

# REPORTE INTEGRADO 2016



GRUPO ARGOS  
GRUPO ARGOS

## Sobre el reporte | 3

### Carta de la Presidencia de la Junta Directiva | 5

## 01 Perfil de la compañía | 6

- Sobre Grupo Argos | 7
- Nuestras inversiones | 8
- 2016, un año de consolidación de la estrategia | 9
- 2016 en cifras | 10
- Talento humano | 11
- Gestión social | 12
- Nuestra gestión ambiental | 13
- Reconocimientos | 19
- Compromisos institucionales | 19
- Junta Directiva | 20
- Comité de Presidentes | 21
- Comité Directivo | 22

## 02 Informe de gestión | 23

- Entorno económico y político | 25
- Desempeño accionario | 26
- Hechos más relevantes | 26
- Desempeño de los negocios | 29
- Resultados del ejercicio | 33
- Inversiones de portafolio | 34
- Una organización sostenible | 35
- Nuestro talento humano | 36
- Nuestra gestión social | 37
- Nuestra visión de futuro | 38

## 03 Creación de valor y sostenibilidad | 39

- Grupo Argos, gestor activo de sus inversiones | 40
- Como agregamos valor | 41
- Sostenibilidad y materialidad | 42
  - Política de sostenibilidad | 42
  - Como nos relacionamos | 42
  - Grupos de interés | 43
  - Materialidad | 44

## 04 Gobierno Corporativo | 49

- Gobierno corporativo | 50
- Junta Directiva | 52
- Nominación y selección de Junta Directiva | 56
- Evaluación | 57
- Remuneración | 57
- Ética, conducta y transparencia | 58

## 05 Dimensión económica | 62

- Inversiones con enfoque ASG – Ambiental, social y de gobierno | 63
- Gestión de riesgos | 67
- Innovación | 73
- Desempeño tributario | 76

## 06 Dimensión social | 79

- Gestión del Talento Humano | 80
- Contribución al desarrollo social | 87
- Derechos Humanos | 94

## 07 Dimensión ambiental | 95

- Estrategia de cambio climático | 96
- Conservación de la biodiversidad | 102

## 08 Estados Financieros Consolidados | 106

## 09 Estados Financieros Separados | 118

## 10 Anexos | 129

- Índice de contenidos GRI | 130
- Ampliación de datos | 136
- Autoevaluación de Reporte Integrado | 158
- Informe de aseguramiento | 161

# Sobre el reporte

**(102-49)** Grupo Argos S.A presenta a sus grupos de interés sus resultados anuales bajo el marco de Reporte Integrado. Estos resultados incluyen información financiera, social, ambiental y de gobierno, resaltando el desempeño de los temas materiales identificados para el *holding*, en el ejercicio de materialidad realizado durante 2016. La gestión de estos asuntos se orienta a mantener la visión de largo plazo y continuar con la generación de valor para sus grupos de interés.

## Periodicidad reporte

**(102-50) (102-51) (102-52)** El Reporte Integrado se realiza de manera anual y en esta ocasión, la información cubre el periodo del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016. La última versión fue publicada en marzo de 2016 y corresponde a los resultados de 2015.

## Marcos de reporte

**(102-54)** Este informe se ha elaborado de conformidad con los estándares GRI: opción Esencial y siguiendo el Marco de Reporte Integrado. Adicionalmente, este documento se convierte en el Comunicado de Progreso con el que damos a conocer los avances de cumplimiento de los diez principios del Pacto Global de Naciones Unidas y evidencia la contribución de la organización a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Deloitte & Touche realizó el aseguramiento limitado de una muestra de los indicadores de desempeño incluidos en esta publicación.

## Alcance y cobertura de la información

**(102-45)** En esta oportunidad, revelamos información general de los negocios del Grupo Empresarial Argos manteniendo como eje central la gestión de *holding* como controlante y casa matriz.

**(102-45)** y **(102-49)** La información incluye a Grupo Argos S.A. y sus filiales: Cementos Argos S.A., Celsia S.A. E.S.P., Odinsa S.A., Compas S.A., y Sator S.A.S., especificándose en cada caso el alcance puntual de los indicadores (solo *holding* o consolidado con filiales).

La información de las inversiones estratégicas de cemento, energía y concesiones puede profundizarse en los portales web [www.argos.co](http://www.argos.co), [www.celsia.com](http://www.celsia.com) y [www.odinsa.com](http://www.odinsa.com). A lo largo del documento se indicará, cuando corresponda, qué tipo de datos pueden ampliarse en sus respectivos reportes.

Durante 2016 se consolidó el negocio de desarrollo inmobiliario, Situm S.A.S., como unidad de negocio de Grupo Argos, con lo cual, sus cifras se incluyen en la gestión del *holding*.

Se excluyen de este reporte las cifras del negocio Opain S.A. cuya compra se perfeccionó en enero de 2017.

Las cifras del informe de gestión se presentan bajo las Normas Internacionales de Información Financiera, NIIF. Para mantener la comparabilidad con las cifras publicadas en reportes anteriores, las mismas se expresan en pesos y en dólares a una Tasa Representativa del Mercado (TRM) de COP \$3.000,71.



Palma de cera. *Ceroxylon quindiuense*.

**(102-48) (102-55)** En los anexos se pueden encontrar el Índice de Contenidos GRI (Ver página 129) y la autodeclaración de cumplimiento con el marco de Reporte Integrado, en donde se detalla cómo este reporte sigue los principios y contenidos de esta guía. De igual forma, a lo largo del reporte se indica, cualquier cambio en las cifras, cobertura y límite del reporte cuando aplique.

### Temas materiales

Los asuntos identificados en el ejercicio de materialidad de 2016, son el resultado de la identificación y priorización de los asuntos materiales en las dimensiones ambiental, social y económicas para los grupos de interés y para la organización. Estos asuntos son:

1. Inversiones con Enfoque ASG - Ambiental, Social y de Gobierno
2. Ética, Conducta y Transparencia
3. Gobierno Corporativo
4. Gestión de Riesgos
5. Gestión del Talento Humano
6. Estrategia de Cambio Climático
7. Innovación

### Verificación externa del reporte

**(102-56) (102-32)** La información financiera de este reporte fue auditada por un tercero independiente, la firma Deloitte & Touche, en su calidad de Revisor Fiscal de Grupo Argos. La Alta Dirección revisó y aprobó el Reporte Integrado y por encargo de la misma, Deloitte & Touche realizó el aseguramiento limitado de una muestra de los indicadores de desempeño incluidos en esta publicación. El informe de revisión independiente se encuentra en los anexos de este reporte (Ver página 161).

### Punto de contacto

**(102-53)** Este documento se encuentra publicado en la página web [reporte2016.grupoargos.com](http://reporte2016.grupoargos.com), pero si desea mayor información puede comunicarse con Camilo Abello, Vicepresidente de Asuntos Corporativos ([cabello@grupoargos.com](mailto:cabello@grupoargos.com)), con Piedad Monsalve, Gerente de Sostenibilidad y Comunicaciones ([pmonsalve@grupoargos.com](mailto:pmonsalve@grupoargos.com)) o con Margarita González, Directora de Sostenibilidad ([mgonzalez@grupoargos.com](mailto:mgonzalez@grupoargos.com)).

## ➤ Carta de la Presidente de la Junta Directiva



### Estimados accionistas:

**(102-14)** Es para mí un placer dirigirme a ustedes para presentarles nuestro informe de gestión como parte del compromiso corporativo de comunicación y transparencia.

Por cuarto año consecutivo, elaboramos este informe integrando los resultados económicos con los avances y retos en materias ambiental y social, siguiendo la guía del *Global Reporting Initiative*, en su versión “Estándar GRI”, de acuerdo con los asuntos que son materiales o tienen especial importancia para la organización y para los grupos de interés con los que nos relacionamos.

A lo largo de estas páginas podrán enterarse de los aspectos fundamentales sobre la estrategia de Grupo Argos, su papel como gestor activo de los negocios, los pasos dados en la consolidación de las concesiones viales y aeroportuarias como tercer pilar operativo y el posicionamiento del *holding* como uno de los actores más relevantes de la infraestructura en la región.

Pese a la complejidad e incertidumbre que caracterizó el 2016, nos complace registrar un balance positivo, con logros y hechos relevantes, basado en el actuar disciplinado y coherente de un talento humano excepcional, la consistencia en la ejecución de la visión, la diversificación de industrias y geografías, la exposición simultánea a economías desarrolladas y emergentes, la adecuada gestión de riesgos, la búsqueda de sinergias y eficiencias y la transferencia de prácticas entre negocios.

En cumplimiento de nuestra Política de Sostenibilidad y teniendo en cuenta los criterios de adhesión al Pacto Global de Naciones Unidas y la voluntad de contribuir desde nuestro rol empresarial a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la Junta Directiva orienta metas y planes de trabajo para profundizar la generación de valor económico, ambiental y social en el largo plazo, en un marco de responsabilidad, buen gobierno, integridad y ética.

Es muy satisfactorio que Grupo Argos y Cementos Argos hayan sido ratificados por cuarto año consecutivo en el Índice Global de Sostenibilidad Dow Jones que reconoce a las empresas más destacadas en el mundo por sus buenas prácticas ambientales, sociales y de gobierno corporativo. Además, junto con Celsia, fueron incluidos en el Anuario de Sostenibilidad 2017 de RobecoSAM, en el cual Grupo Argos recibió distinción Plata y Cementos Argos obtuvo distinción Oro, como la cementera más sostenible del mundo.

Quisiera concluir agradeciendo el apoyo, la colaboración y el diálogo permanente con nuestros grupos de interés, que nos ayudan a fortalecer, año tras año, nuestro actuar como empresa sostenible. Apreciamos la confianza que han depositado en nosotros para seguir orientando el Grupo Empresarial Argos.

Somos optimistas frente al futuro y trabajaremos con disciplina, pasión y compromiso para seguir consolidando nuestro foco en infraestructura, diversificando negocios maduros con negocios de alto potencial, participando en su desarrollo presente, su proyección y crecimiento, siempre atendiendo a los más sólidos principios de integridad y responsabilidad.

Muchas gracias,



**ROSARIO CÓRDOBA**

Presidente Junta Directiva

# PERFIL DE LA COMPAÑÍA | 01



Flor del sietecueros, mayo o pucasacho.  
*Tibouchina nollis.*

# Sobre Grupo Argos

**(102-1)** Grupo Argos es una compañía de inversiones en infraestructura con presencia en negocios de cemento, energía, concesiones e inmobiliario.

Es una sociedad anónima inscrita en la Bolsa de Valores de Colombia, al igual que sus filiales Argos, Celsia y Odinsa.

Además de sus negocios estratégicos, Grupo Argos cuenta con un sólido portafolio de inversiones en el sector inmobiliario, financiero y de alimentos.

En el mercado bursátil colombiano, Grupo Argos es un emisor de acciones ordinarias y acciones preferenciales, dirigidas a inversionistas estratégicos, fondos privados de inversión, fondos de pensiones e inversionistas en general (personas naturales y jurídicas).

**(102-7)** La creación de valor para los más de 10.000 accionistas se fundamenta en la diversificación de sus inversiones y geografías, con un robusto portafolio en diferentes sectores, combinando negocios maduros y nuevos negocios de alto potencial, con mercados desarrollados como Estados Unidos y economías emergentes, en un marco de integridad, gobierno corporativo, innovación y compromiso con la sostenibilidad en las tres dimensiones: económica, ambiental y social.

**(102-3) (102-4)** Grupo Argos tiene domicilio en Medellín, Colombia, y, a través de sus negocios, tiene presencia en 18 países y territorios: Colombia, Estados Unidos, Panamá, Honduras, República Dominicana, Haití, Guayana Francesa, Surinam, Antigua, San Martín, Santo Tomás, Curazao, Puerto Rico, Venezuela, Costa Rica, Chile, Ecuador y Aruba.

## Matriz de inversiones sostenibles en infraestructura

**11.419**  
empleados  
directos a través  
de sus filiales

En  
**18** países  
y territorios

Más de  
**10.000**  
accionistas

**\$16,3**  
billones  
Capitalización  
Bursátil

**\$14,6**  
billones  
Ingresos

**\$3,6**  
billones  
EBITDA

**\$45**  
billones  
en activos  
bajo administración



Planta Martinsburg, West Virginia, Estados Unidos, adquirida en 2016.

## ➤ Nuestras Inversiones

(102-2) (102-7) (102-10)

### • ESTRATÉGICAS en Infraestructura

**Cemento**



55,3%\*

\*Acciones ordinarias en circulación.

**Energía**



52,5%

### • Concesiones

**Autopistas y aeropuertos**



98,6%

**Puertos**



50%

OPAIN S.A.

65%\* \*

\*\*Sumatoria de participaciones de Grupo Argos y Odinsa.

### PORTAFOLIO

#### • Inmobiliario

**Fondo inmobiliario**



40%\* \* \*

\* \* \* Participación en el fondo de capital privado luego del ingreso de Protección.

#### • Servicios financieros

**Desarrollo Urbano**



100%

#### • Alimentos

GRUPO **Sura**

35,9%\* \* \* \* \*

\* \* \* \* \* Esta participación corresponde a la participación que tienen Grupo Argos y sus vinculadas.

**Grupo nutresa**

9,8%

## ➤ 2016, un año de **consolidación de la estrategia**

**Fortalecimos nuestro tercer pilar de infraestructura con**



**\$1,3 billones en inversiones**

**Definimos nuestro rol como arquitecto estratégico con cuatro focos de actuación:**



Estratégico



Financiero



Gestor



Institucional

**Estructuramos un portafolio robusto en el sector de infraestructura con**



**\$45 billones en activos**

### Principales hitos



#### Compra de Martinsburg

**Acompañamos a cementos Argos** en la adquisición de la Planta Martinsburg, por US\$660 millones, que aumenta 29% la capacidad instalada de la filial en Estados Unidos.

#### Adquisición Odinsa

**Con exitosa Oferta Pública** de Adquisición sobre Acciones Ordinarias (OPA), aumentamos la participación en Odinsa del 54,75% al 98,55%.

#### Adquisición Opain

**Adquirimos el 30% de Opain**, que sumado al 35% de participación de Odinsa, consolida el control de la concesión de terminales de pasajeros y carga de El Dorado.



#### Concesiones

**En Odinsa** se realizó el cierre financiero de Pacífico 2, por US\$400 millones, luego de haber llegado a una participación del 79% en dicha concesión.

#### Recuperación energía

**El negocio de generación** tuvo mejoras operacionales relevantes para la recuperación de la rentabilidad y eficiencia de Celsia, permitiéndole avanzar en su estrategia de nuevos negocios.

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

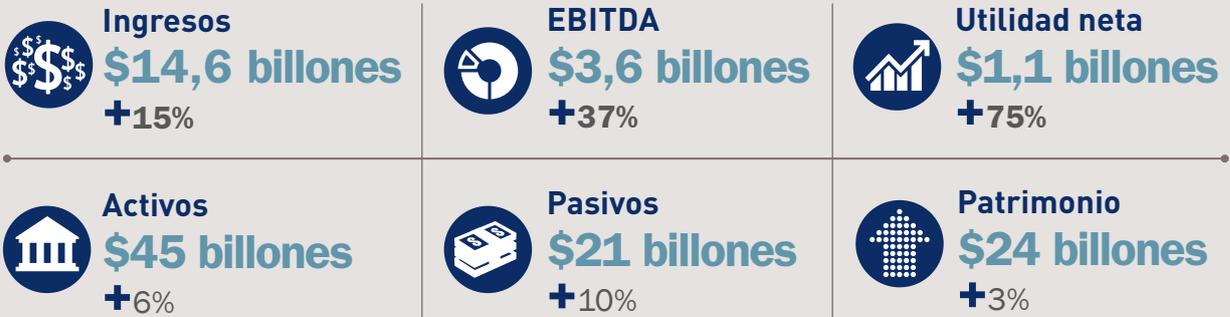


**ROBECOSAM**  
Sustainability Award  
Silver Class 2017

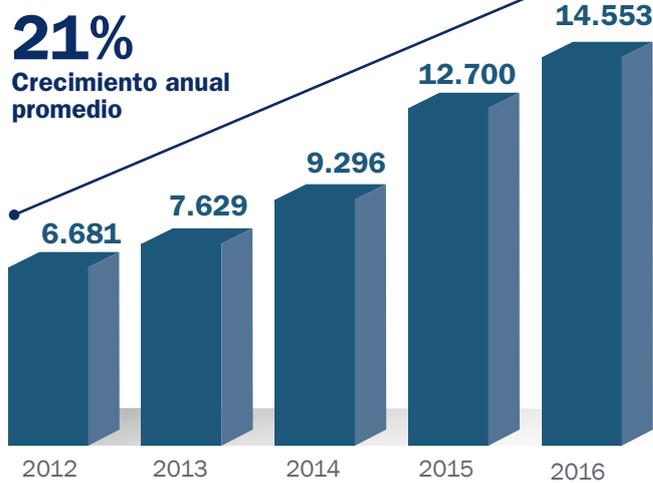
#### Referente en sostenibilidad

Ingresamos por 4ª vez en el Índice Global de Sostenibilidad Dow Jones y fuimos reconocidos en el Anuario de Sostenibilidad de RobecoSam con medalla de plata. Argos fue destacado como la cementera más sostenible del mundo.

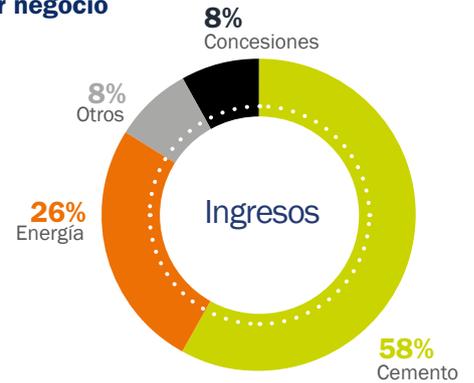
➤ 2016 en cifras



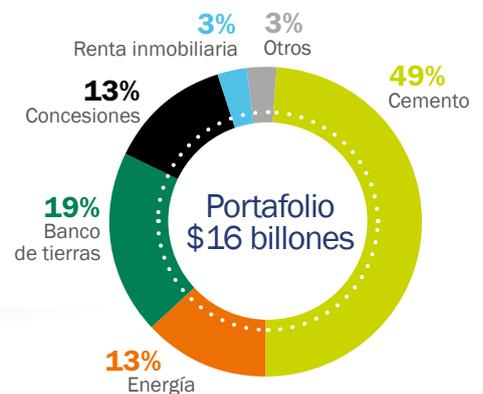
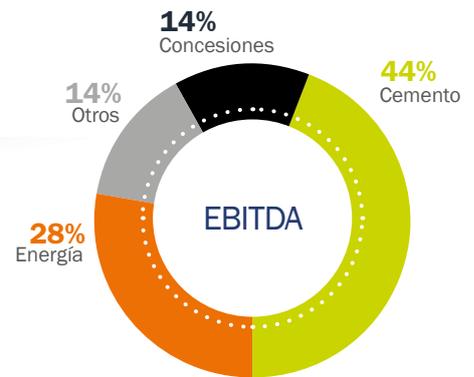
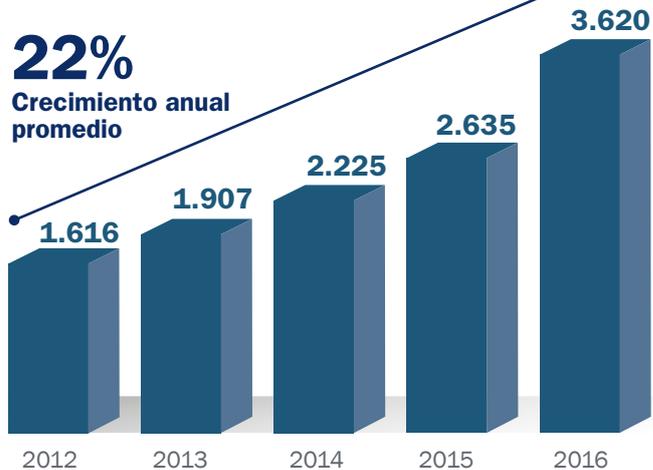
**Ingresos consolidados**  
Miles de millones de pesos



**Participaciones por negocio**



**EBITDA consolidado**  
Miles de millones de pesos



➤ Talento humano



**11.419** empleados directos en todo el Grupo Empresarial



Más de **641 mil** horas de formación



**56 horas** de formación promedio por empleado

Distribución de empleados



Por compañía	♀	♂
<b>Grupo Argos</b>	<b>80</b>	<b>66</b>
Cemento	1.337	7.829
Energía	392	1.165
Concesiones	185	87
Puertos	62	160
Carbón	10	46
<b>Total</b>	<b>2.066</b>	<b>9.353</b>



Somos una de las **20 mejores empresas** para trabajar en Colombia según **Great Place to Work**



Prácticas corporativas

Programa de **Talento y Sucesión**

Programa de **Deliberación Ética**

Modelo de **Competencias Corporativas**

**Formación en** Multilingüismo, Liderazgo, Cultura, DDHH, Diversidad e Inclusión, Seguridad y Salud en el Trabajo

Fortalecimiento de la **diversidad**



**Movilidad del talento** entre negocios



## ➤ Gestión **social**



Inversiones a través de las  
**fundaciones**



Donaciones  
**filantrópicas**



Inversiones desde las  
**operaciones**



## 34 mil millones en programas de las fundaciones:

**Fundación  
Grupo Argos**  
12.600 millones\*

- Conservación ambiental y biodiversidad
- Reforestación y restauración de bosques
- Fondos de agua
- Inclusión social

**Fundación  
Cementos Argos**  
14.614 millones

- Infraestructura educativa y comunitaria
- Alianzas por la educación
- Becas de educación superior
- Vías y reconstrucción de viviendas

**Fundaciones  
Celsia y Epsa**  
6.883 millones

- Mejoramiento de la educación
- Infraestructura escolar en energía y agua
- Fortalecimiento de capacidades para la enseñanza

### \*\$5.500 millones

#### aprobados por Asamblea Grupo Argos 2016

apalancaron la gestión de la Fundación Grupo Argos y de otras 15 entidades, fortaleciendo procesos sociales, educativos y culturales.

## ➤ Nuestra gestión **ambiental**



Meta del Grupo Empresarial Argos:

**Reducir en 20%** las emisiones directas de CO<sub>2</sub>

por cada millón COP de ingresos en 2025, teniendo como año base el 2015.

### Emisiones de gases de efecto invernadero

Reconocemos los riesgos y oportunidades derivados del cambio climático y sus efectos en la estrategia de negocio.

Integramos en todos los negocios actividades con enfoque de adaptación a los efectos del cambio climático, así como de prevención, mitigación y compensación de los impactos que generan.

### Emisiones directas

2015 **10 millones** TonCO<sub>2</sub>eq

2016 **9 millones** TonCO<sub>2</sub>eq

**10%** de reducción

### Logros y avances

**312 mil árboles**

sembrados en 2016

con potencial de captura:

771 mil toneladas de CO<sub>2</sub>.

**562 mil árboles**

sembrados en la iniciativa

ReverdeC de Celsia, con:

Restauración de  
**12 cuencas**

en 16 municipios.

Protección de

**785 hectáreas**

con 83,1 km de aislamientos.

Aumento al

**6,8%** en el uso de  
combustibles alternativos

en Cementos Argos.



**874 mil árboles**  
entre los distintos  
programas



Ver Dimensión Ambiental  
en la pág. 95.

## Estrategia de cambio climático



**1.730 hectáreas**  
impactadas para conservar  
cuencas hidrográficas  
con el fondo de agua Cuenca Verde

**117 nacimientos de agua** protegidos.

**6 mil especies nativas** sembradas en ribera de río con fondo de agua Cuenca Verde.

**Fondo de Agua de Cartagena** creado para beneficiar cuatro corregimientos, donde habitan 1.300 familias.

**Convenio con Parques Nacionales** Naturales de Colombia para apoyar áreas protegidas y ecosistemas.

**18 mil árboles** sembrados en nombre de los 6 mil participantes en la Carrera Verde 2016.

**Inventario de fauna** en plantaciones forestales para ajustar modelos de producción y proteger:  
**30 especies de aves**  
**18 de anfibios y reptiles**  
**16 mamíferos silvestres**



**411.700 hectáreas**  
para estudio y protección del Oso Andino  
en la Cordillera Occidental



**Cemento**  
(102-6)

**CEMENTO**

**Líder de la industria**  
en Colombia

**5º productor más grande**  
en América Latina

**2º productor más grande**  
en el sureste de Estados Unidos

**Uno de los dos líderes**  
en Centroamérica y el Caribe

**CONCRETO**

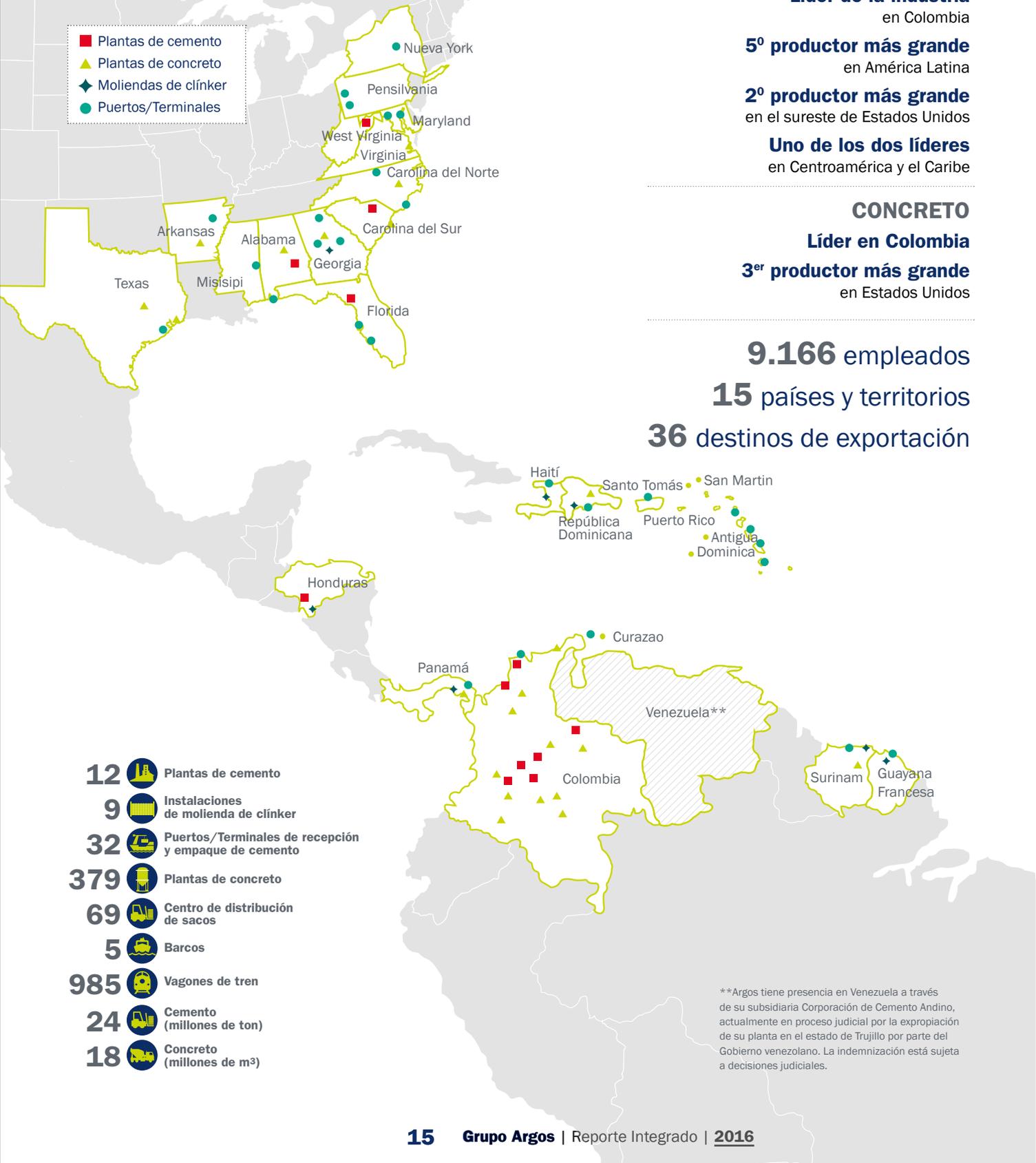
**Líder en Colombia**

**3er productor más grande**  
en Estados Unidos

**9.166 empleados**

**15 países y territorios**

**36 destinos de exportación**



- Plantas de cemento
- ▲ Plantas de concreto
- ◆ Moliendas de clínker
- Puertos/Terminal

- 12 Plantas de cemento
- 9 Instalaciones de molienda de clínker
- 32 Puertos/Terminal de recepción y empaque de cemento
- 379 Plantas de concreto
- 69 Centro de distribución de sacos
- 5 Barcos
- 985 Vagones de tren
- 24 Cemento (millones de ton)
- 18 Concreto (millones de m³)

\*\*Argos tiene presencia en Venezuela a través de su subsidiaria Corporación de Cemento Andino, actualmente en proceso judicial por la expropiación de su planta en el estado de Trujillo por parte del Gobierno venezolano. La indemnización está sujeta a decisiones judiciales.

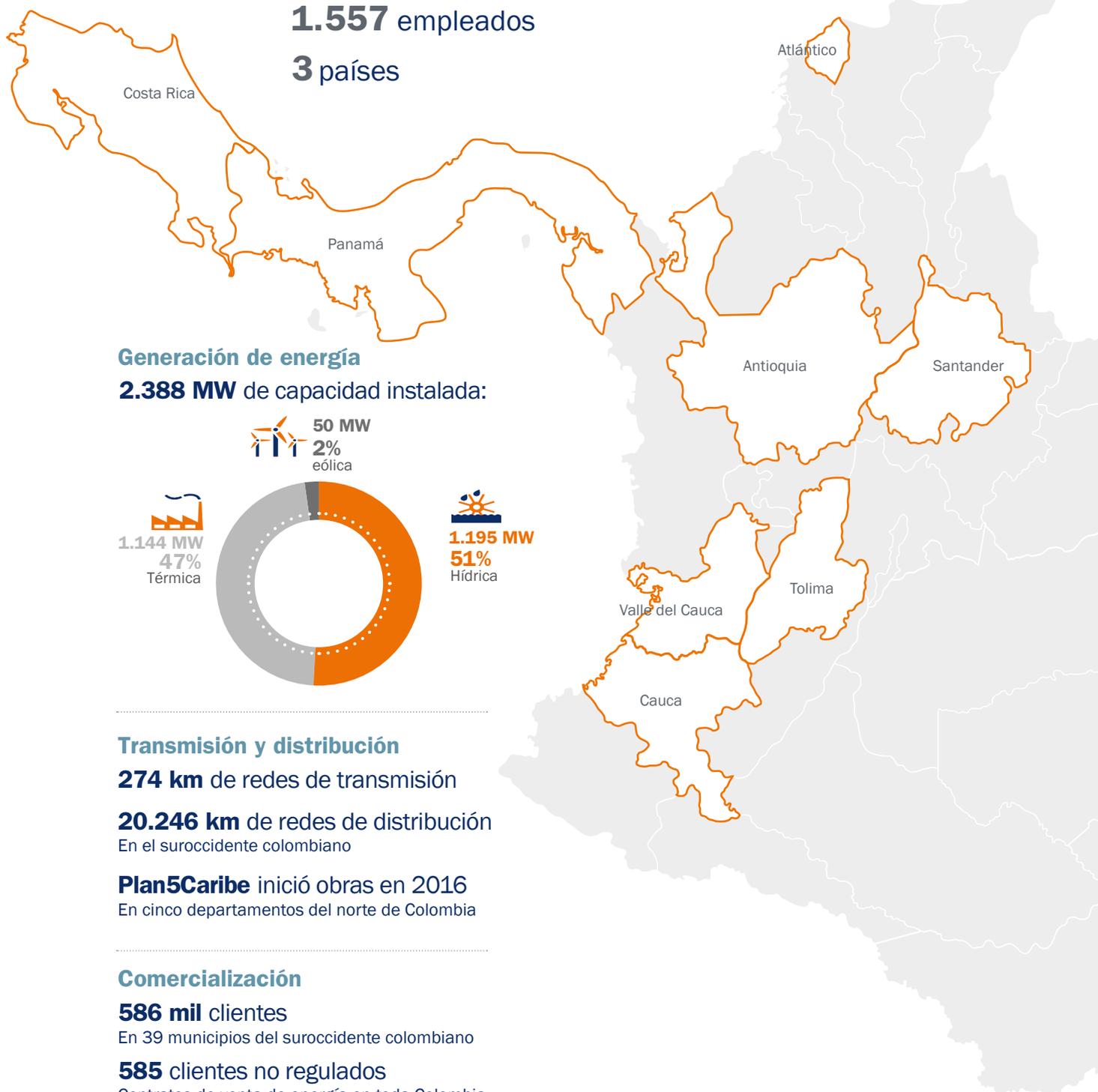


## Energía

(102-6)

**1.557** empleados

**3** países





## Concesiones viales, aeroportuarias y portuarias

(102-6)

Estados Unidos

República Dominicana

Aruba

Panamá\*

Colombia

Ecuador

Chile\*



**222** empleados  
**3** países



**6** terminales portuarios en operación

**2** terminales en acuerdo operativo y comercial



**18** posiciones de atraque



**14,1 millones** de toneladas de capacidad

**4,3 millones** de toneladas movilizadas en 2016

**5** países

**272** empleados directos

**1.686** empleados  
en todas las concesiones

## Concesiones viales

### Nacionales

- Pacífico 2
- Autopistas del Café
- Malla Vial de los Llanos
- Santa Marta-Paraguachón

### Internacionales

- Autopistas del Nordeste,  
República Dominicana
- Bulevar Turístico del Atlántico,  
República Dominicana

## Concesiones aeroportuarias

- Aeropuerto El Dorado - Opain, Bogotá
- Aeropuerto Mariscal Sucre - Quiport, Quito

\*Activos Odinsa en  
Panamá y Chile están en  
proceso de desinversión.


**PACTIA**

## Inmobiliario

(102-6)

**168** empleados  
**2** países  
**14** departamentos

**Más de 60** activos

**2,5** billones de pesos  
 valor de activos

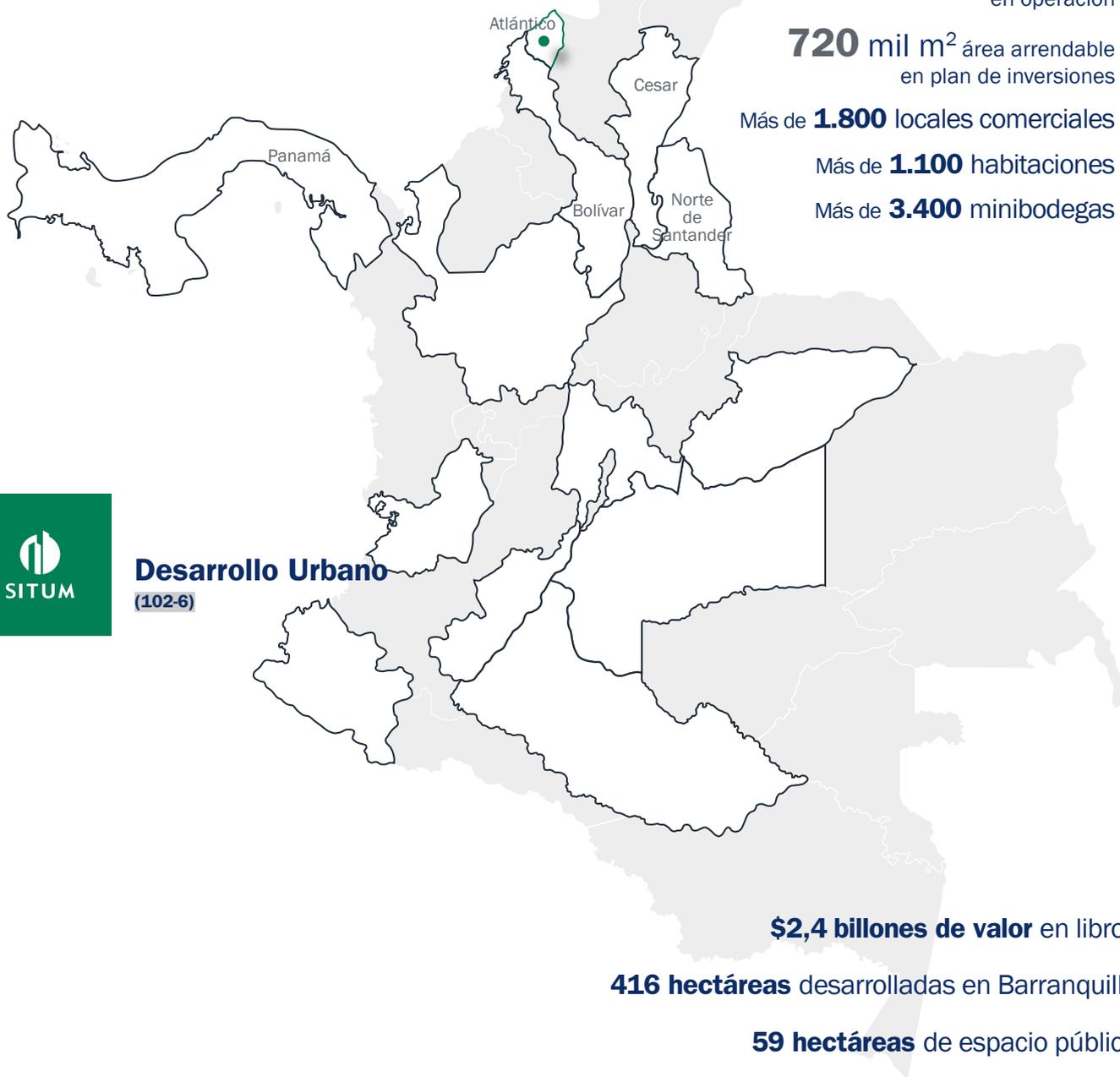
**504** mil m<sup>2</sup> área arrendable  
 en operación

**720** mil m<sup>2</sup> área arrendable  
 en plan de inversiones

Más de **1.800** locales comerciales

Más de **1.100** habitaciones

Más de **3.400** minibodegas



**SITUM**

## Desarrollo Urbano

(102-6)

**\$2,4 billones de valor** en libros 

**416 hectáreas** desarrolladas en Barranquilla 

**59 hectáreas** de espacio público 

## ➤ Reconocimientos



Por cuarto año consecutivo fuimos ratificados en el Índice Global de Sostenibilidad Dow Jones. Entre 3.420 compañías que fueron invitadas, solo 202 ingresaron como las más sostenibles del mundo.



Grupo Argos, Argos y Celsia fueron reconocidos nuevamente en el Anuario de Sostenibilidad de la firma RobecoSam. Grupo Argos recibió medalla de plata y Argos medalla de oro como la cementera más sostenible del mundo.



Somos miembros del FTSE4good Emerging Index, índice reconocido por integrar los temas ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG, por su sigla en inglés) en las decisiones de inversión.



Grupo Argos fue reconocida como una de las 20 mejores empresas para trabajar en Colombia de acuerdo con el instituto Great Place to Work.



Con el sello IR, la Bolsa de Valores de Colombia distinguió a Grupo Argos como una de las compañías listadas con más altos estándares de transparencia y gobierno corporativo.



Ingresamos al Registro de Empresas Activas en Cumplimiento Anticorrupción, EACA, de la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República.

## ➤ Compromisos institucionales (102-12) (102-13)



El Pacto Global de las Naciones Unidas compromete a las compañías con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

### The CEO Water Mandate

Iniciativa del Pacto Global para trabajar con las compañías en prácticas de sostenibilidad relacionadas con el agua.



Grupo Argos elabora su reporte de gestión bajo el marco *Global Reporting Initiative*, GRI, basado en los asuntos económicos, sociales y ambientales más relevantes para sus grupos de interés. Desde 2014, Grupo Argos es aliado organizacional de GRI.



Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible y su capítulo colombiano, Cecodes.



Círculo de Compañías de la Mesa Redonda Latinoamericana de Gobierno Corporativo.

## ➤ Junta Directiva



**La Junta Directiva** de Grupo Argos está compuesta por siete miembros, de los cuales, cinco cumplen con los criterios de independencia establecidos tanto en la ley colombiana como en el Código de Gobierno Corporativo de la compañía. Ninguno de los miembros de la Junta Directiva es empleado de la organización.

El marco de gobierno corporativo en Grupo Argos está contenido en el Código de Buen Gobierno, el cual constituye una guía para la correcta administración de sus negocios.

### Principios de gobierno:

- **Trato equitativo e igualitario** a los accionistas e inversionistas.
- **Suministro igualitario, oportuno y regulado de la información relevante** que estos requieran para la toma de sus decisiones.
- **Transparencia, fluidez e integridad** de la información suministrada al mercado.
- Establecimiento de **reglas claras y generales** para el actuar de los órganos de administración, miembros de Junta Directiva y colaboradores.

### De izquierda a derecha:

Arriba:

Carlos Ignacio Gallego

Ana Cristina Arango

Armando Montenegro

Jorge Uribe

David Bojanini

Abajo:

Mario Scarpetta

Rosario Córdoba, **Presidente**

Ver capítulo Gobierno Corporativo en la pág. 49.

## ➤ Comité de **Presidentes**



**Como arquitecto estratégico**, Grupo Argos acompaña el desarrollo de la visión, la gestión, los planes de crecimiento y la estrategia competitiva de los negocios que controla.

El Presidente de Grupo Argos preside las juntas directivas de sus filiales, con apego pleno al Código de Gobierno Corporativo y su principio de respeto por el accionista minoritario.

### **De izquierda a derecha:**

Juan Esteban Calle,  
Presidente de Cementos Argos

María Clara Aristizábal,  
Gerente de Desarrollo Urbano  
y negocio Inmobiliario

Jorge Mario Velásquez,  
Presidente de Grupo Argos

Mauricio Ossa,  
Presidente de Odinsa

Ricardo Sierra,  
Presidente de Celsia



## ➤ Comité Directivo

### Como apoyo a la estructura de gobierno de Grupo Argos existen distintos comités:

- Comités de Vicepresidencia
- Mesas de sinergia por temas, con participación de las distintas compañías
- Comité de Sostenibilidad
- Comité de Riesgos
- Comité Central de Conducta
- Otros comités como los de Contratación, de Seguridad de la Información, de Compras, de Tesorería y de Créditos, integrados por colaboradores de diversas áreas que se centran en los temas indicados por su nombre.

### De izquierda a derecha:

Ana Mercedes Villegas,  
Gerente de Gestión de Negocios

Alejandro Piedrahíta, Vicepresidente de Finanzas Corporativas

Camilo Abello, Vicepresidente de Asuntos Corporativos

Sergio Osorio, Vicepresidente Gestión Humana y Administrativa

Jorge Mario Velásquez,  
Presidente de Grupo Argos



Laberinto de Boj. *Buxus sempervirens*.

# Informe de gestión de la Junta Directiva y del Presidente

## Señores accionistas:

Nos complace presentarles los resultados logrados en 2016, año que se caracterizó por la evolución y dinámica en los distintos negocios que conforman el Grupo Empresarial Argos. Avanzamos en la expansión y competitividad del negocio de cemento, recuperamos la rentabilidad y eficiencia del negocio de energía y consolidamos las concesiones como el tercer pilar estratégico del Grupo, fortaleciendo el *holding* como uno de los principales jugadores en el sector de infraestructura en la región.

Aunque el 2016 representó complejas incertidumbres en diversas dimensiones, la estrategia de largo plazo de Grupo Argos para actuar como *holding* con balance de negocios y presencia en distintos mercados muestra sus frutos y nos permite mantener una perspectiva optimista sobre el desem-

## La exposición simultánea a economías desarrolladas y emergentes mejora el equilibrio de riesgos

peño de las industrias donde tenemos presencia. Alcanzamos resultados satisfactorios en la mayoría de nuestros negocios, totalizando ingresos por 14,6 billones de pesos, creciendo el 15%, y un EBITDA consolidado de 3,6 billones de pesos, que representa un incremento del 37% respecto al año precedente.

