



## **GOBIERNO CORPORATIVO**

02



“

Uziel Moffat, responsable de planificación en la planta de Guayana Francesa, contribuye con compromiso y disciplina a una operación eficiente y sostenible. Su trabajo es clave para entregar valor y construir confianza en cada tonelada producida”.

# GOBIERNO CORPORATIVO

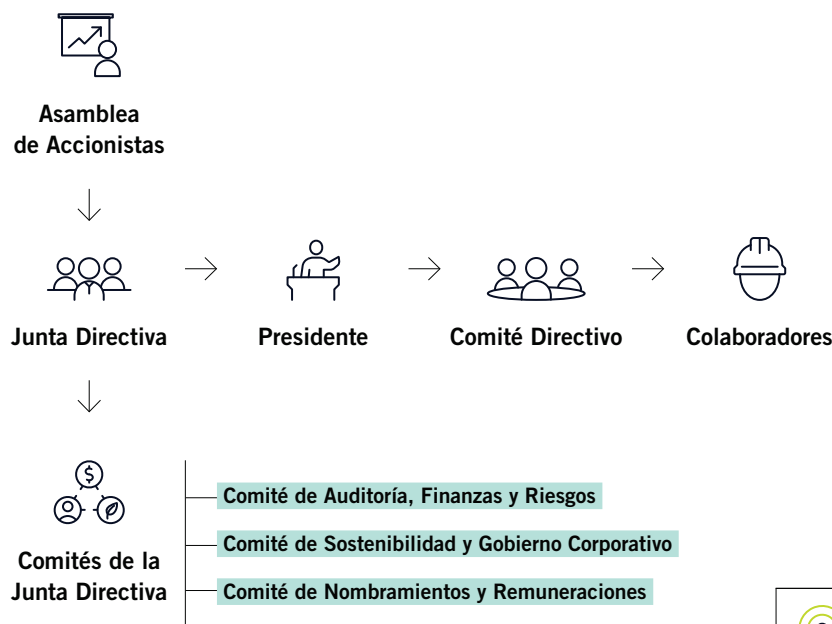
Durante el 2025, Argos continuó con el proceso de creación de relaciones de valor con sus grupos de interés, basadas en la transparencia y la confianza mutua. Como parte de dicho proceso, la compañía ha estado comprometida con la actualización constante de las buenas prácticas de gobierno corporativo, lo cual le ha permitido continuar adoptando estándares nacionales e internacionales de excelencia que garantizan una gestión responsable y ética.

El esquema de gobierno de la compañía se fundamenta en un marco de actuación sólido, claro, ético y estructurado para garantizar una gestión íntegra y responsable. Este marco orienta la toma de decisiones estratégicas y operativas y contribuye al fortalecimiento de la capacidad de la empresa para alcanzar los objetivos corporativos, gestionar adecuadamente los riesgos y las oportunidades y generar valor sostenible para sus accionistas, colaboradores y demás grupos de interés.



↑ Programa Comprometidos del área de cumplimiento.

## Nuestro esquema de gobierno corporativo



El marco de autorregulación de los diferentes órganos y grupos de personas que conforman el esquema de gobierno corporativo de la compañía se encuentra compuesto por los siguientes instrumentos, los cuales están disponibles para consulta en el sitio web corporativo:

- Estatutos Sociales
- Código de Buen Gobierno
- Código de Conducta Empresarial
- Política de Nombramiento, Remuneración y Sucesión de la Junta Directiva
- Política de Operaciones entre Sociedades Vinculadas
- Política de Relacionamiento entre Sociedades Vinculadas.



Estos documentos se encuentran disponibles en la sección **Inversionistas » Buenas prácticas.**



↑ Formación para miembros de la Junta Directiva.

## HECHOS RELEVANTES 2025

### Compromiso con la generación de valor para los accionistas

En el transcurso de 2025, se llevaron a cabo una serie de iniciativas que han contribuido al proceso de transformación de la compañía y a la generación de valor a sus grupos de interés.



#### RECONOCIMIENTOS EN MATERIA DE GOBIERNO CORPORATIVO

En la edición 2025 de la Evaluación Corporativa en Sostenibilidad de Standard & Poor's, Argos obtuvo una calificación de 86 puntos sobre 100, lo cual ubicó a la organización en las primeras posiciones dentro de la industria de materiales de construcción que hacen parte de esta medición.

Por otra parte, la compañía obtuvo por decimotercer año consecutivo y con un puntaje de 84,4 sobre 100, el reconocimiento IR entregado por la Bolsa de Valores de Colombia, que reconoce los mejores estándares en materia de revelación de información y relación con los inversionistas de emisores de valores en Colombia.



#### FORMACIÓN Y ASESORÍA EXTERNA RECIBIDAS POR LOS MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

En junio, los directores recibieron una formación en inteligencia artificial y analítica avanzada, en la cual se abordaron los distintos tipos de inteligencia artificial dentro del contexto histórico y en la actualidad, sus aplicaciones vigentes y las tendencias emergentes.

Asimismo, se analizaron escenarios futuros para fortalecer la toma de decisiones estratégicas, destacando la relevancia de la automatización de procesos y la personalización de servicios como ejes de innovación. Además, se hizo especial énfasis en el papel del liderazgo transformacional, esencial para guiar la organización en esta nueva era impulsada por la inteligencia artificial.

En este espacio de formación se resaltó el papel estratégico de la Junta Directiva en la adopción ética y responsable de la inteligencia artificial, abarcando la supervisión de riesgos, la definición de políticas de gobernanza de datos, el fomento de una cultura de innovación y la alineación del uso de la inteligencia artificial con los objetivos corporativos.

## ESCISIÓN PARCIAL POR ABSORCIÓN DE CEMENTOS ARGOS S. A., GRUPO ARGOS S. A. Y GRUPO SURA S. A.

En el marco del Programa SPRINT 3.0 y teniendo en cuenta que las acciones del portafolio de Grupo Sura no se estaban viendo reflejadas en el valor de mercado de la acción de la compañía y además para concentrar las operaciones en la industria de materiales de construcción se convocó una reunión extraordinaria<sup>1</sup> de la Asamblea de Accionistas con la finalidad de someter a su aprobación un proyecto de escisión parcial por absorción como se explica a continuación:

# 1

**Primero**, la escisión de Cementos Argos en favor de Grupo Sura:

ESCISIÓN CEMENTOS ARGOS

### Escisión

Cementos Argos escinde/separa un bloque patrimonial a favor de Grupo Sura (bloque patrimonial transferido por Cementos Argos)



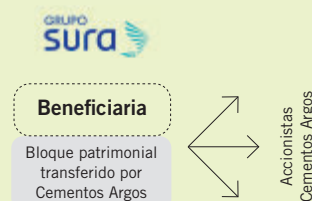
### Absorción

Grupo Sura absorbe/recibe el bloque patrimonial transferido por Cementos Argos



### Emisión

Grupo Sura emite acciones en favor de los accionistas de Cementos Argos (acciones Grupo Sura emitidas en la escisión de Cementos Argos)



### Resultado:

- Los accionistas de Cementos Argos quedan con sus mismas acciones de Cementos Argos, más acciones del mismo tipo que reciben de Grupo Sura.
- Grupo Sura cancela las acciones propias recibidas de Cementos Argos.

