### Criterios

Para nuestra revisión tuvimos en cuenta las siguientes guías del CSI:

- WBCSD's CO2 and Energy Accounting and Reporting Standard for the Cement Industry : The cement CO2 and Energy Protocol
- WBCSD's CO2 and Energy Accounting and Reporting Standard for the Cement Industry : Emissions monitoring and reporting

#### Evaluación de indicadores y proceso de consolidación de información

- Realizamos pruebas sobre la base de muestras para evidenciar los cálculos que permiten medir las emisiones de CO2 otras emisiones (NOx, SOx, MP).
- Revisamos la adecuada gestión y consolidación de informes para las emisiones de CO2 y otras emisiones (NOx, SOx, MP).

#### Conclusión

- Los lineamiento del WBCSD CSI para el reporte de las emisiones de CO2, otras emisiones (NOx, SOx, polvo) son aplicado en forma apropiada.
- El sistema de reporte interno y los procedimientos de consolidación de información para las emisiones de CO2 y otras emisiones (NOx, SOx, MP), están funcionando y proporcionan una información apropiada para ser divulgada.

### ANEXO 4 Declaración de independencia

Deloitte es una de las mayores empresas en la prestación de servicios profesionales en auditoría, impuestos, consultoría y asesoramiento financiero y de sostenibilidad a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Con una red global de Firmas miembro en más de 185 países, Deloitte brinda sus capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes. Aproximadamente 210.000 profesionales se comprometen a ser estándar de excelencia.

Confirmamos nuestra independencia de Argos. Todos nuestros empleados realizan actualizaciones anuales a la Política de Ética donde puntualmente declaramos que no tenemos conflictos de interés con Argos, sus subsidiarias y sus grupos de interés.



Este libro se imprimió en papel certificado FSC®.

Este libro fue impreso en Colombia. Durante el proceso productivo se utilizaron tintas de última generación, hubo optimización en los tamaños para minimizar desperdicios y se separaron las materias primas para ser reprocesadas o dispuestas adecuadamente.

El impresor cuenta con certificación FSC® en cadena de custodia, lo que garantiza que el papel utilizado en las hojas interiores proviene de bosques controlados y que durante el proceso se hizo su custodia. Esta certificación refleja el compromiso de todos los involucrados en este libro con la conservación de los bosques a nivel mundial y la preservación del medioambiente. Para mayor información visitar: [www.fsc.org](http://www.fsc.org)



MEMBER OF

**Dow Jones**  
**Sustainability Indices**

In Collaboration with RobecoSAM 



**ROBECOSAM**  
Sustainability Award  
Silver Class 2015

[www.reporteintegradoargos.co](http://www.reporteintegradoargos.co)