Nuestro modelo, fundamentado en un direccionamiento activo de los negocios, se siguió edificando sobre sólidos valores corporativos en torno al respeto por las personas, las instituciones y la integridad como filosofía empresarial. Concebimos la sostenibilidad de nuestras operaciones como un balance entre lo económico, lo social y lo ambiental, donde el desarrollo del Talento Humano cobra relevancia como elemento diferenciador.





Aeropuerto Mariscal Sucre, Quito, Ecuador.

## ➤ Entorno económico y político

Diversos factores macroeconómicos y políticos afectaron los distintos países de Suramérica durante 2016, generando una desaceleración en la región. La caída de los precios de los *commodities* en el primer trimestre, el desbalance en las cuentas externas y la volatilidad de las tasas de cambio fueron factores que impactaron la mayoría de los Estados. En conjunto, la región creció menos de un 0,5% y, con excepciones, se evidenciaron crecimientos positivos, entre ellos Colombia con un 2%. Al tiempo, Centroamérica y el Caribe se vieron favorecidos por mejores precios de los combustibles, al ser importadores netos de los mismos, por el flujo de remesas y el buen desempeño de sus socios comerciales.

Estados Unidos continuó con su senda de recuperación y una alentadora dinámica en sus indicadores. Con un crecimiento positivo del 1,6%, se resaltan sus bajos niveles de desempleo (4,7%) y el buen desempeño del sector de la construcción, que por primera vez llegó a máximos históricos desde 2008 en inicio de proyectos de vivienda y permisos de construcción de vivienda cercanos al millón de unidades.

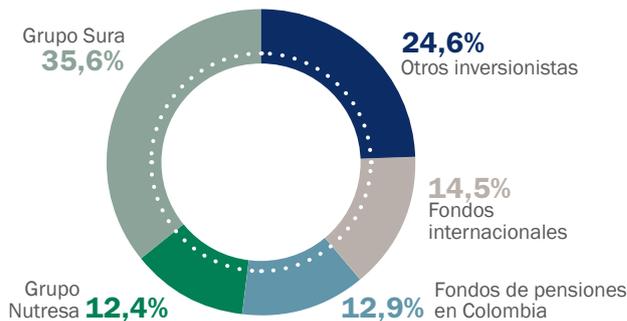
En lo político, el 2016 fue un año de profundos cambios, marcado principalmente por la incertidumbre en diversas geografías y un entorno volátil, que en algunas circunstancias desconcertaba el devenir de los mercados y la dinámica de los negocios. En Colombia los vaivenes del proceso de paz y la reforma tributaria motivaron actuaciones cautas del público inversionista. En medio de estos escenarios complejos, para Grupo Argos es satisfactorio entregar resultados positivos en el 2016. Un actuar disciplinado y coherente, además del aporte contracíclico de los distintos mercados donde tenemos presencia, permitió que los resultados del año fueran positivos. La exposición simultánea a economías desarrolladas y emergentes mejora el equilibrio de los riesgos, permitiendo reducir las tasas de acceso a capital y facilita la adopción de mejores prácticas y el desarrollo del talento humano con estándares globales.

## ➤ Desempeño accionario

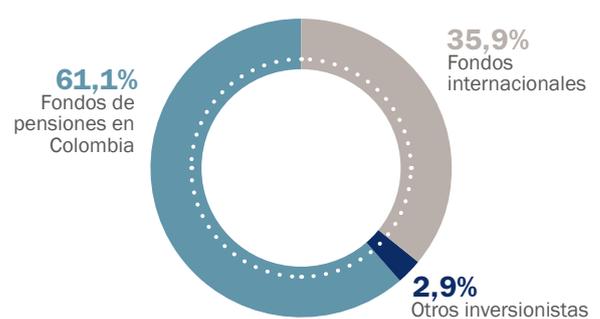
El mercado accionario en Colombia presentó una importante recuperación en el año 2016, con una apreciación del 17% en el índice COLCAP. El desempeño fue influido positivamente por las entradas de flujos de inversión de los fondos de pensiones loca-

les y fondos extranjeros, y en especial en el segundo semestre, por las mejores perspectivas en la recuperación en los precios de algunos *commodities*. Los buenos resultados registrados condujeron a que tanto las acciones ordinarias como las preferenciales de Grupo Argos se valorizaran en un 19%, superando el desempeño del índice COLCAP.

### Acciones ordinarias



### Acciones preferenciales



## ➤ Hechos más relevantes

En 2016, Grupo Argos logró la consolidación del negocio de concesiones como su tercer pilar de infraestructura. Tras la adquisición de un porcentaje adicional de Odinsa en una nueva Oferta Pública de Adquisición y la compra del 30% de Opain S. A., la compañía se posicionó como uno de los *holdings* de infraestructura más importantes de la región.

Grupo Argos cerró el año con una participación accionaria del 98,6% en Odinsa, luego de adquirir un 43,8% adicional al 54,8% con el que culminó el 2015. El valor de la transacción ascendió a 816 mil millones de pesos, de los cuales, un 83%, es decir, 677 mil millones, fue pagado con acciones preferenciales de Grupo Argos. Esto refleja la confianza de los anteriores accionistas de Odinsa en nuestra organización, lo que les

permitirá mantener exposición a la infraestructura, además de un atractivo portafolio de otros negocios y geografías con potencial de crecimiento.

Igualmente, destacamos la adquisición, por valor de 480 mil millones de pesos, del 30% de Opain, concesionario de los terminales de carga y pasajeros del Aeropuerto Internacional El Dorado, el tercero más importante de América Latina, lo que permitió acceder al control sobre el 65% de dicha compañía (considerando que Odinsa ya era titular de un 35%).

Con estos movimientos, Grupo Argos consolida un portafolio estratégico con cerca de 45 billones de pesos en activos bajo administración, enfocado en cemento, energía, concesiones viales, portuarias y aeroportuarias, desarrollo urbano y renta inmobiliaria, lo que sumado a las inversiones de portafolio en los sectores financiero y alimenticio ofrece complementariedad y una diversificación en términos de geografías y monedas.

En lo que respecta a nuestras inversiones estratégicas, señalamos que el negocio de cemento perfeccionó la compra de la planta cementera en Martinsburg, West Virginia, y ocho termina-



## Así es la planta de Martinsburg, en West Virginia, Estados Unidos



**US\$660 millones**  
Valor de la transacción



**2009:** Inicio de operaciones



**4** Puertos marítimos



**4** Puertos ferroviarios



**1,6 millones ton/año**  
Capacidad de clinker



**2,2 millones ton/año**  
Capacidad cemento



**Planta más eficiente**  
en consumo energético en EE. UU.

Argos es la compañía de origen colombiano con más activos en Estados Unidos.

Permite abastecer estados como Virginia, Nueva York, Nueva Jersey, Maryland y Washington D.C., entre otros.

les logísticas, con lo cual aumentó en 29% su capacidad instalada en los Estados Unidos, llegando a 9,9 millones de toneladas, donde hoy genera cerca del 50% de sus ingresos. Esta adquisición amplía la presencia de la compañía de nueve a 13 estados, sumando importantes capacidades operativas, tecnológicas y logísticas, posicionándose de manera privilegiada para capturar las expectativas de incremento en el gasto en infraestructura que se estima será cercano a un 1 trillón de dólares en el próximo quinquenio. Para esta operación se invirtieron 660 millones de dólares, financiados con un crédito puente que está siendo pagado, en su mayoría, con recursos provenientes de un plan de desinversión de activos no estratégicos que viene ejecutándose desde 2016. A enero de 2017 ese plan había alcanzado ya los 296 millones de dólares.

En el **negocio de energía** se retomaron nuevamente los resultados operacionales positivos, generando un EBITDA superior a un billón de pesos, dejando atrás los efectos complejos de los embates climáticos, regulatorios y contractuales que se vivieron en 2015, producto del fenómeno de “El Niño”, la falta de abastecimiento de gas y el desarreglo regulatorio del sector eléctrico. Destacamos la labor del equipo de Celsia en la eficiencia, contribuyendo así a implementar mejoras y proponer modificaciones regulatorias. Adicionalmente, Celsia avanzó de forma positiva en la estructuración de su plataforma complementaria de innovación, encaminada hacia la exploración de energías renovables, principalmente solar, y un atractivo conjunto de nuevos modelos de negocios en incubación alrededor de la generación distribuida, que representan una mirada fresca a una industria en constante evolución.

En **concesiones** se seleccionaron aquellos proyectos más atractivos y se consolidó el control sobre ellos, con participaciones que permiten desarrollar el modelo de negocio y fortalecer las operaciones sinérgicas generadoras de valor.



Autopistas del Café, Colombia.



Desarrollo Urbano en el Norte de Barranquilla, Colombia.

Durante el año se avanzó también en la desinversión programada de aquellos activos no relacionados con los negocios principales, lográndose rotar eficientemente el capital invertido. En el 2016 se alcanzó el cierre financiero del proyecto Autopista Conexión Pacífico 2, con la participación de la banca nacional e internacional por valor de 1,2 billones de pesos. Odinsa pasó de tener una participación accionaria de un 25% a un 79% en dicho proyecto, el cual se encuentra en proceso de construcción y espera entrar en operación en el año 2020.

En materia **aeroportuaria**, las concesiones de Odinsa crecieron en tráfico de pasajeros y carga, siendo reconocidas por los usuarios y por firmas especializadas del sector. En el Aeropuerto Internacional El Dorado se continúa con las obras de la segunda ampliación por 400 mil millones de pesos, aumentando su capacidad y nivel de servicio en los muelles nacional e internacional. El aeropuerto atendió 31,4 millones de pasajeros, con una variación positiva de 4,7% frente al 2015. Movilizó 667 mil toneladas de carga, con una leve disminución de 0,6%, manteniéndose como el primer aeropuerto en carga y el tercero en pasajeros en América Latina.

## El control accionario permite fortalecer operaciones sinérgicas generadoras de valor

Finalmente, en el frente inmobiliario el **negocio de desarrollo urbano** presentó una dinámica activa y cerró negociaciones por 1,8 millones de m<sup>2</sup>. La estrategia se enfocó en la optimización de recursos desde la demanda buscando maximizar el valor. Este negocio, que antes desarrollaba la filial Situm, fue integrado dentro de Grupo Argos para aportar eficiencia operativa y mantener su foco y especialización.

En lo referente al **negocio de renta inmobiliaria**, Pactia, que administra activos para la renta por más de 2,5 billones de pesos y un área arrendable neta de 504 mil metros cuadrados, se convirtió en Fondo de Capital Privado, lo que permitió el ingreso del Fondo de Pensiones Protección, con un compromiso de inversión de hasta 600 mil millones de pesos, habiendo realizado en el 2016 un primer aporte de 165 mil millones de pesos. Esto brinda flexibilidad para financiar el plan de expansión.

A continuación detallamos las cifras y logros específicos de cada negocio.

## ➤ Desempeño de los negocios

### Cemento

De forma consolidada, los ingresos de Cementos Argos al cierre de 2016 alcanzaron 8,5 billones de pesos, un 7,7% más que en 2015. El EBITDA creció 8,7% al alcanzar los 1,7 billones de pesos, apalancado especialmente por el buen desempeño en Estados Unidos, el Caribe y Centroamérica.

En 2016, Cementos Argos se enfocó en la eficiencia como propulsora para la competitividad, fijando como objetivo ser el mejor operador en los mercados donde participa. Se busca la transformación productiva aprovechando eficientemente los activos, usando más combustibles alternos y fortaleciendo la propuesta de valor, además de capturar sinergias con otras empresas del Grupo Empresarial Argos.

### Regional Estados Unidos

Los despachos de cemento crecieron 19% y llegaron a 4 millones de toneladas, impulsados por la demanda sólida en Georgia, Florida y las Carolinas, principalmente. El crecimiento en volumen de cemento en los estados donde opera Cementos Argos superó el promedio del país. Los despachos de concreto aumentaron un 3%, llegando a 7,6 millones de metros cúbicos, lo que consolida la empresa como líder en varios de los mercados donde participa.

La Regional Estados Unidos cerró con ingresos por 1.388 millones de dólares, 12% más que en 2015, y un EBITDA histórico de 181 millones de dólares, con un margen EBITDA que, por primera vez desde la crisis, alcanzó doble dígito al llegar a 13%.

### Regional Colombia

Luego de más de una década de crecimiento continuo, la construcción presentó una desaceleración típica de un mercado cíclico altamente correlacionado con el desempeño de la economía, lo que disminuyó el consumo y los despachos de cemento. La infraestructura sigue en transición, y se vislumbran consumos relevantes entre 2017 y 2020. Para ello Cementos Argos cerró acuerdos de suministro con cerca del 70% de los proyectos de 4G que cuentan con cierre financiero.

De esta manera, los ingresos de la regional disminuyeron 13% en comparación con 2015. El EBITDA se situó en 668 millones de pesos, con un margen del 26%.

### Regional Caribe y Centroamérica

La diversidad de esta regional aportó estabilidad y oportunidades de crecimiento con operaciones rentables, en las que se ha adaptado la oferta de valor según las necesidades de cada mercado. Los volúmenes permitieron ingresos de 551 millones de dólares, impulsados por el comportamiento positivo en Honduras, Panamá y la comercialización internacional. El EBITDA de la regional cerró en 207 millones de dólares.



Planta Argos en Florida, Estados Unidos.



Central Hidroeléctrica Alto Anchicayá, Valle del Cauca, Colombia.



Parque Eólico Guanacaste, Costa Rica.

## Energía

De manera consolidada, los ingresos de Celsia pasaron de 3,7 billones de pesos en 2015 a 3,8 billones de pesos en 2016, con un incremento del 3%. Por su parte, los costos disminuyeron en un 6%, lo que impulsó el EBITDA consolidado a crecer en un 51%, superando el billón de pesos. La utilidad neta pasó de una pérdida de 51 mil millones de pesos a una utilidad de 171 mil millones de pesos en 2016.

El negocio de generación tuvo mejoras operacionales relevantes, recuperando su rentabilidad y avanzando en su estrategia de balance entre activos tradicionales de generación y nuevos negocios. Luego del fenómeno de “El Niño” se proyectaron acciones para reducir eventuales impactos futuros derivados de un nuevo fenómeno climático. Se participó activamente en la búsqueda de so-

luciones en regulación y en un esquema contractual más flexible. En cuanto a la operación del parque térmico de generación, registramos con satisfacción la entrada en operación de la planta de regasificación de Cartagena, que permite el suministro de gas a la Zona Franca Celsia en Barranquilla de manera estable e independiente del suministro local, uno de los factores que más incidió en la crisis del año 2015.

En Centroamérica las operaciones registran indicadores financieros y operativos positivos. En el 2016 la región aportó un EBITDA por 260 mil millones de pesos, con un crecimiento de 34%.

Consciente de los cambios tecnológicos, Celsia explora nuevos caminos de negocio y nuevas formas de generar energía, principalmente de fuentes solares y eólicas. Por ejemplo, en granjas solares se estudian proyectos identificados en distintas regiones de Colombia y Panamá para desarrollar 250 MW de potencia instalada, y se anunció la construcción de la primera granja solar de gran escala en Colombia, que con 9,9 MW de capacidad iniciará operaciones al final de 2017 en el Valle del Cauca.

## Concesiones

Los ingresos consolidados de Odinsa pasan de 902 mil millones de pesos en 2015 a 1,5 billones de pesos en 2016. La utilidad neta y el EBITDA tienen variaciones positivas relevantes, pero no comparables en la misma base, por cuanto incluyen el reconocimiento de valoraciones de activos. Así, la utilidad neta de la participación controladora de Odinsa pasó de 133 mil millones de pesos a 670 mil millones en 2016.

La compañía se concentró en organizarse como plataforma de infraestructura enfocada y coherente, integrada a la cultura y valores del Grupo Empresarial Argos, preparada para desarrollar su estrategia competitiva a futuro en la región.

Durante 2016 se dio una depuración profunda del portafolio de Odinsa, orientada a consolidar su exposición en los negocios de concesiones viales y aeroportuarias. En la

cuidadosa depuración de activos, mediante venta, adquisición y permutas de participaciones, se pasó de una estructura con 13 proyectos con participación minoritaria a construir una plataforma constituida por tres concesiones viales en operación (Autopistas del Café, y las Autopistas del Nordeste y Bulevar Turístico en República Dominicana), dos proyectos en construcción (Pacífico 2 y Malla Vial del Meta en Colombia) y dos grandes activos aeroportuarios (Bogotá y Quito). Odinsa continúa su plan de desinversión de otros activos no estratégicos, entre los que resaltamos la venta en 2016 de una participación minoritaria en la Sociedad Portuaria de Santa Marta.

En cuanto a las concesiones viales se destaca, entre otras, el incremento al 79% de la participación en la Concesión La Pintada, sociedad concesionaria del proyecto Pacífico 2 (Bolíbolo-La Pintada-Primavera), que alcanzó su cierre financiero e inicio de construcción. En el ámbito internacional, Odinsa aumentó la participación en las sociedades Autopistas del Nordeste (ADN) y Bulevar Turístico del Atlántico (BTA), localizadas ambas en República Dominicana, pasando del 42,5% al 67,5%.



Aeropuerto El Dorado, Bogotá, Colombia.



Puerto Aguadulce, Compas, Buenaventura, Colombia.



Urbanismo con espacios públicos en el norte de Barranquilla, Colombia.

## Puertos

El 2016 para Compas fue un año de consolidación de alianzas con la edificación de su plataforma de crecimiento a futuro. Cobra relevancia la construcción del puerto de Aguadulce en Buenaventura, que con una inversión de más de 120 millones de dólares, se constituye en la más moderna terminal portuaria de gran calado sobre el Pacífico. Así, Compas afianza su presencia en los dos océanos de Colombia. Igualmente, se logró un acuerdo con APM Terminals, compañía filial del Grupo Maersk y mundialmente reconocida en la industria portuaria, para constituir CCTO (Cartagena Container Terminal Operator) y operar la terminal en Cartagena. En conjunto con APM se trabajó en el inicio de este proyecto para aumentar tres veces la capacidad actual del puerto, especializándose en carga general y contenedores. Es satisfactorio reportar que el proyecto avanza sin contratiempos.

En el total de carga manejado en el año se observó una disminución del 9%, alcanzando 4,3 millones de toneladas. Contablemente, la no consolidación de CCTO hace que los resultados de crecimiento de ingresos y EBITDA no sean comparables entre los dos periodos, ya que su resultado entra a Compas por método de participación y

no por consolidación. Por esto, al cierre de 2016, los ingresos consolidados ascendieron a 125 mil millones de pesos, con una disminución del 22% respecto al 2015. Eliminando el efecto de CCTO, los ingresos de Compas habrían crecido un 8%. Asimismo, el EBITDA acumulado fue de 47 mil millones de pesos, con un margen del 38%.

## Inmobiliario

Durante el año se escrituraron 1,8 millones de metros cuadrados por 217 mil millones de pesos. Resaltamos que el negocio de desarrollo urbano reconoce ingresos una vez ocurren las escrituraciones, mientras que el flujo de caja se da de acuerdo con las condiciones de pago específicas de cada negocio.

Entre las transacciones relevantes está el proyecto Alameda del Río con Amarillo y Constructora Bolívar por 108 mil millones de pesos, para desarrollar 183 hectáreas en Barranquilla. Adicionalmente, se iniciaron los trámites urbanísticos del proyecto Riomar con 249 hectáreas en esa misma ciudad, sobre las cuales se desarrollarán usos mixtos y una red de parques en aproximadamente un 25% del área neta urbanizable. En Barú, el proyecto Cala Blanca de 66 hectáreas obtuvo licencia de parcelación y autorización ambiental.

En renta inmobiliaria, Pactia reportó ingresos por 179 mil millones de pesos y un EBITDA de 100 mil millones de pesos, para un resultado neto de 93 mil millones de pesos. Estas cifras no son comparables, ya que el 2016 fue el primer año completo de la operación de Pactia como entidad independiente.

## Resultados del ejercicio

Producto de la dinámica anteriormente comentada de nuestros negocios y con crecimiento en todos sus pilares estratégicos, Grupo Argos alcanzó ingresos consolidados por 14,6 billones de pesos, lo que representa un incremento del 15% frente a 2015.

El EBITDA consolidado ascendió a 3,6 billones de pesos, con un aumento de 37%. El margen EBITDA se incrementó en 400 puntos básicos, alcanzando 25%, gracias a los buenos resultados del negocio de cemento, la consolidación de Odinsa y la recuperación del negocio de energía.

La utilidad neta consolidada generada

por Grupo Argos fue de \$1,1 billones, lo que representa un crecimiento del 75% frente a 2015, y la utilidad neta de la controladora se ubicó en 589 mil millones de pesos.

En forma consolidada los activos de Grupo Argos sumaron 45 billones de pesos y se incrementaron un 7% frente a 2015. Los pasivos crecieron un 10% y se ubicaron en \$21 billones. El patrimonio ascendió a \$24 billones, un 3% mayor que en 2015.

En los estados financieros separados, Grupo Argos registró ingresos operacionales por \$1,1 billones, un EBITDA de \$518 mil millones y una utilidad neta cercana a los \$352 mil millones, lo que significa un decrecimiento de 11% año a año. Esta disminución es generada por la reducción en los ingresos de actividad financiera, dadas las menores desinversiones de portafolio realizadas durante 2016.

### Ingresos, EBITDA y utilidad neta por compañía

En miles de millones

	Ingresos por actividades ordinarias			EBITDA			Utilidad Neta		
	2016	2015	Var A/A	2016	2015	Var A/A	2016	2015	Var A/A
 ARGOS	8.517	7.912	8%	1.652	1.519	9%	563	556	1,3%
 CELSIA	3.795	3.692	3%	1.031	684	51%	171	-51	N/A
 ODINSA	1.486	902	65%	1.066	308	246%	670	133	404%
 COMPAS	125	160	-22%	47	60	-22%	6	5	20%
 PACTIA	179	45	298%	100	26	285%	93	13	615%
 GRUPO ARGOS SEPARADO	1.097	1.144	-4%	518	544	-5%	352	395	-11%
 GRUPO ARGOS CONSOLIDADO	<b>14.552</b>	<b>12.700</b>	<b>15%</b>	<b>3.620</b>	<b>2.635</b>	<b>37%</b>	<b>1.132</b>	<b>648</b>	<b>75%</b>

\*Las cifras corresponden a los resultados consolidados de cada compañía y no al aporte que estos negocios hacen al resultado de Grupo Argos.



Aeropuerto Mariscal Sucre, Quito, Ecuador.

## ➤ Inversiones de portafolio

### Grupo Sura

En el 2016, Grupo Sura registró un desempeño positivo consolidado, destacándose en forma especial los resultados operativos de los negocios de seguros y “asset management”, además de un mejor rendimiento de sus inversiones y una menor tasa impositiva. Se resalta que Suramericana de Seguros, su filial especializada en seguros y gestión de tendencias y riesgos, cerró en el año la adquisición de los activos de seguros de RSA Group por valor de 614 millones de dólares, consolidando a la compañía como una de las aseguradoras líderes en la región. Al cie-

rrer del año, las inversiones estratégicas del Grupo Sura alcanzaron presencia en 11 países de América Latina, donde más de 59 mil empleados atienden a 44 millones de clientes.

Los ingresos consolidados de Grupo Sura sumaron 19 billones de pesos, creciendo un 36,2% frente a 2015, y consecuentemente la utilidad neta consolidada alcanzó 1,7 billones de pesos, con un crecimiento del 26% frente a 2015.

Grupo Sura en el 2016 fue incluida por sexto año consecutivo como parte del Índice Global de Sostenibilidad Dow Jones, siendo la única compañía latinoamericana del sector Servicios Financieros Diversos y Mercado de Capitales que logra ingresar. De la misma manera, se anunció el ingreso de Grupo Sura, por primera vez, al índice FTSE4Good Emerging Markets.

### Grupo Nutresa

Grupo Nutresa también presentó una dinámica de ventas positiva en 2016, tanto nacional como internacionalmente. A nivel consolidado, cerró el año con 8,7 billones de pesos en ventas, con un crecimiento de 9,2% sobre el 2015. La utilidad bruta ascendió a 3,7 billones de pesos, creciendo 7,9% frente a 2015 y el margen operacional se situó en 9,4%. En materia de rentabilidad el margen EBITDA se ubicó en 11,9% sobre ventas, el cual asciende a 1,03 billones pesos. En consecuencia, la utilidad neta consolidada fue de 396 mil millones de pesos.

Destacamos la expansión del negocio de retail, con la construcción de una oferta de valor diferenciada para clientes, compradores y consumidores, y el desarrollo de redes de

distribución, que permitió a la compañía llevar productos a más de 519 mil puntos de venta en Colombia con marcas conocidas y apreciadas.

Grupo Nutresa en el 2016 fue incluido en el Índice Global de Sostenibilidad Dow Jones y recibió la distinción Categoría Plata de RobecoSAM en su Anuario de Sostenibilidad 2017. Grupo Nutresa se consolida como la segunda mejor empresa en el sector de alimentos del mundo por su gestión de sostenibilidad.



Niños beneficiarios del apoyo a la infraestructura educativa y comunitaria en Buenaventura, Colombia.

## ➤ Una organización sostenible

Más allá de los resultados económicos particulares, reportamos que en desarrollo de nuestras acciones en materia de sostenibilidad, gobierno corporativo, ética, conducta y transparencia, Grupo Argos obtuvo una serie de reconocimientos en el 2016 que materializan la visión de búsqueda permanente de valor en el largo plazo para ustedes, nuestros accionistas. Teniendo la integridad como eje de nuestra filosofía empresarial, nos fundamentamos en sólidos principios que nos inspiran a continuar fortaleciéndonos para actuar siempre como buen ciudadano corporativo.

En 2016, Grupo Argos y su filial Cementos Argos fueron incluidos por cuarta vez consecutiva en el Índice Global de Sostenibilidad Dow Jones, que reconoce en el ámbito mundial las buenas prácticas en materia de sostenibilidad económica, ambiental y social. Por su desempeño, Grupo Argos recibió la distinción Plata en el Anuario de Sostenibilidad de la firma RobecoSAM. A su vez, Cementos Argos recibió medalla Oro en el mismo Anuario de Sostenibilidad al alcanzar la calificación más alta de su industria en el mundo. Celsia fue incluida por segundo año consecutivo en este Anuario en calidad de miembro.



*Rana Oophaga lehmanni*, endémica del suroccidente colombiano, en peligro de extinción. Se hacen investigaciones para protegerla.

Igualmente, Grupo Argos fue incluido en la categoría Índices Emergentes de la serie FTSE4Good Index, que fue lanzada en diciembre de 2016 para medir el desempeño en prácticas ambientales, sociales y de gobierno. El FTSE4Good es un reconocido índice global que integra temas de sostenibilidad en las decisiones de inversión.

La Bolsa de Valores de Colombia (BVC) renovó el Reconocimiento IR a Grupo Argos, gracias a la adopción voluntaria de mejores prácticas en materia de revelación de información y relación con inversionistas. En el 2016 la BVC solicitó al CESA (Colegio de Estudios Superiores de Administración) evaluar independientemente a los emisores de Colombia. Obtuvo Grupo Argos un 81% de puntaje, lo que es superior a la calificación promedio de los emisores del 67%.

Adicionalmente, Grupo Argos voluntariamente participó en la iniciativa Empresas Activas en Cumplimiento Anticorrupción (EACA), liderado por la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República de Colombia. Luego de la evaluación, Grupo Argos obtuvo la más alta calificación entre las empresas participantes.



## ➤ Nuestro talento humano

En el Grupo Empresarial Argos entendemos que los colaboradores son fundamentales en el desarrollo de la estrategia y esenciales para lograr la eficiencia y competitividad de nuestros negocios. Por ello, mantenemos políticas que permiten seleccionar, desarrollar y retener el mejor talento humano, generando movilidad entre nuestras filiales, implementando mejores prácticas y fortaleciendo la diversidad. Igualmente, procuramos activamente garantizar el mejor clima laboral en nuestra organización.

Siendo la formación un proceso clave para el crecimiento, en el 2016 adelantamos importantes programas, como el de Liderazgo para la Equidad con la Universidad de Berkeley, donde más de 60 mujeres ejecutivas de todo el Grupo Empresarial se preparan para ejercer un rol transformador. Entre otros, realizamos un programa de Gestión Global y Excelencia en la Ejecución Estratégica con la Universidad de Harvard, en el que formamos 70 líderes para tomar decisiones estratégicas, y un programa de Deliberación Ética con la Universidad de Los Andes para fortalecer los valores al actuar.

Medimos nuestro Índice de Ambiente Laboral con el instituto internacional Great Place to Work, y obtuvimos el año anterior un puntaje de 88,5, el cual resulta sobresaliente y ubica a Grupo Argos como una de las 20 mejores empresas para trabajar en Colombia.

En el año 2016 se afianzó el equipo directivo de Grupo Argos y sus filiales, culminando armónicamente la sucesión iniciada en el 2015 bajo el direccionamiento del Comité de Nombramientos y Remuneraciones de la Junta Directiva de la compañía.

En febrero, Mauricio Ossa asumió la presidencia de Odinsa. En abril de 2016 se dio la sucesión en la Presidencia de Grupo Argos y Juan Esteban Calle llegó a la Presidencia de Cementos Argos. Reiteramos nuestro reconocimiento a José Alberto Vélez, de quien recibimos una maravillosa organización llena de principios y trascendencia, bases sobre las cuales nos dedicamos a seguir construyendo un Grupo Empresarial que genere valor a sus accionistas y aporte a la construcción de una mejor sociedad.



De arriba abajo:

Oso Andino.

Proyectos productivos en Carmen de Bolívar.

Plantación forestal en San Onofre.

## ➤ Nuestra gestión social

En desarrollo de nuestra estrategia de sostenibilidad, la Fundación Grupo Argos avanzó en el 2016 en su focalización en conservación ambiental a través de la gestión de la biodiversidad, protección del agua e inclusión de comunidades en el cuidado del medioambiente. En el año se desarrollaron proyectos de conservación, con los que se logró la siembra de 312 mil árboles de especies nativas y maderables que capturan 771 mil toneladas de dióxido de carbono, la protección de 411.700 hectáreas donde habita el oso Andino, única especie de oso que habita en Colombia, y la conservación de 1.730 hectáreas de cuencas.

Entre las intervenciones más significativas, destacamos la donación a Fedesarrollo para establecer un fondo dedicado a la investigación económica en aras del desarrollo rural en Colombia con un aporte final de 2 mil millones de pesos en el 2016. Contribuimos a la paz en Colombia, aportando a la Fundación Crecer en Paz para proyectos productivos en beneficio de familias campesinas. Fomentamos la creación del Fondo de Agua de Cartagena y promovimos la educación ambiental en más de 100 instituciones. En botánica, continuamos llegando gratuitamente a 1.300 bibliotecas públicas con el inventario de la riqueza de Colombia plasmado en la colección Savia, aportando al conocimiento y apropiación del patrimonio natural.

Nuestra iniciativa de transformación de ciudades siguió con su objetivo de fomentar escenarios de planeación de largo plazo para buscar entornos más sostenibles, incluyentes, equitativos e integrales, donde el espacio público sea central en la apropiación y disfrute de la ciudad por parte de sus ciudadanos.



Zona Franca Celsia,  
Barranquilla, Colombia.

Bulevar Turístico del Atlántico,  
República Dominicana.

Centro Argos para la Innovación,  
Medellín, Colombia.

## ➤ Nuestra visión de futuro

La diversificación permitió un adecuado balance de mercados, confirmando que la infraestructura como conector central de las inversiones de Grupo Argos hace que la mezcla de industrias y geografías se traduzca en sanos equilibrios para nuestros resultados operacionales y en un factor de amortiguación de los naturales ciclos y retos de los negocios.

Durante 2016, Grupo Argos trabajó enérgicamente en reforzar su rol como arquitecto estratégico, enfocado en lo financiero, lo estratégico, la gestión y lo institucional. Esto facilita desarrollar las inversiones favoreciendo la consolidación de sinergias, fortaleciendo la unidad de propósito y dirección, y permitiendo fortalecer la alineación estratégica de nuestras filiales.

Para materializar la captura de sinergias, promovimos en el año la iniciativa SUMMA como centro de competencias compartidas para todas las filiales, con el fin de encontrar eficiencias en los procesos transaccionales de todo el Grupo Empresarial, incluyendo abastecimientos, finanzas, gestión humana y tecnología. Lo anterior permitirá enfocar la gestión de los negocios en el desarrollo de la estrategia competitiva y SUMMA facilitará aunar esfuerzos y capturar sinergias, lo que a su vez redundará en beneficios para todos los accionistas.

Finalmente, nos complace, señores accionistas, compartir con ustedes estos resultados y avances en los negocios,

reiterándoles nuestro reconocimiento por su apoyo y permanente soporte. Visualizamos al Grupo Empresarial Argos con grandes oportunidades para acompañar el crecimiento de nuestra región, en un proceso de consolidación de sus adquisiciones y adecuada generación de valor de largo plazo. A nuestros colaboradores en 18 países, les expresamos nuestro sentido agradecimiento por su dedicada labor, puesto que ellos son los reales actores que hacen que estos resultados puedan concretarse.

### Junta Directiva

Rosario Córdoba, Presidente  
David Bojanini  
Carlos Ignacio Gallego  
Mario Scarpetta  
Ana Cristina Arango  
Armando Montenegro  
Jorge Uribe

### Presidente de la compañía

Jorge Mario Velásquez

Nota: anexo legal en USB adjunta.



Corbón. *Poulsenia armata*.

## ➤ Grupo Argos, **gestor activo de sus inversiones**

### Nuestra estrategia



Negocios relacionados con **infraestructura**



Rotación **eficiente** del capital invertido



Diversificación **geográfica**

### Grupo Argos hoy

#### »» **Holding activo como arquitecto estratégico**

- Arbitraje de capital entre negocios
- Participación activa en la estrategia de cada negocio
- Cultura, método y prácticas comunes
- Estructura eficiente de administración y oportunidades de captura de valor conjunto
- Balance de negocios listados y no listados

#### »» **Énfasis en rentabilidad y eficiencia**

#### »» **Crecimiento selectivo**

#### »» **Captura de sinergias**

#### »» **Consolidación**

#### »» **Talento humano compartido**



Aeropuerto El Dorado, Bogotá, Colombia.



Concesión Autopistas del Café,  
Eje Cafetero, Colombia.

## ➤ Cómo agregamos valor

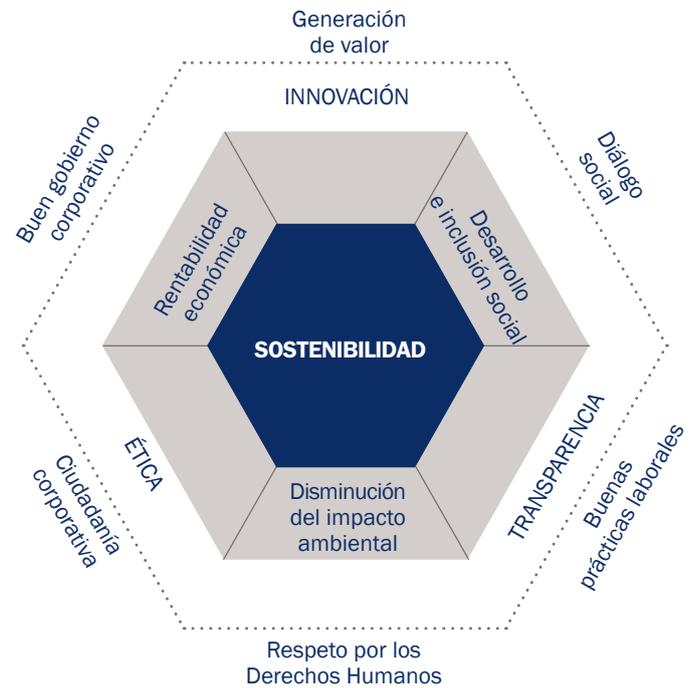
- Vehículo único con exposición a sectores básicos de infraestructura que ofrece:
  - Presencia regional
  - Unidades de negocios en distintos grados de madurez y alto potencial
  - Combinación de mercados desarrollados con emergentes
- Sinergias entre compañías buscando eficiencia administrativa y operacional.
- Transferimos competencias entre filiales.
- Propiciamos la movilidad del capital humano.
- Implementamos altos estándares en:
  - Ética, conducta y transparencia
  - Gobierno Corporativo
  - Gestión del talento humano
  - Innovación
  - Sostenibilidad
  - Relacionamiento con los grupos de interés
- Unidad de propósito:
  - Diseño de estrategia corporativa y competitiva
  - Acceso óptimo a mercados de capitales
  - Conocimiento de mercados objetivos
  - Integridad como filosofía de actuación corporativa

## ➤ Sostenibilidad y materialidad

### Política de Sostenibilidad

(102-11)

Para asegurar la continuidad y preservación de sus negocios, Grupo Argos ha adoptado una Política de Sostenibilidad que busca que la actividad de transformación de recursos naturales en productos y servicios se haga generando valor de forma responsable, con equilibrio entre la rentabilidad económica, la inclusión social y la disminución del impacto ambiental, teniendo como guía de actuación los principios del Pacto Global y el Buen Gobierno Corporativo.



**Grupo Argos entiende como grupos de interés a aquellas personas o grupos que pueden verse impactados por las actividades de la organización en la búsqueda de sus objetivos.**

### Cómo nos relacionamos

A través del contacto transparente y periódico con los grupos de interés, se aporta a la construcción de confianza, a la identificación y gestión de riesgos y a la generación de reputación positiva.

(102-42) En el 2016 Grupo Argos actualizó el proceso de identificación de los grupos de interés y se priorizó según su grado de influencia. Asimismo, se definió la metodología para el diálogo y se establecieron canales de comu-

nicación e interacción que cuentan con un protocolo de administración y seguimiento.

Para la identificación, caracterización y priorización de grupos de interés, se aplican metodologías basadas en el estándar internacional AA1000 (Stakeholder Engagement Standard), partiendo de preguntas como: ¿Con quiénes tiene Grupo Argos responsabilidades o compromisos? ¿Qué personas o grupos influyen en su desempeño? ¿Quiénes pueden verse afectados por su gestión?

## (102-40) Grupos de interés



**Accionistas e inversionistas:** son los titulares de las acciones emitidas por la empresa y depositan en ella su confianza para la generación de valor responsable de largo plazo. Pueden tener distintos perfiles, como inversionistas estratégicos, institucionales e inversionistas en general (personas naturales y jurídicas) y accionistas potenciales.

**Colaboradores:** Son el activo más valioso de la organización y un factor clave de éxito en su desempeño y crecimiento. En este grupo se encuentran los empleados de Grupo Argos y de sus filiales y negocios.

**Proveedores:** Contribuyen a la gestión de la organización y la acompañan en su compromiso con la sostenibilidad. La relación con este grupo de interés está regida por la integridad, la transparencia y la responsabilidad en el establecimiento de relaciones comerciales equitativas y sostenibles.

**Comunidades:** Grupo Argos, como *holding* de inversiones sostenibles en infraestructura, genera lineamientos para que sus filiales tengan relaciones constructivas en las zonas de influencia donde operan, para aportar, desde los distintos frentes de gestión, al desarrollo sostenible del país.

**Gremios, instituciones y sector empre-**

**sarial:** La relación con estos sectores de la sociedad busca afianzar los objetivos de la empresa y contribuir con la gestión de la organización.

**Medios de comunicación, influenciadores y opinión pública:** Apoyan la identificación y seguimiento de los asuntos materiales y el diálogo con los demás grupos de interés, basados en relaciones respetuosas y constructivas.

**Gobierno y autoridades:** Como ciudadanos corporativos cumplimos estrictamente la ley y nuestras obligaciones. Además en un marco de diálogo transparente, bajo principios de integridad y responsabilidad, somos aliados del Estado en la generación de condiciones de bienestar en las regiones donde desarrollamos nuestras actividades.

La Junta Directiva ha dado lineamientos frente a la relación con estos grupos desde la aprobación de la Política de Sostenibilidad, el Código de Conducta Empresarial y el Código de Buen Gobierno Corporativo. Todas las áreas de la compañía, tienen participación en la gestión de relaciones con los grupos de interés.

Para gestionar el relacionamiento con los grupos de interés, Grupo Argos cuenta con diferentes mecanismos que permiten mantenerlos informados, consultarles y dialogar con ellos sobre temas de la organización.

En 2016 se realizaron diálogos y consultas con el objetivo de identificar y priorizar los temas materiales.

Desde el Comité Corporativo de Sostenibilidad y la Mesa de Sinergia de Comunicaciones se busca fortalecer sus Sistemas de Diálogo con Grupos de Interés, con tableros de control para medir el avance en la implementación de acciones, correctivos y mejoras.

Los negocios de cemento y energía tiene modelos propios de relacionamiento con sus grupos de interés. Conózcalos en [www.argos.com.co](http://www.argos.com.co) y [www.celsia.com](http://www.celsia.com).

Loto. *Nymphaea* sp.
**Actividades realizadas en 2016:**

- Diálogo o reunión anual con grupos de interés para conversar sobre la gestión de la organización, así como sus objetivos y expectativas.
- Seguimientos y evaluaciones semestrales del estado, espacios y medios de contacto con las áreas de la compañía que participan en la gestión de relaciones con grupos de interés, en el proceso de mejora continua de prácticas de sostenibilidad.
- Gestión de prensa, valorada en cerca de 32 mil millones de pesos, que ha permitido fortalecer el conocimiento sobre la organización, profundizar la diferenciación entre Grupo Argos como *holding* y sus negocios y ampliar la divulgación de su gestión entre los grupos de interés.
- Contactos periódicos con periodistas para garantizar un diálogo permanente de divulgación de temas relevantes de la organización.
- Grupo Argos realiza trimestralmente una conferencia de resultados con el público inversionista para presentar las cifras más relevantes de la compañía en esos periodos. Es un espacio en el que se generan preguntas relacionadas con el desempeño de la organización, con los proyectos futuros y en el que la organización responde a estos interrogantes. Asimismo, por medio del área de Relación con Inversionistas y del correo electrónico [irelations@grupoargos.com](mailto:irelations@grupoargos.com), se establece otro canal de comunicación para resolver las inquietudes de este público.
- También se tiene una Línea de Transparencia a la cual los grupos de interés pueden acudir con el fin de denunciar, de manera anónima si lo desea, el incumplimiento del Código de Conducta. Esta línea es administrada por un tercero independiente y la información recibida es tratada con los más altos estándares de confidencialidad.

## Materialidad

**(102-46)** Durante el año 2016, Grupo Argos realizó un ejercicio de materialidad que le permitió priorizar los temas fundamentales en materia de sostenibilidad que estén alineados con la estrategia corporativa, la promesa de valor actual de la organización y los retos que la sostenibilidad plantea para la compañía.