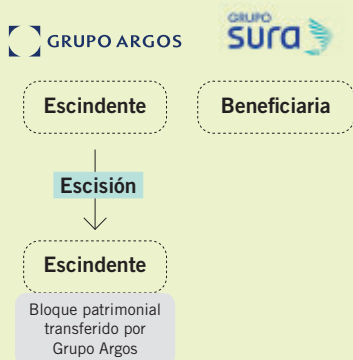
# 2

**Luego**, de forma sustancialmente simultánea, la escisión de Grupo Argos en favor de Grupo Sura y la escisión de Grupo Sura en favor de Grupo Argos:

ESCISIÓN GRUPO ARGOS

### Escisión

Grupo Argos escinde/separa un bloque patrimonial en favor de Grupo Sura (bloque patrimonial transferido por Grupo Argos).



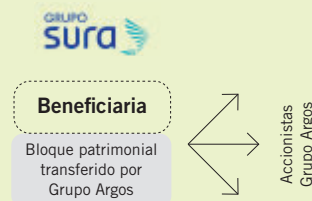
### Absorción

Grupo Sura absorbe/recibe el bloque patrimonial transferido por Grupo Argos.



### Emisión

Grupo Sura emite acciones en favor de los accionistas de Grupo Argos (acciones Grupo Sura emitidas en la escisión de Grupo Argos).



### Resultado:

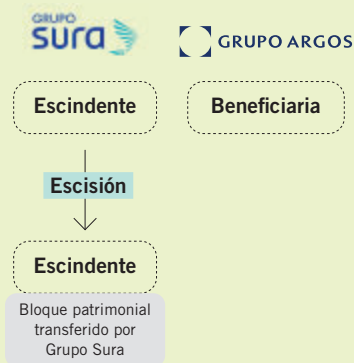
- Los accionistas de Grupo Argos quedan con sus mismas acciones de Grupo Argos, más acciones del mismo tipo que reciben de Grupo Sura.
- Grupo Sura cancela las acciones propias recibidas de Grupo Argos y las que tiene derecho a recibir como accionista de Grupo Argos.

<sup>1</sup> Esta reunión fue convocada el 31 de enero de 2025 y se llevó a cabo el 25 de marzo del mismo año conforme se detalla más adelante.

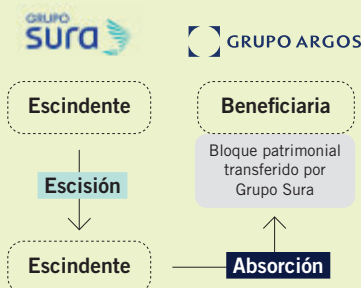
## ESCISIÓN GRUPO SURA

**Escisión**

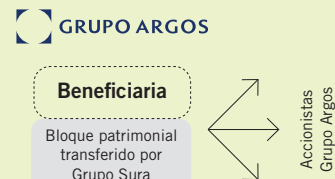
Grupo Sura escinde/separa un bloque patrimonial en favor de Grupo Argos (bloque patrimonial transferido por Grupo Sura).

**Absorción**

Grupo Argos absorbe/recibe el bloque patrimonial transferido por Grupo Sura.

**Emisión**

Grupo Argos emite acciones en favor de los accionistas de Grupo Sura (acciones Grupo Argos emitidas en la escisión de Grupo Sura).

**Resultado:**

- Los accionistas de Grupo Sura quedan con sus mismas acciones de Grupo Sura, más acciones del mismo tipo que reciben de Grupo Argos.
- Grupo Argos cancela las acciones propias recibidas de Grupo Sura y las que tiene derecho a recibir como accionista de Grupo Sura.

La escisión parcial por absorción de las 28.394.490 acciones ordinarias que tenía la compañía en Grupo Sura (24.300.000 de dichas acciones se encontraban en un patrimonio autónomo que tenía la instrucción de no ejercer los derechos políticos con dichas acciones) fue una iniciativa que hizo parte del programa SPRINT 3.0; esta fue estructurada bajo criterios de trato equitativo, eficiencia y transparencia, con los objetivos de revelar el valor del portafolio que Cementos Argos tenía en Grupo Sura, para que este fuera capturado directamente por sus accionistas y que, a su vez, la compañía continuara fortaleciendo su enfoque estratégico en la industria de materiales de construcción.

A efectos de la materialización de la escisión en favor de Grupo Sura, se adelantaron los trámites tendientes a la obtención de las autorizaciones legalmente requeridas:

- El 21 de marzo de 2025**, la Asamblea General Conjunta de Tenedores de Bonos Ordinarios de las emisiones vigentes en ese momento de la compañía<sup>2</sup>, con el voto favorable de tenedores de bonos que representaron el 89,59 % del saldo insoluto del empréstito de los programas a dicha fecha, el cual era de COP 1.988.566.000.000, y la totalidad de los tenedores de bonos presentes en la reunión aprobó la escisión de la compañía en favor de Grupo Sura. Para emitir su voto, los tenedores de bonos tuvieron en cuenta, entre otras consideraciones: el concepto favorable emitido por Fitch Ratings Colombia y los informes emitidos por Alianza Fiduciaria S.A. y Fiduciaria Central S.A., en su calidad de representantes legales de los tenedores de bonos.
- El 25 de marzo de 2025**, la Asamblea de Accionistas de la compañía, en su reunión extraordinaria, aprobó por unanimidad de los asistentes el Proyecto de Escisión y sus anexos. De igual forma, las Asambleas de Accionistas de Grupo Argos y Grupo Sura otorgaron la misma aprobación en sus reuniones del 27 y 28 de marzo, respectivamente.
- El 27 de junio de 2025**, la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC) autorizó a Cementos Argos, Grupo Argos y Grupo Sura para solemnizar las reformas estatutarias de las escisiones parciales por absorción contempladas en el Proyecto de Escisión.

<sup>2</sup> Estas emisiones eran con cargo a: (i) el Programa de Emisión y Colocación de Bonos Ordinarios y Papeles Comerciales en el mercado principal autorizado por la Superintendencia Financiera de Colombia, mediante la Resolución 0422 del 23 de marzo del 2012, y (ii) el Programa de Emisión y Colocación de Bonos Ordinarios, Bonos de Destinación Específica, Bonos Vinculados al Desempeño Sostenible y Papeles Comerciales en el mercado principal autorizado por la Superintendencia Financiera mediante el Oficio 2018060697-003 del 9 de mayo del 2018.

- **El 10 de julio de 2025**, se inscribió en el registro mercantil la escritura pública mediante la cual se solemnizó la escisión de Cementos Argos en favor de Grupo Sura y a partir de este hito se materializó la escisión parcial por absorción mediante esta, la compañía escindió en favor de Grupo Sura su portafolio de acciones en dicha compañía, la cual a su vez absorbió el portafolio escindido y canceló las acciones que lo componían, para luego emitir un número idéntico de nuevas acciones a favor de los accionistas de Cementos Argos.

De acuerdo con lo establecido en el Proyecto de Escisión, la ratio de reparto se calculó dividiendo el número de acciones de Grupo Sura que escindió Cementos Argos entre el número de acciones en circulación de la compañía en la fecha de corte de Cementos (el 8 de julio de 2025). Así las cosas, la ratio de reparto definitiva que se aplicó fue de 0,022005198744807 de Grupo Sura por cada acción que los accionistas tuvieran en Cementos Argos.

Adicionalmente, los accionistas de Cementos Argos que recibieron acciones de Grupo Sura recibieron también los dividendos repartidos por Grupo Sura el 15 de julio por un valor de COP375 por acción.

Por último, el 26 de julio de 2025, se implementaron las dos escisiones restantes previstas en el Proyecto de Escisión, lo que permitió que los accionistas de Cementos Argos que recibieron acciones de Grupo Sura y las conservaron, con ocasión de la escisión de Grupo Sura en favor de Grupo Argos, recibieron acciones de Grupo Argos.