Este ejercicio se realizó evaluando el impacto que los temas pueden causar en la organización y la influencia que pueden tener

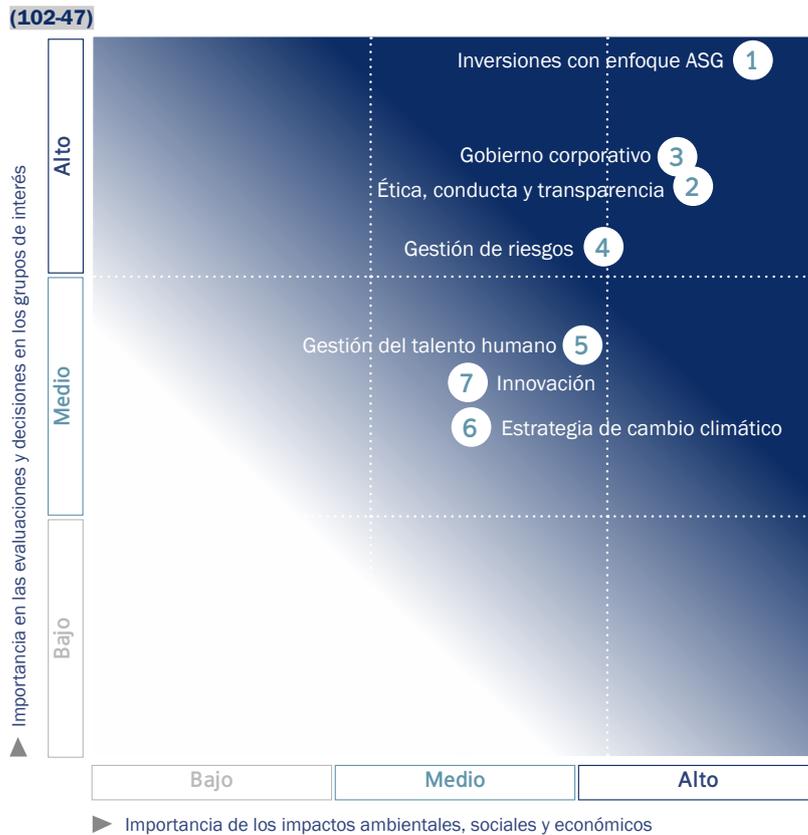
en las decisiones de los grupos de interés. La metodología usada está basada en la sugerida en el estándar GRI (Global Reporting Initiative).

Como parte de este proceso, se tuvieron en cuenta referentes globales y regionales del sector, estándares internacionales de sostenibilidad tales como SASB, DJSI y CDP, iniciativas de sostenibilidad como ODS, Pacto Global, WBCSD, publicaciones relevantes en sostenibilidad, así como documentos internos de Grupo Argos que nos permitieron identificar los asuntos relevantes hoy para la compañía.

### Análisis de Materialidad



Se consultó sobre 12 temas relevantes, de los cuales siete fueron priorizados por los grupos de interés. En la identificación, priorización y validación participaron la Junta Directiva y la Alta Dirección.



### Otros asuntos consultados

Relación con inversionistas, gestión de proveedores, Derechos Humanos, seguridad y salud en el trabajo, contribución al desarrollo social.

- 1 Inversiones con enfoque ASG.** Gestión de inversiones para cumplir con los objetivos de negocio considerando elementos ASG (ambientales, sociales y de gobierno).
- 2 Ética, conducta y transparencia.** Cumplimiento de los estándares éticos establecidos para el Grupo Empresarial.
- 3 Gobierno corporativo.** Adopción de medidas respecto al gobierno de la sociedad, a las prácticas de administración y a la conducta de los funcionarios, al manejo de la información, al conocimiento público de la gestión, de tal manera que se asegure el respeto de los derechos de quienes invierten en la compañía.

- 4 Gestión de riesgos.** Identificación, evaluación y mitigación de los riesgos en las actividades de Grupo Argos, considerando aquellos que tienen impactos ambientales, sociales, de gobierno y reputacionales, para promover un ambiente de prevención y una cultura del riesgo.
- 5 Gestión del talento humano.** Desarrollo de iniciativas que permitan mantener la motivación de los empleados, fortalecer competencias, retener el talento, promover la movilidad y la sucesión.
- 6 Estrategia de cambio climático.** Estrategia que permita prevenir, reducir, mitigar y compensar los impactos asociados con la operación del negocio; adicionalmente, identificar y realizar actividades para la adaptación a los efectos del cambio climático.
- 7 Innovación.** Capacidad de organizar y dirigir los recursos para crear nuevos conocimientos, desarrollar productos, procesos y servicios o mejorar los ya existentes.

**Declaración de responsabilidad.** La participación del *hub* Regional del Global Reporting Initiative – GRI en Hispanoamérica, en los diálogos con grupos de interés realizados en el ejercicio de materialidad no representa una visión de GRI con respecto a la gestión de ninguna organización. La intención de su participación fue la discusión de las principales tendencias de sostenibilidad relevantes para el sector que puedan afectar la posibilidad de generar valor en el largo plazo.



## Alineación temas materiales con los ODS Objetivos de Desarrollo Sostenible

1. **Inversiones con enfoque ASG.**  
**ODS 8:** Trabajo decente y crecimiento económico  
**ODS 9:** Industria, innovación e infraestructura  
**ODS 11:** Ciudades y comunidades sostenibles  
**ODS 13:** Acción por el clima
2. **Ética, conducta y transparencia.**  
**ODS 10:** Reducción de las desigualdades  
**ODS 16:** Paz, justicia e instituciones sólidas
3. **Gobierno corporativo.**  
**ODS 16:** Paz, justicia e instituciones sólidas
4. **Gestión de riesgos.**  
**ODS 16:** Paz, justicia e instituciones sólidas
5. **Gestión del talento humano.**  
**ODS 3:** Salud y bienestar  
**ODS 5:** Igualdad de género  
**ODS 8:** Trabajo decente y crecimiento económico  
**ODS 10:** Reducción de las desigualdades
6. **Estrategia de cambio climático.**  
**ODS 6:** Agua limpia y saneamiento  
**ODS 13:** Acción por el clima  
**ODS 15:** Vida de ecosistemas terrestres
7. **Innovación.**  
**ODS 9:** Industria, innovación e infraestructura

Para materializar el compromiso con los ODS, Grupo Argos adoptó el protocolo de SDG Compass que busca facilitar el entendimiento sobre su aporte al cumplimiento de estos. Siguiendo esta guía, se están definiendo compromisos y metas para integrar las iniciativas actuales, determinar innovación en procesos y tecnologías y acordar alianzas estratégicas requeridas para su cumplimiento.

Al tiempo, Grupo Argos está trabajando activamente en la identificación de iniciativas estratégicas alineadas con los ODS, a fin de promover actividades generadoras de valor en el marco de estos.



Flor de flecha de agua. *Sagittaria cf. montevidensis*.

## En el futuro

Grupo Argos desarrolla su Política de Sostenibilidad con la convicción de generar valor responsable para sus accionistas, buscando siempre el equilibrio entre sus negocios e inversiones y con las externalidades. Grupo Argos percibe el Desarrollo Sostenible como principio de actuación corporativa, donde la conservación de la biodiversidad es parte fundamental de la visión. Para Grupo Argos, la sostenibilidad está en el centro de la estrategia, por lo que la compañía se plantea metas concretas en las diferentes dimensiones, fundamentadas en los asuntos materiales identificados:

### Corto plazo

Además de diálogos permanentes con Grupos de Interés y la alineación con iniciativas en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS, Grupo Argos avanza en la implementación de su Sistema Integrado de Derechos Humanos, en aumentar sus estándares de Ética, Conducta y Transparencia, así como en la identificación cuantitativa de sus externalidades. La gestión activa de las inversiones con enfoque ASG y de los factores que potencian los riesgos, son pilares en la actuación corporativa.

### Mediano plazo

Grupo Argos avanzará en su estrategia de innovación, fundamentada en un Talento Humano comprometido que busca siempre alternativas sostenibles para generar valor a los accionistas. Se mantendrán altos estándares de Gobierno Corporativo, basados en la transparencia. Grupo Argos avanzará en la reducción de sus Huellas de Carbono e Hídrica, contribuyendo activamente a la preservación de la biodiversidad.

### Largo plazo

Grupo Argos se visualiza como líder en conservación y preservación de la biodiversidad, generando Desarrollo Sostenible que genere valor responsable para sus accionistas, al tiempo que contribuye a cerrar brechas sociales de inequidad y medir constantemente sus externalidades, generando impactos positivos en la sociedad y su entorno.



Jagua. *Genipa americana*.

**(103-1)****GRUPOS DE INTERÉS A LOS QUE IMPACTAMOS:**

Accionistas e inversionistas | Colaboradores | Gobierno y autoridades

## ➤ Gobierno corporativo

**(103-1) (103-2) (102-26)** El marco de gobierno corporativo en Grupo Argos está contenido en el Código de Buen Gobierno, el cual constituye una guía para la correcta administración de sus negocios. Esta política de gobierno está basada en: trato equitativo e igualitario a los accionistas e inversionistas, suministro igualitario, oportuno y regulado de la información relevante que estos requieran para la toma de sus decisiones; transparencia, fluidez e integridad de la información suministrada al mercado; y establecimiento de reglas claras y generales para el actuar de los órganos de administración, miembros de Junta Directiva (“Directores”) y colaboradores.

Las prácticas de gobierno corporativo consagradas en el mencionado código son sometidas a una constante revisión y actualización de cara a los más altos estándares internacionales en esta materia. Por consiguiente, el código es un instrumento dinámico, que le brinda a la administración un marco claro y definido para la gestión de los negocios.

**(103-2)** Con ocasión de la expedición de la Circular Externa 028 de 2014 de la Superintendencia Financiera de Colombia, mediante la cual se adoptó un nuevo Código de Mejores Prácticas Corporativas (Código País), Grupo Argos desarrolló, en compañía de sus filiales, la Política de Relacionamento entre Empresas Vinculadas al Grupo Empresarial Argos, en la cual se hace una declaración expresa del propósito unificado que debe guiar la actuación de todas las empresas que integran el grupo.

**(103-2)** Esta política tiene como objetivo establecer las reglas y principios que deberán observar las sociedades que forman parte del Grupo Empresarial Argos, sus Directores, administradores y empleados en sus relaciones de tipo económico, legal, administrativo y operacional. Lo anterior busca siempre contribuir al fortalecimiento del valor de los negocios, la preservación de la reputación empresarial, la consolidación de la identidad organizacional y la unificación de criterio. Durante 2016, esta Política de Relacionamento fue aprobada por las Juntas Directivas de las filiales de Grupo Argos y esto nos pone a la vanguardia en la autorregulación en estos temas.

**(102-18) (102-22) (102-20) (102-19)** El gobierno de la compañía está formado por diferentes órganos, la Asamblea General de Accionistas, la Junta Directiva, el Presidente y la Alta Gerencia. Adicionalmente, la Junta Directiva tiene tres comités de apoyo, los cuales son designados por ella misma, y están formados por algunos de sus miembros. Asisten a las reuniones de dichos comités algunos miembros de la Alta Dirección, los cuales participan con voz, pero sin voto. Además, dentro de su estructura de gobierno, Grupo Argos cuenta con los siguientes comités internos de dirección: el Comité Directivo, integrado por el Presidente de la compañía y los Vicepresidentes; el Comité de Presidentes, integrado por el CEO de Grupo Argos y los de sus filiales; los comités de vicepresidencia, los cuales son realizados por el grupo primario de cada una de ellas; las mesas de sinergia, las cuales se desarrollan por temas y son integradas por colaboradores de la compañía y de cada una de las filiales; el Comité Central de Conducta, integrado por los vicepresidentes de gestión humana y asuntos corporativos de Grupo Argos y cada una de sus filiales; y los comités de Sostenibilidad, de Riesgos, de Contratación, de Seguridad de la Información, de Compras, de Tesorería y de Créditos, los cuales son integrados por colaboradores de diversas áreas de la compañía y se centran en los temas indicados por su nombre.

Para ver la Política de Relacionamento entre Empresas Vinculadas, dar [clic aquí](#).

**(103-3) (102-33) (102-31) (102-21)** Los asuntos estratégicos, relevantes y urgentes que podrán ser sometidos a discusión en la Junta Directiva, se proponen previamente en los comités de apoyo a la Junta, los órganos internos anteriormente descritos, los comités internos, los comités focales y las mesas de sinergia. Entre estos asuntos se incluyen temas de importancia para los grupos de interés. Adicionalmente, el Comité de Sostenibilidad y Gobierno Corporativo hace seguimiento respecto de los avances e implementaciones en estos temas. Este año

se aprobaron los indicadores de gobierno corporativo que servirán de base para la auditoría que se encargará de la evaluación de gobierno corporativo.

Con relación a las filiales, el tema de Gobierno Corporativo y las eventuales modificaciones o ajustes se discuten en los comités focales y las mesas de sinergia de gobierno corporativo.



Encenillo en flor. *Weinmannia* sp.

## Asuntos críticos llevados a la Junta relacionados con temas económicos, ambientales y sociales

**(102-31) (102-34)** Los siguientes asuntos fueron sometidos a consideración de la Junta Directiva, y se cumplieron con todos los requisitos establecidos en los estatutos y el Código de Buen Gobierno para su aprobación:

- Adquisición de Odinsa.
- Adquisición de Opain.
- Constitución del fondo de capital privado Pactia y la vinculación al mismo del Fondo de Pensiones Protección S.A.
- Aprobación del Sistema Integral de Administración de Riesgos.
- Análisis perspectivas del negocio inmobiliario.
- Análisis perspectivas del negocio de carbón.
- Gestión del talento.
- Sistema de Gestión Integral en Derechos Humanos.
- Estrategia frente al cambio climático y avance en metas de sostenibilidad ambiental.

Cafetal. *Coffea arabica*.

## ➤ Junta Directiva

(103-2) (102-18) (102-22) (102-23) (102-26) (102-27) (102-25)

La Junta Directiva de Grupo Argos está conformada por un número impar de miembros suficiente para el adecuado desempeño de sus funciones y no tiene miembros suplentes. Actualmente, la Junta Directiva está compuesta

por siete miembros, de los cuales, cinco cumplen con los criterios de independencia establecidos tanto en la ley colombiana como en el Código de Buen Gobierno de la compañía. Ninguno de los miembros de la Junta es empleado de Grupo Argos, y su Presidente es Rosario Córdoba, miembro independiente de este órgano.

### Comité de Sostenibilidad y Gobierno Corporativo

(102-22) (102-20)

- Integrado por tres miembros.
- Al menos uno debe ser independiente.
- Este comité asiste a la Junta en su función de proponer y supervisar las medidas de sostenibilidad y gobierno corporativo de la sociedad.

### Comité de Auditoría, Finanzas y Riesgos

(102-22) (102-29) (102-30)

- Tres miembros independientes, todos con conocimiento en temas contables y financieros.
- Al menos uno con experiencia en finanzas y otro en control interno.
- Evalúa los procedimientos contables, el relacionamiento con el Revisor Fiscal y supervisa la efectividad del sistema de control y gestión de riesgos.

### Comité de Nombramientos y Remuneraciones

(102-22)

- Integrado por tres miembros.
- Al menos uno debe ser independiente.
- Apoyar a la Junta en el ejercicio de sus funciones asociadas con las materias de nombramiento y remuneración de los miembros de la Junta y de la Alta Gerencia.

Rosario Córdoba, Presidente

**Estudios**

- Economía, Universidad de Los Andes, Bogotá, Colombia
- Magíster en Economía, Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia

**Experiencia**

- Presidente Consejo Privado de Competitividad
- Cargo anterior: Directora Revista Dinero

David Bojanini

**Estudios**

- Ingeniería Industrial, Universidad de Los Andes, Bogotá, Colombia
- MBA con énfasis en Actuaría, Universidad de Michigan, EE.UU.

**Experiencia**

- Presidente Grupo Sura
- Cargo anterior: Presidente Protección

Carlos Ignacio Gallego

**Estudios**

- Ingeniería Civil, Universidad Eafit, Medellín, Colombia
- Maestría en Administración de Empresas, Eafit, Medellín, Colombia

**Experiencia**

- Presidente Grupo Nutresa
- Cargo anterior: Presidente Compañía Nacional de Chocolates

Matteo Scarpetta

**Estudios**

- Economía, Universidad San Buenaventura, Cali, Colombia
- Maestría en Ciencias de Gerencia, Instituto de Gerencia Arthur D. Little, EE.UU.

- Maestría en Ciencias, Universidad de Miami, EE.UU.

**Experiencia**

- Presidente Azurita

Ana Cristina Arango

**Estudios**

- Ingeniería Civil, Universidad Eafit, Medellín, Colombia
- MBA, Universidad de Los Andes, Bogotá, Colombia

**Experiencia**

- Inversionista independiente
- Cargo anterior: Asistente Gerencia Financiera Cementos Rioclaro

Aramando Montenegro

**Estudios**

- Ingeniería Industrial, Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia
- Maestría en Economía y Estudios Latinoamericanos, Universidad de Ohio, EE.UU.

- Ph.D en Economía, Universidad de Nueva York, EE.UU.

**Experiencia**

- Chairman BTG Pactual
- Cargo anterior: Director Gerente Ágora Banca de Inversión

Jorge Uribe

**Estudios**

- Ingeniería Administrativa, Universidad Nacional, Medellín, Colombia
- MBA, Universidad Xavier, Cincinnati, Ohio, EE.UU.

**Experiencia**

- Consultor independiente
- Cargo anterior: Director Global de Productividad y Transformación Organizacional, P&G

## Estructura de la Junta Directiva

	ROSARIO CÓRDOBA	DAVID BOJANINI	CARLOS IGNACIO GALLEGO
<b>Empresa donde labora</b>	Consejo Privado de Competitividad	Grupo de Inversiones Suramericana S.A.	Grupo Nutresa S.A.
<b>Cargo</b>	Presidente	Presidente	Presidente
<b>Ejecutivo - No ejecutivo</b>	No ejecutivo	No ejecutivo	No ejecutivo
<b>Independiente</b>	Sí	No	No
<b>Antigüedad en la Junta</b>	Desde 2011	Desde 2004	Desde 2014
<b>Comité(s) de Junta al que pertenece</b>	Comité de Auditoría, Finanzas y Riesgos, Comité de Sostenibilidad y Gobierno Corporativo y Comité de Nombramientos y Retribuciones	Comité de Nombramientos y Retribuciones	Comité de Sostenibilidad y Gobierno Corporativo
<b>Otras Juntas Directivas a las que pertenece</b>	0	3	4
<b>Nombre de las sociedades donde participa como miembro de Junta Directiva</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grupo Nutresa S.A.</li> <li>▪ Grupo Bancolombia S.A.</li> <li>▪ Suramericana S.A.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Suramericana de Seguros de Vida S.A.</li> <li>▪ Suramericana de Seguros Generales S.A.</li> <li>▪ Tresmontes Luchetti (Chile)</li> <li>▪ Compañía Nacional de Chocolates (Costa Rica)</li> </ul>
<b>Nombre de entidades sin ánimo de lucro en las cuales participa como miembro de órganos de dirección</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Universidad Jorge Tadeo Lozano</li> <li>▪ Fundación Santa Fe de Bogotá</li> <li>▪ Fundación Semana</li> <li>▪ Consejo Directivo Fedesarrollo</li> <li>▪ Ruta N Medellín</li> <li>▪ Consejo Asesor de Innpulsa Mipyme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fundación para el Desarrollo de Antioquia – Proantioquia</li> <li>▪ Fundación Empresarios por la Educación</li> <li>▪ Corporación Colombia Internacional</li> <li>▪ Consejo Privado de Competitividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hospital Pablo Tobón Uribe</li> <li>▪ Instituto Tecnológico Pascual Bravo</li> <li>▪ Corporación Pueblo de los Niños</li> <li>▪ Corporación San Pablo</li> </ul>
<b>Competencias y experiencia relacionadas con impactos económicos, ambientales y sociales</b>	Sí	Sí	Sí
<b>¿Es accionista de un proveedor o cliente importante?</b>	No	No	No
<b>Porcentaje de juntas asistidas vs. juntas llevadas a cabo</b>	100	100	100

	<b>MARIO SCARPETTA</b>	<b>ANA CRISTINA ARANGO</b>	<b>ARMANDO MONTENEGRO</b>	<b>JORGE URIBE</b>
<b>Empresa donde labora</b>	Azurita S.A.	Inversionista independiente	BTG Pactual	N/A
<b>Cargo</b>	Presidente	No aplica	Chairman	Consultor Independiente
<b>Ejecutivo - No ejecutivo</b>	No ejecutivo	No ejecutivo	No ejecutivo	No ejecutivo
<b>Independiente</b>	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>Antigüedad en la Junta</b>	Desde 2006	Desde 2009	Desde 2015	Desde 2015
<b>Comité(s) de Junta al que pertenece</b>	Comité de Sostenibilidad y Gobierno Corporativo	Comité de Auditoría, Finanzas y Riesgos	Comité de Auditoría, Finanzas y Riesgos	Comité de Nombramientos y Retribuciones
<b>Otras Juntas Directivas a las que pertenece</b>	4	1	0	2
<b>Nombre de las sociedades donde participa como miembro de Junta Directiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Argos USA Corp.</li> <li>▪ Amalfi S.A.</li> <li>▪ Gestión Fiduciaria S.A.</li> <li>▪ Ontario Graphite Ltd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Distribuciones Agralba S.A.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Carvajal S.A.</li> <li>▪ Ingredion INC (Chicago USA)</li> </ul>
<b>Nombre de entidades sin ánimo de lucro en las cuales participa como miembro de órganos de dirección</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ABC Foundation</li> <li>▪ Fundación para el Desarrollo Integral – Gerencia de Gestión e Innovación</li> <li>▪ Consejo Empresarial de América Latina (CEAL)</li> <li>▪ Grupo Empresarial Vallecaucano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Key for Colombia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fedesarrollo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ United Way Worldwide</li> </ul>
<b>Competencias y experiencia relacionadas con impactos económicos, ambientales y sociales</b>	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>¿Es accionista de un proveedor o cliente importante?</b>	No	No	No	No
<b>Porcentaje de juntas asistidas vs. juntas llevadas a cabo</b>	100	100	100	100

Pasiflora arborea. *Passiflora arborea*.

## Nominación y selección de la Junta Directiva

**(102-24) (102-37)** Durante el año 2016, el Comité de Nombramientos y Remuneraciones trabajó en la redacción de la Política de Nombramientos, Sucesión y Remuneración de la Junta Directiva, la cual establece los principios básicos, las competencias generales y particulares, y las limitaciones de los candidatos a la Junta Directiva. Esta política se va a someter a aprobación de la Junta Directiva en el primer semestre del 2017.

Actualmente, para la elección de los miembros de la Junta Directiva, la Asamblea General de Accionistas debe tener en cuenta, entre otros, los siguientes aspectos: los Directores no pueden tener una edad superior a 72 años y deben haber participado en juntas directivas, acreditar conocimientos específicos en temas de gobierno corporativo, sociales y ambientales, así como experiencia relacionada con procesos de gestión humana; además, deben aportar alguna especialidad profesional que sea relevante para la actividad que desempeña Grupo Argos.

Al momento de integrar la Junta Directiva se procura que en la misma existan Directores independientes con experiencia en finanzas corporativas y en control interno; quienes acrediten esta experiencia deben ser designados para integrar el Comité de

Auditoría. Todos los Directores contarán con habilidades básicas que les permitan ejercer un adecuado desempeño de sus funciones. Dentro de estas se encuentran: habilidades analíticas y gerenciales, visión estratégica del negocio, objetividad y capacidad para presentar su punto de vista, y habilidad para evaluar cuadros gerenciales superiores. Además, deben tener la capacidad de entender y cuestionar información financiera y propuestas de negocios, así como de trabajar en un entorno internacional.

Además de las competencias básicas, cada Director tendrá otras competencias específicas que le permitan contribuir a una o más dimensiones por su especial conocimiento de la industria, de aspectos financieros y de riesgos, de asuntos jurídicos, de temas comerciales y de manejo de crisis. Como mínimo, el 50% de los Directores elegidos para un determinado periodo deberán cumplir con los requisitos para ser considerados como miembros independientes, y así deberán declararlo en el momento en que acepten su inclusión en una plancha. Los miembros independientes perderán su condición de tales cuando la hayan mantenido por tres periodos consecutivos, de tres años cada uno.

Adicionalmente, durante el año 2016 se contrató a una de las consultoras líderes a nivel mundial en la búsqueda de ejecutivos, con el fin de definir los perfiles y habilidades requeridas para la elección de los Directores, con base en lo cual se ha determinado de manera preliminar una serie de competencias tanto técnicas como conductuales (ej.: liderazgo, visión estratégica, perspectiva global, etc.), las cuales serán presentadas para discusión al Comité de Nombramientos y Remuneraciones con el fin de establecer los perfiles de los miembros de Junta Directiva que serán elegidos en 2018.

## Evaluación de la Junta Directiva

**(103-3) (102-27) (102-28)** La Junta Directiva es evaluada anualmente, alternando evaluaciones externas con autoevaluaciones. La externa es realizada por una firma independiente seleccionada por la misma Junta según recomendación de la administración. Estas evaluaciones contemplan aspectos tanto cuantitativos como cualitativos. Durante el 2016 la firma independiente AT Kearney llevó a cabo la evaluación de la Junta Directiva.

## Remuneración de la Junta Directiva

**(102-35) (102-36)** La remuneración de la Junta Directiva es fijada por la Asamblea de Accionistas de acuerdo con las responsabilidades y tiempo dedicado por sus miembros. El pago a dichos miembros se hace cada mes, independientemente de su presencia o no en las sesiones de la Junta, pues la compañía considera que sus funciones van más allá de la asistencia: su desempeño y funciones por fuera de las reuniones son de igual importancia. No obstante lo anterior, los Directores anualmente deberán asistir como mínimo al 80% de las reuniones de Junta Directiva a las que sean convocados. Los miembros que tienen participación en alguno de los comités de apoyo a la Junta reciben una remuneración adicional por su participación en las respectivas reuniones. El Código de Buen Gobierno contempla la posibilidad de pago a los miembros de Junta Directiva con acciones de la compañía, pero esta alternativa no ha sido implementada aún.

## En el futuro

### **(103-2)**

Dentro del próximo año se dará especial importancia y prioridad a desarrollar la Política para el Manejo de Operaciones con Partes Vinculadas que dará los lineamientos para regular las relaciones comerciales entre Grupo Argos y sus filiales y subsidiarias. Luego de aprobada la Política de Relacionamiento entre Empresas Vinculadas, Grupo Argos avanzará en la definición clara de lineamientos y políticas que determinen el marco de actuación corporativa para las operaciones entre partes vinculadas, siempre manteniendo el principio de generarles valor a todos los accionistas y no realizar transferencias entre empresas vinculadas. Las operaciones se desarrollan a valores de mercado.

En el corto plazo, Grupo Argos continuará con la implementación de las diferentes políticas y prácticas incluidas en el nuevo Código País que están aún en proceso de aprobación; igualmente, continuará con la consolidación de las actualizaciones ya implementadas, las cuales están siendo difundidas dentro de la organización.

### **Dentro de las políticas que se van a someter a aprobación de la Junta Directiva durante el 2017 se encuentran las siguientes:**

- 1** Política de Nombramiento, Sucesión y Remuneración de la Junta Directiva.
- 2** Política de Manejo y Revelación de Información.
- 3** Política de Administración y Solución de Conflictos de Interés.

En el mediano y largo plazo seguirá consultando los diversos referentes internacionales que le permiten estar a la vanguardia en las mejores prácticas de gobierno corporativo, como lo son la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y el Banco Mundial, entre otros. De igual forma, mantendrá su participación activa, local y regional, en diferentes foros como el Círculo de Compañías de la Mesa Redonda Latinoamericana de Gobierno Corporativo y el Comité de Emisores de la Bolsa de Valores de Colombia, donde se tratan diversos temas de gobierno corporativo para los emisores de valores.



(103-1)

### GRUPOS DE INTERÉS A LOS QUE IMPACTAMOS:

Accionistas e inversionistas | Colaboradores | Proveedores | Gobierno y autoridades | Medios de comunicación, influenciadores y opinión pública



Jaboticaba. *Myrciaria cauliflora*.

## ➤ Ética, conducta y transparencia

**(102-16)** Grupo Argos gestiona sus negocios dentro de un marco de ética, conducta y transparencia, donde las actividades empresariales tienen la integridad como principio de actuación corporativa, siendo estos elementos base fundamental en la toma de decisiones en el cumplimiento de su estrategia de negocio.

**(103-1) (102-16)** La posición de Grupo Argos es de cero tolerancia frente al fraude, el soborno y la corrupción, razón por la cual el Código de Conducta es la guía de comportamiento cuyo eje principal es el principio de integridad entendido como la actuación responsable, honesta, recta, seria, transparente y de acuerdo con la ley y las políticas internas.

**(206-1)** Este código aplica para todas las compañías del grupo empresarial y promueve que las empresas con las que celebra *Joint Venture* adopten códigos de conducta con estándares equivalentes. En materia de competencia, la compañía define el marco de actuación de sus filiales y se asegura de que cuenten con políticas antimonopo-

lio que regulen su participación en el mercado en el que se desenvuelven. Estas políticas cubren los siguientes aspectos: prácticas comerciales restrictivas (acuerdos y actos), abuso de posición dominante, competencia desleal e integraciones empresariales sin cumplimiento de la ley. Durante 2016 Grupo Argos como casa matriz no tuvo investigaciones relacionadas con temas de competencia.

**(103-2)** En desarrollo de los principios contenidos en el Código de Conducta, Grupo Argos implementó un Sistema de Administración del Riesgo de Fraude, Soborno y Corrupción - SARFC basado en las mejores prácticas nacionales e internacionales, cuya finalidad es el establecimiento de diversas medidas orientadas a minimizar la ocurrencia de situaciones relacionadas con estos riesgos.

### **A continuación se describe el Sistema de Administración del Riesgo de Fraude, Soborno y Corrupción:**

- Adoptado por la Alta Dirección y la Junta Directiva.
- Basado en evaluación de riesgos: matrices de riesgos a la medida de las actividades de la organización.
- Promoción de “cultura de cumplimiento” en todos los niveles para fomentar la conducta ética y el compromiso con el cumplimiento.
- Etapas: identificación, medición, adopción de controles y medidas preventivas, divulgación, documentación y seguimiento.



Flor de guayacán de Manizales. *Lafoesia acuminata*.

**(102-17)**

#### Principales lineamientos:

- Código de conducta
- Política SARFC
- Manual de investigación
- Línea de transparencia
- Regalos y atenciones

**(102-25) (102-17)**

#### Principales mecanismos:

- Cláusulas contractuales
- Sanciones por incumplimiento
- Capacitación anual y evaluación obligatoria
- Comité Central de Conducta, compuesto por personal de Grupo Argos y representantes de sus filiales.
- Comités de Conducta, Oficiales de Conducta Empresarial y Oficiales de Investigación, en Grupo Argos y en Argos, Celsia y Odinsa.
- Línea de transparencia, canal gratuito que permite reportes anónimos, administrado por un tercero independiente.
- Declaración conflictos de interés y declaración de bienes y rentas
- Plan de capacitación y comunicación con enfoque de largo plazo dirigido a miembros de la Junta Directiva, empleados y proveedores



 **01-8000-126-166**



**grupoargos@lineatransparencia.com**

**(205-3)** Durante el año, Grupo Argos continuó con el fortalecimiento del actuar ético y transparente dentro de la organización y hacia sus grupos de interés, mediante la realización de capacitaciones internas y externas, dirigidas a empleados y proveedores:

- Capacitación presencial a en conducta, LAFT y en el Sistema de Administración del Riesgo de Fraude, Soborno y Corrupción a todos los funcionarios de la compañía de todos los niveles.
- Taller “La deliberación ética en el ámbito empresarial” con el apoyo de la Universidad de los Andes, dirigido a los empleados de las empresas del Grupo Empresarial.
- Taller “Toma de decisiones con sentido ético” con la colaboración de la ONG Transparencia por Colombia, dirigida a proveedores.



Pitanga. *Eugenia uniflora*.

**(205-2)** En 2016, el 100% de los empleados de Grupo Argos y sus filiales de Energía, Concesiones y Carbón fueron informados y capacitados en temas de anticorrupción. En el negocio de Cemento se formaron un total de 3.532 colaboradores de todas las categorías incluyendo el nivel ejecutivo, equivalente al 30%. El negocio de Puertos actualizó el Código de Conducta de acuerdo a los más altos estándares y capacitará a sus empleados en 2017.

**(103-3)** Para asegurar que la gestión realizada en esta materia sea efectiva, el Área de Auditoría Interna es la responsable de evaluar de forma permanente el sistema de control

interno organizacional a través de un plan de trabajo aprobado por el Comité de Auditoría, el cual se define teniendo como base los diferentes escenarios de riesgo a los que se encuentra expuesta la compañía.

**(205-3)** Durante 2016 Grupo Argos no tuvo incidentes confirmados de corrupción.

**(205-1)** Grupo Argos y todos sus negocios controlados recibieron capacitación y fueron evaluados en el sistema de riesgos de fraude, soborno y corrupción.

## En el futuro

### **(103-2)**

En el corto plazo se implementará una herramienta tecnológica que busca que todas las compañías del Grupo Empresarial cuenten con un mecanismo unificado para el monitoreo del sistema de control interno organizacional y cuya base fundamental es disponer de un modelo homologado para la gestión integral de riesgos.

Se ampliará la cobertura de la Declaración de Bienes y Rentas que deberá ser diligenciada por todos los cargos críticos y los niveles de la organización, además de la Alta Gerencia, como un mecanismo de prevención del fraude y la corrupción. Grupo Argos continuará promoviendo prácticas para mantener altos estándares de Ética, Conducta y Transparencia.



Sarro o helecho arbóreo. *Dicksonia sellowiana*.

## Reconocimientos

Grupo Argos decidió de manera voluntaria participar en el primer piloto de la iniciativa EACA (Empresas activas en cumplimiento anticorrupción) liderado por la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República. El propósito de esta iniciativa es servir de herramienta para elevar la capacidad del sector privado de identificar y prevenir actos de corrupción. A esta iniciativa se presentaron 12 de las empresas más grandes del país, de las cuales, después de surtirse el proceso de evaluación, Grupo Argos obtuvo la calificación requerida para determinar que cumple con los estándares establecidos por el programa.

El programa, lanzado por la Secretaría de Transparencia de la Presidencia en 2015, tiene el propósito de elevar la capacidad del sector privado de identificar y prevenir actos de corrupción.

### Comité Evaluador:

- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI)
- Federación Nacional de Comerciantes (FENALCO)
- Red de Cámaras de Comercio (CONFECÁMARAS)

- Instituto de Auditores Internos de Colombia (IIA Colombia)
- Red de Empresas Suecas en Colombia.

### Equipo de expertos de la Secretaría Técnica:

Equipo de consultores contratados a través del apoyo financiero del programa ACTUE (Anticorrupción y Transparencia de la Unión Europea) - FIIAPP.

**Puntaje obtenido:** 112,55 puntos (indicador mínimo exigido 100 puntos básicos/sobre 150 deseables).

### Empresas evaluadas: 12

Adicionalmente, Grupo Argos participó como panelista en el 4° Foro de Ética del Sector Eléctrico, con el fin de presentar sus prácticas de cumplimiento y compartir su experiencia en la iniciativa EACA.



Guayusa. *Ilex guayusa*.



(103-1)

**GRUPOS DE INTERÉS A LOS QUE IMPACTAMOS:**

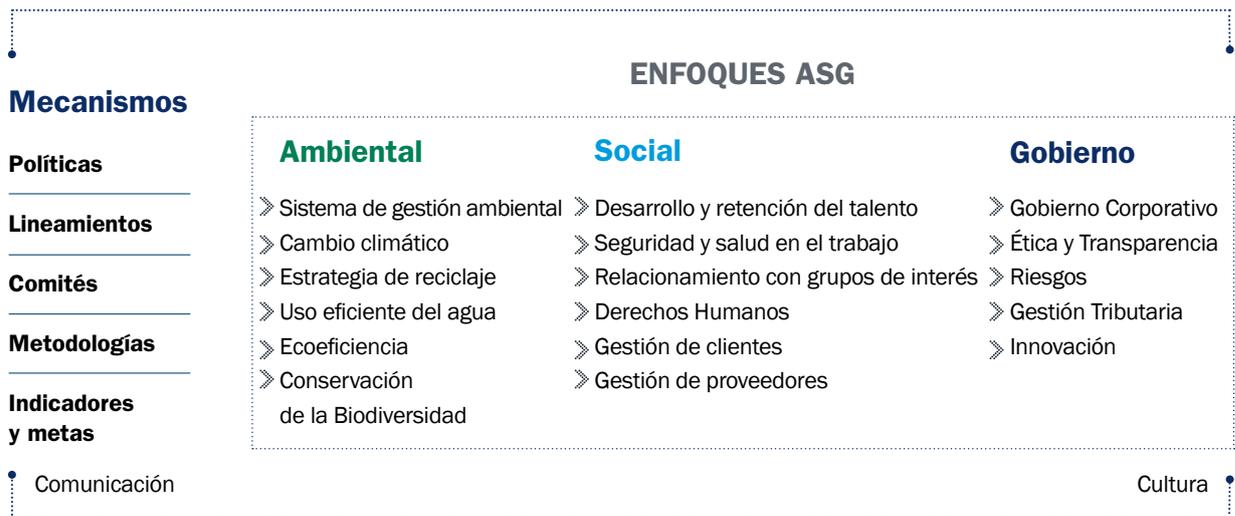
Colaboradores | Accionistas e inversionistas | Proveedores

## ➤ Inversiones con enfoque ASG (ambiental, social y de gobierno)

(103-1) Para Grupo Argos, gestionar sus inversiones con enfoque ASG refleja la importancia de tener una visión integral de su gestión con la creación de valor responsable en las dimensiones económica, social y ambiental. De esta forma, se logra el desarrollo de sus negocios a partir de la búsqueda

que queda constante de valor para los accionistas en el largo plazo con equilibrio positivo en las externalidades. Este enfoque permite considerar los temas materiales, tanto en la toma de decisiones en la gestión de los negocios. Al mismo tiempo que se promueven conversaciones estratégicas que convierten la sostenibilidad en pilar transversal de la planeación y actuación corporativa.

### Consolidación del modelo de Gestión de Inversiones con enfoque ASG



El modelo de gestión de inversiones con enfoque ASG se compone de mecanismos que buscan conectar la gestión de las inversiones y negocios con la visión de desarrollo sostenible, haciendo énfasis en el equilibrio entre las dimensiones y midiendo las externalidades,

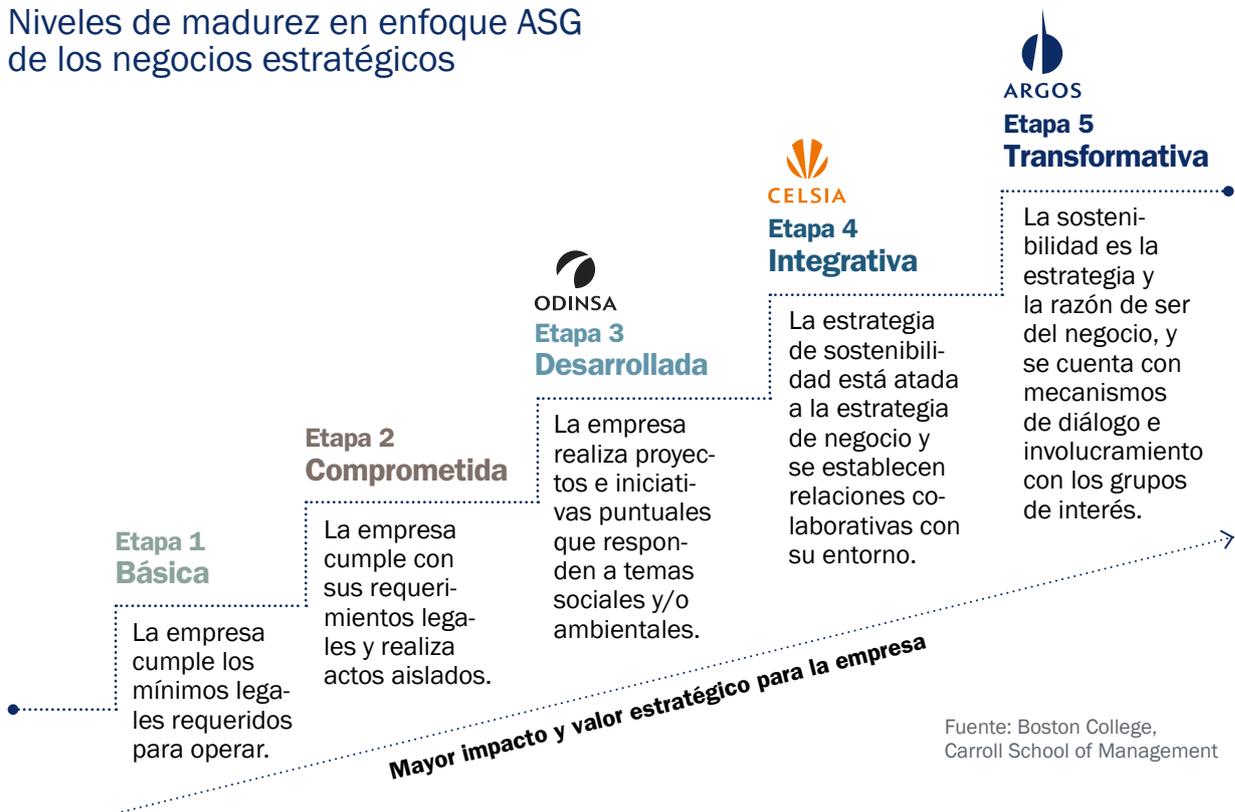
donde la conservación de la biodiversidad se torna como eje central de la estrategia de largo plazo con el fin de aplicar los mejores estándares en temas ambientales, sociales y de gobierno enmarcados en una cultura de sostenibilidad.

**(103-2)** Para asegurar la transversalidad de la sostenibilidad, la compañía cuenta con una Política de Sostenibilidad (ver política en <https://www.grupoargos.com/es-es/Modelo-de-sostenibilidad>) y una Política de Relacionamiento entre empresas vinculadas (ver política en [https://www.grupoargos.com/Portals/0/imagenes-GA/politica\\_razonamiento\\_grupo\\_argos\\_.pdf](https://www.grupoargos.com/Portals/0/imagenes-GA/politica_razonamiento_grupo_argos_.pdf)). Adicionalmente, se definen lineamientos en las juntas directivas de sus filiales, los cuales se gestionan desde los

diferentes comités. Grupo Argos, como arquitecto estratégico, lidera activamente los distintos comités, incluyendo los de Sostenibilidad, Riesgos, Conducta, Gestión Humana y Finanzas. En ellos, no solo se discute la gestión de las inversiones y su compromiso con la sostenibilidad, sino que se busca facilitar la transferencia de conocimiento y la colaboración inter-compañías para alinear los negocios a los estándares de Grupo Argos.

**(103-3)** A continuación se presenta el resultado del análisis del nivel de madurez de cada uno de los negocios, con respecto al nivel buscado en el modelo de gestión de inversiones con enfoque ASG.

## Niveles de madurez en enfoque ASG de los negocios estratégicos



Grupo Argos ejerce liderazgo para que sus negocios implementen los mejores estándares en sostenibilidad, inversiones y negocios, con el fin de lograr que las compañías perduren generando valor estratégico para la compañía.



Juanlanas o pelo de angel. *Clematis haenkeana*.

## (103-2) Iniciativas

### Sinergia

Con el fin de consolidar el rol de *holding*, se desarrolló un diagnóstico para enfocar el trabajo en tres puntos principales:

- 1 El rol del *holding* como conductor de la estrategia corporativa.
- 2 La implementación de un centro de servicios compartidos.
- 3 El diseño de un modelo operativo de abastecimiento.

### Debida diligencia con criterios ASG- Ambientales, Sociales y de Gobierno

Grupo Argos realiza la debida diligencia para fusiones o adquisiciones, incluyendo en el proceso criterios ASG, con el objetivo de tomar una buena decisión que no solo refleje el verdadero valor del negocio, sino también, que proporcione un diagnóstico completo sobre los riesgos de la adquisición.

En 2016 se trabajó en la estandarización de un proceso riguroso de debida diligencia para Grupo Argos, que permite identificar los riesgos ambientales, sociales y de gobierno en este tipo de operaciones. Asimismo permite definir las medidas que se requiere adoptar para prevenir y mitigar esos riesgos.

Los hallazgos durante las fases de debida diligencia permiten planear y priorizar los temas que se deben explorar con más detalle ya sea antes o después de la adquisición. De esta forma y una vez realizada la compra, servirán de apoyo a la Alta Dirección para definir lineamientos que guíen el nuevo negocio a los estándares de sostenibilidad de Grupo Argos.

### Construcción con filiales

La consolidación de Grupo Argos como matriz de inversiones en infraestructura ha permitido avances para incrementar la generación de valor y el equilibrio económico, ambiental y social hacia los grupos de interés. Es así como en 2016 se inició un proyecto para definir indicadores y metas de largo plazo para el conglomerado, que buscan redefinir los modelos de negocio para competir estratégicamente.

Lo anterior ha implicado un trabajo en conjunto con las filiales, que conecta la estrategia de Grupo y de cada filial. Este trabajo permitió:

- 1 Establecer una meta de largo plazo en cambio climático la cual se estableció en reducir en un 20% las emisiones directas de CO<sub>2</sub> por cada millón de pesos colombianos en ingresos para 2025, teniendo como año base el 2015.
- 2 Construir mesas de trabajo con las filiales en temas materiales.
- 3 Definir una ruta de trabajo en la medición de externalidades para para el Grupo Empresarial Argos.



Jazmín del embarcadero. *Posoqueria latifolia*.

## En el futuro

(103-2)

Grupo Argos avanza en la gestión activa de sus inversiones, promoviendo su eficiencia y rentabilidad, buscando siempre oportunidades de rotación adecuada del capital. La gestión de las inversiones y negocios se mantendrá con una visión de desarrollo sostenible, manteniendo altos criterios y estándares que faciliten el adecuado equilibrio entre la generación de valor y los efectos sociales y ambientales de las intervenciones.

### Proyecto sinergia:

En el corto plazo se consolidará la implementación de un centro de servicios compartidos, buscando no solo eficiencias y estandarización, sino fortalecer la integridad de la información, mejorar los niveles de servicio, optimizar el control interno, incrementar la creación de valor y proporcionar mayor flexibilidad a cambios en las necesidades de los negocios.

Para el modelo operativo de abastecimiento, en una primera etapa se levantará la información de proveedores comunes en ciertas categorías y esquemas de negociación, así como plataformas que permitirán más eficiencias en la gestión.

En una fase posterior se buscará la gestión integrada de los proveedores y el desarrollo de los mismos, donde el éxito estará dado por desarrollar y aplicar una forma única de relacionamiento y negociación.

### Construcción con filiales:

En el corto plazo, consolidar el plan de reducción de emisiones el cual define una ruta para cuantificar el aporte y el rol de cada negocio en el cumplimiento de las metas del Grupo Empresarial.

Continuar con el proyecto de valoración económica de externalidades con el fin de identificar, en el mediano plazo, los efectos positivos o negativos que se generan con el desarrollo de las actividades de Grupo Argos y sus filiales. Lo anterior con el fin de tener herramientas para la toma de decisiones efectivas en la generación de valor social y el posicionamiento de la empresa como una matriz de inversiones sostenibles.



(103-1)

## GRUPOS DE INTERÉS A LOS QUE IMPACTAMOS:

Colaboradores | Accionistas e inversionistas

## ➤ Gestión de riesgos

**(103-1)** La gestión integral de riesgos tiene como propósito apoyar la toma de decisiones en la organización desde el establecimiento de un proceso que permite la identificación, medición, tratamiento y monitoreo de aquellas situaciones que podrían afectar la consecución de los objetivos, de manera que permita reducir la incertidumbre, ser proactivos, mantener una organización sostenible en el tiempo, crear y proteger la generación de valor y preservar la imagen de la organización frente a sus grupos de interés.

**(103-1)** Grupo Argos como matriz de inversiones está expuesta a que sus resultados se vean impactados por los riesgos de sus filiales, por esta razón el Sistema de Gestión Integral de Riesgos (SGIR) establece la metodología y lineamientos para la gestión de los riesgos propios y los riesgos estratégicos de las filiales; asegurando la unidad de criterio y un proceso común para su gestión; de manera que permita el análisis de los riesgos como conglomerado a través de la consolidación en el Mapa de Riesgos Corporativo.

Para el detalle de los impactos y planes de mitigación de los riesgos estratégicos y emergentes ver pág. 139.

## Riesgos estratégicos



### Holding

- **Cumplimiento de los planes de negocio de las filiales**
- **Flexibilidad financiera**
- **Riesgo de mercado del portafolio de inversiones**

### Negocio de Cemento

- Cadena de abastecimiento
- Licencias o títulos
- Riesgos de los mercados (competencia, importaciones y producción local)

### Negocio de Concesiones

- Marco contractual y/o normativo del concesionario
- Variación de tráfico de vehículos y pasajeros

### Negocio de Energía

- Desplazamiento del negocio tradicional por nuevas tecnologías
- Estructuración del portafolio energético, regulación y clima
- Cambios en la disponibilidad y el precio de los recursos energéticos

### Negocio Inmobiliario

- Dinámica de la demanda

### Transversales

- Reputación de la compañía
- Gestión del talento humano
- Cambios en condiciones económicas y/o geopolíticas
- Cambios en la normatividad legal y/o tributaria
- Costos y límites al desarrollo de proyectos
- Fraude, corrupción, lavado de activos y financiación del terrorismo
- Alianzas, fusiones o adquisiciones



Orquídea. *Cymbidium* sp.

Grupo Argos monitorea la gestión de los riesgos de las filiales que pueden afectar la estrategia, la reputación y las tendencias asociadas a los negocios.

**(103-2)** La política corporativa de gestión de riesgos establece los elementos y el marco general de actuación para la gestión integral de los riesgos de toda naturaleza a los que se enfrenta el Grupo Empresarial.

**(103-2)** En el 2016 se complementó la política con la incorporación del gobierno en la gestión de los riesgos, donde se establece la estructura organizacional con instancias,

roles y responsabilidades, que permiten asegurar un adecuado funcionamiento del SGIR y seguir las mejores prácticas internacionales en relación con esta materia. Se resalta la responsabilidad de las Juntas Directivas y la Alta Gerencia de cada empresa sobre su SGIR y su responsabilidad sobre la supervisión de la implementación con visión consolidada.

Asimismo, se desarrolló una metodología corporativa para la gestión de los riesgos estratégicos, la cual considera los estándares internacionales, principalmente ISO 31000 y COSO.





Yarumos plateados. *Cecropia telenitida*.

En el 2016 se avanzó en la implementación del SGIR desde cada uno de los pilares del modelo de riesgos:



- Incorporación del gobierno de los riesgos en la política corporativa de gestión integral de riesgo
- Definición de escalas para medir la probabilidad de ocurrencia e impacto de los riesgos desde una visión corporativa
- Aprobación de la matriz de responsabilidades sobre los riesgos donde se establecen las diferentes instancias y atribuciones para la toma de decisiones sobre los riesgos
- Implementación de un comité de apoyo de riesgos donde participan todas las áreas de riesgos de las compañías para compartir mejores prácticas y construir conocimiento en el colectivo



- Implementación de una metodología corporativa para la gestión de los riesgos estratégicos
- Desarrollo de una herramienta para la consolidación de los riesgos estratégicos y sus causas
- Decisión de adquisición de un *software* para integrar las funciones de auditoría interna, cumplimiento y gestión de riesgos en Grupo Argos, Cementos Argos, Celsia y Odinsa



- Continuidad de la campaña “Ser consciente es dar pasos confiables” con el fin de sensibilizar a los colaboradores sobre la importancia de los riesgos y promover la autogestión de los mismos. La campaña estuvo dirigida a todos los colaboradores de Grupo Argos y comprendió comunicaciones internas, charlas y actividades interactivas

**(103-2)** A través del gobierno definido para la gestión de riesgos, se asegura la aplicación metodológica y la adopción de acciones para el tratamiento de los riesgos identificados.



Panorama gradual.  
*Guadua angustifolia.*

## Gobierno de la Gestión de Riesgos

(102-11) (102-15)

### Juntas Directivas:

Velan por la adopción y adecuada implementación de un SGIR.

Aprueban la Política de Gestión Integral de Riesgos, el apetito de riesgo de cada organización y la matriz de responsabilidades para la gestión de los riesgos.

Evalúan y monitorean los riesgos en el contexto de los objetivos estratégicos y plantean acciones correctivas de acuerdo con el nivel tolerable definido, realizando seguimiento periódico a dichas acciones.

### Comités de Auditoría, Finanzas y Riesgos:

Asisten a la Junta Directiva en todas las responsabilidades relacionadas con supervisión de la gestión de riesgos.

Revisan la efectividad del SGIR, mediante el seguimiento a mapas de riesgos, tableros, límites e indicadores, y formulan las iniciativas de mejora que consideren necesarias para alinear el perfil de riesgos con los objetivos estratégicos y apetito definido.

Realizan un seguimiento a la implementación del SGIR con visión consolidada como Grupo Empresarial, asegurando que el perfil de riesgos corporativo esté alineado con el apetito general de riesgos definido para el conglomerado.

### Presidente de Grupo Argos:

Responde ante la Junta Directiva y los accionistas por la implementación del SGIR.

Gestiona activamente todos los inductores y factores que potencian los riesgos, para anticipar su ocurrencia contando con planes de acción concretos.

Reporta sobre el perfil de riesgos del Grupo Empresarial, el estado de avance de los planes de mitigación y en general el estado de implementación del SGIR.

### Comités Directivos:

Informan sobre el funcionamiento del SGIR y alertan sobre riesgos nuevos identificados.

Reportan sobre el funcionamiento del SGIR en sus compañías e informan sobre el estado de los riesgos y los mecanismos adoptados para administrarlos.

### Presidentes de las compañías filiales:

Velan por la implementación del SGIR en sus compañías.

Reportan al Comité de Auditoría, Finanzas y Riesgos y a la Junta Directiva sobre el perfil de riesgos, el estado de avance de los planes de mitigación y en general el estado de implementación del SGIR.

Gestionan activamente con planes de acción concretos, anticipando tendencias y ocurrencias.

### Área de Gestión Integral de Riesgos de Grupo Argos:

Diseña y lidera la implementación de las políticas, procesos generales y metodologías corporativas del SGIR que permitan la permanente identificación, medición y tratamiento de los riesgos a los que está expuesto el Grupo Empresarial.

Monitorea la administración efectiva de los riesgos que pueden afectar la estrategia de los negocios, individualmente y como grupo, y promueve una cultura corporativa de gestión de riesgos.

### Áreas de Riesgo de las compañías filiales:

Lideran la implementación del SGIR en sus compañías, adoptando las políticas y metodologías corporativas ajustadas al contexto interno y externo de cada entidad.

Monitorean la administración efectiva de los riesgos que pueden afectar la estrategia de cada compañía, y apoyan la gestión corporativa para el fortalecimiento de la cultura de gestión de riesgos. Su responsabilidad contempla la implementación de la metodología a nivel estratégico, táctico y operativo.

### Procesos (Gerentes/Directores):

Responsables de la aplicación de la gestión integral de riesgos en los procesos a su cargo de acuerdo con las políticas y metodologías definidas para este fin.

### Gestores de riesgos:

Son colaboradores designados en cada área para facilitar la implementación del SGIR.

### Todos los empleados:

Aplican la gestión integral de riesgos en sus procesos de acuerdo con las políticas y metodologías definidas.

Deben alertar sobre los riesgos que puedan afectar el normal desarrollo del trabajo y reportar los eventos de riesgos que se hayan materializado.

### Áreas de auditoría interna:

Evalúan la eficiencia y eficacia del SGIR, generan recomendaciones para su mejoramiento, realizan seguimiento a la efectividad de las acciones adoptadas para gestionar los riesgos y evalúan el funcionamiento de los controles clave.

Contribuyen con la identificación de nuevos riesgos durante el desarrollo de sus actividades de auditoría.

### Áreas de Cumplimiento:

Lideran la implementación de las actividades para la prevención y detección del riesgo de fraude, corrupción, lavado de activos y financiación del terrorismo.

Monitorean la administración efectiva de los riesgos de cumplimiento que pueden afectar a cada compañía, y apoyan la gestión corporativa para el fortalecimiento de la ética y la transparencia.



Florentino. *Miconia notabilis*.

## En el futuro

(103-2)

### Corto plazo

Se concentrarán los esfuerzos en la implementación del software corporativo para la gestión de riesgos estratégicos, de procesos, en instalaciones y de proyectos, en Grupo Argos, Cementos Argos, Celsia y Odinsa. Lo anterior se hará a partir de análisis económicos de impactos sobre los principales riesgos estratégicos, monitoreando todos los riesgos reputacionales, teniendo un solo mapa para todo el Grupo Empresarial Argos.

### Mediano plazo

Se continuará con el fortalecimiento de la cultura de riesgos, estableciendo un plan de formación corporativo que incluya no solo a los colaboradores de Grupo Argos, sino también a los de Cementos Argos, Celsia y Odinsa. Se medirá la gestión activa de los riesgos impactando la remuneración de los responsables, realizando una planeación con visualización de tendencias y escenarios futuros.

### Largo plazo

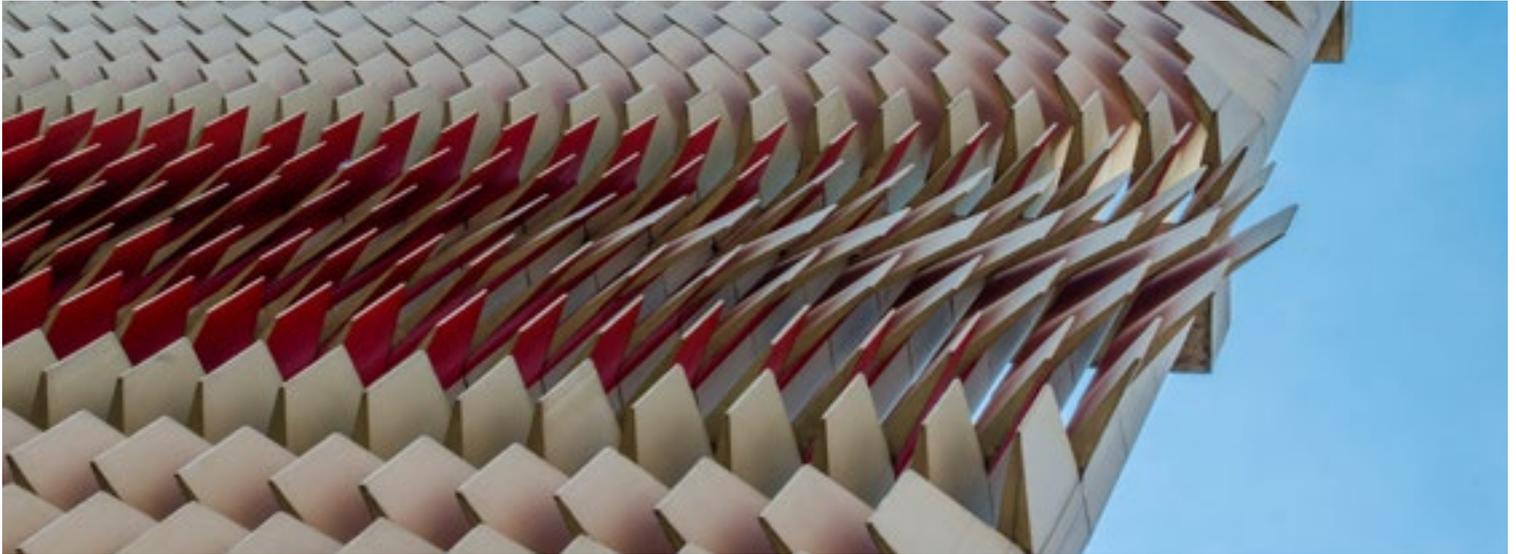
Se espera tener definidos los modelos de valoración cuantitativos para la medición de riesgos.



(103-1)

## GRUPOS DE INTERÉS A LOS QUE IMPACTAMOS:

Colaboradores | Accionistas e inversionistas



Fachada oriental del Centro Argos para la Innovación, Medellín, Colombia.

## ➤ Innovación

**(103-1)** Grupo Argos es consciente de que para lograr un mejor desempeño en el largo plazo, operando en mercados dinámicos, cambiantes y altamente competitivos, no basta con seguir realizando una gestión de manera tradicional. Es necesario ser capaz de responder efectivamente a los retos actuales, identificar oportunidades, y anticiparse a tendencias y riesgos futuros para generar valor agregado y movilizar la diferenciación de la compañía en el mercado. Grupo Argos ve la innovación como un factor clave para el éxito del *holding* y sus negocios.

Grupo Argos, como *holding* de inversiones, busca asignar capital en el tiempo protegiendo el medio ambiente y garantizando la creación de valor para la empresa y sus grupos de interés de una manera sostenible en el largo plazo. Esto representa una gran oportunidad para forjar una cercanía y un relacionamiento activo con todas las filiales.

“Innovación es reinventarnos cada día. En un mundo dinámico y exigente como el de hoy, debemos ofrecer nuevos procesos y productos de alto valor agregado que atiendan satisfactoriamente el mercado”.

Jorge Mario Velásquez, Presidente Grupo Argos

Es por esto que Grupo Argos aborda la innovación por medio de tres focos principales: sinergias, eficiencia y cultura al interior de toda la matriz incluyendo los negocios de Cemento, Energía, Concesiones y Desarrollo Urbano.

La creación de sinergias es importante para generar ventajas competitivas y crear dinámicas diferentes donde se abran espacios propicios para el surgimiento de nuevos conocimientos, desarrollar nuevos productos, procesos y servicios o mejorar los ya existentes. Al transferir conocimientos y mejores prácticas entre los negocios e implementar tecnologías novedosas, se generan mayores eficiencias operacionales, y por medio de una cultura de innovación se garantiza que estas prácticas permeen la totalidad de la empresa.

Durante 2016, se aprobó la Política de Relacionamento entre Empresas Vinculadas al Grupo Empresarial Argos, la cual provee un marco general de actuación para adoptar y fortalecer las prácticas de gestión y gobierno, partiendo siempre de la integridad como principio general y, considerando en todo momento, el respeto a la institucionalidad que cada sociedad ha adoptado. Allí se declara, con claridad, la estrategia general corporativa en donde se expone que las actividades empresariales en el Grupo Em-

presarial están orientadas en torno a diversas premisas fundamentales, una de ellas es la promoción de la innovación constante en cada una de las actividades, compañías y negocios.

Asimismo, dos de los principios de actuación incluidos en esta política son:

- Mantener la visión de largo plazo que incorpore la eficiencia y la innovación, sin descuidar la creación de valor a corto plazo.
- Considerar la gestión del conocimiento y la innovación como factores fundamentales para la generación de valor, promoviendo en todo momento el desarrollo integral de los colaboradores.

Ver Política de Relacionamento entre Empresas Vinculadas al Grupo Empresarial en: <https://www.grupoargos.com/es-es/Gobierno-corporativo/Buenas-practicas/Politica-de-relacionamiento-entre-empresas-vinculadas>

### **(103-2)** Innovación en las filiales

Los negocios de Grupo Argos han asumido la innovación como un componente esencial de su quehacer y ese enfoque tiene el potencial de impactar la sociedad con el desarrollo de nuevos productos y servicios que buscan satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de interés.

#### **Cemento**

El negocio de Cemento cuenta con el Centro Argos para la Innovación el cual tiene como objetivo convertirse en un espacio para incubar nuevos negocios, y crear al menos dos nuevas empresas que desarrollen categorías de productos de alto valor.

Esta iniciativa es un ejemplo de cómo fortalecer el compromiso con la innovación a través del modelo de Universidad – Empresa – Estado y con el desarrollo de la industria, la región y el país.

Dentro de los resultados más destacables en el negocio de cemento, están:

- Lanzamiento comercial de tres nuevos productos avanzados: concreto de alto rendimiento, micro cemento y Roadbinder.
- Durante 2016, la Línea 2 de la planta Rioclaro logró con éxito una sustitución



Concreto de color.

del consumo de calor de combustible alternativo del 6% con neumáticos usados. La sustitución alcanzó niveles históricos de cerca del 11% entre septiembre y diciembre.

- Mayor uso de materias primas alternativas incluyendo yeso sintético, cenizas volantes y escoria.
- Lanzamiento de las Oportunidades de Negocios Emergentes.
- Se llevaron a cabo cinco desafíos de innovación en varios países, con una participación de más de 400 empleados, que resultaron en más de 200 ideas con ahorros superiores a USD\$4 millones.

## Energía

En el último año, el negocio de energía se ha venido transformando, pasando de ser una empresa de activos de generación y distribución de electricidad, a ser una empresa que ha incursionado progresivamente en nuevas líneas de negocio en tres segmentos: Hogares, Empresas y Ciudades, lo cual apunta a la diversificación de ingresos que busca la estrategia de negocio a 2025.

Dentro de los hechos más destacados están:

- Se trabajó, conjuntamente con el Centro Avanzado de Energía de Canadá, en la identificación de sistemas de almacenamiento de energía para las plantas generadoras en los diferentes países en que se opera.
- Se incursionó en la generación y comercialización fotovoltaica para clientes industriales.
- Se empezó a comerciar el producto de distritos térmicos.
- Se construyó la segunda versión del bus eléctrico con ingeniería colombiana (MIO eléctrico, en Cali), que pretende mejorar el desempeño técnico y económico de la primera versión construida en 2014.
- Se evaluaron modelos de negocio para llegar a otros segmentos de mercado con productos como: desarrollo de vehículos eléctricos (bicicletas y motos), estaciones de carga para vehículos eléctricos en lugares públicos y en flotas comerciales, automatización de hogares y aprovechamiento energético a partir de residuos sólidos urbanos.



Paneles solares en Punta Soldado, Valle del Cauca.

Mayor información sobre innovación de las filiales:

Cemento, haga clic aquí.

Energía, haga clic aquí.

## En el futuro

(103-2)

En el largo plazo se consolidará el modelo de innovación desde Grupo Argos, para construir y promover la agenda de innovación, nuevos modelos de negocio y sinergias con el fin de gestionar oportunidades que permitan la combinación de capital financiero, humano y de infraestructura de dos o más empresas del Grupo.

### Lo anterior implica:

- Liderar la dirección estratégica y las prioridades de la estrategia de innovación en todas las empresas del Grupo Empresarial Argos, y cómo esta debe contribuir a la realización de la estrategia corporativa.
- Liderar y apoyar la integración de la innovación a nivel corporativo, involucrando a todas las áreas funcionales del Grupo Empresarial Argos.
- Liderar la coordinación entre las diferentes empresas, áreas y funciones del Grupo Empresarial en función de los proyectos estratégicos y de innovación.

## ➤ Desempeño tributario

Durante 2016, Grupo Argos, a través de la Gerencia Legal Tributaria, se encargó del seguimiento y control de la Política Tributaria Corporativa que fue difundida durante el año 2015 y que dispuso una serie de lineamientos y estándares orientados a que las

decisiones de negocio que se tomen tanto en el *holding*, como en sus filiales y subsidiarias, estén alineadas con la estrategia corporativa. Lo anterior, implica que se den en un marco de transparencia, persiguiendo siempre las mejores prácticas y entregando oportunamente información clara y completa a los grupos de interés.

### Pilares de la Política Tributaria Corporativa



Para más detalles sobre la Política Tributaria Corporativa de Grupo Argos ir a: <https://www.grupoargos.com/es-es/Politica-Tributaria>

Aguacatal de Hass. *Persea americana*.

Con el propósito de establecer mecanismos de control puntuales que permitan el cumplimiento efectivo de la política, se llevaron a cabo una serie de actividades que se resaltan a continuación.

- **Elaboración de un marco regulatorio de mejores prácticas legales-tributarias derivadas de la relación laboral.** Este trabajo tuvo como propósito identificar y difundir el adecuado tratamiento de la retención en la fuente por pagos laborales, salariales y no salariales, la correcta determinación de los aportes al Sistema de Seguridad Social de los pagos salariales y no salariales.
- **Acompañamiento integral al proyecto de Reforma Tributaria Estructural.** Dentro de las funciones tributarias corporativas definidas en la Política Tributaria de Grupo Argos, se encuentra el acompañamiento y relacionamiento con las distintas autoridades y agremiaciones. Como parte de lo anterior, Grupo Argos participó activamente en el trámite de reforma tributaria estructural, buscando aportar la visión del empresariado y apoyando las discusiones técnicas en torno al proceso de construcción normativa. Como resultado de esta gestión, se logró mitigar efectivamente los impactos adversos de un cambio normativo, riesgo que fue identificado y caracterizado como estratégico para la organización. (Para el detalle de los riesgos estratégicos de la organización ir al capítulo de gestión de riesgos en la página 67 de este reporte).
- **Elaboración de una matriz para calcular el impuesto diferido en los negocios y cuantificar el impacto del impuesto diferido en Cementos Argos.** Esta herramienta tiene como propósito conocer el efecto en los estados financieros (tanto resultados como patrimonio) del reconocimiento del impuesto diferido. Asimismo, identifica los rubros donde se concentran las diferencias que afectan el impuesto diferido. Esta matriz resulta relevante para identificar los efectos que algunas operaciones van a generar en el *holding*, así como para mitigar los efectos adversos que se puedan encontrar.
- **Elaboración de una matriz de controles legales-tributarios de Odinsa S.A para identificar las contingencias que puedan afectar el valor del negocio.** Se llevó a cabo un análisis de las principales contingencias encontradas y susceptibles de modificar los valores asignados a los activos subyacentes en la adquisición de Odinsa S.A. En el análisis tuvo que ver, entre otras cosas, el valor de las contingencias, la posibilidad de ocurrencia y la suficiencia en la información que permitiera recomendar afectaciones de valor. Durante el análisis de esta información, se elaboró una matriz legal, que permite la identificación oportuna y análisis del estado litigioso de la compañía.

Como una forma de garantizar el cumplimiento de la política, se cuenta con el acompañamiento permanente y activo de la Contraloría Corporativa, que tiene a cargo las áreas de Auditoría y Control Interno.

Las actividades descritas que se adelantaron durante el año, hacen parte de las metas generales trazadas durante el 2015 para dar un efectivo cumplimiento a la Política Tributaria Corporativa de Grupo Argos. Dichas actividades no solo están orientadas a ejercer controles puntuales a determinadas operaciones, sino que permiten establecer un seguimiento efectivo a ciertas contingencias y transacciones que resultan relevantes para Grupo Argos.



Isla Corota, laguna de La Cocha, Nariño. Santuario de flora y fauna.

## En el futuro

### Corto plazo

Se deberán establecer los lineamientos y estándares relativos al flujo de información que tendrán que entregar las filiales y subsidiarias de cara a cumplir con las exigencias de la reforma tributaria estructural. Se resaltan la identificación y control del Régimen de Entidades Controladas del Exterior, el reporte país por país, el reporte maestro de precios de transferencia, entre otros.

### Mediano plazo

Para los años siguientes, y teniendo en cuenta las normas incorporadas en la reforma tributaria estructural, tomadas de prácticas establecidas en la fiscalidad internacional, a Grupo Argos se le plantean una serie de retos de gran relevancia que implicarán incluso una actualización de su Política Tributaria Corporativa.



Copas de árboles  
en Jardín Botánico de Bogotá



(103-1)

**GRUPOS DE INTERÉS A LOS QUE IMPACTAMOS:**

Colaboradores | Proveedores

## ➤ Gestión del talento humano

**(103-1) (103-2)** Por su naturaleza, la gestión del talento en Grupo Argos tiene el reto de acompañar las fusiones, adquisiciones, la transformación estratégica, la expansión y la generación de valor de la compañía, y es con las personas con quienes se logra hacerlo de manera efectiva. En este sentido, se busca contar con líderes que tengan las habilidades, la formación y la motivación para alcanzar un desempeño sobresaliente y el desarrollo de sus colaboradores.

**(103-1) (103-2)** Se cuenta con una política de gestión humana construida según lineamientos de Código País, a través de la cual gestionamos el talento con la finalidad de cumplir con la estrategia organizacional. Buscamos atraer, desarrollar, motivar y retener el mejor talento, teniendo como base la inclusión y la diversidad, el respeto por los Derechos Humanos, el cumplimiento de los estándares en seguridad y salud en el trabajo y el desarrollo de las mejores prácticas en todos los procesos humanos.

**(102-7)(102-8)**

Número de colaboradores en la compañía	2016		
	Hombre	Mujer	Total
● Grupo Argos	66	80	146
● Cemento	7.829	1.337	9.166
● Energía	1.165	392	1.557
● Concesiones	87	185	272
● Puertos	46	10	56
● Carbón	160	62	222
<b>TOTAL</b>	<b>9.353</b>	<b>2.066</b>	<b>11.419</b>

**(401-1) Rotación y contrataciones**

Rotación	2016	
	Total	Voluntaria
● Grupo Argos	6%	4%
● Cemento	15%	9%
● Energía	7%	4%
● Concesiones	27%	16%
● Puertos	12%	12%
● Carbón	13%	6%

Tasa de contrataciones	2016		
	No. total de contrataciones	Hombre	Mujer
● Grupo Argos	29	48%	52%
● Cemento	1.329	84%	16%
● Energía	240	68%	32%
● Concesiones	51	61%	39%
● Puertos	26	50%	50%
● Carbón	1	0%	100%

Nota: a partir de 2016, Situm (Desarrollo Urbano) pasa a ser una línea de negocio de Grupo Argos. A partir de la fecha, la información de Grupo Argos incluye la información de Desarrollo Urbano.

## ➤ Talento y bienestar

(404-2)(103-2)

### Objetivo

Atraer, desarrollar, motivar y retener el mejor talento.

### Reto

Tener el talento necesario para acompañar el desarrollo de la estrategia en las fusiones, adquisiciones, transformación estratégica, expansión y generación de valor de la compañía.

### Buscando

Contar con colaboradores que tengan las habilidades, la formación profesional y la motivación.

### Generando

Sinergias entre las filiales, por medio de la implementación de mejores prácticas y el fortalecimiento de la diversidad y movilidad del talento en nuestros negocios.

Focos

1

#### Medición del talento para la sucesión y movilidad

- Entendemos el talento como un recurso estratégico para todo el Grupo Empresarial.

- Por medio de la transferencia de conocimiento generamos un mayor valor para los accionistas y un mayor desarrollo para nuestros colaboradores.

2

#### Modelo de formación y cultura

Programas transversales:

- Ética empresarial.
- Programa gestión global y excelencia de ejecución estratégica. (Harvard)
- Liderazgo para la equidad. (Berkeley)

Énfasis Programas Formación:

- Multilingüismo.
- Liderazgo.
- Cultura.
- DDHH, Diversidad e inclusión.
- Seguridad y Salud en el Trabajo.

Formación:

- Inversión total de **1.438 millones** de pesos en 2016.
- Patrocinios nacionales e internacionales.
- En promedio, cada empleado del *holding* recibió 49 horas de formación en 2016.

(404-1)

Promedio de horas de formación 2016	● Grupo Argos	● Cemento	● Energía	● Concesiones	● Puertos	● Carbón
Nivel 1: Ejecutivo	21	98	18	49	0	1
Nivel 2: Gerencial	76	93	53	44	156	4
Nivel 3: Mandos Medios	52	100	56	22	107	7
Nivel 4: Especialista	37	89	44	33	70	16
Nivel 5: Otros niveles	59	56	24	28	17	8
Femenino	63	91	48	29	68	11
Masculino	32	62	30	32	32	10



Colaboradores Planta Argos Florida, Estados Unidos.

3

**(401-2)**  
**Retención,  
 ambiente laboral  
 y calidad de vida**

- Grupo Argos fue reconocida entre las veinte mejores empresas para trabajar en Colombia, según Great Place to Work.
- Obtuvimos el Nivel de Reconocimiento “Compromiso por la igualdad” en la Fundación Grupo Argos. Promovemos en todos los negocios prácticas que generan transformaciones culturales para el logro de la equidad de género.
- En 2016 seguimos apostándoles a los hábitos de vida saludable de nuestros colaboradores, al balance entre trabajo y vida personal, a la recreación y la camaradería por medio del programa Activa tu ritmo. Este programa promueve prácticas sanas de alimentación, deporte y descanso. Parte de estas actividades son clases de yoga, pausas activas, participación en carreras de atletismo, charlas con deportistas destacados y desayunos saludables.

Focos

4

**Gestión  
 del desempeño**

- 91,8% de la población con medición del desempeño soportado en la herramienta Successfactors.
- Homologación de la Gestión de Desempeño en los cargos de profesionales, gerencia media y alta en Grupo Argos, Cementos, Celsia y Odinsa.
  - Criterios de Medición: Objetivos de Desempeño, Evaluación Competencias y Plan de Desarrollo.
  - Foco: Orientación a resultados objetivos incluyendo componentes individuales y grupales.
  - Calibración: Resultados del desempeño calibrados por los equipos de gestión humana para mayor precisión y objetividad.



Empleados Celsia Hidromontañas, Compas Cartagena, Argos Honduras y Desarrollo Urbano Grupo Argos Medellín.

2016

(404-3)

Evaluación de desempeño de los empleados	Ejecutivo			Gerencial			Directores			Especialista			Otros niveles		
	H	M	TOTAL	H	M	TOTAL	H	M	TOTAL	H	M	TOTAL	H	M	TOTAL
● Grupo Argos	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	36,9%	100%	63,6%
● Cemento*	ND	ND	100%	ND	ND	100%	ND	ND	100%	ND	ND	100%	ND	ND	63%
● Energía*	ND	ND	89%	ND	ND	100%	ND	ND	100%	ND	ND	99%	ND	ND	94%
● Concesiones	0%	0%	0%	45	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
● Carbón	0%	0%	0%	181	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	19%	66%	23%
● Puertos	100%	100%	100%	272	100%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

\*El negocio de Cemento y de Energía desglosan la información de evaluación de desempeño por nivel, pero no por género.

(103-2)

5

### Sistema de compensación equitativa y competitiva

- A través de las encuestas salariales, se referenciaron las tendencias del mercado en los temas de compensación y se aplicaron los ajustes necesarios en las curvas salariales para garantizar la competitividad de la remuneración tanto nacional como internamente, fomentando la atracción y retención del talento. Las curvas salariales de Grupo Argos para la gerencia media y la Alta Dirección se encuentran en el percentil 75 y los demás cargos en el percentil 65.
- Se realizaron análisis de la compensación total de cada uno de los colaboradores asegurando la equidad interna y la competitividad externa.
- La Prima por Resultados Organizacionales (PRO) está enfocada en retribuir en los colaboradores el logro de las métricas estratégicas de la compañía, a través de metas de corto y largo plazo que generen valor. De esta prima son beneficiarios el 100% de los colaboradores. A través del rediseño del PRO largo plazo, se plantean métricas trienales, logrando la alineación con los intereses de los accionistas, generando valor y estimulando el pensamiento a largo plazo. Se homologó con las filiales el número de salarios del PRO por nivel. Se reconocen cumplimientos por resultados entre un mínimo del 80% y un máximo del 110%. Se cuenta con un indicador obligatorio de Auditoría y Gestión de Riesgos. Se cuenta con las siguientes condiciones necesarias para ingresar al sistema: cierre del ciclo de Gestión del Desempeño y el programa de Ética y Cumplimiento.
- Se diseñó un beneficio contributivo para los altos directivos y la gerencia media, por medio del cual la compañía y el colaborador aportan recursos a un plan institucional, con la finalidad de tener un ahorro que les permita mejorar la calidad de vida al momento de su retiro por pensión.

6

(SG-SST)

### Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo

- Implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) con la definición de políticas corporativas y compromiso de la Alta Dirección, mediante el ciclo PHVA.

#### Planear

- Cumplimiento del 86,5% del plan de trabajo.
- Inducción de SG-SST a todo el personal directo, temporal y contratista.
- Valoración de peligros en la cual se encontraron niveles aceptables.
- Cumplimiento del 89% del Plan de Capacitación.

#### Hacer

- Realización del 100% de exámenes médicos de ingreso, periódicos y retiro.
- Se realizó el estudio de riesgo psicosocial, con una cobertura del 89% de la población.
- Actualización de planes de emergencia en las sedes de Medellín y Barranquilla.

#### Verificar

- Se realizó la medición de línea basal por parte de la ARL con un resultado de ajuste al sistema del 89%.
- Se ha realizado el seguimiento por parte de la Dirección, lo cual ha permitido orientar recursos y acompañar el proceso muy de cerca.

#### Actuar

- Diseño de planes de acción para corregir las situaciones detectadas en las auditorías internas.
- Solo ha ocurrido un incidente, el cual fue investigado y se generaron las respectivas acciones de mejora.

(103-2)

7

### Mesas de sinergia

Con la finalidad de compartir las mejores prácticas, homologar los procesos humanos y lograr sinergias entre Grupo Argos y sus filiales, se gestionan las siguientes mesas de trabajo:

- Compensación. Rediseño de la política de Prima por Resultados Organizacionales (PRO) largo plazo y homologación del PRO corto plazo, realización de encuestas salariales, diseño de la compensación total 2016, diseño de beneficios para la Alta Dirección y la gerencia media y análisis de la equidad interna.
- Relaciones Laborales y Nómina. Análisis del tratamiento de cada uno de los beneficios desde el punto de vista laboral, contable y tributario, homologación del tratamiento de los conceptos de nómina, estudio de las posiciones jurídicas frente a la UGPP.
- Seguridad y Salud en el Trabajo. Ausentismo, Riesgo psicosocial (estrategias y plan de acción), reintegro y reincorporación (estabilidad reforzada), referenciación sobre programa de integración laboral.
- Talento. Homologación de procesos de gestión del desempeño, aprendizaje, sucesión y plan de carrera, cultura e implementación de la plataforma tecnológica de Successfactors.

Focos

8

### Tecnología de la Información

Consideramos la tecnología como un proceso facilitador de la gestión humana, por eso implementamos la herramienta Successfactors, por medio de la cual gestionamos los procesos humanos:

- Gestión del desempeño
- Desarrollo del colaborador
- Prima por resultados organizacionales (PRO)
- Formación



Empleados Argos Charleston, Estados Unidos, y empleados Celsia Termoflores Barranquilla, Colombia.

## En el futuro

(103-2 - 103-3)



**Aprendizaje:** permitirá tener en una misma plataforma los cursos virtuales de todas las empresas generando aprendizaje organizacional y economías de escala.

**Información del empleado:** facilitará la consolidación de la información de los colaboradores a nivel del Grupo Empresarial.

**Gestión del desempeño:** facilitará la movilidad del talento entre Grupo Argos y sus filiales.



Beneficiarios de proyectos productivos sostenibles en Carmen de Bolívar, Colombia.

## ➤ Contribución al desarrollo social

Grupo Argos, consciente de su contribución al desarrollo socio económico como un elemento primordial en el éxito del negocio y de su buena relación con los grupos de interés, desarrolla iniciativas enfocadas en el progreso y mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad, fortaleciendo su gestión, entre otros, con el capital social.

Inversión social de la organización por línea de acción	2016	
	COP	USD
Conservación ambiental	4.112.497.940	1.370.508
Botánica	1.311.579.672	437.090
Procesos sociales	3.182.613.960	1.060.620
Transformación de ciudades	2.352.772.679	784.072
Presencia de Marca	1.223.167.144	407.626
Cultura	487.645.564	162.510
Deporte	297.499.664	99.143
Educación	168.457.000	56.139
<b>TOTAL</b>	<b>13.136.233.623</b>	<b>4.377.708</b>

\*Incluida la información de la fundación.

Nota: La inversión social de la compañía está enmarcada en la metodología del London benchmarking Report, donde los recursos tienen 3 tipologías:

**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, bien sea desde la fundación o la operación, y que responden a las necesidades o expectativas de las comunidades de influencia de la compañía.

**Iniciativas comerciales:** Aquellos aportes que, además de la función social que cumplen, están íntimamente ligados con posicionamiento de marca o que implican ingresos para la compañía.



Plantaciones forestales en Puerto Libertador, Córdoba, Colombia.

## Conservación ambiental

La organización cuenta con la Fundación Grupo Argos como vehículo para maximizar el retorno social de estas iniciativas, cuyo foco de intervención es la conservación ambiental a través de tres líneas de acción:

- Conservación de la biodiversidad: el proyecto busca la conservación del Oso Andino, una de las especies de fauna más representativas e importantes de los ecosistemas en Colombia por su aporte a la conservación, en especial, de los bosques. Hoy este mamífero se encuentra en estado vulnerable a la extinción principalmente por la reducción de su hábitat, debido a la extensión agrícola y ganadera.
- Protección del agua: el objetivo es la consecución, administración, gestión, inversión, asignación y disposición de recursos financieros destinados a proteger, mantener y preservar las cuencas abastecedoras de este recurso.
- Inclusión social: los proyectos rurales en actividades de ganadería y servicios forestales, permiten el desarrollo de capacidades locales y el fortalecimiento de organizaciones productivas para impulsar su compromiso con el cuidado del medio ambiente y la implementación de prácticas productivas sostenibles.
- Botánica: Se continúa con la producción y publicación de la colección Savia, la cual llega gratuitamente a 1.300 bibliotecas públicas de Colombia. Esta publicación rinde homenaje a la riqueza botánica del país y aporta al conocimiento y apropiación del patrimonio natural.

Para mayor información sobre la conservación de la biodiversidad ver capítulo Biodiversidad pág. 102 de este informe.

## Transformación de ciudades

Esta iniciativa de Grupo Argos está diseñada para participar en la planeación de las ciudades a largo plazo, buscando que sean más sostenibles, incluyentes, equitativas e integrales, donde el espacio público juegue un papel central en la apropiación y disfrute por parte de sus ciudadanos.

Durante 2016 se lograron grandes avances con proyectos en dos ciudades:

Barrio ConSentido - Cartagena, este proyecto ubicado en el sector con el mayor nivel de pobreza de la ciudad, busca dignificar la vida de la población a través de la recuperación de espacio público, vías, saneamiento e infraestructura educativa y recreativa.

Actualmente el proyecto está en fase de diseños arquitectónicos, estudios de ingeniería y plan de sostenibilidad.

Transformación urbana del centro - Medellín, esta iniciativa logró la congregación de 35 destacados empresarios y la alcaldía para la construcción colectiva del diagnóstico y de la línea base en temas de espacio público, seguridad, educación, vivienda, condiciones sociales y movilidad.



Proyectos productivos en zonas rurales e *render* de Barrio ConSentido en Cartagena.

## Procesos Sociales

Grupo Argos desarrolla iniciativas enfocadas en el progreso y mejoramiento de la calidad de vida de las personas. A través de los procesos sociales se fortalecen capacidades y habilidades en las comunidades.

Una de las iniciativas más destacadas en esta línea es Crecer en Paz. Con los predios donados a la Fundación Crecer en Paz como un aporte al posconflicto en Colombia, se realizaron durante el año 2016 proyectos de generación de ingresos a través de actividades productivas en ajonjolí, miel, mango y maderables con canales de comercialización asegurados. Este programa, establecido para generar ingresos a corto, mediano y largo plazo, benefició a 460 familias rurales de El Carmen de Bolívar, quienes recibieron asistencia técnica y empresarial y se agrupan en una asociación de productores que los representa

ante las diferentes instancias comerciales e institucionales. Adicionalmente, se continuó con cultivos destinados al consumo familiar y no a la comercialización, conocidos como pan-coger.

Para las familias que no poseen una extensión de tierra, continúa el programa de producción de miel con el establecimiento de 15 apiarios comunitarios donde participan 90 familias, que obtuvieron una producción cercana a 12 toneladas de miel, apreciada en los mercados por su calidad y pureza. Esta producción equivale a 105 millones de pesos de ingresos para los productores.



Mejoramiento de la calidad educativa en zonas de influencia y apoyo a actividades culturales para la formación de públicos.

## Educación

Por ser un pilar para generar equidad y nuevas competencias, se participó en mejoramiento de la infraestructura, cobertura y calidad educativa.

### Contribución al desarrollo social desde las filiales

Inversión social de la organización	2016	
	COP	USD
● Grupo Argos	13.136.233.623	4.377.708
● Cemento	61.787.603.859	20.590.995
● Energía	25.428.412.642	8.474.132
● Carbón	652.995.540	217.614
● Puertos	907.826.290	297.440
<b>TOTAL</b>	<b>101.913.071.954</b>	<b>33.957.889</b>

## Cultura

El aporte a la cultura es una forma de contribuir al desarrollo de las comunidades, con espacios que satisfacen necesidades humanas como el esparcimiento y la expresión, al tiempo que se forman públicos y mejores ciudadanos.

La inversión en cultura y educación corresponde a compromisos adquiridos de tiempo atrás, por lo tanto la compañía está en un proceso de disminución en estas iniciativas para concentrarse en conservación y preservación del medio ambiente.