En desarrollo de SPRINT 3.0, con la escisión de Cementos Argos la compañía concentró sus inversiones exclusivamente en la industria de materiales de construcción lo que reafirma su compromiso con la creación de valor para sus accionistas, con la convicción de continuar adelantando iniciativas que permitan el cierre total de la brecha entre el precio actual de las acciones de la compañía y su valor fundamental.

**Toda la información del Proyecto de Escisión fue pública y ampliamente divulgada por la compañía, y los accionistas tuvieron acceso permanente a la información relevante sobre la operación.**

## REUNIONES DE LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS

En el 2025, se celebraron tres reuniones del máximo órgano de dirección de la compañía, en las cuales se tomaron decisiones relevantes en materia de gobierno corporativo.

### Primera reunión: reunión ordinaria



**1.139.019.214**

acciones ordinarias registradas

*Quorum:* **87,58 %**

El 25 de marzo se llevó a cabo, de forma presencial en el domicilio social de la compañía, la reunión ordinaria de la Asamblea de Accionistas, en la que, además de las aprobaciones regulatorias requeridas, se tomaron las siguientes decisiones:

### Aprobación de distribución de dividendos

La aprobación de la distribución de COP 1 billón, del cual COP 500.000 millones correspondieron a un dividendo base y COP 500.000 millones correspondieron a un dividendo extraordinario, del periodo comprendido entre el 1 de abril y el 31 de diciembre de 2024.

### Elección de la Junta Directiva y del revisor fiscal

Se ratificó la Junta Directiva conformada por los miembros patrimoniales: Jorge Mario Velásquez, Alejandro Piedrahita y Rafael Olivella, y por los miembros independientes: Carlos Gustavo Arrieta, Cecilia Rodríguez, Carolina Soto y León Teicher. Igualmente, se ratificó a KPMG como revisor fiscal.

### Segunda reunión: reunión extraordinaria

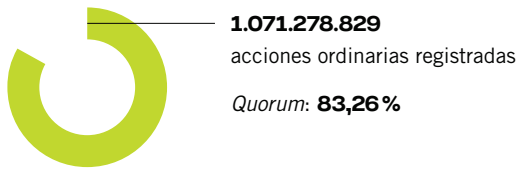


**1.139.212.966**

acciones ordinarias registradas

*Quorum:* **87,59 %**

De forma posterior a la reunión ordinaria de la Asamblea de Accionistas, el 25 de marzo se llevó a cabo, de manera presencial en el domicilio social de la compañía, una reunión extraordinaria de la Asamblea de Accionistas, la cual aprobó por unanimidad de los asistentes el Proyecto de Escisión al que se hizo alusión en detalle.

**Tercera reunión: reunión extraordinaria**

La compañía recibió por parte de Grupo Argos S. A. y otro accionista una solicitud para convocar a una reunión extraordinaria de la Asamblea de Accionistas con la finalidad de que la compañía distribuyera USD 230 millones, producto de la desinversión de las operaciones en Estados Unidos, mediante un mecanismo de readquisición de acciones dirigido a todos los accionistas de la compañía. Desde ese día se puso a disposición de los accionistas la solicitud de convocatoria, junto con sus anexos: (i) el orden del día propuesto y (ii) la proposición para ser considerada por la Asamblea.

En atención a la solicitud recibida, la compañía convocó a una reunión extraordinaria de la Asamblea de Accionistas, la cual se realizó el 30 de septiembre del mismo año y en ella aprobó la distribución de los recursos anteriormente referida.

Como consecuencia de esto, el 4 de octubre la compañía lanzó una oferta por USD 230 millones, equivalentes a COP 896.500 millones, para readquirir acciones ordinarias y acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto (ADP) a un precio de COP 13.659 por acción, precio que correspondía al punto medio del rango estimado para el negocio operativo de la compañía, de acuerdo con el informe de valoración elaborado por el tercero independiente Inverlink S. A. S. en enero de 2025 y que fue utilizado para el Proyecto de Escisión.

El 14 de noviembre de 2025, se completó de manera satisfactoria la readquisición de 65.630.995 acciones ordinarias y de ADP.

El proceso de adjudicación se realizó por rondas. En la primera ronda, cada accionista que hubiera presentado aceptaciones recibió hasta el número de acciones que le correspondía de acuerdo con su participación en el capital de la compañía tomando las acciones en circulación. A partir de la segunda ronda, el remanente se asignó bajo la modalidad “uno a uno” y se entregó una acción a cada accionista con aceptaciones pendientes hasta agotar el monto máximo de la oferta.

Esta readquisición de acciones representa el monto máximo readquirido en una única operación, tanto para los accionistas de Argos como para el mercado de capitales colombiano en general, y demuestra la firme convicción de la compañía en los fundamentales de su acción, así como su compromiso con entregar valor tangible a los accionistas.

Durante el 2025, se ejecutaron en total COP 161.000 millones en recompras de acciones de la compañía en el marco del programa SPRINT, lo cual constituyó un mecanismo fundamental para entregar valor a los accionistas y soportar la liquidez de la acción. En total, desde septiembre del 2023, cuando empezó a operar la iniciativa de la recompra de acciones, y hasta el 31 de diciembre del 2025, se han ejecutado COP 500.000 millones en recompras de acciones de la compañía. Actualmente se tiene un programa de recompra de acciones vigente que asciende a COP 500.000 millones, del que se ha ejecutado el 74 %.

**Para conocer más información sobre este programa, ver el capítulo de “Generación de valor económico” pág. 96.**

## ESTRUCTURA DE PROPIEDAD

### Capital autorizado, suscrito y pagado de Argos al cierre de 2025

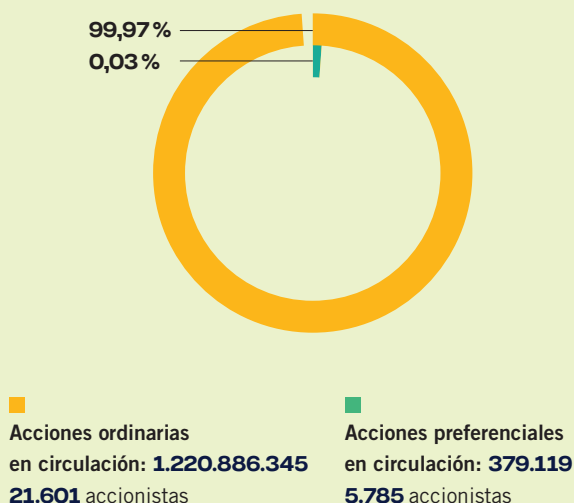
#### Capital autorizado

**COP 624.000.000.000**  
representado en 1.500.000.000 acciones, con un valor nominal de COP 416 cada una.

#### Capital suscrito y pagado

**COP 587.369.527.264**  
representado en 1.411.945.979 acciones, con un valor nominal de COP 416 cada una.

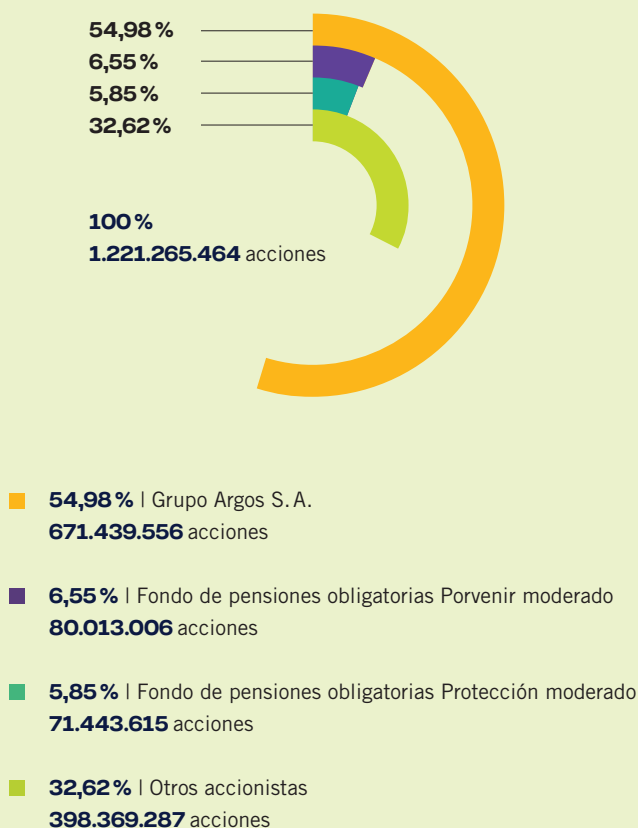
## Clases de acciones



Acciones readquiridas: **190.680.515**

## Accionistas principales

Titulares de acciones ordinarias de la compañía al 31 de diciembre de 2025:



## Acciones de titularidad de los directores y administradores

En 2025 ningún miembro de la alta gerencia ni ningún representante legal realizó negociaciones con acciones de la compañía.

Los siguientes miembros de la Junta Directiva son titulares de acciones ordinarias de la compañía:

### León Teicher

**38.389** acciones | 0,0031 %

### Carlos Gustavo Arrieta

**8.651** acciones | 0,0007 %

### Cecilia Rodríguez

**7.860** acciones | 0,0006 %



Las pautas para la negociación de acciones de Argos por parte de los directores, administradores y colaboradores están reguladas

en el Código de Buen Gobierno. **Consúltalo aquí.**

## ASAMBLEA DE ACCIONISTAS

Es el máximo órgano de dirección de la compañía y está conformado por todos los titulares de sus acciones ordinarias. En las tres reuniones de dicho órgano, referidas previamente en el capítulo de hechos relevantes, en materia de gobierno corporativo, en 2025 se preservaron las garantías y los derechos de los accionistas, los cuales se encuentran contemplados en la ley, los estatutos sociales y en los demás instrumentos de gobierno corporativo de la compañía. Algunos de los principales derechos de los accionistas son:

- Recibir un trato equitativo y justo.
- Conocer integral y oportunamente la información relevante.
- Participar en las decisiones de su competencia.
- Evaluar la gestión de la compañía y formular propuestas para su mejor desempeño.



**Consulta aquí** los derechos de los accionistas.



↑ Asamblea de Accionistas 2025



La información relacionada con los dividendos aprobados por la Asamblea de Accionistas puede ser **consultada aquí**.

### **FUNCIONAMIENTO FRENTE AL RÉGIMEN LEGAL Y LAS MEDIDAS ADOPTADAS DURANTE EL EJERCICIO PARA FOMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE LOS ACCIONISTAS**

Bajo la premisa de brindar a nuestros accionistas un trato equitativo y justo y a efectos de garantizar el ejercicio de sus derechos, además de cumplir con el régimen legal aplicable, en el 2025 la compañía implementó una serie de prácticas de buen gobierno que ha adoptado para el desarrollo de las reuniones de su Asamblea de Accionistas:

- La convocatoria para las reuniones ordinarias se hace con una antelación de mínimo 25 días comunes.
- Durante el término de la convocatoria, los accionistas pueden consultar en la página web y en las oficinas del domicilio social de la compañía los documentos de la Asamblea.
- Se publican con anticipación las proposiciones que son sometidas a consideración de los accionistas.
- No se incluyen en la convocatoria puntos como “varios” u “otros asuntos” o similares que impidan conocer previamente la totalidad de los temas por tratar.
- Cuando se pretenda que la Asamblea se ocupe de un cambio sustancial del objeto social, la renuncia al derecho de preferencia en la suscripción de acciones ordinarias, el cambio del domicilio social, la disolución anticipada o la segregación de la compañía, estos temas han de indicarse expresamente en la convocatoria, la cual deberá hacerse con una antelación no inferior a 25 días comunes.
- Cuando en una reunión se prevea la elección de miembros de la Junta Directiva, la información a disposición de los accionistas debe contener la propuesta de candidatos para integrarla.

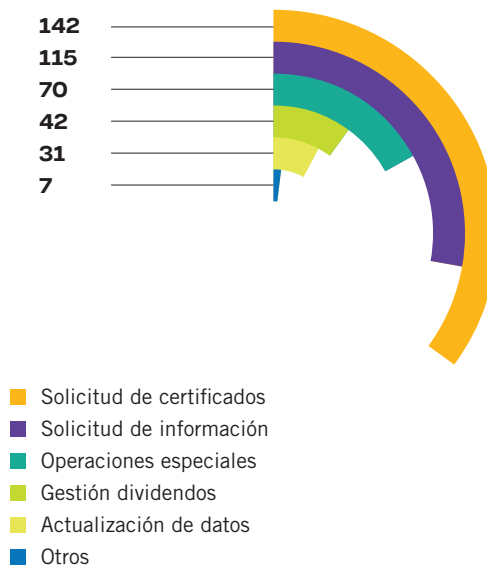
En el 2025 implementamos las siguientes medidas para fomentar la participación de los accionistas en las reuniones de la Asamblea de Accionistas:

- Las convocatorias para las reuniones ordinaria y extraordinarias de la Asamblea de Accionistas fueron publicadas en el periódico del domicilio social, como información relevante, mediante el mecanismo dispuesto por la SFC, así como en la sección de Asamblea de Accionistas y de información relevante en la página web corporativa.
- Se proporcionó un formato de poder a los accionistas que quisieran hacerse representar, en el que se incluyeron los puntos para tratar en el orden del día de la respectiva reunión.
- Se publicó, para conocimiento de nuestros accionistas, la información de los candidatos para integrar la Junta Directiva.
- Se hicieron conferencias telefónicas dirigidas a accionistas, analistas y al público en general para la presentación de los resultados trimestrales de la compañía.
- En el caso de la segunda reunión extraordinaria, al ser no presencial:**
  - Se implementó, de manera articulada con Deceval, administrador del libro de accionistas de la compañía, una estrategia para promover la asistencia de los accionistas a la asamblea a través de un mecanismo de preregistro y confirmación de asistencia.
  - Se puso a disposición de los accionistas un instructivo para la participación, el cual contenía el paso a paso para el preregistro, acceso a la sala virtual y votación el día de la respectiva reunión.

Adicionalmente, contamos con diversos mecanismos de información y canales de atención para nuestros accionistas y grupos de interés, que buscan fomentar su participación y el ejercicio de sus derechos:

- Página web de Argos** en inglés y español con información de interés sobre el desempeño, la estructura, los resultados, el gobierno y el control de la compañía ([argos.co/ir](http://argos.co/ir)).
- 4 conferencias trimestrales de resultados**, en las cuales comunicamos de manera efectiva el cierre de la venta de Summit a Quikrete y, posteriormente, la nueva estrategia de la compañía para el retorno al mercado de Estados Unidos a través de la plataforma de agregados.