Infraestructura educativa y comunitaria en distintas regiones del país.

## Negocio de Cemento

**Cementos Argos se esfuerza por reducir, prevenir, mitigar y compensar los efectos que genera en las comunidades. A través de estas líneas realiza su intervención:**

**Vivienda:** vivienda nueva, mejoramientos, baterías sanitarias, saneamiento básico

**Infraestructura comunitaria:** Vías, acueductos, tanques, salones comunales, parques, puentes, electrificación

**Educación/Infraestructura:** mejoramiento o construcción de infraestructura educativa

**Educación/Calidad:** 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.

Negocio de Cemento		
Inversión social de la organización por línea de acción	2016	
	COP	USD
Educación / Calidad	3.297.759.613	1.098.993
Educación / Infraestructura	5.286.603.240	1.761.784
Fortalecimiento comunitario (capital social)	3.665.969.287	1.221.701
Fortalecimiento social y cultural	2.857.972.275	952.432
Infraestructura comunitaria	9.810.929.199	3.269.536
Patrocinios	9.397.299.591	3.131.692
Proyectos productivos	965.949.409	321.907
Vivienda	23.066.664.877	7.687.069
Otros	3.438.456.368	1.145.881
<b>TOTAL</b>	<b>61.787.603.859</b>	<b>20.590.995</b>

**Proyectos productivos:** Iniciativas que generan ingresos

**Fortalecimiento social y cultural:** Se clasifican en esta línea las inversiones y/o aportes a organizaciones que promueven diferentes expresiones culturales y deportivas, y aquellas cuyo foco de trabajo es el cuidado y la atención de poblaciones o grupos de poblaciones con alguna vulnerabilidad social o económica.

En 2016, Cementos diseñó la metodología para medir el Índice de Huella Socioeconómica, este tiene como objetivo medir los efectos de la presencia de la compañía en un territorio.



Fortalecimiento de capacidades y habilidades en las comunidades.

## Negocio de Energía

**Acceso a la energía:** Celsia desarrolla actividades que promueven el uso eficiente de la energía y permiten el acceso a este servicio en las poblaciones de las áreas de influencia, mediante diferentes alternativas como: la expansión de redes, nuevas electrificaciones, energías alternativas y gestiones ante fondos del Estado.

**Mejoramiento de la calidad de vida:** fortalecimiento de las condiciones de vida de las comunidades aledañas a las áreas de influencia, mediante la ejecución de obras de infraestructura, apoyo de actividades comunitarias de importancia cultural, deportiva y recreativa, desarrollo de jornadas de salud y de zoonosis; que promueven relaciones de buena vecindad entre los habitantes de las comunidades y en la interacción organización – comunidad.

**Desarrollo comunitario:** fortalecimiento de capacidades y habilidades en las comunidades, que permitan afianzar proceso de autogestión en pro del desarrollo de sus territorios, además del apoyo para el fortalecimiento productivo de las comunidades, acorde a las vocaciones de cada región.

**Fomento de la educación:** desarrollamos acciones para el fortalecimiento de la calidad de la educación, incluyendo temas de infraestructura educativa, fortalecimiento pedagógico, educación ambiental.

## Negocio de Concesiones

Odinsa es consciente que las comunidades son actores fundamentales en la estructuración, ejecución y operación de los proyectos, es por esto que se han establecido canales de comunicación que permitan mantener buenas relaciones con las comunidades de las zonas de influencia. La contribución al desarrollo social y la gestión de comunidades está en proceso de diseño, actualmente la compañía están diseñando planes de acción y definiendo sus líneas de intervención con el fin de tener una estrategia consolidada y alinearse con las directrices de Grupo Argos.

Negocio de Energía		
Inversión social de la organización por línea de acción	2016	
	COP	USD
Acceso a energía	2.933.079.782	\$977.462
Calidad de vida	8.556.597.396	2.851.524
Desarrollo comunitario	7.005.503.481	2.334.615
Fomento a la educación	5.891.568.898	1.963.392
Gastos administrativos	1.041.663.084	347.139
<b>TOTAL</b>	<b>25.428.412.642</b>	<b>8.474.132</b>

## Negocio de Puertos

**Educación:** COMPAS apoya la formación de jóvenes de las comunidades de influencia en carreras técnicas y tecnológicas en gestión portuaria y desarrollo de operaciones logísticas en la cadena de abastecimiento a través de convenios y alianzas para el trabajo con el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). De igual manera, ha acompañado el proceso formativo de adultos mediante cursos de formación continuada en Elaboración de Proyectos Sociales.

**Agua:** A través de la Fundación Promotora del Canal del Dique, COMPAS viene apoyando la estrategia para la conformación del Fondo de Agua de Cartagena de Indias, con el cual se busca la conservación de los ecosistemas del sistema abastecedor para contribuir a reducir los riesgos ambientales y sociales de provisión de agua de la ciudad.

**Negocios inclusivos:** COMPAS apoya la creación de negocios inclusivos en las comunidades de Tolú, Barranquilla, Buenaventura (a través de la Fundación Aguadulce) y Mahates, Bolívar (a través de la Fundación Promotora del Canal del Dique). Ocho negocios apoyados a través de la estrategia CIFES (Centro de Información y Formación para el Empleo y en Emprendimiento de Sucre) y el proyecto de Agricultura Sostenible Tolú. Un quiosco inclusivo entregado en Barranquilla y 15 unidades de negocio apoyadas en las comunidades de Buenaventura a través de la Fundación Aguadulce. 223 beneficiarios durante 2016.

### Negocio de Puertos

Inversión social de la organización por línea de acción	2016	
	COP	USD
Educación	253.683.957	83.117
Agua	20.700.599	6.782
Negocios Inclusivos	547.896.396	179.513
Otros	85.545.338	28.028
<b>TOTAL</b>	<b>907.826.290</b>	<b>297.440</b>

## Negocio de Carbón

**Infraestructura educativa:** se realizó la remodelación de tres centros educativos del corregimiento Corozalito y las veredas Las Claras y La Lucha, beneficiando a más de 120 niños. Adicionalmente, se realizaron obras para garantizar el suministro permanente de agua comunitaria.

**Proyectos productivos comunitarios:** teniendo en cuenta la situación económica de las diferentes comunidades y en conjunto con los líderes comunitarios, se plantearon diferentes proyectos productivos con el fin de generar ingresos para mejorar la calidad de vida de los miembros de cada una de estas comunidades. Durante 2016 se adelantaron las gestiones para el desarrollo y puesta en marcha de los siguientes proyectos:

- Vereda La Iraca: proyecto productivo comunitario de piscicultura, que beneficia a 20 familias.
- Corregimiento de Corozalito: avicultura (pollo de engorde), que beneficia a 15 familias.
- Corregimiento de Villanueva: avicultura (pollo de engorde), que beneficia a 25 familias.

**Gestión social comunitaria:** buscando la construcción de lazos de confianza y credibilidad con los actores sociales identificados dentro del área de influencia, durante 2016 se llevaron a cabo las siguientes intervenciones:

- Construcción, en el corregimiento de Villanueva, de una placa polideportiva para la recreación y el deporte, beneficiando a 420 personas.
- Donación de materiales de construcción y enseres domésticos como apoyo a los damnificados de la ola invernal que ocurrió en agosto de 2016.
- Instalación y adecuación de la infraestructura necesaria para garantizar el suministro permanente de agua en la vereda Las Claras y la vereda La Lucha.

### Negocio de Carbón

Inversión social de la organización por línea de acción	2016	
	COP	USD
Fortalecimiento comunitario	138.788.201	46.252
Educación	172.203.441	57.388
Mejoramiento de vivienda	54.784.481	18.257
Vías	130.000.000	43.323
Productivo	157.219.417	52.394
<b>TOTAL</b>	<b>652.995.540</b>	<b>217.614</b>

## ➤ Derechos humanos

Como parte de la estrategia de sostenibilidad y la generación de valor responsable, Grupo Argos viene desarrollando un sistema integral que refleja su compromiso e integridad con el respeto por los Derechos Humanos y la implementación de buenas prácticas laborales en todas sus filiales.

### Plan de trabajo

#### Eje 1: Homologación de conocimiento

Inventario de referentes en DDHH relevantes para la empresa y material para profundizar en cada uno de ellos.



#### Eje 2: Identificación de brechas

Análisis de brechas y oportunidades de mejora, de cara a la integración de los DDHH en las operaciones de la empresa.

#### Eje 3: Análisis de riesgos

Inventario, caracterización y priorización de riesgos, presentes en la gestión del Grupo en lo relativo a DDHH y DIH.



#### Eje 4: Plan de acción

Propuesta de plan de acción para la gestión en materia de DDHH en las operaciones del Grupo.

#### (412-2) Horas de formación de los colaboradores sobre políticas y procedimientos relativos a los aspectos de Derechos Humanos relevantes para las operaciones de la organización

● Grupo Argos	535
● Cemento	200.744
● Energía	81
● Concesiones	ND
● Carbón	583
● Puertos	44
<b>TOTAL</b>	<b>201.943</b>

Para ver la información de Derechos Humanos de nuestras filiales:

Cemento, haga clic aquí.

Energía, haga clic aquí.

El sistema integral en Derechos Humanos realizado bajo el Marco y los Principios Rectores de Naciones Unidas, es un proceso permanente cuyo objetivo es disminuir riesgos y hacer más efectiva la gestión en Derechos Humanos. Este proceso ha permitido implementar altos estándares, definir políticas y lineamientos y desarrollar iniciativas de: inclusión laboral, equidad de género, erradicación del trabajo infantil, libre asociación y negociación colectiva, conciliación vida – trabajo, lucha contra la corrupción y empresa y posconflicto.

Aun así, la compañía es consciente y se compromete a cerrar tres brechas encontradas en la debida diligencia:

- 1 Ajustar los mecanismos de quejas y reclamos con una perspectiva de Derechos Humanos. Es decir que tanto el proceso de trámite como el contenido de las mismas, responda los lineamientos planteados por los Principios Rectores.
- 2 Fortalecer la gestión de los riesgos e impactos con un enfoque en DDHH.
- 3 Establecer mecanismos formales y protocolizados, que les permitan a los proveedores y contratistas de Grupo y sus filiales guiar su accionar para mitigar riesgos asociados a la vulneración de DDHH.

## En el futuro

### Corto plazo

Se ejecutará el plan de cierre de brechas y mitigación de riesgos que incluye la determinación de líneas de acción, roles y responsabilidades para la gestión en DDHH.

### Mediano plazo

Se espera que el 100% de las filiales cuenten con plan de acción en Derechos Humanos.



Hoja de anturio. *Anthurium sp.*



(103-1)

## GRUPOS DE INTERÉS A LOS QUE IMPACTAMOS:

Accionistas e inversionistas | Gobierno y autoridades | Comunidades

## ➤ Estrategia de cambio climático

**(103-1)** Grupo Argos resalta la importancia de los recursos naturales para la operación de sus filiales y reconoce los riesgos y oportunidades derivados del cambio climático y sus efectos en la estrategia de negocio.

**(102-11)** Consciente de lo anterior, tiene el propósito de integrar en todos sus negocios, actividades con enfoque de adaptación a los efectos del cambio climático, así como de prevención, mitigación y compensación de los impactos que generan.

**(103-2)** Para asegurar el compromiso a nivel corporativo con los efectos del cambio climático, Grupo Argos cuenta con mecanismos de direccionamiento desde el Comité de Sostenibilidad, en el cual participan todas sus filiales. Adicionalmente, estos efectos se incluyen en la matriz de riesgos que se presenta en el capítulo gestión de riesgos en la página 67 y en el Anexo de la página 139, donde se detallan los impactos y planes de mitigación de los riesgos estratégicos.

(103-2/103-3)

### Emisiones de Gases de Efecto Invernadero - GEI

Grupo Argos reconoce que las operaciones de sus filiales son intensivas en emisiones de GEI, por esta razón promueve la medición de la huella de carbono como un primer paso para formular planes de reducción e iniciativas que contribuyan a mitigar el impacto generado.

### Grupo Argos

En el 2016, se estableció una meta ambiental para el conglomerado: reducir en 20% las emisiones directas de CO<sub>2</sub> por cada millón de pesos colombianos en ingresos a 2025, teniendo como año base 2015.

### Cemento

El cambio climático es uno de los pilares de la política ambiental de Argos, cuya meta es reducir en un 35% las emisiones de CO<sub>2</sub> por tonelada de producto cementante a 2025. Asimismo, Argos cuenta con una estrategia climática que le permite mitigar los riesgos derivados del cambio climático, mientras se generan nuevas oportunidades a través de la innovación en procesos, productos y soluciones. Esto incrementa la eficiencia operacional y reduce los costos.

Puntos destacados de la gestión 2016:

- Las emisiones específicas netas en 2016 fueron 600 kg CO<sub>2</sub> por tonelada de material cementante, equivalente a una reducción de 29% con respecto al año base (2006).
- Formulación planes de reducción de emisiones al año 2025 para las regionales Colombia y Caribe & Centroamérica, incluyendo metas de reducción anual y actividades requeridas para alcanzar dicho objetivo.
- Reducción de 102.346 toneladas de CO<sub>2</sub> con la implementación de diferentes iniciativas en las tres regionales donde opera el negocio.
- Establecimiento de un acuerdo con *CarbonCure Technologies*, cuyo fin es usar el CO<sub>2</sub> capturado para mejorar la resistencia de algunas mezclas de concreto y así contribuir con la reducción de las emisiones de CO<sub>2</sub>. Argos fue la primera compañía en Estados Unidos en ofrecer a sus clientes un producto con CO<sub>2</sub> reciclado sin sacrificar su alta calidad.
- Reducción cercana a 564 millones de MJ (megajulios) como parte de la implementación de proyectos establecidos en la hoja de ruta de la política energética.
- Sustitución del 6,8% en el consumo calórico a partir de combustibles fósiles por combustibles alternativos.



Sistema de paneles solares en beneficio de comunidades del Valle del Cauca.

## Energía

Durante el año 2016 Celsia formuló, como parte de su política ambiental, los compromisos en materia de cambio climático, que incluyen entre otros temas, la diversificación de la matriz de generación promoviendo energías alternativas no convencionales y bajas en carbono, el mejoramiento de la eficiencia operacional y la adecuada gestión de las emisiones. Para ratificar su compromiso, Celsia se ha propuesto reducir la intensidad de las emisiones GEI asociadas a la generación de energía en un 25% al año 2025, lo que implica limitar el crecimiento en centrales de generación térmica a carbón e incrementar la generación eólica, solar e hidráulica en la compañía.

Como resultados de la gestión realizada en 2016, se resalta lo siguiente:

- Inicio del primer proyecto solar, Celsia Solar Yumbo. Este es un proyecto de 9,9 MW, conformado por 35.000 paneles solares en un terreno de 18 hectáreas en el municipio de Yumbo, Valle del Cauca (Suroccidente de Colombia) que generará aproximadamente 16 GWh al año, lo que equivale al consumo básico mensual de energía de ocho mil viviendas. La granja solar inicia construcción en marzo de 2017 y entrará en funcionamiento para el tercer trimestre del mismo año.
- Medición del primer inventario de GEI para las operaciones en Centroamérica.
- Mejoras en la eficiencia térmica del ciclo Flores IV, mediante la limpieza química del condensador, el cual recuperó el 5,9% de la eficiencia, lo que se traduce en una reducción del Heat Rate del 1,7 %.
- Instalación de 180 sistemas solares fotovoltaicos en el negocio de transmisión y distribución para la alimentación de los reconectores (equipos de protección de las redes de energía). Con estos sistemas se están reemplazando 214 kWh/año de energía eléctrica convencional por energía solar.

## Concesiones

Odinsa busca reducir los consumos y promover una cultura de ahorro, por esto durante 2016, además de las iniciativas propias, la compañía sumó esfuerzos a la campaña del Gobierno Nacional de Colombia “Apagar paga”. A raíz de las iniciativas realizadas se obtuvo una reducción aproximada del consumo de energía eléctrica en la sede de Bogotá del 13,9%.

Asimismo, realizó una identificación de los principales riesgos operativos, dentro de los cuales se encuentran los riesgos derivados del cambio climático. Uno de los principales

riesgos identificados es la posible afectación de la operación aérea y de las vías por condiciones atmosféricas adversas. El negocio trabajará para reducir y mitigar los riesgos y así contribuir a la fluidez de las operaciones realizando trabajos de mantenimiento y trabajando de la mano con las autoridades.

## Puertos

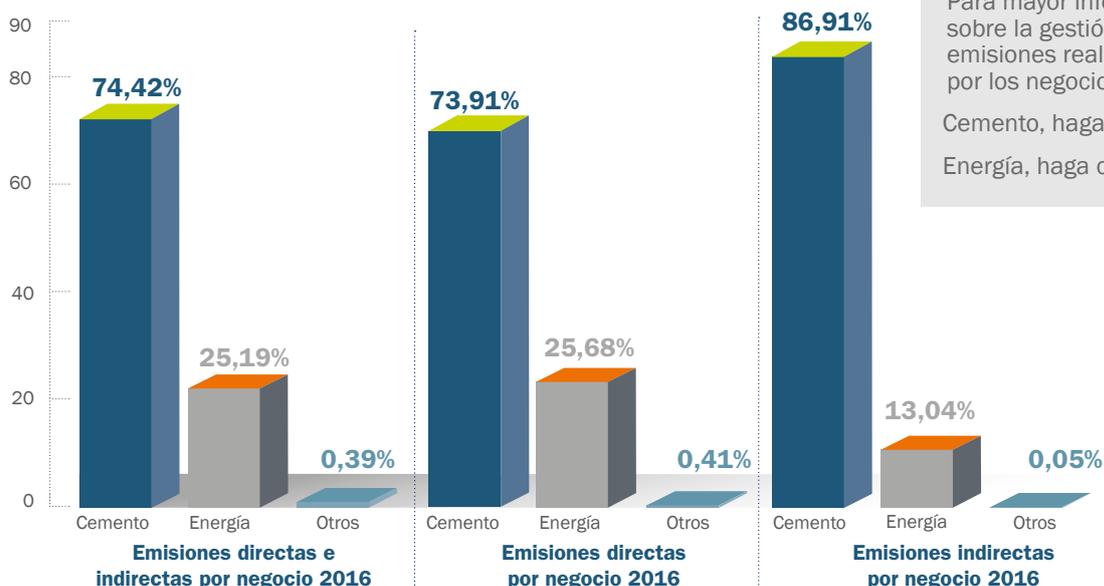
En 2016 inició del proyecto piloto para cambio de iluminación convencional a iluminación LED en Barranquilla y Cartagena, con el cual se espera lograr un ahorro en el consumo de energía del 7% y 47%, respectivamente. Asimismo, se realizó el cambio de bandas hidráulicas abiertas por transportadores de cadena cerrados, donde se pasó de un motor de 30 HP a uno de 7,5 HP, lo cual disminuye el consumo de energía y el material particulado.

### (305-1) (305-2) Emisiones de GEI por negocio

	(305-1) Emisiones directas - TonCO <sub>2</sub> eq			(305-2) Emisiones indirectas - TonCO <sub>2</sub> eq		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
● Grupo Argos	676	791	585	51	556	94
● Cemento	7.305.689	7.839.336	7.172.586	657.574	336.482	342.271
● Energía	1.424.644	2.857.802	2.492.314	53.898	63.059	51.333
● Desarrollo urbano	27	24	No aplica*	45	43	No aplica*
● Carbón	24.219	36.650	38.927	104	118	107
<b>TOTAL</b>	<b>8.755.255</b>	<b>10.734.603</b>	<b>9.704.411</b>	<b>711.672</b>	<b>399.758</b>	<b>393.805</b>

Las cifras de Desarrollo Urbano en 2016 están incluidas en las de Grupo Argos, por haber sido absorbida esta operación en la casa matriz.

### Emisiones directas e indirectas por negocio





Gracias a la Carrera Verde se siembran tres nuevos árboles por participante.

(103-2/103-3)

## Protección del agua

La disponibilidad de recursos naturales, como el agua, constituye un riesgo estratégico indirecto para Grupo Argos a través de sus filiales, ya que estas dependen del recurso hídrico para garantizar la viabilidad de la operación en el largo plazo. La matriz cuenta con la Fundación Grupo Argos, cuyo modelo de intervención se basa en la articulación de recursos públicos y privados, para iniciativas ambientales que propendan por el desarrollo de proyectos de protección del recurso hídrico y reforestación de bosques como iniciativas de adaptación al cambio climático.

## Grupo Argos

Entre las principales iniciativas desarrolladas en 2016 se destacan:

- **Fondo de agua de la ciudad de Medellín “Cuenca Verde”:** mediante este fondo se logró impactar 1.730 hectáreas de cuencas hidrográficas, realizar 87 acuerdos de conservación con campesinos de la zona, proteger 117 nacimientos de agua y restaurar 117 ha de bosques. Adicionalmente, se inició el monitoreo de las acciones ya ejecutadas, donde se podrán evidenciar los cambios en la calidad y cantidad del recurso hídrico, así como la mejora en la calidad de vida de las comunidades impactadas, a partir de análisis fisicoquímicos, de conectividad paisajística y relaciones del hombre con el recurso. Para mayor información del proyecto ver: [www.cuencaverde.org](http://www.cuencaverde.org).
- **Creación del Fondo de Agua de Cartagena:** con el cual se busca la protección del Canal del Dique y el sistema lagunar, áreas que abastecen de agua potable a la ciudad de Cartagena. En 2016 se realizó el plan estratégico de intervención que incluye las siguientes líneas de trabajo:
  - Sistemas de producción sostenible y usos del suelo.
  - Fortalecimiento de la gobernanza del agua con los actores del territorio.
  - Restauración y conservación de áreas.
  - Saneamiento básico y buenas prácticas ambientales.
  - Educación para el desarrollo sostenible.
- **Reforestación y restauración de bosques:** se realizó la siembra de 312.813 especies de árboles nativos y forestales con el acompañamiento de Tekia, una compañía de la cual la Fundación es 100% dueña. La siembra y plantación de estos individuos arbóreos contribuye a un potencial de captura de 771.000 toneladas de CO<sub>2</sub>. Las siembras se realizaron en diferentes áreas del país con el fin de proteger la biodiversidad y los recursos hídricos. Las especies nativas y las plantaciones forestales producen un sinnúmero de servicios ambientales, lo cual hace que las poblaciones se vean beneficiadas y puedan tener regulación del recurso hídrico, alimentación, sombra, aire más puro y una biodiversidad asociada que aporta a nuestro patrimonio natural.
- **Carrera Verde:** esta iniciativa busca movilizar a la población de las ciudades más contaminadas del país, Medellín y Bogotá, hacia la generación de conciencia ambiental y la siembra de especies nativas en zonas destinadas a la conservación a perpetuidad, bajo el esquema de restauración ecológica. Por cada corredor se siembran tres árboles. En 2016 se realizó la segunda versión de la Carrera Verde en Bogotá, que dio lugar a la siembra de 18 mil árboles con el aporte de corredores, y cinco mil más con el aporte del Jardín Botánico de Bogotá, de especies nativas en zonas destinadas a la conservación con un potencial de captura de 5.520 toneladas de CO<sub>2</sub>. Como impactos positivos de la iniciativa se identifican: captura de CO<sub>2</sub>, aumento de conectividad y percepción positiva de la comunidad.



Siembra de árboles nativos con comunidades en Panamá.

## Energía

Entre las principales iniciativas desarrolladas en 2016 se destacan:

- **Ejecución del proyecto ReverdeC**, una iniciativa voluntaria de la organización, por medio de la cual se hizo la siembra de 562.775 nuevos árboles en el Valle del Cauca (Colombia), aportando a la restauración de 12 cuencas en 16 municipios y a la protección de más de 785 hectáreas con 83,1 kilómetros de aislamientos.
- **Desarrollo del convenio con Parques Nacionales Naturales (PNN)** Farallones de Cali y Las Hermosas, a través del cual Celsia ha realizado el inventario y monitoreo de fuentes hídricas y el aislamiento de 10 nacimientos que surten las centrales y algunos acueductos comunitarios, así como el aislamiento de 5 kilómetros donde se protegen 20 hectáreas de la quebrada la Elsa que surte el embalse del Bajo Anchicayá.
- **Alianza con la Fundación Fondo Agua por la Vida y la Sostenibilidad en el Valle del Cauca**, a través del cual se realizan aislamientos para la protección de bosques nativos, establecimiento de sistemas agroecológicos y silvopastoriles, fortalecimiento de acueductos rurales y siembra de 15.000 árboles nativos.
- **Aislamiento forestal de 20,1 km** de áreas aledañas a las centrales hidroeléctricas Cucuana y Amaime, la reconversión ganadera de 12 hectáreas y la protección de seis nacimientos de agua que abastecen acueductos veredales.
- **Siembra de 12.000 árboles nativos** en inmediaciones de la central hidroeléctrica Dos Mares en Panamá, aportando así a la conservación de la cuenca del río Chiriquí.
- **Vinculación y aporte a la Fundación Ríos Tuluá y Morales**, entidad que realiza programas de conservación y protección de estas cuencas hidrográficas a través de proyectos de reforestación, aislamiento y conservación de áreas estratégicas para el recurso hídrico.

Para mayor información sobre la gestión en temas de protección del agua realizada por el negocio de Energía, haga clic aquí.

Para consultar otros indicadores relevantes de los negocios de Grupo Argos, remítase a los anexos de este reporte, página 156.



Quina. *Cinchona pubescens*.

## En el futuro

(103-2)

### Corto plazo

- Consolidar el plan de reducción de emisiones, el cual definirá una ruta para cuantificar el aporte y el rol de cada negocio en el cumplimiento de la meta de emisiones del Grupo Empresarial.
- Continuar implementando acciones de restauración en los márgenes de las cuencas, acuerdos de conservación con las comunidades, saneamiento y acciones de educación y sensibilización, en el marco del proyecto Fondo de agua de la ciudad de Medellín, “Cuenca Verde”.
- Realizar la medición de la huella de carbono (alcances 1 y 2) en el negocio de Concesiones.

### Mediano plazo

- Fortalecer mecanismos de financiación para la conservación y el manejo de las áreas estratégicas a partir del fortalecimiento de los sistemas de producción sostenibles, la restauración y conservación de ecosistemas, la coordinación institucional, el saneamiento básico y la educación para el desarrollo sostenible.



Trabajamos en la protección del Oso Andino, especie vulnerable a la extinción.

## ➤ Conservación de la biodiversidad

Grupo Argos entiende la importancia de la biodiversidad en el suministro de servicios ambientales para la operación de sus filiales y el bienestar de sus grupos de interés. Consciente de los impactos generados por la operación sobre los ecosistemas, cuenta con una política de sostenibilidad que ratifica su compromiso con el capital natural.

Grupo Argos no solo asegura la gestión ambiental responsable de las filiales, sino que a través de su fundación, promueve iniciativas voluntarias con el gobierno, las organizaciones privadas y la comunidad para identificar áreas con alto valor para la biodiversidad en Colombia y especies vulnerables a proyectos desarrollados a largo plazo para

prevenir su extinción. De igual manera, se promueven iniciativas para el fortalecimiento de la gobernanza del agua a partir de la conservación de la biodiversidad, y se establece como eje principal la educación ambiental para generar un vínculo con la comunidad desde la perspectiva de conocer la diversidad del entorno.

De la gestión de la biodiversidad se derivan oportunidades para establecer modelos económicos que promueven la conservación y el desarrollo a partir de esquemas de compensación, crear alianzas público privadas que garanticen un impacto colectivo y regional, fortalecer el capital natural sosteniendo la producción de bienes y servicios ambientales y la resiliencia de los ecosistemas que hace que la viabilidad económica de los negocios sea positiva.

Es así como Grupo Argos y sus filiales vienen desarrollando proyectos y acciones directas que van encaminadas a contribuir con la conservación de la biodiversidad.



En convenio con Parques Nacionales se avanza en protección de hábitats.

## Grupo Argos

- **Proyecto conservación del Oso Andino “Conservamos la Vida”:** este proyecto busca la conservación del Oso Andino o de Anteojos, una de las especies de fauna más representativas e importantes de los ecosistemas en Colombia por su aporte a la conservación, en especial de los bosques. Este mamífero se encuentra en estado de vulnerabilidad a la extinción debido principalmente a la extensión agrícola y ganadera. En 2016 se realizó un diagnóstico completo de la presencia del Oso Andino en la cordillera occidental, para el cual se seleccionó un área de estudio de 411.700 hectáreas y se encontró que esta especie está presente en el 74% del área. Lo anterior permitirá definir los planes de manejo para la protección de la especie. Además, a este proyecto se adhirieron más aliados públicos y privados y se evidenció información importante para la especie y el conflicto con el hombre. Como impactos positivos del proyecto se identifican: aumento de conectividad, disminución del conflicto oso-gente, percepción positiva de la especie y sus funciones. Para mayor información del proyecto ver: [www.conservacionosandino.org](http://www.conservacionosandino.org).
- **Inventario de fauna en plantaciones forestales de Fundación:** este proyecto busca identificar la biodiversidad asociada a las plantaciones forestales y cómo esta puede integrarse al manejo de sistemas productivos más sostenibles. En 2016 se realizó la caracterización de diferentes grupos biológicos presentes y la identificación de especies focales que sirvan como base para ajustar los modelos de producción. Como impactos positivos del proyecto se identifican: análisis de diversidad de los sistemas productivos de la compañía, percepción positiva de la comunidad y disminución del conflicto del uso del suelo.
- **Convenio con Parques Nacionales Naturales de Colombia:** con este convenio se busca avanzar en la meta de conservación de dos millones de hectáreas que tiene el país a 2018. Como impactos positivos se identifican: protección de hábitats y aumento de la conectividad.

El seguimiento a la gestión de los proyectos se adelanta mediante los indicadores de éxito, y en comités que se realizan continuamente entre los aliados. Cada uno de los proyectos está enfocado en la mejora continua y para poder analizar los procesos se realiza un seguimiento interno, donde se establecen las rutas para cumplir los objetivos propuestos y generar sinergias para darle sostenibilidad a los diferentes procesos que realiza la Fundación.

Para mayor información sobre los hábitats protegidos o restaurados por Grupo Argos, ver indicador 304-3 en los anexos de este reporte, página 157.



Monitoreos de flora y fauna en seis centrales hidroeléctricas.

## Cemento

La gestión adecuada de los impactos que Argos genera sobre los ecosistemas y la biodiversidad es un elemento esencial para asegurar la provisión de bienes y servicios requeridos para sus procesos de producción, al mismo tiempo que garantiza ser un buen vecino para las comunidades y otras partes interesadas a su alrededor. Es así como la biodiversidad constituye uno de los pilares de su política ambiental, cuyas metas a 2025 establecen que el 100% de las operaciones mineras cuenten con un plan de cierre establecido y que el 70% del área intervenida liberada en las canteras activas sea rehabilitada.

Como resultados de la gestión realizada en 2016, se resaltan los siguientes:

- El porcentaje de canteras con plan de cierre establecido alcanzó el 78% y el 74% del área intervenida en canteras activas fue rehabilitada, en este último punto, se superó la meta proyectada a 2025.
- Adquisición e implementación de la herramienta IBAT (*Integrated Biodiversity Assessment Tool*) para evaluar los riesgos derivados de la biodiversidad en las instalaciones.
- Obtención del máximo puntaje en el componente de biodiversidad del Índice Dow Jones de Sostenibilidad por tercer año consecutivo.

## Energía

Las operaciones de Celsia se encuentran en ecosistemas que incluyen manglares, bosques de niebla, altos andinos y húmedos, zonas que por su riqueza y gran valor en biodiversidad, deben ser preservados para garantizar la sostenibilidad de los territorios y por ende de la organización que hace uso de estos servicios ecosistémicos. A través del componente de Biodiversidad de su Política Ambiental, Celsia promueve el conocimiento, la conservación, recuperación y enriquecimiento de la misma, por medio de alianzas con entidades públicas, privadas y comunitarias con criterios de sostenibilidad.

Como resultados de la gestión realizada en 2016, se resaltan los siguientes:

- Formulación del plan de restauración ecológica para 13,52 hectáreas del proyecto Hidroeléctrica San Andrés de Cuerquia, en el cual se incluyó el protocolo para el trasplante y reintroducción de árboles y helechos arbóreos que fueron objeto del levantamiento parcial de veda.
- Avances en la restauración de áreas degradadas y/o protegidas en las diferentes áreas de influencia, donde se reforestaron 194 hectáreas con más de 21.000 individuos forestales de especies nativas sembrados en colaboración con terceros.
- Suscripción de un convenio con la Universidad Icesi, de Cali, que permitirá tener por primera vez una Estación de Investigación Biológica permanente en la cuenca del río Anchicayá, zona de gran importancia ambiental y una de las mejor conservadas del Parque Natural Nacional Farallones de Cali.
- Monitoreos de flora y fauna en seis centrales hidroeléctricas de Colombia, lo que permitió conocer el estado de conservación de estas especies en los diversos ecosistemas. Los estudios realizados contaron con la participación de comunidades indígenas y afrodescendientes, y donde se hallaron cerca de 200 especies de flora, 14 especies de mamíferos, 92 especies de aves, cuatro especies de anfibios y tres especies de reptiles.

## Carbón

Sator, consciente de la importancia de la fauna silvestre en los ecosistemas naturales y en cumplimiento de sus lineamientos corporativos, en 2016 estableció una Estación de Paso para la fauna silvestre en el área de influencia del proyecto de la mina de carbón a cielo abierto ubicada en el municipio de Puerto Libertador. La estación brindará atención, tratamiento e información para determinar la ubicación más apropiada de la especie en la zona, según los principios de la conservación con compasión, donde a cada

individuo se le garantizará el máximo bienestar posible para ser incorporado de nuevo a sus ambientes naturales. Finalmente, una de las actividades prioritarias será la educación y capacitación a todo nivel, desde los empleados de la empresa hasta las comunidades cercanas y lejanas en la zona.

Para el diseño técnico de la Estación de Paso, construcción y adquisición de los equipos necesarios, se efectuó una inversión de 180 millones de pesos.

Para mayor información sobre la gestión en biodiversidad realizada por los negocios en 2016, diríjase a los siguientes enlaces:

Cemento, haga clic aquí.

Energía, haga clic aquí.



Ruda florecida. *Ruta graveolens*.

## En el futuro

### Corto plazo

- En los próximos dos años el proyecto “Conservamos la Vida”, cuyo objetivo es la conservación del Oso Andino, espera avanzar en las siguientes actividades:
  - Realizar la concertación con las comunidades del área de implementación.
  - Realizar intervenciones de arreglos productivos en 49 fincas.
  - Restaurar de ecosistemas en 90 ha.
  - Adelantar un programa de educación ambiental en 17 instituciones educativas.
- En 2017 se realizará el plan de manejo forestal en las plantaciones de Fundación, de acuerdo con las especies identificadas en el inventario de fauna para garantizar la permanencia de las especies en el territorio.



Orquídea. *Cymbidium sp.*

## Grupo Argos S.A. y subsidiarias

### Estado de situación financiera consolidado

(En millones de pesos colombianos).

	Notas	A 31 de diciembre de 2016	Reexpresado 2015		A 31 de diciembre de 2015
			A 31 de diciembre	A 1° de enero	
<b>ACTIVOS</b>					
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>					
Efectivo y equivalentes de efectivo	6	1.921.472	1.840.319	995.507	1.671.818
Instrumentos financieros derivados	7	1.420	38.054	23.067	38.054
Cuentas comerciales y otras cuentas por cobrar	8	2.355.898	2.038.237	1.319.186	2.071.974
Inventarios, neto	9	1.069.615	902.218	650.462	902.218
Activos por impuestos	10	351.534	398.432	188.947	398.432
Activos biológicos		-	-	304	-
Otros activos financieros	11	2.303	44.206	332.545	212.681
Gastos pagados por anticipado y otros activos no financieros	12	198.478	259.541	218.876	267.912
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>		<b>5.900.720</b>	<b>5.521.007</b>	<b>3.728.894</b>	<b>5.563.089</b>
Activos no corrientes mantenidos para la venta	13	350.872	10.142	7.725	104.882
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>		<b>6.251.592</b>	<b>5.531.149</b>	<b>3.736.619</b>	<b>5.667.971</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>					
Cuentas comerciales y otras cuentas por cobrar	8	2.560.227	316.539	52.726	217.495
Inventarios, neto	9	42.583	24.146	29.508	24.146
Crédito mercantil	14	3.023.544	3.132.582	2.100.651	3.202.793
Intangibles, neto	15	1.615.009	1.710.366	1.308.835	2.095.781
Propiedades, planta y equipo, neto	16	18.258.476	17.087.908	15.049.694	17.935.551
Propiedades de inversión	17	2.273.994	2.403.554	2.316.485	1.669.342
Inversiones en asociadas y negocios conjuntos	18	8.443.355	9.296.502	6.933.098	8.348.382
Instrumentos financieros derivados	7	650	324	168	324
Impuesto diferido	10	758.382	767.054	417.462	769.633
Activos biológicos	20	20.870	20.243	66.970	20.243
Efectivo restringido	6	-	10.019	-	10.019
Otros activos financieros	11	1.482.552	1.760.886	2.357.571	1.800.702
Gastos pagados por anticipado y otros activos no financieros	12	18.340	19.129	7.409	12.631
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>		<b>38.497.982</b>	<b>36.549.252</b>	<b>30.640.577</b>	<b>36.107.042</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>44.749.574</b>	<b>42.080.401</b>	<b>34.377.196</b>	<b>41.775.013</b>

	Notas	A 31 de diciembre de 2016	Reexpresado 2015		A 31 de diciembre de 2015
			A 31 de diciembre	A 1° de enero	
<b>PASIVOS</b>					
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>					
Obligaciones financieras	21	3.407.874	3.264.839	1.594.526	3.305.497
Pasivos por beneficios a empleados	24	202.657	190.722	135.449	184.662
Provisiones	25	328.471	306.708	99.531	307.137
Pasivos comerciales y otras cuentas por pagar	26	1.567.365	1.800.807	1.247.086	1.881.144
Pasivo por impuestos	10	169.270	264.623	167.637	264.623
Instrumentos financieros derivados	7	102.555	-	-	-
Bonos e instrumentos financieros compuestos	27	760.339	410.660	516.837	573.120
Otros pasivos no financieros	28	480.889	471.619	292.036	472.226
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>		<b>7.019.420</b>	<b>6.709.978</b>	<b>4.053.102</b>	<b>6.988.409</b>
Pasivos asociados a activos no corrientes mantenidos para la venta	13	191.699	856	856	856
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>		<b>7.211.119</b>	<b>6.710.834</b>	<b>4.053.958</b>	<b>6.989.265</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>					
Obligaciones financieras	21	6.363.559	4.988.915	3.077.275	4.948.257
Impuesto diferido	10	1.580.512	1.831.534	1.247.315	1.616.905
Pasivos por beneficios a empleados	24	440.950	369.072	381.203	369.072
Provisiones	25	298.565	211.721	314.132	202.401
Pasivos comerciales y otras cuentas por pagar	26	319.950	128.859	17.968	65.391
Instrumentos financieros derivados	7	8.901	172.155	126.704	172.155
Bonos e instrumentos financieros compuestos	27	4.644.438	4.590.566	4.681.156	4.419.113
Otros pasivos no financieros	28	246.984	102.655	25.984	102.655
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>		<b>13.903.859</b>	<b>12.395.477</b>	<b>9.871.737</b>	<b>11.895.949</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b>21.114.978</b>	<b>19.106.311</b>	<b>13.925.695</b>	<b>18.885.214</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital social	29	53.933	51.510	51.510	51.510
Prima en colocación de acciones	29	1.354.759	680.218	680.051	680.218
Utilidades retenidas		8.898.455	8.776.976	9.188.809	8.936.938
Reservas	30	2.743.764	2.606.859	2.430.615	2.606.859
Utilidad del ejercicio		589.466	326.830	-	301.000
Otros componentes del patrimonio	31	(21.305)	458.886	(197.005)	241.008
Otro resultado integral	30	1.987.756	2.028.667	2.136.513	1.975.078
<b>PATRIMONIO ATRIBUIBLE A LOS CONTROLADORES</b>		<b>15.606.828</b>	<b>14.929.946</b>	<b>14.290.493</b>	<b>14.792.611</b>
Participaciones no controladoras	33	8.027.768	8.044.144	6.161.008	8.097.188
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>23.634.596</b>	<b>22.974.090</b>	<b>20.451.501</b>	<b>22.889.799</b>
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>		<b>44.749.574</b>	<b>42.080.401</b>	<b>34.377.196</b>	<b>41.775.013</b>

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



**Jorge Mario Velásquez Jaramillo**  
Presidente  
Representante Legal  
(Ver certificación adjunta)



**Claudia Patricia Álvarez Agudelo**  
Gerente de Contabilidad e Impuestos  
T.P 69447 - T  
(Ver certificación adjunta)



**Daniel Augusto Bernal Jaramillo**  
Revisor Fiscal  
T.P 94411 - T  
Designado por Deloitte & Touche Ltda.  
(Ver informe adjunto)

## Grupo Argos S.A. y subsidiarias

### Estado de resultados consolidado

Años que terminaron el 31 de diciembre.

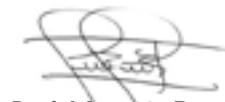
(En millones de pesos colombianos, excepto la ganancia por acción).

	Notas	2016	Reexpresado 2015	2015
<b>INGRESOS POR ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>	34	<b>14.552.884</b>	<b>12.700.304</b>	<b>12.579.678</b>
Costo de actividades ordinarias	35	(10.431.474)	(9.724.072)	(9.631.045)
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>4.121.410</b>	<b>2.976.232</b>	<b>2.948.633</b>
Gastos de administración	36	(1.305.050)	(975.411)	(952.819)
Gastos de ventas	37	(269.888)	(271.058)	(271.716)
<b>GASTOS DE ESTRUCTURA</b>		<b>(1.574.938)</b>	<b>(1.246.469)</b>	<b>(1.224.535)</b>
Otros egresos, neto	38	(110.434)	(104.530)	(93.087)
Gastos financieros, neto	39	(971.602)	(728.719)	(727.350)
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>1.464.436</b>	<b>896.514</b>	<b>903.661</b>
Impuesto sobre la renta y CREE		(332.434)	(248.195)	(260.506)
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>1.132.002</b>	<b>648.319</b>	<b>643.155</b>
Atribuible a:				
<b>PARTICIPACIÓN CONTROLADORA</b>		<b>589.466</b>	<b>326.830</b>	<b>301.000</b>
Participaciones no controladoras		542.536	321.489	342.155
<b>GANANCIA POR ACCIÓN DE OPERACIONES CONTINUAS</b>	40			
<i>Atribuible a los accionistas ordinarios de la controladora:</i>				
Básica, utilidad de las operaciones continuadas		717	410	377
Diluida, utilidad de las operaciones continuadas		717	410	377

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

  
**Jorge Mario Velásquez Jaramillo**  
 Presidente  
 Representante Legal  
 (Ver certificación adjunta)

  
**Claudia Patricia Álvarez Agudelo**  
 Gerente de Contabilidad e Impuestos  
 T.P. 69447 - T  
 (Ver certificación adjunta)

  
**Daniel Augusto Bernal Jaramillo**  
 Revisor Fiscal  
 T.P. 94411 - T  
 Designado por Deloitte & Touche Ltda.  
 (Ver informe adjunto)

## Grupo Argos S.A. y subsidiarias

### Estado de otro resultado integral consolidado

Años que terminaron el 31 de diciembre.

(En millones de pesos colombianos).

	2016	Reexpresado 2015	2015
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>1.132.002</b>	<b>648.319</b>	<b>643.155</b>
<b>PARTIDAS QUE NO SERÁN RECLASIFICADAS POSTERIORMENTE AL RESULTADO DEL PERIODO</b>	<b>207.764</b>	<b>(528.046)</b>	<b>(796.567)</b>
Ganancias y pérdidas de inversiones patrimoniales	229.390	(523.104)	(703.513)
Nuevas mediciones de obligaciones por beneficios definidos	(44.398)	(9.095)	(10.696)
Impuestos diferidos de inversiones patrimoniales	(495)	(39)	(38)
Impuestos diferidos por beneficios definidos	27.369	4.121	732
Participación neta en asociadas y negocios conjuntos	(4.102)	71	(83.052)
<b>PARTIDAS QUE SERÁN RECLASIFICADAS POSTERIORMENTE AL RESULTADO DEL PERIODO</b>	<b>(312.629)</b>	<b>1.596.340</b>	<b>1.126.745</b>
Ganancia neta de instrumentos en coberturas de flujo de efectivo	9.721	411	(15.391)
Diferencias en cambio por conversión de negocios en el extranjero	(465.065)	1.475.668	1.022.350
Impuestos diferidos en coberturas de flujo de efectivo	(6.391)	(3.534)	20
Participación neta en asociadas y negocios conjuntos	149.106	123.795	119.766
<b>OTRO RESULTADO INTEGRAL, NETO DE IMPUESTOS</b>	<b>(104.865)</b>	<b>1.068.294</b>	<b>330.178</b>
<b>RESULTADO INTEGRAL TOTAL</b>	<b>1.027.137</b>	<b>1.716.613</b>	<b>973.333</b>
Atribuible a:			
<b>PARTICIPACIÓN CONTROLADORA</b>	<b>619.802</b>	<b>862.899</b>	<b>316.404</b>
Participaciones no controladoras	407.335	853.714	656.929

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



**Jorge Mario Velásquez Jaramillo**  
Presidente  
Representante Legal  
(Ver certificación adjunta)



**Claudia Patricia Álvarez Agudelo**  
Gerente de Contabilidad e Impuestos  
T.P 69447 - T  
(Ver certificación adjunta)



**Daniel Augusto Bernal Jaramillo**  
Revisor Fiscal  
T.P 94411 - T  
Designado por Deloitte & Touche Ltda.  
(Ver informe adjunto)

# Grupo Argos S.A. y subsidiarias

Estado de cambios en el patrimonio consolidado Años que terminaron el 31 de diciembre. (En millones de pesos colombianos).

	Capital y prima en colocación de acciones	Reserva legal	Otras reservas	Otro resultado integral	Resultados acumulados	Utilidad del ejercicio	Otros componentes del patrimonio	Atributable a propietarios de la controladora	Participaciones no controladoras	Total Patrimonio
<b>SALDO AL 1° DE ENERO DE 2015 REEXPRESADO</b>	<b>731.561</b>	<b>29.665</b>	<b>2.400.950</b>	<b>2.136.513</b>	<b>9.188.809</b>	-	<b>(197.005)</b>	<b>14.290.493</b>	<b>6.161.008</b>	<b>20.451.501</b>
Resultado del periodo	-	-	-	-	-	326.830	-	326.830	321.489	648.319
Otro resultado integral del periodo, neto de impuesto	-	-	-	536.069	-	-	-	536.069	532.225	1.068.294
<b>RESULTADO INTEGRAL DEL PERIODO</b>	-	-	-	<b>536.069</b>	-	<b>326.830</b>	-	<b>862.899</b>	<b>853.714</b>	<b>1.716.613</b>
Emisión de capital e instrumentos convertibles	167	-	-	-	-	-	-	167	-	167
Dividendos decretados en efectivo	-	-	-	-	(212.565)	-	-	(212.565)	(297.432)	(509.997)
Apropiación de reservas	-	-	177.192	-	(177.192)	-	-	-	-	-
Otros movimientos en reservas	-	-	(948)	-	-	-	-	(948)	-	(948)
Método de la participación de participadas	-	-	-	(215.872)	(826)	-	1.297	(215.401)	-	(215.401)
Transferencias a las ganancias acumuladas	-	-	-	-	21.145	-	-	21.145	-	21.145
Traslado desde otro resultado integral	-	-	-	(230.816)	122.091	-	-	108.725	-	-
Cambios en políticas contables	-	-	-	-	604	-	-	37.788	-	38.392
Compras y ventas a las participaciones no controladoras	-	-	-	-	-	-	261.235	261.235	337.125	598.360
Combinaciones de negocios	-	-	-	-	-	-	-	-	719.768	719.768
Otras variaciones	-	-	-	(197.227)	(165.090)	-	246.846	(115.471)	269.961	154.490
<b>SALDO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015 REEXPRESADO</b>	<b>731.728</b>	<b>29.665</b>	<b>2.577.194</b>	<b>2.028.667</b>	<b>8.776.976</b>	<b>326.830</b>	<b>458.886</b>	<b>14.929.946</b>	<b>8.044.144</b>	<b>22.974.090</b>
<b>SALDO AL 1° DE ENERO DE 2016</b>	<b>731.728</b>	<b>29.665</b>	<b>2.577.194</b>	<b>2.028.667</b>	<b>8.776.976</b>	<b>326.830</b>	<b>458.886</b>	<b>14.929.946</b>	<b>8.044.144</b>	<b>22.974.090</b>
Resultado del periodo	-	-	-	-	-	589.466	-	589.466	542.536	1.132.002
Otro resultado integral del periodo, neto de impuesto	-	-	-	30.336	-	-	-	30.336	(135.201)	(104.865)
<b>RESULTADO INTEGRAL DEL PERIODO</b>	-	-	-	<b>30.336</b>	-	<b>589.466</b>	-	<b>619.802</b>	<b>407.335</b>	<b>1.027.137</b>
Emisión de capital e instrumentos convertibles	676.964	-	-	-	-	-	-	676.964	-	676.964
Dividendos decretados en efectivo	-	-	-	-	(234.896)	-	-	(234.896)	(286.944)	(521.840)
Apropiación de reservas	-	-	136.905	-	(136.905)	-	-	-	-	-
Método de la participación de participadas	-	-	-	114.598	-	-	(479.586)	(364.988)	-	(364.988)
Transferencias a las ganancias acumuladas	-	-	-	-	309.000	(326.830)	-	(17.830)	-	(17.830)
Traslado desde otro resultado integral	-	-	-	(177.586)	28.194	-	-	149.392	-	-
Compras y ventas a las participaciones no controladoras	-	-	-	-	-	-	(151.492)	(151.492)	(434.173)	(585.665)
Combinaciones de negocios	-	-	-	-	-	-	-	-	348.768	348.768
Otras variaciones	-	-	-	(8.259)	156.086	-	1.495	149.322	(51.362)	97.960
<b>SALDO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016</b>	<b>1.408.692</b>	<b>29.665</b>	<b>2.714.099</b>	<b>1.987.756</b>	<b>8.898.455</b>	<b>589.466</b>	<b>(21.305)</b>	<b>15.606.828</b>	<b>8.027.768</b>	<b>23.634.596</b>

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

  
**Jorge Mario Velásquez Jaramillo**  
 Presidente  
 Representante Legal  
 (Ver certificación adjunta)

  
**Claudia Patricia Alvarez Agudelo**  
 Gerente de Contabilidad e Impuestos  
 T.P. 69447 - T  
 (Ver certificación adjunta)

  
**Daniel Augusto Bernal Jaramillo**  
 Revisor Fiscal  
 T.P. 94411 - T  
 Designado por Deloitte & Touche Ltda.  
 (Ver informe adjunto)

## Grupo Argos S.A. y subsidiarias

### Estado de flujos de efectivo consolidado

Años que terminaron el 31 de diciembre.

(En millones de pesos colombianos).

	2016	Reexpresado 2015
<b>FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>		
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>1.132.002</b>	<b>648.319</b>
Ajustes por:		
Ajustes por reexpresión	-	(5.164)
Gasto por impuesto a la renta reconocido en resultados del periodo	332.434	260.506
Participación en el resultado de asociadas y negocios conjuntos	(539.998)	(297.656)
Gastos financieros reconocidos en resultados del periodo	1.039.415	667.297
Ingresos por intereses reconocidos en resultados del periodo	(77.859)	(46.398)
Gastos reconocidos con respecto a beneficios a empleados y provisiones	43.047	71
Utilidad neta por venta de propiedades, planta y equipo	(51.783)	(11.591)
Utilidad neta por venta de inversiones	(71.584)	(11.723)
Utilidad neta por disposición de propiedades de inversión	780	(16.232)
Utilidad neta del valor razonable surgida sobre propiedades de inversión	(79.286)	-
Utilidad neta surgida sobre la venta de activos no corrientes disponibles para la venta y otros activos	(8.920)	(16.195)
Pérdida por valoración de instrumentos financieros, medidos a valor razonable	(8.487)	44.505
Utilidad por compra en términos ventajosos	(233.198)	-
Deterioro neto de activos no corrientes reconocidos en resultados del periodo	92.716	20.153
Depreciación y amortización de activos no corrientes	1.083.520	902.994
Diferencia en cambio no realizada, reconocida en resultados, sobre instrumentos financieros	16.123	327.603
Otros ajustes para conciliar los resultados del año	(144.131)	(3.804)
	<b>2.524.791</b>	<b>2.462.685</b>
<b>CAMBIOS EN EL CAPITAL DE TRABAJO:</b>		
Cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar	(317.661)	(692.840)
Inventarios	(167.397)	(243.229)
Otros activos	(154.232)	127.331
Cuentas comerciales por pagar y otras cuentas por pagar	(233.442)	512.993
Provisiones	21.763	-
Ingresos diferidos	-	47.558
Otros pasivos	219.250	(36.074)
<b>EFECTIVO GENERADO POR LAS OPERACIONES</b>	<b>1.893.072</b>	<b>2.178.424</b>
Impuesto a la riqueza pagado	-	-
Impuesto a la renta pagado	(343.570)	(263.178)
Dividendos recibidos	140.322	109.697
<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>	<b>1.689.824</b>	<b>2.024.943</b>

	2016	Reexpresado 2015
<b>FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>		
Intereses financieros recibidos	90.737	46.398
Adquisición de propiedades, planta y equipo	(1.110.343)	(935.633)
Producto de la venta de propiedades, planta y equipo	303.991	73.156
Adquisición de propiedades de inversión	(10.926)	(8.114)
Producto de la venta de propiedades de inversión	105.562	19.473
Adquisición de activos intangibles	(212.106)	(33.452)
Producto de la venta de activos intangibles	-	21.355
Adquisición de otros activos no corrientes	-	(28)
Producto de la venta de otros activos no corrientes	-	1.119
Adquisición del control de subsidiarias	(1.965.306)	(861.039)
Venta de subsidiarias con pérdida del control	-	6.942
Adquisición de participaciones en asociadas y negocios conjuntos	(68.864)	(886.351)
Producto de la venta de participaciones en asociadas y negocios conjuntos	290.133	364.531
Adquisición de activos financieros	(229.981)	(1.343)
Producto de la venta de activos financieros	710.532	164.216
(Pagos) cobros procedentes de contratos de derivados financieros	(8.792)	(90.218)
<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO UTILIZADO EN ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	<b>(2.105.363)</b>	<b>(2.118.988)</b>
<b>FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>		
Emisión de bonos	399.218	-
Pago de bonos y papeles comerciales	(212.561)	(191.400)
Aumento de otros instrumentos de financiación	1.728.837	1.430.527
Producto de la venta de las participaciones en la propiedad en subsidiarias que no dan lugar a la pérdida de control	288.008	-
Operación de compra venta de participaciones entre controlador y no controlador	(138.926)	598.360
Dividendos pagados	(549.914)	(509.997)
Intereses pagados	(1.052.142)	(683.327)
<b>FLUJO DE EFECTIVO NETO GENERADO POR ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>	<b>462.520</b>	<b>644.163</b>
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO</b>	<b>46.981</b>	<b>550.118</b>
Efectivo y equivalentes de efectivo al principio del periodo	1.856.846	995.507
Reexpresión del efectivo y equivalentes de efectivo en 2015	-	175.009
Efectos de la variación de tasas de cambio sobre el efectivo y equivalentes de efectivo mantenidos en moneda extranjera	24.153	136.212
<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO (NOTA 6)</b>	<b>1.927.980</b>	<b>1.856.846</b>

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



**Jorge Mario Velásquez Jaramillo**  
Presidente  
Representante Legal  
(Ver certificación adjunta)



**Claudia Patricia Álvarez Agudelo**  
Gerente de Contabilidad e Impuestos  
T.P 69447 - T  
(Ver certificación adjunta)



**Daniel Augusto Bernal Jaramillo**  
Revisor Fiscal  
T.P 94411 - T  
Designado por Deloitte & Touche Ltda.  
(Ver informe adjunto)

## Certificación del Representante Legal de la Compañía

Medellín, 24 de febrero de 2017

**A los señores Accionistas de Grupo Argos S. A.  
y al público en general**

En mi calidad de Representante Legal certifico que los estados financieros consolidados con corte a 31 de diciembre de 2016 que se han hecho públicos, no contienen vicios, imprecisiones o errores materiales que impidan conocer la verdadera situación patrimonial o las operaciones realizadas por Grupo Argos S. A. durante el correspondiente periodo.



**Jorge Mario Velásquez Jaramillo**  
Presidente  
Representante Legal

## Certificación del Representante Legal y la Gerente de Contabilidad e Impuestos de la Compañía

Medellín, 24 de febrero de 2017

### A los señores Accionistas de Grupo Argos S. A.

Los suscritos Representante Legal y la Gerente de Contabilidad e Impuestos de Grupo Argos S.A. (en adelante la Compañía) certificamos que los estados financieros consolidados de la Compañía al 31 de diciembre de 2016, 2015 reexpresado y 1° de enero de 2015 han sido tomados fielmente de los libros de contabilidad 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 2016, 2015 reexpresado y 1° de enero de 2015 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 2016 y 2015 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 2016 y 2015 reexpresado y 1° de enero de 2015.
- d) Todos los elementos han sido reconocidos por sus valores apropiados de acuerdo con las Normas de Contabilidad y de Información Financiera aceptadas 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 Jaramillo**  
Presidente  
Representante Legal

  
**Claudia Patricia Álvarez Agudelo**  
Gerente de Contabilidad e Impuestos  
T.P. 69447 - T

## Informe del Revisor Fiscal



A los accionistas de  
GRUPO ARGOS S.A.:

### **Informe sobre los estados financieros consolidados**

He auditado los estados financieros consolidados adjuntos de GRUPO ARGOS S.A., los cuales comprenden el estado de situación financiera consolidado al 31 de diciembre de 2016, el estado de resultados y otro resultado integral, de cambios en el patrimonio neto y de flujos de efectivo consolidados por el año terminado en esa fecha, y un resumen de las políticas contables significativas, así como otras notas explicativas. Los estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2015, que se incluyen para propósitos comparativos únicamente, fueron auditados por mí y sobre los mismos expresé mi opinión sin salvedades el 29 de febrero de 2016.

### **Responsabilidad de la Administración sobre los estados financieros**

La Administración es responsable por la preparación y correcta presentación de estos estados financieros de conformidad con las Normas de Contabilidad y de Información Financiera aceptadas en Colombia, y por el control interno que la gerencia considere relevante para la preparación y correcta 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.

### **Responsabilidad del Revisor Fiscal**

Mi responsabilidad es expresar una opinión sobre dichos estados financieros con base en mi auditoría. Efectué la auditoría de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría aceptadas en Colombia. Esas normas requieren que cumpla con requerimientos éticos y que planifique y realice la auditoría para obtener una seguridad razonable sobre si los estados financieros están libres de errores significativos. Una auditoría consiste en desarrollar procedimientos para obtener evidencia de auditoría acerca de los montos y revelaciones en los estados financieros. Los procedimientos 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 de acuerdo con las circunstancias, pero no con el propósito de expresar una opinión sobre la efectividad del control interno de la Compañía. Una auditoría también incluye, evaluar las políticas contables utilizadas y las estimaciones contables significativas hechas por la Administración, así como evaluar la presentación general de los estados financieros.

Considero que la evidencia de auditoría obtenida me proporciona una base razonable para expresar mi opinión.

### **Opinión**

En mi opinión, los estados financieros consolidados adjuntos, tomados de los libros de contabilidad, presentan razonablemente, en todos los aspectos significativos, la situación financiera de GRUPO ARGOS S.A. al 31 de diciembre de 2016, el resultado de sus operaciones y sus flujos de efectivo por el año terminado en esa fecha, de conformidad con las Normas de Contabilidad y de Información Financiera aceptadas en Colombia.

### **Cambio en política y reexpresión de financieros**

Sin calificar mi opinión, tal como se menciona en la nota 5 a los estados financieros consolidados, durante el ejercicio que terminó el 31 de diciembre de 2016, GRUPO ARGOS S.A. cambió su política contable para la medición posterior de sus propiedades de inversión y finalizó el proceso de asignación del precio de compra en la adquisición del control de Odinsa S.A. Hasta el 31 de diciembre de 2015, la Compañía medía sus propiedades de inversión utilizando el modelo del costo y para la adquisición de Odinsa se utilizaron valores preliminares permitido por las Normas Contables aplicables en Colombia. Al 31 de diciembre de 2015, el efecto del cambio de la política en las propiedades de inversión y la actualización de la compra de la subsidiaria Odinsa en el total de activos fue \$305.388 millones, pasivos \$221.097 millones y en el estado de resultados fue \$5.164 millones.



**Daniel Augusto Bernal Jaramillo**  
Revisor Fiscal  
T.P 94411 - T  
Designado por Deloitte & Touche Ltda.

24 de febrero de 2017



Hojas de calatea. *Calathea roseopicta*.

## Grupo Argos S.A.

### Estado de situación financiera separado

Al 31 de diciembre.

(En millones de pesos colombianos).

	Notas	2016	Reexpresado		2015
			2015	A 1° de enero	
<b>ACTIVOS</b>					
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>					
Efectivo y equivalentes de efectivo	6	179.358	311.454	165.978	311.454
Instrumentos financieros derivados	7	-	15.940	-	15.940
Otros activos financieros corrientes		-	-	15.165	-
Cuentas comerciales y otras cuentas por cobrar	8	243.494	190.971	206.469	190.971
Activos por impuestos corrientes	9	23.272	40.873	4.520	40.873
Inventarios, neto	10	81.488	9.448	17.729	9.448
Gastos pagados por anticipado y otros activos no financieros	11	6.660	1.050	2.644	1.050
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>		<b>534.272</b>	<b>569.736</b>	<b>412.505</b>	<b>569.736</b>
Activos no corrientes mantenidos para la venta	12	-	-	-	94.740
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>		<b>534.272</b>	<b>569.736</b>	<b>412.505</b>	<b>664.476</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>					
Cuentas comerciales y otras cuentas por cobrar	8	4.166	3.382	6.134	3.382
Inventarios, neto	10	42.583	24.146	29.508	24.146
Intangibles, neto	13	5.917	8.489	8.788	8.489
Propiedades, planta y equipo, neto	14	25.551	82.850	19.238	82.850
Propiedades de inversión	15	1.867.447	2.010.817	2.233.525	1.781.868
Inversiones en asociadas y negocios conjuntos	16	5.264.298	5.264.507	4.913.923	5.264.507
Inversiones en subsidiarias	17	8.119.398	7.254.483	6.111.620	7.230.280
Otros activos financieros no corrientes	18	1.131.567	1.109.427	1.550.470	1.109.427
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>		<b>16.460.927</b>	<b>15.758.101</b>	<b>14.873.206</b>	<b>15.504.949</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>16.995.199</b>	<b>16.327.837</b>	<b>15.285.711</b>	<b>16.169.425</b>

	Notas	2016	Reexpresado		2015
			2015	A 1° de enero	
<b>PASIVOS</b>					
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>					
Obligaciones financieras	19	5.920	123.415	-	123.415
Pasivos por beneficios a empleados	21	11.776	8.510	8.455	8.510
Provisiones	22	1.921	1.265	1.863	1.265
Pasivos comerciales y otras cuentas por pagar	24	92.004	178.431	137.410	178.431
Pasivos por impuestos	25	5.562	10.547	470	10.547
Bonos e instrumentos financieros compuestos	26	139.132	5.296	30.429	5.296
Otros pasivos	27	46.770	20.883	27.501	20.883
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>		<b>303.085</b>	<b>348.347</b>	<b>206.128</b>	<b>348.347</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>					
Obligaciones financieras	19	550.033	550.028	23	550.028
Impuesto diferido	28	132.865	132.852	120.965	119.431
Pasivos por beneficios a empleados	21	13.075	6.819	23.744	6.819
Bonos e instrumentos financieros compuestos	26	766.243	1.006.588	1.006.231	1.006.588
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>		<b>1.462.216</b>	<b>1.696.287</b>	<b>1.150.963</b>	<b>1.682.866</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b>1.765.301</b>	<b>2.044.634</b>	<b>1.357.091</b>	<b>2.031.213</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital social	29	53.933	51.510	51.510	51.510
Prima en colocación de acciones	29	1.354.759	680.218	680.051	680.218
Utilidades retenidas		8.699.863	8.665.839	8.912.360	8.603.670
Reservas	30	2.743.764	2.606.859	2.430.615	2.606.859
Utilidad del ejercicio		351.820	395.462	-	371.801
Otros componentes del patrimonio	30	466.622	169.118	2.418	130.033
Otro resultado integral	30	1.559.137	1.714.197	1.851.666	1.694.121
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>15.229.898</b>	<b>14.283.203</b>	<b>13.928.620</b>	<b>14.138.212</b>
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>		<b>16.995.199</b>	<b>16.327.837</b>	<b>15.285.711</b>	<b>16.169.425</b>

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



**Jorge Mario Velásquez Jaramillo**  
Presidente  
Representante Legal  
(Ver certificación adjunta)



**Claudia Patricia Álvarez Agudelo**  
Gerente de Contabilidad e Impuestos  
T.P. 69447 - T  
(Ver certificación adjunta)



**Daniel Augusto Bernal Jaramillo**  
Revisor Fiscal  
T.P. 94411 - T  
Designado por Deloitte & Touche Ltda.  
(Ver informe adjunto)

## Grupo Argos S.A.

### Estado de resultados separado

Años que terminaron al 31 de diciembre.

(En millones de pesos colombianos).

	Notas	2016	Reexpresado 2015	2015
<b>INGRESOS POR ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>	32	<b>1.097.423</b>	<b>1.144.357</b>	<b>1.096.781</b>
Costo de actividades ordinarias	33	(458.681)	(471.838)	(470.163)
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>638.742</b>	<b>672.519</b>	<b>626.618</b>
Gastos de administración	34	(127.184)	(114.032)	(114.335)
Gastos de ventas	35	(2.043)	(3.888)	(3.888)
<b>GASTOS DE ESTRUCTURA</b>		<b>(129.227)</b>	<b>(117.920)</b>	<b>(118.223)</b>
Otros ingresos (egresos), neto	36	(4.560)	(23.318)	(3.089)
Ingresos (egresos) financieros, neto	37	(131.696)	(107.219)	(107.219)
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>373.259</b>	<b>424.062</b>	<b>398.087</b>
Impuesto a la renta y CREE	28	(21.439)	(28.600)	(26.286)
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>351.820</b>	<b>395.462</b>	<b>371.801</b>
		-	-	-
<b>GANANCIAS POR ACCIÓN (*)</b>				
Básica, atribuible a los accionistas ordinarios	38	428	496	466
Diluida, atribuible a los accionistas ordinarios	38	428	496	466

(\*) Cifras expresadas en pesos colombianos

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



**Jorge Mario Velásquez Jaramillo**  
Presidente  
Representante Legal  
(Ver certificación adjunta)



**Claudia Patricia Álvarez Agudelo**  
Gerente de Contabilidad e Impuestos  
T.P. 69447 - T  
(Ver certificación adjunta)



**Daniel Augusto Bernal Jaramillo**  
Revisor Fiscal  
T.P. 94411 - T  
Designado por Deloitte & Touche Ltda.  
(Ver informe adjunto)

## Grupo Argos S.A.

### Estado de otro resultado integral separado

Años que terminaron el 31 de diciembre.

(En millones de pesos colombianos).

	2016	Reexpresado 2015	2015
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>351.820</b>	<b>395.462</b>	<b>371.801</b>
<b>PARTIDAS QUE NO SERÁN RECLASIFICADAS POSTERIORMENTE AL RESULTADO DEL PERÍODO</b>	<b>55.779</b>	<b>(588.203)</b>	<b>(562.546)</b>
Nuevas mediciones de obligaciones por beneficios definidos	(5.005)	774	774
Impuesto diferido por beneficios definidos	787	263	263
Ganancias y pérdidas de inversiones patrimoniales	139.884	(288.995)	(288.994)
Impuesto diferido de inversiones patrimoniales	38	(38)	(38)
Participación neta en otro resultado integral	(79.925)	(300.207)	(274.551)
<b>PARTIDAS QUE SERÁN RECLASIFICADAS POSTERIORMENTE AL RESULTADO DEL PERÍODO</b>	<b>(182.645)</b>	<b>572.825</b>	<b>527.092</b>
Efecto de instrumentos de cobertura de flujo de efectivo e impuesto diferido	(6.341)	6.341	(6.487)
Participación neta en otro resultado integral	(176.304)	566.484	533.579
<b>OTRO RESULTADO INTEGRAL DEL AÑO, NETO DE IMPUESTOS</b>	<b>(126.866)</b>	<b>(15.378)</b>	<b>(35.454)</b>
<b>RESULTADO INTEGRAL TOTAL</b>	<b>224.954</b>	<b>380.084</b>	<b>336.347</b>

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



**Jorge Mario Velásquez Jaramillo**  
Presidente  
Representante Legal  
(Ver certificación adjunta)



**Claudia Patricia Álvarez Agudelo**  
Gerente de Contabilidad e Impuestos  
T.P. 69447 - T  
(Ver certificación adjunta)



**Daniel Augusto Bernal Jaramillo**  
Revisor Fiscal  
T.P. 94411 - T  
Designado por Deloitte & Touche Ltda.  
(Ver informe adjunto)

## Grupo Argos S.A. Estado de cambios en el patrimonio separado

Años que terminaron el 31 de diciembre. (En millones de pesos colombianos).

	Capital y prima en colocación de acciones	Reserva legal	Otras reservas	Otro resultado integral	Otros componentes del patrimonio	Resultados acumulados del ejercicio	Utilidad del ejercicio	Total patrimonio
<b>SALDO AL 1 DE ENERO DE 2015 (REEXPRESADO)</b>	<b>731.561</b>	<b>29.665</b>	<b>2.400.950</b>	<b>1.851.666</b>	<b>2.418</b>	<b>8.912.360</b>	-	<b>13.928.620</b>
Resultado del periodo	-	-	-	-	-	-	395.462	395.462
Otro resultado integral del periodo, neto de impuesto sobre la renta	-	-	-	(15.378)	-	-	-	(15.378)
<b>RESULTADO INTEGRAL DEL PERIODO 2015 (REEXPRESADO)</b>	-	-	-	<b>(15.378)</b>	-	-	<b>395.462</b>	<b>380.084</b>
Emisión de capital e instrumentos convertibles	167	-	-	-	-	-	-	167
Dividendos decretados en efectivo	-	-	-	-	-	(212.565)	-	(212.565)
Apropiación de reservas	-	-	177.192	-	-	(177.192)	-	-
Otros movimientos en reservas	-	-	(948)	-	-	-	-	(948)
Método de participación por otras variaciones patrimoniales	-	-	-	-	127.615	-	-	127.615
Transferencias a las ganancias acumuladas	-	-	-	-	-	21.145	-	21.145
Efecto por disposición de instrumentos financieros medidos a valor razonable a través de ORI	-	-	-	(122.091)	-	122.091	-	-
Método de participación por otras variaciones patrimoniales por reexpresión	-	-	-	-	1.297	-	-	1.297
Ajustes de reexpresión por cambio de política	-	-	-	-	37.788	-	-	37.788
<b>SALDO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015 (REEXPRESADO)</b>	<b>731.728</b>	<b>29.665</b>	<b>2.577.194</b>	<b>1.714.197</b>	<b>169.118</b>	<b>8.665.839</b>	<b>395.462</b>	<b>14.283.203</b>
Resultado del periodo	-	-	-	-	-	-	351.820	351.820
Otro resultado integral del periodo, neto de impuesto sobre la renta	-	-	-	(126.866)	-	-	-	(126.866)
<b>RESULTADO INTEGRAL DEL PERIODO</b>	-	-	-	<b>(126.866)</b>	-	-	<b>351.820</b>	<b>224.954</b>
Emisión de capital e instrumentos convertibles	676.964	-	-	-	-	-	-	676.964
Dividendos decretados en efectivo	-	-	-	-	-	(234.896)	-	(234.896)
Apropiación de reservas	-	-	136.905	-	-	(136.905)	-	-
Método de participación por otras variaciones patrimoniales	-	-	-	-	297.504	-	-	297.504
Transferencias a las ganancias acumuladas	-	-	-	-	-	377.631	(395.462)	(17.831)
Efecto por disposición de instrumentos financieros medidos a valor razonable a través de ORI	-	-	-	(186.864)	-	186.864	-	-
Transferencias desde ganancias acumuladas a ORI, por liquidación de subsidiarias	-	-	-	158.670	-	(158.670)	-	-
<b>SALDO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016</b>	<b>1.408.692</b>	<b>29.665</b>	<b>2.714.099</b>	<b>1.559.137</b>	<b>466.622</b>	<b>8.699.863</b>	<b>351.820</b>	<b>15.229.898</b>

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

  
**Jorge Mario Velásquez Jaramillo**  
 Presidente  
 Representante Legal  
 (Ver certificación adjunta)

  
**Claudia Patricia Álvarez Agudelo**  
 Gerente de Contabilidad e Impuestos  
 T.P. 69447 - T  
 (Ver certificación adjunta)

  
**Daniel Augusto Bernal Jaramillo**  
 Revisor Fiscal  
 T.P. 94411 - T  
 Designado por Deloitte & Touche Ltda.  
 (Ver informe adjunto)

## Grupo Argos S.A.

### Estado de flujos de efectivo separado

Años que terminaron el 31 de diciembre. (En millones de pesos colombianos).

	2016	Reexpresado 2015	2015
<b>FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>			
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>351.820</b>	<b>395.462</b>	<b>371.801</b>
Ajustes por:			
Gasto por impuesto a la renta reconocido resultados del período	21.439	28.600	26.286
Participación en el resultado de subsidiarias	(352.840)	(170.943)	(168.114)
Ingreso por valoración de propiedades de inversión	(66.307)	(44.747)	-
Gastos financieros reconocidos en resultados del período	153.714	111.480	111.480
Ingresos por intereses reconocidos en resultados del período	(16.392)	(20.818)	(20.818)
(Utilidad) pérdida por disposición de propiedades, planta y equipo	(4.012)	16	16
Utilidad neta por venta de inversiones	(23.725)	(300.393)	(300.393)
Utilidad surgida sobre la venta de activos no corrientes disponibles para la venta y otros activos	-	(10.019)	(10.019)
(Utilidad) pérdida por disposición de propiedades de inversión	(11.550)	13.502	(8.401)
Pérdida, neta por valoración de instrumentos financieros medidos a valor razonable a través de resultados	-	10.721	10.721
Ineficacia del instrumento sobre la cobertura del flujo de efectivo	-	625	625
Valoración de instrumentos financieros derivados	(1.311)	(16.565)	(16.565)
Pérdida (recuperación) neta por provisiones reconocidos en resultados del período	2.235	(8.334)	(8.334)
Depreciación y amortización de activos no corrientes	3.412	2.593	2.895
Diferencia en cambio no realizada, reconocida en resultados sobre instrumentos financieros y otros	(5.637)	(725)	(725)
	<b>50.846</b>	<b>(9.545)</b>	<b>(9.545)</b>
<b>CAMBIOS EN EL CAPITAL DE TRABAJO DE:</b>			
Cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar	(182.486)	(78.848)	(78.848)
Inventarios	9.211	13.642	13.642
Otros activos	(5.622)	1.098	1.098
Cuentas comerciales por pagar y otras cuentas por pagar	(210.676)	(59.849)	(59.849)
Otros pasivos	24.688	(35.570)	(35.570)
<b>EFECTIVO GENERADO POR LAS OPERACIONES</b>	<b>(314.039)</b>	<b>(169.072)</b>	<b>(169.072)</b>
Dividendos recibidos	244.743	202.264	202.264
Impuesto a la riqueza pagado	(8.260)	(9.668)	(9.668)
<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>	<b>(77.556)</b>	<b>23.524</b>	<b>23.524</b>
<b>FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>			
Adquisición de propiedades, planta y equipo	(5.727)	(64.573)	(64.573)
Producto de la venta de propiedades, planta y equipo	-	560	560
Adquisición de propiedades de inversión	(230)	(32.400)	(32.400)
Producto de la venta de propiedades de inversión	121.770	18.803	18.803
Adquisición de activos intangibles	(25)	(1.908)	(1.908)
Adquisición de participaciones en subsidiarias	(138.926)	(1.021.161)	(1.021.161)
Producto de la venta de participaciones en subsidiarias	-	609.475	609.475
Adquisición de participaciones en asociadas y negocios conjuntos	(65.974)	(73.162)	(73.162)
Producto de la venta de participaciones en asociadas y negocios conjuntos	188.149	95.206	95.206
Adquisición de activos financieros	(187.141)	-	-
Producto de la venta de activos financieros	472.745	155.349	155.349
<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO GENERADO POR (UTILIZADO EN) ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	<b>384.641</b>	<b>(313.811)</b>	<b>(313.811)</b>
<b>FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>			
(Disminución) aumento de obligaciones financieras	(209.156)	673.419	673.419
(Disminución) aumento de otros instrumentos de financiación	-	(25.364)	(25.364)
Dividendos pagados a los propietarios	(229.929)	(212.565)	(212.565)
<b>FLUJO DE EFECTIVO NETO (UTILIZADO EN) GENERADO POR ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>	<b>(439.085)</b>	<b>435.490</b>	<b>435.490</b>
<b>(DISMINUCIÓN) INCREMENTO NETO EN EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO</b>	<b>(132.000)</b>	<b>145.203</b>	<b>145.203</b>
Efectivo y equivalentes de efectivo al principio del período	311.454	165.978	165.978
Efectos de la variación en la tasa de cambio sobre el efectivo y equivalentes al efectivo	(96)	273	273
<b>EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO (VER NOTA 6)</b>	<b>179.358</b>	<b>311.454</b>	<b>311.454</b>

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

  
**Jorge Mario Velásquez Jaramillo**  
 Presidente  
 Representante Legal  
 (Ver certificación adjunta)

  
**Claudia Patricia Álvarez Agudelo**  
 Gerente de Contabilidad e Impuestos  
 T.P 69447 - T  
 (Ver certificación adjunta)

  
**Daniel Augusto Bernal Jaramillo**  
 Revisor Fiscal  
 T.P 94411 - T  
 Designado por Deloitte & Touche Ltda.  
 (Ver informe adjunto)

## Certificación del Representante Legal de la Compañía

Medellín, 24 de febrero de 2017

**A los señores Accionistas de Grupo Argos S. A.  
y al público en general**

En mi calidad de Representante Legal certifico que los estados financieros separados con corte a 31 de diciembre de 2016 que se han hecho públicos, no contienen vicios, imprecisiones o errores materiales que impidan conocer la verdadera situación patrimonial o las operaciones realizadas por Grupo Argos S.A. durante el correspondiente período.



**Jorge Mario Velásquez Jaramillo**  
Presidente  
Representante Legal

## Certificación del Representante Legal y la Gerente de Contabilidad e Impuestos de la Compañía

Medellín, 24 de febrero de 2017

### A los señores Accionistas de Grupo Argos S. A.

Los suscritos Representante Legal y la Gerente de Contabilidad e Impuestos de Grupo Argos S.A. (en adelante la Compañía) certificamos que los estados financieros separados de la Compañía al 31 de diciembre de 2016, 2015 reexpresado y 1° de enero de 2015 han sido tomados fielmente de los libros de contabilidad 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 2016, 2015 reexpresado y 1° de enero de 2015 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 2016 y 2015 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 2016 y 2015 reexpresado y 1° de enero de 2015.
- d) Todos los elementos han sido reconocidos por sus valores apropiados de acuerdo con las Normas de Contabilidad y de Información Financiera aceptadas 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 Jaramillo**  
Presidente  
Representante Legal



**Claudia Patricia Álvarez Agudelo**  
Gerente de Contabilidad e Impuestos  
T.P. 69447 - T

## Informe del Revisor Fiscal



A los accionistas de  
GRUPO ARGOS S.A.:

### Informe sobre los estados financieros separados

He auditado los estados financieros separados adjuntos de GRUPO ARGOS S.A., los cuales comprenden el estado de situación financiera separado al 31 de diciembre de 2016, el estado de resultados y otro resultado integral, de cambios en el patrimonio neto y de flujos de efectivo separados por el año terminado en esa fecha, y un resumen de las políticas contables significativas, así como otras notas explicativas. Los estados financieros separados al 31 de diciembre de 2015, que se incluyen para propósitos comparativos únicamente, fueron auditados por mí y sobre los mismos expresé mi opinión sin salvedades el 29 de febrero de 2016.

### Responsabilidad de la Administración sobre los estados financieros

La Administración es responsable por la preparación y correcta presentación de estos estados financieros de conformidad con las Normas de Contabilidad y de Información Financiera aceptadas en Colombia, y por el control interno que la gerencia considere relevante para la preparación y correcta 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.

### Responsabilidad del Revisor Fiscal

Mi responsabilidad es expresar una opinión sobre dichos estados financieros con base en mi auditoría. Efectué la auditoría de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría aceptadas en Colombia. Esas normas requieren que cumpla con requerimientos éticos y que planifique y realice la auditoría para obtener una seguridad razonable sobre si los estados financieros están libres de errores significativos. Una auditoría consiste en desarrollar procedimientos para obtener evidencia de auditoría acerca de los montos y revelaciones en los estados financieros. Los procedimientos 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 de acuerdo con las circunstancias, pero no con el propósito de expresar una opinión sobre la efectividad del control interno de la Compañía. Una auditoría también incluye, evaluar las políticas contables utilizadas y las estimaciones contables significativas hechas por la Administración, así como evaluar la presentación general de los estados financieros.

Considero que la evidencia de auditoría obtenida me proporciona una base razonable para expresar mi opinión.

### Opinión

En mi opinión, los estados financieros separados adjuntos, tomados de los libros de contabilidad, presentan razonablemente, en todos los aspectos significativos, la situación financiera de GRUPO ARGOS S.A. al 31 de diciembre de 2016, el resultado de sus operaciones y sus flujos de efectivo por el año terminado en esa fecha de conformidad con las Normas de Contabilidad y de Información Financiera aceptadas en Colombia.

### Otros asuntos

Los estados financieros separados adjuntos fueron preparados para cumplir con las disposiciones legales de información estatutaria a que está sujeta la Compañía como entidad legal independiente y, por consiguiente, no incluyen los ajustes y eliminaciones necesarias para la presentación de la situación financiera y los resultados consolidados de la Compañía y sus subordinadas. Estos estados financieros separados deben leerse conjuntamente con los estados financieros consolidados de GRUPO ARGOS S.A. y sus subordinadas.

### Cambio en política y reexpresión de financieros

Sin calificar mi opinión, tal como se menciona en la nota 5 a los estados financieros separados, durante el ejercicio que terminó el 31 de diciembre de 2016, GRUPO ARGOS S.A. cambió su política contable para la medición posterior de sus propiedades de inversión y finalizó el proceso de asignación del precio de compra en la adquisición del control de Odinsa S.A. Hasta el 31 de diciembre de 2015, la Compañía medía sus propiedades de inversión utilizando el modelo del costo y para la adquisición de Odinsa se utilizaron valores preliminares permitido por las Normas Contables aplicables en Colombia. Al 31 de diciembre de 2015, el efecto del cambio de la política en las propiedades de inversión y la actualización de la compra de la subsidiaria Odinsa en el total de activos fue \$158.412 millones, pasivos \$13.421 millones y en el estado de resultados fue \$23.661 millones.

### Informe sobre otros requerimientos legales y reglamentarios

De acuerdo con el alcance de mi auditoría, 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 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, y la Compañía no se encuentra en mora por concepto de aportes al Sistema de Seguridad Social Integral. 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.

Mis recomendaciones sobre control interno y otros asuntos han sido comunicadas a la Administración en informe separado.



**Daniel Augusto Bernal Jaramillo**  
Revisor Fiscal  
T.P. 94411 - T  
Designado por Deloitte & Touche Ltda.

24 de febrero de 2017



Granos de café. *Coffea arabica*.