- Reporte Integrado e informes periódicos** sobre la gestión ambiental, económica y social de Argos.
- 50 publicaciones de información relevante** que se revela al mercado a través de las páginas web de la compañía y de la SFC.
- Línea de Transparencia**, que es operada por un tercero independiente para el reporte anónimo de actuaciones contrarias a nuestras pautas de conducta y gobierno corporativo.
- Reuniones de Asamblea de Accionistas** convocadas con la antelación suficiente para que los accionistas puedan ejercer sus derechos y participar activamente.
- 80 reuniones con atención directa** a analistas de firmas comisionistas, fondos de pensiones y de inversión, extranjeros y otros accionistas.
- Comunicación directa con el equipo de Relación con Inversionistas** por medio de su contacto (601) 3139000 - [ir@argos.com.co](mailto:ir@argos.com.co), ubicados en la carrera 43A #1A sur 143, Torre Norte, Medellín.
- Centro de Atención al Inversionista, el cual es administrado por Deceval. En el 2025 atendimos **407 solicitudes de accionistas:**



### Acuerdos de accionistas

En la Secretaría General de la compañía no se encuentran depositados acuerdos de accionistas.



## ESQUEMA DE ADMINISTRACIÓN

↑ Visita de la Junta Directiva a República Dominicana

### Junta Directiva

Nuestra Junta Directiva es el órgano de administración encargado, principalmente, de la toma de decisiones respecto a los objetivos estratégicos corporativos y de hacerles seguimiento a todas aquellas decisiones que se tomen para lograrlos, en la búsqueda permanente del mejor interés para la compañía y sus accionistas. Adicionalmente, es el órgano responsable de direccionar y apoyar a la administración en la gestión de los negocios y los riesgos que enfrenta la organización.

- La Junta Directiva se compone de siete miembros principales, sin suplentes, de los cuales cuatro cumplen con los criterios de independencia señalados en la Ley 964 de 2005 y el Código de Buen Gobierno.
- La Junta Directiva es elegida anualmente por la Asamblea de Accionistas.
- Ningún empleado de Argos es miembro de la Junta Directiva.
- Ningún miembro de la Junta Directiva de nuestra compañía matriz Grupo Argos S. A. hace parte de la Junta Directiva de Argos ni ocupa cargos directivos en la compañía. Jorge Mario Velásquez, Rafael Olivella y Alejandro Piedrahita, miembros de la Junta Directiva de Cementos Argos, son presidente, vicepresidente de Asuntos Legales y vicepresidente de Estrategia y Finanzas Corporativas de Grupo Argos, respectivamente.
- Para ser elegidos y permanecer en el cargo, los directores no podrán encontrarse en alguna de las circunstancias de incompatibilidad o inhabilidad establecidas en el Código de Buen Gobierno.

- Los criterios de elección de la Junta Directiva incluyen calidades personales y conocimientos relevantes para la actividad de la compañía, enmarcados en habilidades básicas de analítica, gerencia, visión estratégica de los negocios, gestión de riesgos, diversidad y experiencia en sostenibilidad, que le permitan ejercer el adecuado desempeño de sus funciones.
- El nombramiento de la Junta Directiva de Argos se encuentra regulado en los Estatutos Sociales, el Código de Buen Gobierno y la Política de Nombramiento, Remuneración y Sucesión de la Junta Directiva.



Estos documentos se encuentran disponibles en la sección **Inversionistas » Buenas prácticas.**

La Junta Directiva de Argos está integrada por un grupo diverso de miembros que aportan las competencias personales, técnicas y profesionales necesarias para orientar de manera efectiva el rumbo de la compañía. Asimismo, su composición actual mantiene una correspondencia equilibrada con la estructura accionaria, garantizando una adecuada representación y un gobierno corporativo sólido.

A continuación, se presentan los perfiles de los miembros de la Junta Directiva elegidos para el periodo 2025-2026:



Las hojas de vida de los directores pueden ser **consultadas aquí**.



**JORGE MARIO VELÁSQUEZ**

Presidente de Grupo Argos S. A.



**RAFAEL OLIVELLA**

Vicepresidente de Asuntos Legales de Grupo Argos S. A.



**ALEJANDRO PIEDRAHITA**

Vicepresidente de Estrategia y Finanzas Corporativas de Grupo Argos S. A.

| NOMBRAMIENTO                                                                                                                                                     | Patrimonial<br>2016                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Patrimonial<br>2020                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Patrimonial<br>2018                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ASISTENCIA A JUNTAS*</b>                                                                                                                                      | 17/17                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 15/17                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 16/17                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>PARTICIPACIÓN EN JUNTAS DIRECTIVAS DE OTRAS EMPRESAS</b><br><i>La información corresponde a la participación en juntas directivas de sociedades anónimas.</i> | Celsia S. A.<br>Odinsa S. A.<br>Grupo de Inversiones Suramericana S. A.                                                                                                                                                                                                                                         | Celsia S. A.<br>Odinsa S. A.                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Odinsa S. A.<br>Pactia S. A.<br>Celsia S. A.<br>Grupo de Inversiones Suramericana S. A.                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>COMITÉ AL QUE PERTENECE</b>                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <div>Asistencia: 2/3</div> <div>Asistencia: 2/4</div>                                                                                                                                                                                                                                                                  | <div>Asistencia: 4/5</div> <div>Asistencia: 4/4</div>                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>EXPERIENCIA</b>                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia</li> <li>Finanzas corporativas</li> <li>Asuntos comerciales</li> <li>Industria de materiales de construcción</li> <li>Infraestructura</li> <li>Gestión de crisis</li> <li>Sostenibilidad</li> <li>Gobierno</li> <li>Política pública internacional</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia</li> <li>Riesgos</li> <li>Control interno</li> <li>Industria de materiales de construcción</li> <li>Infraestructura</li> <li>Gestión de crisis</li> <li>Asuntos legales</li> <li>Sostenibilidad</li> <li>Gobierno</li> <li>Política pública internacional</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia</li> <li>Riesgos</li> <li>Control interno</li> <li>Finanzas corporativas</li> <li>Asuntos comerciales</li> <li>Industria de materiales de construcción</li> <li>Infraestructura</li> <li>Gestión de crisis</li> <li>Gobierno</li> <li>Política pública internacional</li> </ul> |

\* Las inasistencias fueron previamente informadas y justificadas por los miembros.

## COMITÉS

- Sostenibilidad y Gobierno Corporativo
- Nombramientos y Remuneraciones
- Auditoría, Finanzas y Riesgos

|                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>CECILIA RODRÍGUEZ</b><br><u>Presidente</u><br><u>Corporación Bioparque</u>                                                                                                                                                               | <b>CARLOS GUSTAVO ARRIETA</b><br><u>Socio Arrieta, Mantilla y Asociados</u>                                                                                                                                                                                                               | <b>CAROLINA SOTO</b><br><u>Asociada sénior de LLYC</u>                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>LEÓN TEICHER</b><br><u>Consultor independiente</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Independiente<br>2012                                                                                                                                                                                                                       | Independiente<br>2012                                                                                                                                                                                                                                                                     | Independiente<br>2023                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Independiente<br>2012                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 17/17                                                                                                                                                                                                                                       | 16/17                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 17/17                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 17/17                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                                                                                                                                                                                                             | AMYA Inversiones S. A.                                                                                                                                                                                                                                                                    | Enel Colombia S. A. E. S. P.<br>Grupo Bolívar S. A.                                                                                                                                                                                                                                                                  | Seissa S. A.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <span style="color: #FFA500;">■</span> Asistencia: 4/4<br><br><span style="color: #008080;">■</span> Asistencia: 3/3                                                                                                                        | <span style="color: #483D8B;">■</span> Asistencia: 5/5<br><br><span style="color: #FFA500;">■</span> Asistencia: 4/4                                                                                                                                                                      | <span style="color: #008080;">■</span> Asistencia: 3/3                                                                                                                                                                                                                                                               | <span style="color: #483D8B;">■</span> Asistencia: 5/5                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Industria de materiales de construcción</li> <li>▪ Infraestructura</li> <li>▪ Gestión de crisis</li> <li>▪ Sostenibilidad</li> <li>▪ Gobierno</li> <li>▪ Política pública internacional</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Riesgos</li> <li>▪ Industria de materiales de construcción</li> <li>▪ Infraestructura</li> <li>▪ Gestión de crisis</li> <li>▪ Asuntos legales</li> <li>▪ Sostenibilidad</li> <li>▪ Gobierno</li> <li>▪ Política pública internacional</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Riesgos</li> <li>▪ Estrategia</li> <li>▪ Finanzas corporativas</li> <li>▪ Impuestos</li> <li>▪ Sector energético</li> <li>▪ Infraestructura</li> <li>▪ Gestión de crisis</li> <li>▪ Sostenibilidad</li> <li>▪ Gobierno</li> <li>▪ Política pública internacional</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Riesgos</li> <li>▪ Control interno</li> <li>▪ Finanzas corporativas</li> <li>▪ Asuntos comerciales</li> <li>▪ Industria de materiales de construcción</li> <li>▪ Infraestructura</li> <li>▪ Gestión de crisis</li> <li>▪ Sostenibilidad</li> <li>▪ Gobierno</li> <li>▪ Política pública internacional</li> </ul> |