## Índice de contenido GRI

### Opción “De conformidad - Esencial” con el Estándar GRI

Estándar GRI Fundamentos	Referencia GRI Descripción	CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES Ubicación en el reporte o respuesta	Verificación externa	Criterios de Pacto Global Avanzado	ODS
101	Fundamentos: a. Principios de reporte b. Uso del estándar GRI para el Informe Integrado c. Declaraciones de uso del estándar GRI		✓		
<b>Perfil de la organización</b>					
102-1	Nombre de la organización	Sobre Grupo Argos. Pág. 7	✓		
102-2	Actividades, marcas, productos y servicios	Nuestras inversiones. Pág. 8	✓		
102-3	Sede central de la organización	Sobre Grupo Argos. Pág. 7	✓		
102-4	Nombre de los países donde opera o donde lleva a cabo operaciones significativas la organización	Sobre Grupo Argos. Pág. 7	✓		
102-5	Naturaleza del régimen de propiedad y su forma jurídica	Grupo Argos S.A	✓		
102-6	Mercados servidos (con desglose geográfico, por sectores y tipos de clientes y destinatarios)	Sobre Grupo Argos. Pág. 7 Perfil de la compañía. Págs. 15 a 18	✓		
102-7	Tamaño de la organización (empleados, operaciones, ventas, capitalización, productos y servicios ofrecidos)	Sobre Grupo Argos. Pág. 7 Nuestras inversiones. Pág. 8 2016 en cifras. Pág. 10 Informe de gestión. Pág. 23 Gestión del talento humano. Pág. 80 Anexos. Pág. 129	✓		
102-8	Información de empleados	Gestión del talento humano. Pág. 80 Anexos. Pág. 129	✓		8
102-9	Cadena de suministro de la organización	La cadena de suministro de Grupo Argos como <i>holding</i> concentra proveedores de servicios administrativos (suministros para oficina), terceros para los servicios de aseo y mantenimiento y los servicios de comisionistas y fiduciarias que gestionan y venden las acciones de Grupo en diferentes mercados accionarios. Los proveedores están segmentados por tamaño de la operación, por incidencia en procesos y nivel de riesgo y por representatividad e influencia externa. Para conocer la cadena de suministro de las filiales de cementos y energía refiérase a sus Reportes Integrados publicados en sus páginas web. Los datos de pagos realizados a proveedores de bienes, servicios y materiales se pueden consultar en el indicador 201-1 que se encuentra en el anexo de este reporte en p. 129.	✓	2	
102-10	Cambios significativos que hayan tenido lugar durante el período objeto de análisis en el tamaño, la estructura, la propiedad accionaria o la cadena de suministro de la organización	Nuestras inversiones. Pág. 8 Informe de gestión. Pág. 23	✓	2	
102-11	Principio de precaución	Sostenibilidad y materialidad. Pág. 42 Estrategia de cambio climático. Pág. 96	✓		
102-12	Inicativas externas	Compromisos institucionales. Pág. 19	✓		
102-13	Asociaciones	Compromisos institucionales. Pág. 19	✓	18	

Estándar GRI Fundamentos	Referencia GRI Descripción	CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES Ubicación en el reporte o respuesta	Verificación externa	Criterios de Pacto Global Avanzado	ODS
<b>Estrategia</b>					
102-14	Declaración del responsable principal de las decisiones de la organización sobre la importancia de la sostenibilidad para la organización	Carta del Presidente. Pág. 5	✓	19	
<b>Ética e integridad</b>					
102-16	Valores, principios, estándares y normas de comportamiento de la organización	Ética, conducta y transparencia. Pág. 58	✓	12, 13 y 14	16
102-17	Mecanismos internos y externos de asesoramiento acerca de la ética	Ética, conducta y transparencia. Pág. 58	✓	12, 13 y 14	16
<b>Gobierno</b>					
102-18	Estructura de gobierno de la organización, incluyendo los comités del órgano superior de gobierno	Gobierno corporativo. Pág. 50	✓	1	5
102-19	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	Gobierno corporativo. Pág. 50	✓	1, 20	
102-20	Cargos ejecutivos o con responsabilidad en cuestiones económicas, ambientales y sociales	Gobierno corporativo. Pág. 50	✓	1, 20	
102-21	Procesos de consulta entre los grupos de interés y el órgano superior de gobierno con respecto a cuestiones económicas, ambientales y sociales	Gobierno corporativo. Pág. 50	✓	1, 20	16
102-22	Composición del órgano superior de gobierno y de sus comités	Gobierno corporativo. Pág. 50	✓	1	5, 16
102-23	Indique si la persona que preside el órgano superior de gobierno ocupa también un puesto ejecutivo	Gobierno corporativo. Pág. 50	✓	1	16
102-24	Procesos de nombramiento y selección del órgano superior de gobierno y sus comités	Gobierno corporativo. Pág. 50	✓	1	5, 16
102-25	Procesos mediante los cuales el órgano superior de gobierno previene y gestiona posibles conflictos de interés	Gobierno corporativo. Pág. 50 Ética, conducta y transparencia. Pág. 58	✓	1, 2, 20	16
102-26	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	Gobierno corporativo. Pág. 50	✓	1	
102-27	Medidas que se han tomado para desarrollar y mejorar el conocimiento colectivo del órgano superior de gobierno con relación a los asuntos económicos, ambientales y sociales	Buen gobierno. Pág. 50	✓	1, 20	4
102-28	Procesos de evaluación del desempeño del órgano superior de gobierno en relación con el gobierno de los asuntos económicos, ambientales y sociales. Indique si la evaluación es independiente y con qué frecuencia se lleva a cabo	Gobierno corporativo. Pág. 50	✓	1, 20	
102-29	Función del órgano superior de gobierno en la identificación y gestión de los impactos, los riesgos y las oportunidades de carácter económico, ambiental y social	Gobierno corporativo. Pág. 50	✓	1, 20	16
102-30	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	Gobierno corporativo. Pág. 50	✓	1, 20	

Estándar GRI Fundamentos	Referencia GRI Descripción	CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES Ubicación en el reporte o respuesta	Verificación externa	Criterios de Pacto Global Avanzado	ODS
102-31	Indique con qué frecuencia analiza el órgano superior de gobierno los impactos, los riesgos y las oportunidades de carácter económico, ambiental y social	Gobierno corporativo. Pág. 50	✓	1, 20	
102-32	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 temas materiales queden reflejados	Sobre el reporte. Pág. 3	✓	1, 20	
102-33	Proceso para transmitir las preocupaciones importantes al órgano superior de gobierno	Gobierno corporativo. Pág. 50	✓	1, 20	
102-34	Naturaleza y número de preocupaciones importantes que se transmitieron al órgano superior de gobierno; describa asimismo los mecanismos que se emplearon para abordarlas y evaluarlas	Gobierno corporativo. Pág. 50	✓	1, 20	
102-35	Políticas retributivas para el órgano superior de gobierno y la Alta Dirección	Gobierno corporativo. Pág. 50	✓	1	
102-36	Procesos para determinar la remuneración	Gobierno corporativo. Pág. 50	✓	1	
102-37	Explique cómo se solicita y se tiene en cuenta la opinión de los grupos de interés en lo que respecta a la retribución, incluyendo, si procede, los resultados de las votaciones sobre políticas y propuestas relacionadas con esta cuestión	Gobierno corporativo. Pág. 50	✓	1	16
<b>Relacionamiento con grupos de interés</b>					
102-40	Lista de los grupos de interés de la organización	Cómo nos relacionamos. Pág. 42	✓	21	
102-41	Empleados cubiertos por convenios colectivos	Ver anexos. Pág. 129	✓		8
102-42	Identificación y selección de grupos de interés	Cómo nos relacionamos. Pág. 42	✓	21	
102-43	Enfoque de la organización sobre la participación de los grupos de interés	Ver anexos. Pág. 129	✓	21	
102-44	Cuestiones y problemas clave que han surgido a raíz del relacionamiento con los grupos de interés	Ver anexos. Pág. 129	✓	21	
<b>Prácticas de reporte</b>					
102-45	Entidades incluidas en los estados financieros consolidados de la organización o documentos equivalentes, y cuáles no están incluidas dentro del alcance del informe actual	Sobre el reporte. Pág. 3	✓		
102-46	Proceso que se ha seguido para determinar el contenido de la memoria y la cobertura de cada aspecto	Cómo nos relacionamos. Pág. 42	✓		
102-47	Temas materiales de la organización	Cómo nos relacionamos. Pág. 42	✓		
102-48	Re expresiones de la información de memorias anteriores y sus causas	Sobre el reporte. Pág. 3	✓		
102-49	Cambios significativos en el alcance y la cobertura de cada aspecto con respecto a memorias anteriores	Sobre el reporte. Pág. 3	✓		
102-50	Periodo de reporte	Sobre el reporte. Pág. 3	✓		
102-51	Fecha del último reporte	Sobre el reporte. Pág. 3	✓		
102-52	Ciclo de presentación de reportes	Sobre el reporte. Pág. 3	✓		
102-53	Punto de contacto para resolver dudas que puedan surgir sobre el contenido del reporte	Sobre el reporte. Pág. 3	✓		
102-54	Opción de conformidad con el estándar GRI	Sobre el reporte. Pág. 3	✓		
102-55	Índice de Contenido GRI	Sobre el reporte. Pág. 3	✓		

Estándar GRI Fundamentos	Referencia GRI Descripción	CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES Ubicación en el reporte o respuesta	Verificación externa	Criterios de Pacto Global Avanzado	ODS
102-56	Verificación externa	Sobre el reporte. Pág. 3	✓		

Estándar GRI	Referencia GRI Descripción	CONTENIDOS ESPECÍFICOS Ubicación en el reporte o respuesta	Omisión	Verificación Externa	Criterios de Pacto Global Avanzado	ODS
<b>Tema material: Ética, conducta y transparencia</b>		<b>Aspectos del estándar : Anticorrupción y comportamiento anticompetitivo</b>				
103	Enfoque de gestión (DMA)	Ética, conducta y transparencia. Pág. 58		✓	3,4 y 5	16
103-1	Explicación del tema material y sus límites	Ética, conducta y transparencia. Pág. 58		✓		1
103-2	El enfoque de gestión y sus componentes	Ética, conducta y transparencia. Pág. 58		✓	3,4 y 5	16
103-3	Evaluación del enfoque de gestión	Ética, conducta y transparencia. Pág. 58		✓		16
205-1	Número y porcentaje de centros en los que se han evaluado los riesgos relacionados con la corrupción y riesgos significativos detectados	Ética, conducta y transparencia. Pág. 58	No se reportan los riesgos significativos identificados en este proceso de evaluación	✓	12, 13 y 14	16
205-2	Políticas y procedimientos de comunicación y capacitación sobre la lucha contra la corrupción	Ética, conducta y transparencia. Pág. 58 El 100% de los miembros de Junta Directiva fueron informados y capacitados en temas relacionados con políticas y procedimientos de la organización para luchar contra la corrupción	No se reporta el número y porcentaje total de socios empresariales a los que se ha informado sobre las políticas y procedimientos de la organización para luchar contra la corrupción	✓	12, 13 y 14	16
205-3	Casos confirmados de corrupción y medidas adoptadas	Ética, conducta y transparencia. Pág. 58		✓	12, 13 y 14	16
206-1	Número de procedimientos legales por causas relacionadas con prácticas monopolísticas y contra la libre competencia, y sus resultados	Ética, conducta y transparencia. Pág. 58				16
<b>Tema material: Innovación</b>						
103	Enfoque de gestión (DMA)	Innovación. Pág. 73		✓		9
103-1	Explicación del tema material y sus límites	Innovación. Pág. 73		✓		9
103-2	El enfoque de gestión y sus componentes	Innovación. Pág. 73		✓		9
103-3	Evaluación del enfoque de gestión	Innovación. Pág. 73		✓		9
<b>Tema material: Inversiones con enfoque ASG</b>		<b>Aspectos del estándar: Desempeño económico</b>				
103	Enfoque de gestión (DMA)	Inversiones con enfoque ASG. Pág. 63		✓		9
103-1	Explicación del tema material y sus límites	Inversiones con enfoque ASG. Pág. 63		✓		9
103-2	El enfoque de gestión y sus componentes	Inversiones con enfoque ASG. Pág. 63		✓		9
103-3	Evaluación del enfoque de gestión	Inversiones con enfoque ASG. Pág. 63		✓		9

Estándar GRI	Referencia GRI Descripción	CONTENIDOS ESPECÍFICOS Ubicación en el reporte o respuesta	Omisión	Verificación Externa	Criterios de Pacto Global Avanzado	ODS
201-1	Valor económico directo generado y distribuido, incluyendo ingresos, costos de explotación, retribución a empleados, donaciones y otras inversiones en la comunidad, beneficios no distribuidos y pagos a proveedores de capital y a gobiernos.	Ver anexos. Pág. 129		✓	15	9
Indicador propio	EBITDA Utilidad neta Deuda neta/EBITDA	Ver anexos. Pág. 129		✓	15	9
<b>Tema material: Gestión de riesgos</b>						
103	Enfoque de gestión (DMA)	Gestión de riesgos. Pág. 67		✓		
103-1	Explicación del tema material y sus límites	Gestión de riesgos. Pág. 67		✓		
103-2	El enfoque de gestión y sus componentes	Gestión de riesgos. Pág. 67		✓		
103-3	Evaluación del enfoque de gestión	Gestión de riesgos. Pág. 67		✓		
Indicador propio	Riesgos estratégicos	Ver anexos. Pág. 129		✓		
Indicador propio	Riesgos emergentes	Ver anexos. Pág. 129		✓		
<b>Tema material: Estrategia de cambio climático</b>			<b>Aspectos del estándar: Energía y emisiones</b>			
103	Enfoque de gestión (DMA)	Estrategia de cambio climático. Pág. 96		✓		13
103-1	Explicación del tema material y sus límites	Estrategia de cambio climático. Pág. 96		✓		13
103-2	El enfoque de gestión y sus componentes	Estrategia de cambio climático. Pág. 96		✓		13
103-3	Evaluación del enfoque de gestión	Estrategia de cambio climático. Pág. 96		✓		13
302-1	Consumo energético interno	Ver anexos. Pág. 129		✓	9,10 y 11	7, 13
302-4	Reducción del consumo energético	Ver anexos. Pág. 129		✓	9,10 y 11	7, 13
305-1	Emisiones directas de GEI (Alcance 1).	Estrategia de cambio climático. Pág. 96		✓	9,10 y 11	13, 14
305-2	Emisiones indirectas de GEI (Alcance 2).	Estrategia de cambio climático. Pág. 96		✓	9,10 y 11	13, 14
303-1	Captación total de agua según la fuente	Ver anexos. Pág. 129		✓	9,10 y 11	6
303-3	Porcentaje y volumen total de agua reciclada y reutilizada	Ver anexos. Pág. 129		✓	9,10 y 11	6
<b>Tema material: Gestión del talento humano</b>			<b>Aspectos del estándar: Empleo, gestión laboral, salud y seguridad en el trabajo, educación y entrenamiento, diversidad y equidad</b>			
103	Enfoque de gestión (DMA)	Gestión del talento humano. Pág. 80		✓		8
103-1	Explicación del tema material y sus límites	Gestión del talento humano. Pág. 80		✓		8
103-2	El enfoque de gestión y sus componentes	Gestión del talento humano. Pág. 80		✓		8
103-3	Evaluación del enfoque de gestión	Gestión del talento humano. Pág. 80		✓		8
401-1	Número total y tasa de contrataciones y rotación media de empleados, desglosados por grupo etario, sexo y región	Gestión del talento humano. Pág. 80 Ver anexos. Pág. 129		✓	6,7, y 8	
401-2	Prestaciones sociales para los empleados con jornada completa, que no se ofrecen a los empleados temporales o de media jornada, desglosado por ubicaciones significativas de actividad	Ver anexos. Pág. 129		✓	6,7, y 8	8
401-3	Niveles de reincorporación al trabajo y de retención tras la baja por maternidad o paternidad, desglosados por sexo	Ver anexos. Pág. 129	No se reportan los índices de reincorporación al trabajo y retención	✓	6,7, y 8	5

Estándar GRI	Referencia GRI Descripción	CONTENIDOS ESPECÍFICOS Ubicación en el reporte o respuesta	Omisión	Verificación Externa	Criterios de Pacto Global Avanzado	ODS
402-1	Plazos mínimos de preaviso de cambios operativos y posible inclusión de estos en los convenios colectivos	En Grupo Argos y sus filiales apoyamos los procesos de cambios en la organización, elaborando planes de comunicación para informar oportunamente su alcance e impacto. Por otro lado, no se tiene establecido un número de semanas mínimas de preaviso antes de poner en práctica cambios operativos significativos que pudieran afectar sustancialmente a los trabajadores y a sus representantes electos.			6, 7, y 8	
404-1	Promedio de horas de capacitación anuales por empleado, desglosado por sexo y por categoría laboral	Gestión del talento humano. Pág. 80 Ver anexos. Pág. 129		✓	6, 7, y 8	5, 8
404-2	Programas de gestión de habilidades y formación continua que fomentan la empleabilidad de los trabajadores y les ayudan a gestionar el final de sus carreras profesionales	Ver anexos. Pág. 129			6, 7, y 8	8
404-3	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional, desglosado por sexo y por categoría profesional	Gestión del talento humano. Pág. 80 Ver anexos. Pág. 129		✓	6, 7, y 8	5, 8
405-1	Composición de los órganos de gobierno y desglose de la plantilla por categoría profesional y sexo, edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad	Ver anexos. Pág. 129			6, 7, y 8	5, 8
405-2	Relación entre el salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosado por ubicaciones significativas de actividad	Ver anexos. Pág. 129			6, 7, y 8	5, 10
<b>Biodiversidad</b>						
103	Enfoque de gestión (DMA)	Conservación de la biodiversidad. Pág. 102				14
304-3	Hábitats protegidos o restaurados	Ver anexos. Pág. 129	No se describe el estado del área al final del periodo de reporte		9, 10 y 11	6, 14, 15
Indicador propio	Acciones para la gestión de la biodiversidad	Conservación de la biodiversidad. Pág. 102			9, 10 y 11	14
<b>Contribución al desarrollo social</b>						
103	Enfoque de gestión (DMA)	Contribución al desarrollo social. Pág. 87				
415-1	Valor de las contribuciones políticas, por país y destinatario	En 2016 no se realizaron contribuciones políticas por no ser un año de elecciones			17	16
Indicador propio	Inversiones sociales	Contribución al desarrollo social. Pág. 87				
<b>Derechos Humanos</b>						
103	Enfoque de gestión (DMA)	Derechos Humanos. Pág. 94				
412-2	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	Derechos Humanos. Pág. 94			3, 4 y 5	
<b>Desempeño tributario</b>						
Indicador propio	Impuestos pagados	Ver anexos. Pág. 129			15	9
<b>Salud y seguridad en el trabajo</b>						
403-2	Tipo y tasa de lesiones, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región y por sexo	Ver anexos. Pág. 129			2, 6, 7 y 8	3

## Inversiones con enfoque ASG

### (201-1) Valor económico generado y distribuido

	● Grupo Argos		● Cemento		● Energía		● Concesiones		● Carbón		● Puertos	
	COP	USD	COP	USD	COP	USD	COP	USD	COP	USD	COP	USD
201-1 Valor económico generado y distribuido												
Valor económico generado (VEG)	1.097.424.000.000	365.721.446	8.517.381.575.502	2.838.455.424	3.794.910.000.000	1.264.870.695	1.485.594.449.436	495.080.981	69.123.000.000	23.035.548	125.508.802.031	41.826.368
Ingresos operacionales	1.097.424.000.000	365.721.446	8.517.381.575.502	2.838.455.424	3.794.910.000.000	1.264.870.695	1.485.594.449.436	495.080.981	69.123.000.000	23.035.548	125.508.802.031	41.826.368
Valor económico distribuido	574.720.054.453	491.528.023	13.089.617.203.371	4.362.173.353	2.952.693.000.000	983.998.120	280.012.200.022	93.315.315	73.628.086.734	24.536.889	99.123.601.199	33.033.382
Pagos realizados a proveedores de bienes, servicios y materiales	126.252.477.025	42.074.201	5.567.941.640.694	1.855.541.402	1.830.990.000.000	610.185.589	329.661.829.877	109.861.276	62.307.282.534	20.764.180	52.950.951.542	17.646.141
Salarios y prestaciones legales y extralegales para los empleados	33.370.879.349	11.120.994	1.415.233.942.627	471.633.028	203.937.000.000	67.962.915	37.749.790.299	12.580.286	5.381.831.104	1.793.519	19.103.089.168	6.366.190
Beneficios sociales	1.592.865.178	530.829	-	-	-	-	-	-	151.430.036	50.465	-	-
Pagos a proveedores de capital (corresponde a obligaciones financieras y endeudamiento a corto y largo plazo. No incluye CXP)	363.953.941.611	121.289.275	5.161.846.938.000	1.720.208.530	651.954.000.000	217.266.580	137.512.000.000	45.826.488	1.383.930.363	461.201	14.114.186.803	4.703.616
Pagos a gobiernos	36.413.657.668	12.135.014	882.654.041.981	294.148.399	208.279.000.000	69.409.906	50.112.579.846	16.700.241	3.750.617.156	1.249.910	12.047.547.396	4.014.899
Inversiones en la comunidad	13.136.233.623	4.377.708	61.940.640.069	20.641.995	57.568.000.000	19.173.129	-	-	652.995.540	217.614	907.826.290	302.537
Valor económico retenido	522.703.945.547	174.193.423	4.572.235.627.868	-1.523.717.929	842.182.000.000	280.672.574	1.205.582.249.414	401.765.665	4.505.086.734	-1.501.340	26.385.200.832	8.792.986
<b>EBITDA</b>	<b>518.336.000.000</b>	<b>172.737.785</b>	<b>1.651.748.003.276</b>	<b>550.452.394</b>	<b>1.031.375.000.000</b>	<b>343.710.322</b>	<b>1.065.830.468.860</b>	<b>355.192.761</b>	<b>15.319.000.000</b>	<b>5.105.125</b>	<b>47.527.003.360</b>	<b>15.838.586</b>
EBITDA cálculo covenant	NA	NA	1.796.393.215.399	598.656.057	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
<b>Utilidad Neta</b>	<b>351.821.000.000</b>	<b>117.245.918</b>	<b>562.511.840.166</b>	<b>187.459.581</b>	<b>171.034.000.000</b>	<b>56.997.844</b>	<b>670.201.764.120</b>	<b>223.347.729</b>	<b>8.858.000.000</b>	<b>2.951.968</b>	<b>5.985.334.921</b>	<b>1.994.640</b>
Utilidad Neta/EBITDA	0,68	0,68	0,34	0,34	0,17	0,63	0,58	0,13				
<b>Deuda Neta</b>	<b>1.262.227.000.000</b>	<b>420.642.781</b>	<b>6.839.103.655.839</b>	<b>2.279.161.817</b>	<b>3.506.675.000.000</b>	<b>1.168.615.094</b>	<b>2.350.151.000.000</b>	<b>783.198.310</b>	<b>35.136.000.000</b>	<b>11.709.229</b>	<b>151.943.283.535</b>	<b>50.635.777.38</b>
<b>Deuda Neta/EBITDA</b>	<b>2,44</b>	<b>2,44</b>	<b>3,81</b>	<b>3,81</b>	<b>3,40</b>	<b>2,20</b>	<b>2,29</b>	<b>2,29</b>				<b>3,20</b>

Para efecto del cálculo del indicador de apalancamiento deuda neta/EBITDA en el negocio de Cemento, se realizan los siguientes ajustes en el EBITDA.

<b>EBITDA Cemento</b>	<b>1.651.748.003.276</b>
Efecto de adquisición proforma Martinsburg (meses enero -octubre)	132.247.691.322
Efecto FX por consolidación EBITDA en USD a tasa de cambio de cierre	20.363.407.083
Dividendos 12 meses portafolio de inversiones	32.760.727.884
<b>EBITDA cálculo Covenant</b>	<b>1.796.393.215.399</b>
<b>Deuda Neta/EBITDA</b>	<b>3,81</b>

## Cómo nos relacionamos

(102-43) (102-44)

Grupo de interés	Medio	Frecuencia de relacionamiento	Temas de interés	Ubicación en el Reporte Integrado
Accionistas	Asamblea de Accionistas	Anual	Gestión de Inversiones con Enfoque ASG – Ambiental, Social y de Gobierno	1. Inversiones con Enfoque ASG - página 63 2. Gobierno Corporativo - página 50 3. Ética, conducta y transparencia - página 58 4. Gestión de riesgos - página 67 5. Gestión de Talento Humano - página 80
	Reporte Integrado de Sostenibilidad		Gobierno Corporativo	
	Diálogo con grupo de interés		Ética, Conducta y Transparencia	
	Reportes de resultados con <i>conference call</i>	Trimestral	Gestión de riesgos y auditoría y control	
	Boletín electrónico para grupos de interés	Mensual	Gestión del Talento Humano	
	Línea telefónica de atención y correo electrónico administrado por el área de Relación con Inversionistas.	Permanente	Relación con Inversionistas	
	Página web			
Twitter y LinkedIn				
Colaboradores	Diálogo Grupo Argos	Mensual	Ética, Conducta y Transparencia	1. Inversiones con Enfoque ASG - página 63 2. Gobierno Corporativo - página 50 3. Ética, conducta y transparencia - página 58 4. Gestión de riesgos - página 67 5. Gestión de Talento Humano - página 80
	Boletín Eje	Semanal	Gobierno Corporativo	
	Carteleras virtuales		Gestión de Inversiones con Enfoque ASG – Ambiental, Social y de Gobierno	
	Intranet		Gestión de riesgos y auditoría y control	
	Correos electrónicos	Permanente	Gestión del Talento Humano	
	Línea de Transparencia			
	Línea telefónica			
	Boletines especiales	Según necesidad		
Twitter y LinkedIn				
Proveedores	Reporte Integrado de Sostenibilidad	Anual	Gestión de Inversiones con Enfoque ASG – Ambiental, Social y de Gobierno	1. Inversiones con Enfoque ASG - página 63 2. Gobierno Corporativo - página 50 3. Contribución al desarrollo Social - página 87 3. Ética, conducta y transparencia - página 58 4. Estrategía de cambio climático - página 96 5. Gestión de Talento Humano - página 80
	Diálogo con grupo de interés		Gobierno Corporativo	
	Línea de Transparencia	Permanente	Contribución al Desarrollo Social	
	Línea telefónica		Ética, Conducta y Transparencia	
	Correo exclusivo de atención al proveedor		Estrategía de Cambio Climático y agua	
	Página web			
Boletín electrónico para grupos de interés	Mensual			

Grupo de interés	Medio	Frecuencia de relacionamiento	Temas de interés	Ubicación en el Reporte Integrado
Medios de comunicación, influenciadores y opinión pública	Reporte Integrado de Sostenibilidad	Anual	Gestión de Inversiones con Enfoque ASG – Ambiental, Social y de Gobierno	1. Inversiones con Enfoque ASG - página 63 2. Gobierno Corporativo - página 50 3. Ética, conducta y transparencia - página 58 4. Innovación - página 73 5. Conservación de la biodiversidad - página 102
	Diálogo con grupo de interés		Gobierno Corporativo	
	Conversaciones cara a cara o telefónicas para atender requerimientos sobre temas de la organización	Permanente	Ética, Conducta y Transparencia	
	Página web		Innovación	
	Línea de Transparencia		Relación con Inversionistas	
	Boletín electrónico para grupos de interés	Mensual		
	Comunicados de prensa	Según necesidad	Biodiversidad	
	Twitter y LinkedIn	Permanente		
Comunidad	Reporte Integrado de Sostenibilidad	Anual	Gestión de Inversiones con Enfoque ASG – Ambiental, Social y de Gobierno	1. Inversiones con Enfoque ASG - página 63 2. Gobierno Corporativo - página 50 3. Contribución al desarrollo Social - página 87 3. Ética, conducta y transparencia - página 58 4. Conservación de la biodiversidad - página 102
	Diálogo con grupo de interés		Contribución al Desarrollo Social	
	Línea de Transparencia		Gobierno Corporativo	
	Página web	Permanente	Ética, Conducta y Transparencia	
	Twitter		Biodiversidad	
	Boletín electrónico para grupos de interés	Mensual		
Gobierno y autoridades	Reuniones cara a cara en seguimiento a agendas con temas de mutuo interés	Según necesidad	Gobierno Corporativo	1. Inversiones con Enfoque ASG - página 63 2. Gobierno Corporativo - página 50 3. Ética, conducta y transparencia - página 58 4. Innovación - página 73 5. Contribución al desarrollo Social - página 87
	Entrega de reportes y respuestas a requerimientos		Innovación	
	Página web	Permanente	Relación con Inversionistas	
	Boletín electrónico para grupos de interés	Mensual	Ética, Conducta y Transparencia Contribución al Desarrollo Social	
Gremios, instituciones y sector empresarial	Reuniones cara a cara en seguimiento a agendas con temas de mutuo interés	Permanente	Gestión de Inversiones con Enfoque ASG – Ambiental, Social y de Gobierno	1. Inversiones con Enfoque ASG - página 63 2. Gobierno Corporativo - página 50 3. Ética, conducta y transparencia - página 58 4. Conservación de la biodiversidad - página 102 5. Contribución al desarrollo Social - página 87
	Entrega de reportes y respuestas a requerimientos		Contribución al Desarrollo Social	
	Página web	Mensual	Gobierno Corporativo	
	Boletín electrónico para grupos de interés		Ética, Conducta y Transparencia Biodiversidad	

## Gestión de riesgos

### Riesgos estratégicos

Riesgo estratégico	Descripción del riesgo	Descripción del impacto	Compañía	Tipo de impacto	Plan de mitigación
No cumplimiento de los planes de negocio de las filiales	Afectación del desempeño de las filiales debido a condiciones adversas de los mercados, economía, cambios regulatorios, condiciones geopolíticas y/o ambientales, incluyendo el cambio climático, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disminución del flujo de caja</li> <li>- Pérdida de valor de las inversiones</li> </ul>	Grupo Argos	Económico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Portafolio diversificado de inversiones</li> <li>- Análisis periódico de los riesgos que podrían afectar el desempeño de los planes de negocios</li> <li>- Comités periódicos de estrategia entre la alta administración de Grupo Argos y las filiales</li> <li>- Participación activa de la alta administración de Grupo Argos en las Juntas Directivas de las filiales</li> </ul>
Pérdida de la flexibilidad financiera	Pérdida de la flexibilidad financiera debido a una inadecuada composición de la relación deuda / patrimonio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento del costo de endeudamiento</li> <li>- Limitación de acceso a mercado de capitales</li> <li>- Afectación de la reputación de la compañía</li> </ul>	Grupo Argos	Económico Reputación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura de endeudamiento con una duración ajustada a los flujos de las inversiones</li> <li>- Estructura conservadora de apalancamiento</li> <li>- Seguimiento periódico a la evolución de la estructura de capital por parte de la Alta Dirección y la Junta Directiva</li> </ul>
Riesgo de mercado del portafolio de inversiones	Afectación del valor de las inversiones de portafolio por exposición a variaciones adversas de las condiciones del mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disminución del valor de las inversiones</li> </ul>	Grupo Argos	Económico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inversiones de portafolio en compañías de solidez patrimonial y alta bursatilidad</li> <li>- Seguimiento permanente por parte de la Alta Dirección y la Junta Directiva.</li> </ul>
Daños a la reputación de la compañía	Afectación significativa de la imagen de las compañías que comprometa la confianza de los grupos de interés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Imagen negativa ante los grupos de interés</li> <li>- Impacto negativo en el valor de las acciones de las compañías</li> </ul>	Comunes	Reputación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia del Código de Buen Gobierno Corporativo estructurado con base en las mejores prácticas</li> <li>- Adopción y aplicación de prácticas de ética y transparencia corporativa en el Grupo Empresarial</li> <li>- Fortalecimiento permanente del sistema de control interno y de los planes de manejo de crisis</li> <li>- Análisis de situaciones que podrían afectar la reputación del Grupo Empresarial y definición de planes de mitigación</li> </ul>

Riesgo estratégico	Descripción del riesgo	Descripción del impacto	Compañía	Tipo de impacto	Plan de mitigación
Gestión del talento humano no alineada ni comprometida con el logro de la estrategia corporativa	Incapacidad de atraer, desarrollar y retener el talento humano con las competencias requeridas en las compañías	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pérdida de conocimiento</li> <li>- Dificultad para alcanzar los objetivos estratégicos</li> </ul>	Comunes	Económico Reputación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Caracterización del recurso humano existente y requerido</li> <li>- Realización de encuestas internas de satisfacción y clima organizacional</li> <li>- Desarrollo de programas de atracción y de desarrollo de competencias</li> <li>- Ejecución de planes de formación, educación y capacitación</li> <li>- Esquemas de compensación competitivos</li> </ul>
Cambios en condiciones económicas y/o geopolíticas	Cambios adversos en el entorno macro económico y/o político en los países en los que operan las compañías	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Afectación de los resultados financieros de las compañías</li> <li>- Dificultad en el desarrollo de la estrategia de los negocios</li> </ul>	Comunes	Económico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitoreo e informe permanente a la alta administración de los mercados y las condiciones políticas del entorno en el que opera la compañía</li> <li>- Portafolio diversificado</li> </ul>
Cambios en la normatividad legal o tributaria	Cambios adversos en el entorno normativo en aspectos como legal, tributario, ambiental, contable, entre otros, en los países en los que operan las compañías	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Afectación de los resultados financieros de las compañías</li> <li>- Multas, sanciones o acciones legales por incumplimiento de nuevas regulaciones</li> </ul>	Comunes	Económico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitoreo e informe permanente a la alta administración de cambios en la regulación aplicable a las compañías</li> <li>- Participación activa a través de las agremiaciones, en el análisis de proyectos de cambios regulatorios</li> </ul>
Sobrecostos en proyectos	Retrasos en la ejecución o fallas en la estimación de los recursos necesarios de los proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento de costos que afecten la viabilidad financiera</li> </ul>	Comunes	Económico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación y análisis de los riesgos asociados a los proyectos</li> <li>- Seguimiento a la ejecución de los proyectos</li> </ul>
Fraude, corrupción, lavado de activos y financiación del terrorismo	Prácticas indebidas por parte de colaboradores, socios, proveedores y clientes, relacionadas con actos de fraude, corrupción, lavado de activos y financiación del terrorismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Afectación de la reputación de las compañías ante los grupos de interés</li> <li>- Multas, sanciones o acciones legales contra las compañías y sus ejecutivos</li> <li>- Impacto negativo en el valor de las acciones de las compañías</li> </ul>	Comunes	Económico Reputación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitaciones sobre actividades para prevenir y detectar situaciones de fraude, corrupción, lavado de activos y financiación del terrorismo</li> <li>- Actividades de auditoría para evaluar el sistema de control interno asociado a la prevención y detección del fraude, corrupción, lavado de activos y financiación del terrorismo</li> </ul>
Errores u omisiones en alianzas, fusiones o adquisiciones	Fallas en los procesos de valoración y/o debida diligencia en alianzas, fusiones o adquisiciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disminución del valor de las inversiones</li> <li>- Impacto negativo en el valor de las acciones de las compañías</li> </ul>	Comunes	Económico Reputación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis previos de debida diligencia y de riesgos sobre las potenciales inversiones con la participación de equipos multidisciplinarios</li> <li>- Asesoramiento de expertos de inversión en la toma de decisiones</li> <li>- Elaboración y desarrollo de planes de acción sobre riesgos identificados, una vez son realizadas las inversiones</li> </ul>

## Riesgos estratégicos de las filiales que impactan el riesgo 1 de Grupo Argos

Riesgo estratégico	Descripción del riesgo	Descripción del impacto	Compañía	Tipo de impacto
Cadena de abastecimiento	Disminución en la participación de mercado y/o rentabilidad esperada por ineficiencia en la cadena de abastecimiento para la atención de la demanda			
Pérdida de licencias o títulos	No obtención, sanciones o pérdida de licencias, permisos, certificaciones o concesiones requeridas para la operación por incumplimiento de parámetros legales, mineros o ambientales		Cementos Argos	
Competencia, importación, entrantes	Riesgos de los mercados (competencia, importaciones, nuevos entrantes, sustitutos y precios)			
Fallas en la estrategia comercial	Fallas en la estrategia comercial de los negocios y en los procesos de entrega de productos y servicios que afecten al consumidor final			
Inadecuada estructuración del portafolio energético	Inadecuada estructuración del portafolio energético que reduzca la competitividad de la compañía		Celsia	Económico
Cambios en la disponibilidad y precio de los recursos energéticos	Cambios en la disponibilidad y precio de los recursos energéticos que genere incremento en los costos de operación o inviabilice algunos activos			Económico
Incumplimiento contractual y/o normativo del concesionario	Posible incumplimiento sobre obligaciones contractuales o normas tributarias que genere sanciones económicas y afecte la reputación de la compañía		Odinsa	Económico Reputación
Variación de tráfico de vehículos y pasajeros	Disminución de los tráficos esperados por condiciones económicas de la región o país que afecte la generación de ingresos			Económico
Aumento de la vacancia	Aumento de la vacancia en los activos inmobiliarios que afecte la generación de ingresos o el valor de las inversiones		Otras inversiones	Económico
Disminución en el uso de las facilidades portuarias	Disminución en el uso de las facilidades portuarias que afecte la generación de ingresos			Económico

## Riesgos emergentes

Riesgo emergente	Descripción del riesgo	Descripción del impacto	Plan de mitigación
Crisis de los mercados emergentes	Vulnerabilidad de los mercados emergentes derivada del desbalance en cuentas externas, cuentas fiscales e inestabilidad geopolítica	Posible afectación de los ingresos de Grupo Argos debido al menor crecimiento económico y depreciación de las divisas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversificación geográfica y sectorial de inversiones</li> <li>- Aumento de exposición a la economía de Estados Unidos</li> <li>- Monitoreo permanente del desempeño y tendencias sectoriales y macroeconómicas</li> </ul>
Crisis de confianza en la institucionalidad de las empresas y el Estado	El entorno de los negocios se ha visto afectado por escándalos de corrupción pública y privada, lo que podría generar un ambiente de desconfianza de los grupos de interés	Posible afectación de los ingresos de Grupo Argos a causa de una disminución de proyectos de infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia del Código de Buen Gobierno Corporativo estructurado con base en las mejores prácticas</li> <li>- Continuar con la aplicación de prácticas de ética y transparencia corporativa en el Grupo Empresarial</li> </ul>
Restricciones a los flujos de bienes y de capital	Tendencia de gobiernos a implementar medidas proteccionistas en los países focos de inversión	Posible afectación de los ingresos de Grupo Argos debido a la dificultad para repatriar los dividendos generados en estos países	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversificación geográfica y sectorial de inversiones</li> <li>- Monitoreo permanente de modificaciones regulatorias en los países donde se tienen inversiones</li> </ul>
Inefectividad en la atracción y retención de los <i>millennials</i>	Generación con una nueva visión del mundo influenciada por la tecnología y la globalización que busca constantemente nuevas oportunidades laborales	Dificultad para encontrar y retener la persona adecuada en los cargos, lo que puede afectar el logro de los objetivos de la compañía	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Caracterización del recurso humano existente y requerido</li> <li>- Realización de encuestas internas de satisfacción y clima organizacional</li> <li>- Esquemas de compensación competitivos</li> </ul>

## Ética, conducta y transparencia

(205-2)

Empleados a los que se ha informado y capacitado sobre las políticas y los procedimientos de la organización para luchar contra la corrupción	GRUPO ARGOS				
	Total empleados	Empleados informados		Empleados capacitados	
		No.	%	No.	%
Ejecutivo	6	6	100%	6	100%
Gerencial	18	18	100%	18	100%
Directores	29	29	100%	29	100%
Especialistas	60	60	100%	60	100%
Otros niveles	33	33	100%	33	100%
<b>TOTAL</b>	<b>146</b>	<b>146</b>	<b>100%</b>	<b>146</b>	<b>100%</b>

Empleados a los que se ha informado y capacitado sobre las políticas y los procedimientos de la organización para luchar contra la corrupción	ENERGÍA				
	Total empleados	Empleados informados		Empleados capacitados	
		No.	%	No.	%
Ejecutivo	9	9	100%	9	100%
Gerencial	27	27	100%	27	100%
Directores	36	36	100%	36	100%
Especialistas	730	730	100%	730	100%
Otros niveles	755	755	100%	755	100%
<b>TOTAL</b>	<b>1557</b>	<b>1557</b>	<b>100%</b>	<b>1557</b>	<b>100%</b>

Empleados a los que se ha informado y capacitado sobre las políticas y los procedimientos de la organización para luchar contra la corrupción	CONCESIONES				
	Total empleados	Empleados informados		Empleados capacitados	
		No.	%	No.	%
Ejecutivo	5	5	100%	5	100%
Gerencial	14	14	100%	14	100%
Directores	27	27	100%	27	100%
Especialistas	45	45	100%	45	100%
Otros niveles	181	181	100%	181	100%
<b>TOTAL</b>	<b>272</b>	<b>272</b>	<b>100%</b>	<b>272</b>	<b>100%</b>

Empleados a los que se ha informado y capacitado sobre las políticas y los procedimientos de la organización para luchar contra la corrupción	CARBÓN				
	Total empleados	Empleados informados		Empleados capacitados	
		No.	%	No.	%
Ejecutivo	0	0	NA	0	NA
Gerencial	2	2	100%	2	100%
Directores	3	3	100%	3	100%
Especialistas	12	12	100%	12	100%
Otros niveles	39	39	100%	39	100%
<b>TOTAL</b>	<b>56</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>

## Desempeño tributario

IMPUESTOS PAGADOS POR COMPAÑÍA														
Grupo Argos	Impuesto a la Renta y Ganancia Ocasional		Impuesto al Patrimonio		Industria y Comercio		Impuesto Predial		Impuesto a las Ventas		OTROS		TOTAL	
	COP	USD	COP	USD	COP	USD	COP	USD	COP	USD	COP	USD	COP	USD
Holding	-	-	8.260.320.000	2.752.789	3.240.988.440	1.080.074	23.603.491.228	7.865.969	1.308.858.000	436.183	-	-	36.413.657.668	12.135.014
Colombia	-	-	8.260.320.000	2.752.789	3.240.988.440	1.080.074	23.603.491.228	7.865.969	1.308.858.000	436.183	-	-	36.413.657.668	12.135.014
Cementos	178.568.489.410	59.508.746	48.347.194.000	16.111.918	29.381.743.697	9.791.597	46.721.776.517	15.570.241	555.806.236.731	185.224.909	7.940.988	23.828.601.627	882.654.041.982	294.148.399
Colombia	55.492.046.130	18.492.972	48.347.194.000	16.111.918	25.476.757.344	8.490.243	7.470.193.259	2.489.475	242.981.793.000	80.974.767	128.155	384.556.090	380.152.539.823	126.687.531
USA	-	-	-	-	2.105.475.118	701.659	38.275.837.211	12.755.594	173.879.206.925	57.946.022	-	-	214.260.519.254	71.403.274
Honduras	63.929.528.868	21.304.801	-	-	1.188.576.031	396.098	219.623.609	73.191	46.568.158.820	15.519.047	7.705.325	135.027.332.809	44.998.461	
Panamá	53.054.701.308	17.680.716	-	-	-	-	-	-	51.059.056.528	17.015.658	-	104.113.757.836	34.696.374	
Surinam	-	-	-	-	-	-	-	-	3.458.747.797	1.152.643	-	3.458.747.797	1.152.643	
Curazao	-	-	-	-	-	-	-	-	250.173.034	83.371	-	250.173.034	83.371	
Haití	3.222.119.853	1.073.786	-	-	595.474.202	198.443	84.404.386	28.128	7.144.420.029	2.380.910	46.001	138.035.635	11.184.451.104	3.727.268
Puerto Rico	330.024.087	109.982	-	-	-	-	-	-	5.546.284.085	1.848.324	-	5.546.284.085	1.848.324	
República Dominicana	1.107.588.167	369.109	-	-	-	-	-	-	23.578.044.317	7.857.489	-	23.578.044.317	7.857.489	
Saint Martin	-	-	-	-	-	-	-	-	805.868.187	268.559	-	805.868.187	268.559	
Antigua y Barbuda	26.212.347	8.735	-	-	-	-	-	-	534.484.009	178.119	-	534.484.009	178.119	
Saint Thomas	-	-	-	-	3.120.738	1.040	-	-	-	-	-	-	3.120.738	1.040
Guyana	1.406.268.650	468.645	-	-	12.343.263	4.113	671.718.052	223.853	-	-	184.564.421	61.507	2.274.894.386	758.119
Energía	194.471.316.291	64.808.434	36.042.858.234	12.011.443	7.638.049.298	2.545.414	1.697.495.951	565.698	-	-	72.960.674.810	24.314.471	312.810.394.584	104.245.460
Colombia	188.673.000.000	62.876.119	36.042.858.234	12.011.443	7.592.455.503	2.530.220	1.343.029.833	447.571	-	-	68.419.326.442	22.801.046	302.070.670.012	100.666.399
Panamá	4.937.483.901	1.645.439	-	-	45.593.795	15.194	314.423.644	104.783	-	-	4.356.698.758	1.451.889	9.654.200.098	3.217.305
Costa Rica	860.832.390	286.876	-	-	-	-	40.042.474	13.344	-	-	184.649.610	61.535	1.085.524.474	361.756
Concesiones	13.335.422.000	4.444.089	7.408.470.000	2.468.906	3.876.174.396	1.291.752	271.897.000	90.611	-	-	91.877.804	30.619	24.983.841.200	8.325.977
Colombia	13.335.422.000	4.444.089	7.408.470.000	2.468.906	3.876.174.396	1.291.752	271.897.000	90.611	-	-	91.877.804	30.618,69	24.983.841.200	8.325.977
Carbón	-	-	496.540.000	165.474	46.498.497	15.496	62.865.657	20.950	119.100.000	39.691	1.008.299	3.025.613.002	3.750.617.156	1.249.910
Colombia	-	-	496.540.000	165.474	46.498.497	15.496	62.865.657	20.950	119.100.000	39.691	1.008.299	3.025.613.002	3.750.617.156	1.249.910
Puertos	4.983.127.604	1.663.982	1.521.601.000	507.080	1.390.355.628	463.342	1.474.233.210	491.295	2.413.675.236	804.368	77.528	232.639.956	12.025.632.634	4.007.596
Colombia	4.993.127.604	1.663.982	1.521.601.000	507.080	1.390.355.628	463.342	1.474.233.210	491.295	2.413.675.236	804.368	77.528	232.639.956	12.025.632.634	4.007.596
TOTAL													1.272.638.185.224	424.112.355

TRM al 31 de diciembre de 2016: 3.000, 71

## Gestión del talento humano

### (102-7) (102-8) Indicadores Laborales

Número de colaboradores en la compañía	2013		2014		2015		2016						
	TOTAL	M	TOTAL	M	TOTAL	M	TOTAL	M					
		M											
	H		H		H		H	M					
● Grupo Argos	30	49	79	37	62	99	31	57	88	66	80	146	
● Cemento	6.735	1.071	7.806	7.774	1.200	8.974	7.968	1.279	9.247	7.829	1.337	9.166	
● Energía	808	270	1.078	830	286	1.116	1.071	358	1.429	1.165	392	1.557	
● Desarrollo Urbano	26	12	38	33	18	51	29	17	46	NA	NA	NA	
● Concesiones	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	87	185	272
● Carbón	609	45	654	60	19	79	56	13	69	46	10	56	
● Puertos	268	80	348	277	81	358	280	87	367	160	62	222	
<b>TOTAL</b>	<b>8.476</b>	<b>1.527</b>	<b>10.003</b>	<b>9.011</b>	<b>1.666</b>	<b>10.677</b>	<b>9.435</b>	<b>1.811</b>	<b>11.246</b>	<b>9.353</b>	<b>2.066</b>	<b>11.419</b>	