## Funciones de la Junta Directiva

Nuestra Junta Directiva se ocupa de funciones de definición estratégica direccionando y apoyando a la alta gerencia en la gestión y el seguimiento al plan estratégico y la supervisión de asuntos clave, incluyendo el seguimiento a los riesgos y las oportunidades en materia económica, ambiental y social, control del giro ordinario de los negocios y gobierno. Además, cuenta con el apoyo de comités especializados a los que, de manera eventual, delega formalmente el ejercicio de determinadas funciones.



El reglamento de funcionamiento de la Junta Directiva se encuentra en el Capítulo III del Código de Buen Gobierno, **disponible aquí**.

En el 2025, la Junta, haciendo uso de las herramientas tecnológicas y las disposiciones legales y políticas internas, dio cumplimiento al cronograma de reuniones establecido previamente. Asimismo, hizo reuniones extraordinarias, las cuales fueron convocadas de conformidad con lo establecido en los estatutos.

# 17

## SESIONES DE JUNTA

(10 presenciales y 7 no presenciales)

## SESIONES DE LOS COMITÉS DE APOYO



**Comité de Auditoría,  
Finanzas y Riesgos:**



**Comité de Sostenibilidad  
y Gobierno Corporativo:**



**Comité de Nombramientos  
y Remuneraciones:**



En el periodo objeto de reporte, la única política expedida fue la de control interno, la cual establece los principios, las responsabilidades y los comportamientos para proteger la compañía, actuar con integridad, cumplir las normas, prevenir riesgos y mejorar continuamente.

Esta política constituye una declaración organizacional que **refuerza el compromiso de Argos con la transparencia, la ética y la excelencia en la gestión integral de los procesos.**

De igual manera, durante el 2025 se adelantaron una serie de revisiones y actualizaciones al programa de cumplimiento que fueron debidamente analizadas y aprobadas por las instancias corporativas competentes. Dicho proceso se llevó a cabo a través de las siguientes actividades:

- 1** Revisión periódica del Manual del programa global de gobierno y cumplimiento.
- 2** Actualización de la matriz de riesgos de lavado de activos, financiación del terrorismo y de la proliferación de armas de destrucción masiva, para lograr el ajuste normativo.
- 3** Actualización de la Política de Competencia y de la Guía de aplicación de la Política de Competencia, con el fin de fortalecer integralmente el marco de cumplimiento en materia de libre competencia de la compañía, alineándolo con las mejores prácticas y con las recomendaciones de FTI y de auditoría, así como con la evolución de su estructura organizacional.

En particular, se buscó prevenir conductas contrarias a la normativa aplicable, mediante la ampliación de las conductas prohibidas, de clarificar y reforzar las responsabilidades de los distintos niveles de gobierno corporativo y de la administración, mejorar los mecanismos de divulgación y conocimiento de la política y robustecer las reglas sobre relacionamiento con competidores, gremios y asociaciones. Adicionalmente, los ajustes permitieron establecer lineamientos más claros para el manejo de la información comercial y asegurar que la política refleje de manera adecuada las responsabilidades actuales de la compañía.

- 4** Actualización del Código de Conducta de Proveedores en aras de asegurar su coherencia y consistencia con las actualizaciones del Código de Conducta Empresarial en materia de regalos y atenciones y reforzar los estándares de integridad mediante la identificación expresa de las conductas que constituyen fraude y la prohibición expresa de su realización.

Asimismo, la Junta Directiva de la compañía, previo concepto favorable del Comité de Sostenibilidad y Gobierno Corporativo y en consideración a las recomendaciones de la Junta Directiva de Grupo Argos, aprobó la propuesta de reforma al Código de Conducta Empresarial, en virtud de la cual se introdujeron lineamientos respecto a: los conflictos de interés, las actividades externas, la participación de los miembros de la alta gerencia en juntas directivas y la política de regalos y atenciones.



↑ Junta Directiva de Cementos Argos



### Presidente de la Junta Directiva

El presidente de la Junta Directiva, Jorge Mario Velásquez, tiene a su cargo, entre otras, las siguientes responsabilidades: (i) asegurar que la Junta Directiva establezca e implemente de manera eficaz la orientación estratégica de la sociedad; (ii) organizar y planificar el trabajo del órgano definiendo un plan anual de actividades; (iii) convocar las reuniones, ya sea directamente o a través del secretario de la Junta; (iv) dirigir las sesiones y conducir las discusiones, y (v) supervisar la participación activa de los integrantes de la Junta Directiva.



### Secretaria de la Junta Directiva

La secretaria general de la compañía, María Isabel Echeverri, tiene a su cargo, entre otras, las siguientes responsabilidades: (i) asegurar la entrega oportuna y adecuada de la información a los directores; (ii) registrar correctamente en los libros de actas lo ocurrido en cada sesión; (iii) garantizar que las actuaciones de la Junta Directiva se ajusten a la normativa vigente; (iv) brindar asesoría jurídica a la Junta Directiva, y (v) comunicar las decisiones de este órgano a las distintas áreas y funcionarios de Argos.



### Presidente de la compañía

En diciembre de 2025, la Junta Directiva de Grupo Argos anunció que, en cumplimiento del Código de Buen Gobierno y luego de un riguroso y estructurado proceso de sucesión liderado por su Junta Directiva y acompañado por la firma internacional Egon Zehnder, decidió designar a Juan Esteban Calle, presidente de la compañía, como sucesor de Jorge Mario Velásquez en la Presidencia de Grupo Argos, a partir del 1 de abril de 2026.

Como consecuencia de esta decisión, la Junta Directiva de la compañía inició el proceso de sucesión y comunicará al mercado el reemplazo de Juan Esteban Calle en la presidencia de la compañía, una vez sea tomada la decisión.

## Relaciones de la Junta Directiva con el revisor fiscal, los analistas financieros, las bancas de inversión y las agencias de calificación

Durante el 2025, el representante de la revisoría fiscal asistió como invitado a todas las sesiones del Comité de Auditoría, Finanzas y Riesgos de la sociedad; la Junta Directiva conoció a través de este comité los informes y avances de su plan de trabajo.

Con el informe presentado por el Comité de Sostenibilidad y Gobierno Corporativo, el Corporate Sustainability Assessment (CSA), la Junta Directiva conoció la evaluación que realiza la calificadoradora de riesgos Standard and Poor's (S&P), en la que la compañía obtuvo un puntaje total de 86 puntos, lo cual la ubica en las primeras posiciones dentro de la industria de materiales de construcción que hacen parte de esta medición.