### Número de colaboradores en la compañía por categoría laboral

Número de colaboradores en la compañía por categoría laboral	2015					2016				
	Ejecutivo	Gerencial	Directores	Especialista	Otros niveles	Ejecutivo	Gerencial	Directores	Especialista	Otros niveles
● Grupo Argos	5	9	21	33	20	6	18	29	60	33
● Cemento	10	129	306	2.197	6.605	10	125	312	2.229	6.490
● Energía	10	33	28	592	766	9	27	36	730	755
● Desarrollo Urbano	1	5	3	21	16	NA	NA	NA	NA	NA
● Concesiones	NA	NA	NA	NA	NA	5	14	27	45	181
● Carbón	1	4	5	14	45	0	2	3	12	39
● Puertos	5	14	8	73	267	5	13	7	60	137
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>194</b>	<b>371</b>	<b>2.930</b>	<b>7.719</b>	<b>35</b>	<b>199</b>	<b>414</b>	<b>3.136</b>	<b>7.635</b>

**(102-7) (102-8) Número y porcentaje de colaboradores por categoría laboral y género**

2015	● Grupo Argos			● Cemento			● Energía			● Desarrollo Urbano			● Concesiones			● Puertos			● Carbón		
	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T
Nivel 1 Ejecutivo	5	-	5	9	1	10	9	1	10	1	10	1	-	1	4	1	5	1	1	-	1
Nivel 2 Gerencial	4	5	9	110	19	129	20	13	33	3	2	5	13	1	14	4	-	4	-	4	4
Nivel 3 Directores	7	14	21	224	82	306	16	12	28	2	1	3	6	2	8	2	3	5	5	5	5
Nivel 4 Especialistas	9	24	33	1.519	678	2.197	402	190	592	9	12	21	41	32	73	8	6	14	14	14	14
Nivel 5 Otros niveles	6	14	20	6.106	499	6.605	624	142	766	14	2	16	216	51	267	41	4	45	45	45	45
TOTAL	31	57	88	7.968	1.279	9.247	1.071	358	1.429	29	17	46	280	87	367	56	13	69	69	69	69
Nivel 1 Ejecutivo	100%	0%	100%	90%	10%	100%	90%	10%	100%	100%	0%	100%	80%	20%	100%	100%	0%	100%	100%	100%	100%
Nivel 2 Gerencial	44%	56%	100%	85%	15%	100%	61%	39%	100%	60%	40%	100%	93%	7%	100%	100%	0%	100%	100%	100%	100%
Nivel 3 Directores	33%	67%	100%	73%	27%	100%	57%	43%	100%	67%	33%	100%	75%	25%	100%	40%	60%	100%	100%	100%	100%
Nivel 4 Especialistas	27%	73%	100%	69%	31%	100%	68%	32%	100%	43%	57%	100%	56%	44%	100%	57%	43%	100%	100%	100%	100%
Nivel 5 Otros niveles	30%	70%	100%	92%	8%	100%	81%	19%	100%	88%	13%	100%	81%	19%	100%	91%	9%	100%	100%	100%	100%
TOTAL	35%	65%	100%	86%	14%	100%	75%	25%	100%	63%	37%	100%	76%	24%	100%	81%	19%	100%	100%	100%	100%

2016	● Grupo Argos			● Cemento			● Energía			● Desarrollo Urbano			● Concesiones			● Puertos			● Carbón		
	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T
Nivel 1 Ejecutivo	5	1	6	9	1	10	8	1	9	5	-	5	5	-	5	4	1	5	0	0	-
Nivel 2 Gerencial	10	8	18	106	19	125	16	11	27	10	4	14	10	4	14	12	1	13	2	0	2
Nivel 3 Directores	10	19	29	222	90	312	24	12	36	16	11	27	16	11	27	4	3	7	1	2	3
Nivel 4 Especialistas	22	38	60	1.509	720	2.229	506	224	730	26	19	45	26	19	45	32	28	60	7	5	12
Nivel 5 Otros niveles	19	14	33	5.983	507	6.490	611	144	755	30	151	181	30	151	181	108	29	137	36	3	39
TOTAL	66	80	146	7.829	1.337	9.166	1.165	392	1.557	87	185	272	87	185	272	160	62	222	46	10	56
Nivel 1 Ejecutivo	83%	17%	100%	90%	10%	100%	89%	11%	100%	100%	0%	100%	100%	0%	100%	80%	20%	100%	0%	0%	0%
Nivel 2 Gerencial	56%	44%	100%	85%	15%	100%	59%	41%	100%	71%	29%	100%	71%	29%	100%	92%	8%	100%	100%	0%	100%
Nivel 3 Directores	34%	66%	100%	71%	29%	100%	67%	33%	100%	59%	41%	100%	59%	41%	100%	57%	43%	100%	33%	67%	100%
Nivel 4 Especialistas	37%	63%	100%	68%	32%	100%	69%	31%	100%	58%	42%	100%	58%	42%	100%	53%	47%	100%	58%	42%	100%
Nivel 5 Otros niveles	58%	42%	100%	92%	8%	100%	81%	19%	100%	17%	83%	100%	17%	83%	100%	79%	21%	100%	92%	8%	100%
TOTAL	45%	55%	100%	85%	15%	100%	75%	25%	100%	32%	68%	100%	32%	68%	100%	72%	28%	100%	82%	18%	100%

Porcentaje de colaboradores en la compañía por categoría laboral	2015					2016				
	Ejecutivo	Gerencial	Directores	Especialista	Otros niveles	Ejecutivo	Gerencial	Directores	Especialista	Otros niveles
● Grupo Argos	6%	10%	24%	38%	23%	4%	12%	20%	41%	23%
● Cemento	0%	1%	3%	24%	71%	0%	1%	3%	24%	71%
● Energía	1%	2%	2%	41%	54%	1%	2%	2%	47%	48%
● Desarrollo Urbano	2%	11%	7%	46%	35%	NA	NA	NA	NA	NA
● Concesiones	NA	NA	NA	NA	NA	2%	5%	10%	17%	67%
● Carbón	1%	6%	7%	20%	65%	0%	4%	5%	21%	70%
● Puertos	1%	4%	2%	20%	73%	2%	6%	3%	27%	62%

Número de colaboradores en la compañía por edad	2016					
	menor de 30	entre 30 y 40	entre 40 y 50	entre 50 y 60	más de 60	TOTAL
● Grupo Argos	33	55	33	22	3	146
● Cemento	1.075	2.625	2.736	2.167	563	9.166
● Energía	214	423	476	377	67	1.557
● Desarrollo Urbano	NA	NA	NA	NA	NA	NA
● Concesiones	65	121	64	20	2	272
● Carbón	4	21	13	12	6	56
● Puertos	40	66	60	48	8	222
<b>TOTAL</b>	<b>1.431</b>	<b>3.311</b>	<b>3.382</b>	<b>2.646</b>	<b>649</b>	<b>11.419</b>

Porcentaje de colaboradores en la compañía por edad	2016					
	menor de 30	entre 30 y 40	entre 40 y 50	entre 50 y 60	más de 60	TOTAL
● Grupo Argos	23%	38%	23%	15%	2%	100%
● Cemento	12%	29%	30%	24%	6%	100%
● Energía	14%	27%	31%	24%	4%	100%
● Desarrollo Urbano	NA	NA	NA	NA	NA	NA
● Concesiones	24%	44%	24%	7%	1%	100%
● Carbón	7%	38%	23%	21%	11%	100%
● Puertos	18%	30%	27%	22%	4%	100%

Número de colaboradores en la compañía por tipo de contrato

	2015		2016	
	Indefinido	Fijo	Indefinido	Fijo
● Grupo Argos	87	1	145	1
● Cemento	9.247	0	9.166	0
● Energía	1.421	8	1.532	25
● Desarrollo Urbano	44	2	NA	NA
● Concesiones	NA	NA	268	4
● Carbón	60	9	51	5
● Puertos	366	1	220	2
<b>TOTAL</b>	<b>11.225</b>	<b>21</b>	<b>11.382</b>	<b>37</b>

(102-41) Empleados cubiertos por convenios colectivos

	2015					2016								
	Grupo Argos	Cemento	Energía	Desarrollo Urbano	Concesiones	Puertos	Carbón	Grupo Argos	Cemento	Energía	Desarrollo Urbano	Concesiones	Puertos	Carbón
Número total de empleados en la organización	88	9.247	1.429	46		69	367	146	9.166	1.557		272	56	222
Número total de empleados cubiertos por convenios colectivos	-	2.949	989	-	NA	-	110	-	2.350	1.040	NA	-	-	35
Porcentaje de empleados cubiertos por convenios colectivos	0%	32%	69%	0%		0%	30%	0%	26%	67%		0%	0%	16%

**(401-1) Rotación de personal y contrataciones**

Tasa de rotación de personal	2015						2016							
	Grupo Argos	Cemento	Energía	Desarrollo Urbano	Concesiones	Puertos	Carbón	Grupo Argos	Cemento	Energía	Desarrollo Urbano	Concesiones	Puertos	Carbón
Tasa de rotación del personal	6,80%	11,05%	6,30%	4,30%		7,40%	5,80%	6,16%	15,38%	7,00%		27,21%	12,61%	12,50%
Tasa de rotación de personal voluntaria	1,10%	7,44%	2,30%	0,00%		5,40%	1,40%	4,11%	8,56%	4,43%		15,81%	6,31%	12,50%
Colaboradores retirados por mutuo acuerdo	1	ND	16	0		0	2	4	355	9		13	0	1
Colaboradores retirados por pensión o vencimiento de contrato	2	67	33	2	NA	2	0	0	ND	19	NA	13	1	2
Colaboradores retirados por renuncia voluntaria	1	ND	34	0		20	1	2	ND	69		43	14	4
Colaboradores despedidos	2	ND	7	0		4	0	3	ND	6		5	8	0

Tasa de rotación de personal, distribuida por edad y género	2015						2016							
	Grupo Argos	Cemento	Energía	Desarrollo Urbano	Concesiones	Puertos	Carbon	Grupo Argos	Cemento	Energía	Desarrollo Urbano	Concesiones	Puertos	Carbón
Menor a 30 años	50,00%	ND	43,75%	0,00%	NA	44,44%	25,00%	11,11%	ND	18,33%	NA	33,78%	42,86%	0,00%
De 30 a 40 años	33,33%		34,72%	0,00%		25,93%	0,00%	55,56%		23,13%		35,14%	46,43%	28,57%
De 40 a 50 años	16,67%		16,67%	0,00%		11,11%	0,00%	11,11%		7,50%		20,27%	3,57%	57,14%
De 50 a 60 años	0,00%		3,47%	0,00%		14,81%	0,00%	22,22%		0,83%		9,46%	7,14%	0,00%
Mayor a 60 años	0,00%		1,39%	100,00%		3,70%	75,00%	0,00%		0,21%		1,35%	0,00%	14,29%
Femenino	50,00%		31,94%	0,00%		29,63%	0,00%	66,67%		16,04%		52,70%	39,29%	0,00%
Masculino	50,00%		68,06%	100,00%		70,37%	100,00%	33,33%		33,96%		47,30%	60,71%	100,00%

Tasa de contrataciones de personal, distribuida por edad y género	2015							2016						
	Grupo Argos	Cemento	Energía	Desarrollo Urbano	Concesiones	Puertos	Carbon	Grupo Argos	Cemento	Energía	Desarrollo Urbano	Concesiones	Puertos	Carbon
Menor a 30 años	5	469	63	2		20	2	9	88		29	12	0	
De 30 a 40 años	8	412	50	2		8	1	14	111		15	7	1	
De 40 a 50 años	3	247	24	0		2	0	2	36		6	5	0	
De 50 a 60 años	0	124	5	0	NA	0	0	4	4	NA	1	2	0	
Mayor a 60 años	0	13	2	0		0	0	0	1		0	0	0	
Femenino	12	213	46	2		13	0	15	77		20	13	1	
Masculino	4	1.051	97	2		17	3	14	163		31	13	0	

Tasa de contrataciones de personal, distribuida por edad y género	2015							2016						
	Grupo Argos	Cemento	Energía	Desarrollo Urbano	Concesiones	Puertos	Carbon	Grupo Argos	Cemento	Energía	Desarrollo Urbano	Concesiones	Puertos	Carbon
Menor a 30 años	31,25%	37,00%	43,80%	50,00%	66,67%	66,67%	66,67%	31,03%	32,32%	36,67%	56,86%	46,15%	0,00%	
De 30 a 40 años	50,00%	32,56%	34,70%	50,00%	26,67%	33,33%	26,67%	48,28%	33,91%	46,25%	29,41%	26,92%	100,00%	
De 40 a 50 años	18,75%	19,56%	16,70%	0,00%	6,67%	0,00%	6,67%	6,90%	21,73%	15,00%	11,76%	19,23%	0,00%	
De 50 a 60 años	0,00%	9,78%	3,50%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	13,79%	10,30%	1,67%	1,96%	7,69%	0,00%	
Mayor a 60 años	0,00%	1,11%	1,40%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,74%	0,42%	0,00%	0,00%	0,00%	
Femenino	75,00%	16,83%	32,00%	50,00%	43,33%	0,00%	43,33%	51,72%	16,1%	32,08%	39,22%	50,00%	100,00%	
Masculino	25,00%	83,17%	68,00%	50,00%	56,67%	100,00%	56,67%	48,28%	83,95%	67,92%	60,78%	50,00%	0,00%	

### (401-2) Prestaciones sociales para empleados con jornada completa

#### Prestaciones sociales obligatorias para los empleados a jornada completa

● Grupo Argos ● Cemento ● Energía ● Concesiones ● Puertos ● Carbón

¿Cuenta con alguna de las siguientes prestaciones sociales obligatorias para todos los empleados a jornada completa?	Sí	No										
Seguridad social	X		X		X		X		X		X	
Fondo de pensiones	X		X		X		X		X		X	
Otras (Vacaciones, prima de servicios, cesantías, intereses, parafiscales)	X		X		X		X		X		X	

#### Prestaciones sociales voluntarias para los empleados a jornada completa

● Grupo Argos ● Cemento ● Energía ● Concesiones ● Puertos ● Carbón

Seguro de vida	X		X		X		X		X		X	
Seguro médico	X		X		X		X	X	X		X	
Seguro de accidentes	X		X		X		X		X	X	X	
Auxilios para la salud	X		X		X		X		X	X	X	
Auxilio para matrimonio		X	X		X		X		X		X	
Auxilio de alimentación	X		X		X		X	X	X		X	
Prima de vacaciones	X		X		X		X	X	X		X	
Jornadas flexibles	X		X		X		X	X	X		X	
Patrocinio para estudio	X		X		X		X		X		X	
Acciones		X	X		X		X		X	X	X	
Otras	X		X		X		X	X	X		X	

### 401-3 Licencia de maternidad o paternidad

2015	Empleados que tuvieron derecho a una baja por maternidad o paternidad		Empleados que disfrutaron de baja por maternidad o paternidad		Empleados que se reincorporaron al trabajo después de finalizar su baja por maternidad o paternidad		Empleados que continúan en la organización luego de 12 meses de haber finalizado su baja por maternidad o paternidad	
	H	M	H	M	H	M	H	M
● Grupo Argos	0	3	0	3	0	3	1	1
● Cementos					ND			
● Energía	32	10	29	10	29	10	25	7
● Desarrollo Urbano	0	1	0	1	0	1	1	0
● Concesiones					NA			
● Puertos	5	4	5	4	5	4	1	7
● Carbón	1	1	1	1	1	1	2	2

2016	Empleados que tuvieron derecho a una baja por maternidad o paternidad		Empleados que disfrutaron de baja por maternidad o paternidad		Empleados que se reincorporaron al trabajo después de finalizar su baja por maternidad o paternidad		Empleados que continúan en la organización luego de 12 meses de haber finalizado su baja por maternidad o paternidad	
	H	M	H	M	H	M	H	M
● Grupo Argos	2	4	2	4	2	3	0	1
● Cementos					ND			
● Energía	22	13	22	13	22	9	19	13
● Desarrollo Urbano					NA			
● Concesiones	4	10	4	10	4	10	1	4
● Puertos	0	3	0	3	0	2	0	1
● Carbon	0	1	0	1	0	1	1	1

**404-1 Promedio de horas de capacitación anuales por empleado, desglosado por sexo y por categoría laboral**

2015	● Grupo Argos	● Cemen-to	● Energía	● Desarrollo Urbano	● Concesio-nes	● Puertos	● Carbón
Número de horas de formación nivel 1	117	1.246	154	14	NA	7	62
Número de horas de formación nivel 2	815	12.055	2.131	408		97	401
Número de horas de formación nivel 3	2.183	35.481	893	145		106	611
Número de horas de formación nivel 4	2.632	193.018	43.354	2.414		1.358	1.586
Número de horas de formación nivel 5	1.366	310.547	23.763	1.713		1.844	1.131
Promedio de horas de formación nivel 1	23	125	15	14		1	62
Promedio de horas de formación nivel 2	91	93	65	82		7	100
Promedio de horas de formación nivel 3	104	116	32	48		13	122
Promedio de horas de formación nivel 4	80	88	73	115		19	113
Promedio de horas de formación nivel 5	68	47	31	107		7	25
Número de horas de formación por género (femenino)	5.794	115.571	19.184	2.152		1.153	1.374
Número de horas de formación por género (masculino)	1.318	436.776	51.292	1.318		2.259	2.415
<b>Promedio de horas de formación por género (femenino)</b>	<b>102</b>	<b>79</b>	<b>124</b>	<b>127</b>		<b>13</b>	<b>106</b>
<b>Promedio de horas de formación por género (masculino)</b>	<b>43</b>	<b>21</b>	<b>108</b>	<b>88</b>		<b>8</b>	<b>43</b>

2016	● Grupo Argos	● Cemen-to	● Energía	● Desarrollo Urbano	● Concesio-nes	● Puertos	● Carbón
Número de horas de formación nivel 1	124	982	162	NA	247	4	-
Número de horas de formación nivel 2	1.374	11.598	1.419		622	46	313
Número de horas de formación nivel 3	1.520	31.234	2.028		601	48	322
Número de horas de formación nivel 4	2.227	198.712	32.022		1.500	968	840
Número de horas de formación nivel 5	1.935	361.790	17.927		5.115	1.162	658
Promedio de horas de formación nivel 1	21	98	18		49	1	0
Promedio de horas de formación nivel 2	76	93	53		44	4	156
Promedio de horas de formación nivel 3	52	100	56		22	7	107
Promedio de horas de formación nivel 4	37	89	44		33	16	70
Promedio de horas de formación nivel 5	59	56	24		28	8	17
Número de horas de formación por género (femenino)	5.070	122.244	18.659		5.318	685	680
Número de horas de formación por género (masculino)	2.110	482.072	34.900		2.767	1.543	1.453
<b>Promedio de horas de formación por género (femenino)</b>	<b>63</b>	<b>91</b>	<b>48</b>		<b>29</b>	<b>11</b>	<b>68</b>
<b>Promedio de horas de formación por género (masculino)</b>	<b>32</b>	<b>62</b>	<b>30</b>		<b>32</b>	<b>10</b>	<b>32</b>

#### 404-2 Programas dirigidos a favorecer la empleabilidad de los trabajadores y la gestión del final de sus carreras profesionales

Grupo Argos	
Programas para mejorar las capacidades de los empleados	<p>Programas de formación en liderazgo con talleres enfocados en estrategia corporativa con la Universidad de Harvard, liderazgo para la equidad con la Universidad de Berkeley, entorno de negocios, gestión del conocimiento, desarrollo de personas, liderazgo, cultura y gestión del Talento Humano.</p> <p>Programas de formación en inglés, talleres de innovación, Excel, diálogos de clima y cultura, deliberación ética en el ámbito empresarial, diplomados en normas internacionales de información financiera NIIF, reforma tributaria, compensación total, sostenibilidad.</p> <p>Programas de formación en temas relacionados con Seguridad y Salud en el Trabajo: Reglamento de higiene y seguridad industrial, política de alcohol y drogas, prevención de accidentes en caliente, conducción preventiva, manejo de estrés, control de incendios, qué hacer en casos de incendio, movimiento sísmico, llamadas de amenazas, riesgo público, capacitación a brigadistas, investigación de accidentes e incidentes de trabajo, entre otros.</p>
Programas dirigidos a favorecer la empleabilidad de los trabajadores y la gestión del final de sus carreras profesionales.	Para la Alta Gerencia se tiene plan de retiro, el cual consiste en un pago que se realiza al final de la vida laboral, una vez se cumplan las condiciones establecidas.

#### 404-3 Desempeño de los empleados

##### Desempeño de los empleados

2015

	Ejecutivo			Gerencial			Directores			Especialista			Otros niveles		
	H	M	TOTAL	H	M	TOTAL	H	M	TOTAL	H	M	TOTAL	H	M	TOTAL
● Grupo Argos	0%	NA	0%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	71%	95%	89%	100%	100%	100%
● Cemento	ND	ND	100%	ND	ND	100%	ND	ND	100%	ND	ND	100%	ND	ND	53%
● Energía	ND	ND	0%	ND	ND	45%	ND	ND	94%	ND	ND	100%	ND	ND	94%
● Desarrollo Urbano	0%	NA	0%	100%	100%	100%	100%	NA	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
● Concesiones	NA														
● Carbón	0%	NA	0%	100%	NA	100%	100%	NA	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
● Puertos	100%	100%	100%	100%	100%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

##### Desempeño de los empleados

2016

	Ejecutivo			Gerencial			Directores			Especialista			Otros niveles		
	H	M	TOTAL	H	M	TOTAL	H	M	TOTAL	H	M	TOTAL	H	M	TOTAL
● Grupo Argos	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	36.90%	100%	63,60%
● Cemento	ND	ND	100%	ND	ND	100%	ND	ND	100%	ND	ND	100%	ND	ND	63%
● Energía	ND	ND	89%	ND	ND	100%	ND	ND	100%	ND	ND	99%	ND	ND	94%
● Desarrollo Urbano	NA														
● Concesiones	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
● Carbón	0%	0%	0%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	19%	66%	23%
● Puertos	100%	100%	100%	100%	100%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

**(405-1) Composición de los órganos de gobierno (Junta Directiva)**

Miembros pertenecientes a un órgano de gobierno (junta directiva)	Hombres	Mujeres	Menores de 30 años	Entre 30 y 40 años	Entre 40 y 50 años	Mayores de 50 años	Grupos minoritarios
● Grupo Argos	71,43%	28,57%	0%	0%	14%	86%	0%
● Cementos	71,43%	28,57%	0%	0%	29%	71%	0%
● Energía	71,43%	28,57%	0%	0%	14%	86%	0%
● Concesiones	71,43%	28,57%	0%	0%	86%	14%	0%
● Puertos	100%	0%					

**(405-2) Relación entre el salario de los hombres y las mujeres**

2015	Unidades	● Grupo Argos	● Cemento	● Energía	Desarrollo Urbano	● Concesiones	● Puertos	● Carbón
Nivel 1 Ejecutivo	Ratio	NA	NA	1,03	NA	NA	1,33	NA
Nivel 2 Mandos medios	Ratio	1,11	0,95	1,25	1		1,38	1
Nivel 3 de Gerentes	Ratio	1	0,92	1,22	0,97		1,33	0,71
Nivel 4: Especialistas	Ratio	1	0,99	1,14	1,05		1,32	1,17
Nivel 5: Operativos	Ratio	1,48	1,09	0,97	1,36		1,27	1,18

2016	Unidades	● Grupo Argos	● Cemento	● Energía	Desarrollo Urbano	● Concesiones	● Puertos	● Carbón
Nivel 1 Ejecutivo	Ratio	NA	NA	0,84	NA	NA	1,24	NA
Nivel 2 Mandos medios	Ratio	0,94	0,84	1,44		0,98	1,44	NA
Nivel 3 de Gerentes	Ratio	0,97	0,94	1,09		1,14	1,14	0,64
Nivel 4: Especialistas	Ratio	1,04	0,98	1,14		1,14	0,88	1,2
Nivel 5: Operativos	Ratio	0,67	1,08	1,08		1,31	1,22	0,94

**(403-2) Tipo y tasa de lesiones, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región y por sexo**

2016

	Unidad	● Grupo Argos		● Cemento	● Energía		● Concesiones		● Puertos		● Carbón	
		H	M		H	M	H	M	H	M	H	M
<b>EMPLEADOS</b>												
Total de casos de accidentes y enfermedades laborales	Número	-	-	34	23	15	2	13	3	-	1	-
Días de ausencia por accidentes y enfermedades laborales	Días	-	-	661	547	39	1	47	15	-	11	-
Número de incapacidades por enfermedad común	Casos	25	57	4	830	390	46	478	128	N/D	84	15
Días de incapacidad por enfermedad común	Días	117	205	-	4.616	2.198	478	2.538	771	N/D	528	481
<b>Total de horas trabajadas</b>	<b>Horas</b>	<b>169.260</b>	<b>230.248</b>	<b>24.413.394</b>	<b>2.912.257</b>	<b>1.062.661</b>	<b>217.820</b>	<b>622.950</b>	<b>593.714</b>	<b>N/D</b>	<b>143.714</b>	<b>31.216</b>
<b>Total de días trabajados</b>	<b>Días</b>	<b>21.158</b>	<b>28.781</b>	<b>ND</b>	<b>342.618</b>	<b>125.019</b>	<b>27.228</b>	<b>77.869</b>	<b>365</b>	<b>N/D</b>	<b>17.964</b>	<b>3.902</b>
Fatalidades	Número	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>CONTRATISTAS</b>												
Total de casos de accidentes y enfermedades laborales	Número	4	1	19	159	1	3	3	19	N/D	11	-
Días de ausencia por accidentes y enfermedades laborales	Días	20	7	306	13.964	7	17	3	138	ND	142	-
Número de incapacidades por enfermedad común	Casos	36	37	ND	1.006	181	ND	ND	N/D	N/D	149	14
Días de incapacidad por enfermedad común	Días	122	142	ND	4.678	675	t ND	ND	N/D	N/D	626	60
<b>Total de horas trabajadas</b>	<b>Horas</b>	<b>516.543</b>	<b>95.073</b>	<b>24.230.568</b>	<b>3.681.050</b>	<b>291.529</b>	<b>184.840</b>	<b>186.960</b>	<b>1.350.804</b>	<b>N/D</b>	<b>513.240</b>	<b>43.285</b>
<b>Total de días trabajados</b>	<b>Días</b>	<b>64.568</b>	<b>11.884</b>	<b>ND</b>	<b>433.065</b>	<b>34.298</b>	<b>23.105</b>	<b>23.370</b>	<b>365</b>	<b>N/D</b>	<b>64.155</b>	<b>5.411</b>
Fatalidades	Número	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-

## Estrategia de cambio climático

	302-1 Consumo energético interno (GJ)				302-4 Reducción del consumo energético				303-1 Captación total de agua (m³)				303-3 Porcentaje de agua reciclada y reutilizada			
	2014	2015	2016	2016	2014	2015	2016	2016	2014	2015	2016	2016	2014	2015	2016	
Grupo Argos	9.507	11.552,36	10.759,06	No reportado	No reportado	No reportado	No reportado	1.055,90	956,36	78.458,64	No reportado	No reportado	No reportado	No reportado	No reportado	
Cemento	40.816.337,40	44.331.467,81	39.205.325,04	1.368.307	262,29	564.210,40	11.504.259	10.606.830	13.407.142,70	28	274	214	0,04	0,02	0,01	
Energía	15.459.434,22	27.014.948,79	21.489.700,58	2.666,29	4.057	107.857	10.190.279,490	13.422.864,475	12.538.445,474	No reportado	No reportado	No reportado	No reportado	No reportado	No reportado	
Concesiones	NA	NA	2.455,35	NA	NA	78,45	NA	NA	2.661	NA	NA	NA	No reportado	No reportado	NA	
Desarrollo Urbano	1.195,68	1.043,29	NA	No reportado	No reportado	NA	47.322,00	81.726,00	NA	NA	NA	NA	No reportado	No reportado	No reportado	
Puertos	26.022,20	11.133,55	9.897,41	No reportado	No reportado	No reportado	26.831	54.584	141.140,10	No reportado	No reportado	No reportado	No reportado	No reportado	No reportado	
Carbón	128.790,91	187.495,04	211.939	No reportado	No reportado	No reportado	105.102,00	103.559,40	107.202	No reportado	No reportado	No reportado	No reportado	No reportado	No reportado	
<b>TOTAL</b>	<b>56.441.287</b>	<b>71.557.641</b>	<b>60.930.076</b>	<b>1.370.973</b>	<b>4.319</b>	<b>672.146</b>	<b>10.201.964.060</b>	<b>13.433.712.131</b>	<b>12.552.182.079</b>	<b>0,07%</b>	<b>0,25%</b>	<b>0,23%</b>				

### Notas:

- (102-48) El dato de captación de agua del negocio de carbón para el año 2015 fue re-expresado debido a que no se había considerando la captación directa de fuentes pluviales.
  - El aumento en la captación de agua del negocio de Puertos obedece al incremento de las áreas de almacenamiento de carbón y derivados y al cambio de un medidor de caudal.
- (102-48) El dato de consumo energético del negocio de Puertos para el año 2015 fue re-expresado debido a cambios en la metodología de cálculo.
  - A partir de 2016, Situm (Desarrollo Urbano) pasó a ser una línea de negocio de Grupo Argos. Por esta razón, los indicadores de Grupo Argos ahora incluyen los datos de Desarrollo Urbano.
  - Desde el año 2015, las cifras del negocio de energía incluyen las operaciones de la empresa en Centroamérica.
- El consumo de energía reportado por el negocio de Concesiones corresponde a las sedes administrativas y a los peajes de Corozal, Circasia, Tarapacá I, Tarapacá II, Pavas, San Bernardo, Santágueda y la balsa Calarcá.
  - La captación total de agua reportada por el negocio de Concesiones corresponde a: i) fuentes superficiales: peaje de Santágueda y ii) agua municipal: peajes de Circasia, Tarapacá II, Pavas, San Bernardo, Santágueda y la balsa Calarcá.

### (304-3) Conservación de la biodiversidad

Ubicación del hábitat protegido o restaurado	Propósito de la restauración o conservación	Colaboración con un tercero para proteger o restaurar esta área	Tamaño del área protegida o restaurada por acciones directas de la empresa (ha)	Avances 2016
Antioquia/Río Negro, Belmira, San Pedro de los Milagros	Fortalecer el manejo integrado de las cuencas y la gobernabilidad de los recursos hídricos, a través del financiamiento de acciones de conservación de largo plazo y a través de conjuntar a los actores relevantes en la gestión hídrica.	EPM, Postobón, Cornare, Área Metropolitana del Valle de Aburrá, Nutresa y la Alcaldía de Medellín.	12,4	7.250 árboles sembrados para la restauración de cuencas abastecedoras de la población de Medellín.
Parque Nacional Natural Farallones de Cali, Valle del Cauca	Restaurar áreas afectadas por incendios forestales.	Parques Nacionales Naturales	3,4	1.024 árboles sembrados de especies nativas para restaurar el área.
Parque Nacional Natural Farallones de Cali, Tatamá y Munchique	Realizar un diagnóstico de la presencia del Oso Andino para definir la fase de concertación e implementación de áreas de conservación y restauración.	Parques Nacionales Naturales, Corporación Autónoma del Valle, Smurfit Kappa, Wildlife Conservation Society y Celsia.	411.700	Con el diagnóstico realizado se encontró que el Oso Andino está presente en el 74% del área de estudio y que está expuesto a riesgos relacionados con: presiones de ganado bovino en un 25%, tala selectiva en un 21%, cultivos de maíz en un 9% y minería en un 8%.
Roncesvalles, Tolima	Realizar un proceso de restauración en áreas de compensación.	Celsia	5,28	5.807 árboles sembrados en áreas de compensación.
Prado, Tolima	Realizar un proceso de restauración en áreas de compensación.	Celsia	6,8	10.000 árboles sembrados en áreas de compensación.
Río Claro, Antioquia	Restauración en zona degradada por minería	Cementos Argos	0,63	750 árboles sembrados.
Belmira, Antioquia	Realizar la restauración de áreas de protección de cuencas: Fondo de Agua de Medellín (Cuenca Verde)	Cementos Argos y Celsia	0,18	700 árboles sembrados en zonas de ribera.
Cairo, Santa Bárbara - Antioquia	Realizar la siembra de árboles en zona de retiro de la planta Cairo	Cementos Argos	0,18	200 árboles sembrados.
Unión, Versalles y Roldanillo - Valle del Cauca	Realizar la restauración de zonas de cuencas en el Valle del Cauca con programa ReverdeC	Celsia, Epsa y conTREEbute	77,45	85.202 árboles nativos sembrados para la protección de riberas.
Monte Líbano. Córdoba. Hacienda Centenario	Realizar la siembra de especies para generar sombrío y protección de cuencas en zonas ganaderas	Tekia	24,26	26.700 individuos arbóreos sembrados para generar conectividad entre los potreros ganaderos y generar además beneficio a las reses por el sombrío.
Palo Alto - Sucre (hacienda belén)	Realizar la siembra de especies para generar sombrío y protección de cuencas en zonas ganaderas	Tekia	0,11	130 árboles sembrados.
Puerto Libertador, Córdoba	Realizar la siembra de árboles en zonas de retiro de ganadería y plantaciones forestales	Tekia	1,81	2.000 árboles sembrados.
Guasca, Cundinamarca El Retiro, Antioquia Encino, Santander	Realizar la restauración en áreas de cuencas y de reservas naturales a perpetuidad en el programa Carrera Verde	Fundación Natura	20,9	Más de 23.000 especies nativas sembradas en diferentes regiones del país, con el fin de fomentar el cuidado de los bosques y adecuar áreas recuperadas a conservación a perpetuidad.

## Autoevaluación de la aplicación de principios y contenidos de Reporte Integrado

El reporte integrado 2016 se ha elaborado siguiendo los principios y elementos del Consejo Internacional de Reporte Integrado (*International Integrated Report Council, IIRC*), con el fin de comunicar de forma adecuada a los grupos de interés los temas materiales que influyen en la capacidad de la organización para generar valor y su articulación con la estrategia y modelo de negocio, teniendo en cuenta los distintos riesgos y oportunidades que se presentan en el Grupo Empresarial.

Adicionalmente, se han presentado avances en la consecución del marco de Reporte Integrado al presentar un informe en el que se comunica de manera más clara y concisa los asuntos más significativos para el *holding* y las relaciones que existen entre estos, el modelo de negocio, la estrategia y la manera en la que el *holding* crea valor en el corto, medio y largo plazo, así como los grupos de interés que impactamos con las gestión de los temas materiales.

Por otro lado, se han realizado esfuerzos por incluir de forma integral y equilibrada todos los impactos, tanto positivos como negativos y la manera en que estos son tenidos en cuenta en el proceso de creación de valor en el *holding* y en las decisiones de inversión o desinversión. Además de esto, se avanzó en el seguimiento a la gestión y metas planteadas en años anteriores, así como en la proyección futura y establecimiento de metas para el corto, mediano y largo plazo.

Con respecto al relacionamiento con los grupos de interés, el reporte integrado 2016 de Grupo Argos provee información sobre la naturaleza, los mecanismos y la calidad de las relaciones de la organización con sus grupos de interés clave en la sección Como nos relacionamos, incluyendo cómo y en qué medida la organización comprende, tiene en cuenta y respon-

de a las expectativas e intereses legítimos de los grupos de interés para generar una propuesta de valor y mantener diálogos permanentes. Asimismo, a lo largo del reporte se resalta cómo la gestión de los temas materiales responde a estas expectativas e intereses.

En el reporte 2016, se ha buscado presentar la información sobre una base que es constante en el tiempo y de una manera que permite la comparación histórica del *holding* y sus filiales, así como con otras organizaciones del sector al construirlo en el marco del *Global Reporting Initiative (GRI)* en su versión Estándar GRI, de conformidad con la opción esencial.

La fiabilidad del reporte se ve reflejada en la auditoría de la información contable y financiera realizada por la firma Deloitte & Touche, un tercero independiente en su calidad de Revisor Fiscal de Grupo Argos. Adicionalmente, la misma firma realizó el aseguramiento limitado de una selección de indicadores de desempeño en sostenibilidad presentados en el Índice de Contenido GRI.

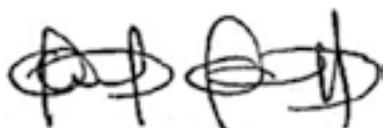
A continuación se presentan los elementos del marco de Reporte Integrado que se han aplicado en la construcción de este reporte.

Elemento de contenido	Aspectos incluidos	Sección
Visión organizacional y contexto operativo	Modelo de negocio y su relación con la creación de valor	Cómo creamos valor / Modelo de negocio e Inversiones con enfoque ASG
	Portafolio accionario de Grupo Argos	Cómo creamos valor / Portafolio de inversiones
	Presencia geográfica de las compañías del conglomerado	Quiénes somos / Sobre Grupo Argos
Gobernanza	Estructura de la Junta directiva y del Comité Directivo	Quiénes somos / Buen gobierno
	Comités y responsabilidades de la Junta Directiva	Quiénes somos / Buen gobierno
	Buenas prácticas con la Junta Directiva: nominación, elección, remuneración, capacitación y evaluación de la Junta Directiva	Quiénes somos / Buen gobierno
	Códigos y guías para el comportamiento ético en el conglomerado	Quiénes somos / Ética, conducta y transparencia
Modelo de negocio	Modelo de negocio y su relación con la creación de valor	Cómo creamos valor / Modelo de negocio
Riesgos y oportunidades	Riesgos estratégicos y actividades de mitigación del conglomerado	Dimensión económica / Gestión de riesgos
	Riesgos y oportunidades del conglomerado en aspectos ESG	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe de Gestión</li> <li>- Quiénes somos</li> <li>- Cómo creamos valor</li> <li>- Dimensión económica</li> <li>- Dimensión ambiental</li> <li>- Dimensión social</li> </ul>
Estrategia y recursos	Modelo de negocio para obtener resultados	Cómo creamos valor / Modelo de negocio
	Estrategia de sostenibilidad	<p>Cómo creamos valor / inversiones con enfoque ASG</p> <p>Cómo creamos valor / Cómo nos relacionamos</p>
Desempeño y resultados	Desempeño financiero de las filiales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe de gestión</li> <li>- Cómo creamos valor / Inversiones con enfoque ASG</li> <li>- Dimensión económica / Desempeño tributario</li> </ul>
	Desempeño y resultados para el <i>holding</i> y sus filiales en el marco de la triple cuenta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe de gestión</li> <li>- Cómo creamos valor / Inversiones con enfoque ASG</li> <li>- Cómo creamos valor / Innovación</li> <li>- Dimensión ambiental / Estrategia de cambio climático y biodiversidad</li> <li>- Dimensión social / Gestión del talento humano, contribución al desarrollo social y Derechos Humanos</li> </ul>

Proyección futura	Proyección futura en el relacionamiento con Grupos de interés	Quiénes somos / Cómo nos relacionamos
	Proyección futura en la gestión de la ética, transparencia y mecanismos anticorrupción	Dimensión económica / Ética, conducta y transparencia
	Proyección futura en la gestión del capital intelectual	Cómo creamos valor / Inversiones con enfoque ASG Cómo creamos valor / Innovación
	Proyección futura en la protección del capital natural	Dimensión ambiental / Estrategia de cambio climático Dimensión ambiental / Biodiversidad
	Proyección futura en la gestión del capital humano	Dimensión social / Gestión del talento humano y Derechos Humanos
	Proyección futura en la gestión del capital social	Dimensión social / Contribución al desarrollo social
Bases para la preparación y presentación	Contextualización y avance del reporte integrado	Sobre el reporte
	Identificación de los asuntos materiales en materia de sostenibilidad y creación de valor	Quiénes somos / Cómo nos relacionamos

En conclusión, se ha tenido un avance positivo frente al cumplimiento del marco de Reporte Integrado con respecto a 2015 y se han tomado las consideraciones necesarias para asegurar la integridad del mismo. Aun así, el Grupo Empresarial es consciente de los retos y oportunidades de mejora para acercarse cada vez más al cumplimiento con dicho marco.

Atentamente,



**Camilo Abello Vives**

Vicepresidente de Asuntos Corporativos



Deloitte & Touche Ltda.  
Edificio Corficolombiana  
Calle 16 Sur 43 A-49 Piso 9 y 10  
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 2016 de Grupo Argos.

#### Alcance de nuestro trabajo

Hemos realizado la revisión de la adaptación de los contenidos del Reporte Integrado de Grupo Argos 2016 teniendo en cuenta la guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad de Global Reporting Initiative (GRI) bajo la versión Estándar GRI.

#### 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 Grupo 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 Grupo Argos para conocer los principios, sistemas y enfoques de gestión aplicados para elaborar del reporte.
- Análisis de cómo a partir del ejercicio de materialidad se definen los contenidos, la estructura y los indicadores del Reporte, de acuerdo a lo sugerido por la metodología Estándar GRI.
- Evaluación de los procesos para recopilar y validar los datos presentados en el reporte.
- Comprobación, mediante pruebas con base en la selección de muestras y la revisión de evidencias de la información cuantitativa y cualitativa correspondiente a los indicadores GRI y propios incluidos en el reporte integrado y su adecuada compilación a partir de los datos suministrados por las fuentes de información de Grupo Argos.

#### Confirmación que el Informe Integrado ha sido preparado de acuerdo con la metodología Estándar GRI en su versión "Core".

##### Aspectos generales

Se confirma que el informe se ajusta a los requisitos de la opción esencial de los aspectos generales de la versión Estándar GRI.

##### Aspectos específicos

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

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

- La preparación del Reporte Integrado 2016, 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 Reporte Integrado

DELOITTE & TOUCHE LTDA.  
Jorge Enrique Múnera D.  
Socio



Medellín, Marzo 2017

### Conclusiones

Como consecuencia de nuestra revisión no se ha puesto de manifiesto ningún aspecto que nos haga creer que el 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 en su versión Estándar GRI.

### Recomendaciones

Adicionalmente, hemos presentado a Grupo 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:

- Realizar un monitoreo periódico de los avances en la gestión de los asuntos materiales, lo cual hará más eficiente el proceso de reporte al cierre del año.

### ANEXO 1

Asuntos materiales	Indicador GRI y/o Propio Grupo Argos
Inversiones con enfoque ASG	201-1 Propio. Ebitda, Utilidad neta, Deuda neta/Ebitda
Gestión de riesgos	Propio. Riesgos estratégicos Propio. Riesgos emergentes
Ética, transparencia y competencia	205-1, 205-2, 205-3
Estrategia de cambio climático	302-1, 302-4, 305-1, 305-2, 303-1, 303-3
Gestión del talento humano	401-1, 401-2, 401-3, 404-1, 404-3

### ANEXO 2 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 250.000 profesionales se comprometen a ser estándar de excelencia. Confirmamos nuestra independencia de Grupo Argos. Todos nuestros empleados realizan actualizaciones anuales a la Política de Ética donde puntualmente declaramos que no tenemos conflictos de interés con Grupo Argos, sus subsidiarias y sus grupos de interés.

En la elaboración del Reporte Integrado participaron todas las áreas de Grupo Argos, con la coordinación de la Gerencia de Sostenibilidad y Comunicaciones.

Edición periodística y gráfica:  
**Taller de Edición**  
[www.tallerdeedicion.co](http://www.tallerdeedicion.co)



Algunas fotos del Reporte Integrado rinden homenaje a la riqueza botánica de la región Andina, contenida en el volumen cinco de la Colección *Savia* que se presenta en 2017 y llegará de forma gratuita a todas las bibliotecas públicas de Colombia. Con esta colección, Grupo Argos aporta al conocimiento y apropiación del patrimonio natural.