Por otro lado, en el marco del Proyecto de Escisión, en enero de 2025:

- La compañía, junto con las demás compañías participantes en dicho proceso, contrataron a Inverlink S.A.S. como asesor financiero para valorar cada una de ellas, de conformidad con lo dispuesto en el numeral 2.1.15 del Capítulo IV, Título I, Parte III de la Circular Básica Jurídica (C.E. 029/14) de la SFC. El informe de valoración fue uno de los anexos del Proyecto de Escisión.
- Fitch Ratings Colombia S.A. SCV, en su calidad de calificadoradora de la compañía y de sus emisiones de bonos vigentes, emitió un concepto a través del cual indicó que, una vez implementada la escisión de Cementos Argos en favor de Grupo Sura, Cementos mantendrá un desempeño financiero favorable, que en 2024 le significó una mejora en su calificación desde AA hacia AA+ y que le permitirá continuar atendiendo sus obligaciones financieras oportunamente. En ese sentido, Fitch Ratings Colombia S.A. SCV ratificó la calificación de las emisiones de Cementos Argos en 'AA+' para el largo plazo y 'F1+' para el corto plazo, gracias a la estabilidad operativa, el fortalecimiento de su estructura de capital y un apalancamiento conservador.

## Esquema de remuneración de la Junta Directiva, la alta gerencia y el revisor fiscal

En cumplimiento de la Política de Nombramiento, Remuneración y Sucesión de la Junta Directiva, los honorarios de los directores son definidos anualmente por la Asamblea de Accionistas de acuerdo con la estructura, las responsabilidades, las obligaciones y el tiempo que debe dedicar la Junta Directiva.

En la asamblea del 25 de marzo de 2025 se establecieron los honorarios de la Junta Directiva para el periodo comprendido entre abril de 2025 y marzo de 2026:

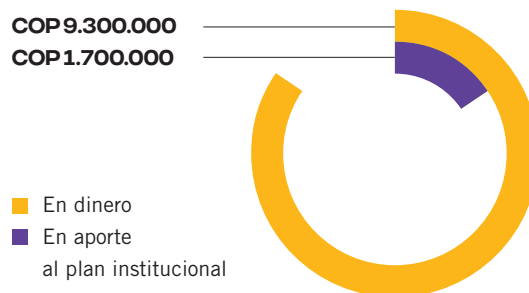
### Miembros de la Junta Directiva

**COP 11.000.000** mensuales

### Miembros de los Comités de Junta

**COP 11.000.000** mensuales

### Para ser pagados de la siguiente forma:



- En dinero, COP 9.300.000 mensuales por Junta Directiva y COP 9.300.000 mensuales por Comités de Junta.
- Por su parte, COP 1.700.000 mensuales por Junta Directiva y COP 1.700.000 mensuales por Comités de Junta fue pagado a través de un aporte a un plan institucional administrado por un tercero independiente, cuyo propósito es invertir en acciones de Argos. La inversión tendrá una permanencia mínima de un año y el aporte al plan se realizará en un único pago por el monto anual correspondiente.

Los directores Alejandro Piedrahita y Rafael Olivella, al estar vinculados a Grupo Argos, no recibieron honorarios por su participación en los Comités de Junta, de conformidad con lo aprobado por la Asamblea de Accionistas.



↑ Operación en Guayana Francesa

### Evaluación Junta Directiva

En desarrollo de las mejores prácticas de gobierno corporativo y en cumplimiento con lo dispuesto en el reglamento de funcionamiento de la Junta Directiva contenido en el Código de Buen Gobierno, en los últimos años se han implementado los mecanismos de evaluación interna y externa de la Junta Directiva.

En el 2025, se adelantó una evaluación externa, para lo cual la administración contrató a Deloitte en consideración del alcance de la planeación del trabajo, la metodología, su experiencia e idoneidad. El objetivo de esta evaluación consistió en supervisar el desempeño y la eficacia de la Junta Directiva y de sus comités de apoyo, así como recabar información sobre la percepción de cada uno de sus integrantes en relación con el nivel de conocimiento, la dinámica de trabajo y las contribuciones de estos órganos y de sus miembros.

Los resultados del ejercicio fueron positivos y se destacaron las calificaciones obtenidas en relación con la estructura, la conformación y el funcionamiento de la Junta Directiva, así como las competencias de sus integrantes y la gestión, calidad y suficiencia de la información abordada en las reuniones y el nivel de experticia de sus expositores. De igual forma, se resaltó el rol de la Junta Directiva frente a la estrategia de la compañía, los objetivos anuales y la información financiera.

Los resultados fueron analizados por el Comité de Sostenibilidad y Gobierno Corporativo y por la Junta Directiva, y ellos serán incorporados en el proceso continuo de mejora del órgano de administración.



**Consulta aquí** los resultados de la evaluación externa de la Junta Directiva correspondiente al periodo 2025.

## Comités de apoyo de la Junta Directiva

La Junta Directiva cuenta con tres comités de apoyo a su labor, integrados exclusivamente por miembros de esta. Sus actividades principales durante el 2025 fueron:



### Comité de Sostenibilidad y Gobierno Corporativo

#### Reuniones

Es el responsable de recomendar a la Junta Directiva sistemas para la adopción, el seguimiento y la mejora de las prácticas de sostenibilidad y gobierno corporativo en la compañía.

#### Actividades para destacar

- Seguimiento al Informe anual de gobierno corporativo.
- Plan de acción de la Junta Directiva durante el 2025.
- Monitoreo de los indicadores y metas de salud y seguridad en el trabajo.
- Seguimiento y actualización de la Hoja de Ruta de Cambio Climático.
- Indicadores y desempeño en las dimensiones ambiental, social, de gobierno corporativo y económica.
- Avances y resultados de la actualización de la materialidad.
- Análisis de tendencias de la Global Cement and Concrete Association GCCA.
- Socialización de resultados en sostenibilidad ante agencias de *rating*.
- Análisis de tendencias ASG, buenas prácticas y regulaciones internacionales en materia ASG.
- Divulgación de logros y programas estratégicos de sostenibilidad.
- Socialización de avances del programa de cumplimiento y de las actualizaciones al Código de Conducta Empresarial y al Código de Conducta de proveedores.
- Socialización de avances en relación con la Línea de Transparencia.
- Proceso de evaluación externa de desempeño de la Junta Directiva y sus comités.
- Discusión de otros proyectos en materia de asuntos corporativos.



### Comité de Nombramientos y Remuneraciones

#### Reuniones

Tiene las funciones especiales de determinar las políticas y normas para la contratación, la compensación y el desarrollo de los miembros de la Junta Directiva y de la alta gerencia. Asimismo, se ocupa de vigilar continuamente las metas de los diferentes programas de compensación en relación con el desempeño de los funcionarios.

Además, es el responsable de definir y recomendar la adopción de diversos programas de compensación y remuneración para el personal indicado, así como la evaluación de la efectividad de ellos.

#### Actividades para destacar

- Definición de políticas de talento humano.
- Definición de metas y revisión de los resultados del sistema de remuneración variable PRO.
- Revisión del modelo de compensación de la alta gerencia y aspectos para el fortalecimiento de la diversidad en la organización.
- Revisión de los resultados de ambiente laboral y riesgo psicosocial.
- En el marco del plan de expansión y nuevos negocios de la compañía, análisis y definición del modelo de contratación y compensación de los líderes a cargo.



### Comité de Auditoría, Finanzas y Riesgos

#### Reuniones

Tiene como propósito asistir a la Junta Directiva de la compañía en el cumplimiento de sus responsabilidades de supervisión sobre el proceso de reportaje financiero, el sistema de control interno, el proceso de auditoría (interna y externa) y el monitoreo del cumplimiento normativo.

#### Actividades para destacar

- Validación de los estados financieros y los asuntos relevantes que inciden en la estrategia de la organización y en la presentación de la información financiera a los grupos de interés.
- Validación de las metodologías de identificación y evaluación de riesgos, así como el monitoreo de los riesgos estratégicos y de las acciones implementadas por la administración para mitigarlos de acuerdo con el apetito de riesgo.
- Supervisión y seguimiento al plan anual de la auditoría interna, incluyendo los resultados de mayor relevancia, y a la implementación de los planes de acción definidos para el fortalecimiento del sistema de control interno.
- Seguimiento a los resultados de las investigaciones asociadas a denuncias provenientes de la Línea de Transparencia.
- Seguimiento al desarrollo del programa general de cumplimiento.
- Seguimiento a la estrategia de ciberseguridad y a la implementación de las iniciativas de mayor relevancia asociadas a dicha estrategia.
- Seguimiento a la ejecución de las actividades de revisión planeadas por el revisor fiscal y de sus resultados, incluyendo la adopción de las respectivas recomendaciones por parte de la administración.
- Recomendación de iniciativas para la mejora continua del sistema de control interno de la compañía.

## NUESTRO GOBIERNO ASG

Para fomentar el crecimiento sostenible de Cementos Argos, tenemos definida una estructura de gobierno para los asuntos ambientales, sociales, económicos y de gobierno corporativo que nos ayuda a maximizar la creación de valor en los entornos donde tenemos presencia.



### Junta Directiva

El Comité de Sostenibilidad y Gobierno Corporativo, en representación de la Junta Directiva, es la máxima instancia con responsabilidad directa en asuntos de sostenibilidad. Se encarga de supervisar continuamente las tendencias globales, para ajustar la estrategia, orientar y monitorear los objetivos de la compañía en estos temas.



### Presidente

Define la estrategia competitiva de la empresa para asegurar un crecimiento rentable, sostenido y alineado con nuestro propósito superior. Además, actúa como representante de la organización y las filiales ante entidades públicas y privadas, para construir relaciones que favorezcan el posicionamiento, la sostenibilidad de la empresa y la gestión de la reputación.



### Comité Directivo

La administración de la empresa está en manos del presidente y su equipo directo, quienes siguen las directrices de la Asamblea de Accionistas y la Junta Directiva. Esto incluye el análisis, la formulación de directrices y el seguimiento de la gestión de la compañía en los ámbitos económicos, sociales y ambientales.



### Vicepresidencia Financiera

**GERENCIA DE RIESGOS**  
Contamos con un Sistema de Gestión Integral de Riesgos administrado por esta gerencia y supervisado por el Comité de Auditoría, Finanzas y Riesgos. También se encarga de dirigir el análisis de riesgos, impactos y oportunidades de la compañía, incluidos los de sostenibilidad.



### Vicepresidencia Futuro

**GERENCIA DE SOSTENIBILIDAD**  
Responsable, a nivel corporativo, de formular, acompañar y supervisar las estrategias de sostenibilidad, enmarcadas en las dimensiones económica, social y ambiental. Esto incluye el liderazgo en la formulación de planes de trabajo y metas de acuerdo con las mejores prácticas, estándares y normas locales e internacionales.



### Vicepresidencia de Asuntos Corporativos

**GERENCIA LEGAL  
Y DIRECCIÓN DE CUMPLIMIENTO**  
Esta vicepresidencia lidera los temas de gobierno corporativo y cumplimiento en Argos. Estos equipos formulan, implementan y supervisan políticas, lineamientos y prácticas que promueven una actuación ética, transparente y alineada con la regulación vigente, así como con los estándares internos y las mejores prácticas nacionales e internacionales en materia de gobierno corporativo.



### Vicepresidencias, direcciones generales regionales y unidades de negocio

Estas vicepresidencias y direcciones generales le reportan al presidente y supervisan la implementación de las estrategias y los planes de acción en los respectivos países. Estos responsables determinan las acciones necesarias para implementar la estrategia con un equipo de sostenibilidad local para cumplir con los objetivos de la compañía.



**Aquí encuentras**  
nuestras principales  
políticas y códigos.

## Relacionamiento entre partes vinculadas

Las operaciones entre compañías vinculadas al Grupo Empresarial Argos están reguladas en los Estatutos Sociales y en la Política de Operaciones entre Sociedades Vinculadas.

Según estos lineamientos, las operaciones que se celebren entre sociedades que hagan parte de diferentes negocios del Grupo Empresarial Argos se considerarán materiales cuando no se encuentren dentro del giro ordinario de cada sociedad, deban ser realizadas en condiciones diferentes a las de mercado, den lugar a publicar información relevante o requieran autorización de la Junta Directiva según los Estatutos Sociales.

Cuando pretendan realizarse operaciones entre diferentes negocios del Grupo Empresarial Argos, las respectivas sociedades deberán presentarlas en el Comité Estratégico de cada negocio, para analizar si se trata de operaciones materiales.

Si son operaciones materiales o existe duda al respecto, el presidente de cada sociedad deberá consultarlo con su Comité de Auditoría, Finanzas y Riesgos. Si el comité clasifica como materiales las operaciones, preparará un informe dirigido a la respectiva Junta Directiva, que analizará el informe y decidirá respecto de la aprobación de las operaciones materiales sometidas a su consideración.

Si no se trata de operaciones materiales, cada sociedad procederá a negociarlas, celebrarlas y ejecutarlas conforme a su regulación interna aplicable.

El detalle de las operaciones llevadas a cabo entre las sociedades vinculadas se encuentra en el informe especial realizado en virtud del artículo 29 de la Ley 222 de 1995, el cual hace parte de la información que se pone a disposición de los accionistas previamente a la celebración de la reunión ordinaria de la Asamblea de Accionistas.



↑ Colaboradores del Grupo Empresarial Argos en Colombia

## Conflictos de interés de la alta gerencia y la Junta Directiva

Los directores deben revelar los potenciales conflictos en los que puedan estar inmersos durante las sesiones de la Junta Directiva, en las que identifiquen alguna situación que pudiera dar lugar a ello frente a los temas por tratar o a través de la Declaración Anual de Fuentes Potenciales de Conflictos de Interés. Asimismo, los miembros de la alta gerencia deben revelar los potenciales conflictos en los que puedan estar inmersos durante su permanencia en el respectivo cargo a través de la Declaración Anual de Fuentes Potenciales de Conflictos de Interés. En caso de que existan conflictos que puedan afectar su independencia u objetividad, se establecen las medidas necesarias para su correcta administración según lo estipulado en el Código de Buen Gobierno y el Código de Conducta Empresarial.

Los potenciales conflictos declarados por los directores y miembros de la alta gerencia para el periodo corresponden a su participación en las juntas directivas de otras compañías, a la existencia de relaciones personales o comerciales con los grupos de interés de Argos o con autoridades o entidades públicas y a la participación accionaria que algunos de los directores ostentan en la compañía, ya sea directamente o por parte de sus vinculados personales.

## Esquema de remuneración de la alta gerencia

En relación con los esquemas de remuneración para la alta gerencia, hemos adoptado los más altos estándares del mercado para asegurar la atracción y retención del mejor talento, con las habilidades, las competencias y el liderazgo necesarios para desarrollar la estrategia, alcanzar resultados superiores y construir valor sostenible de largo plazo.

La filosofía de compensación considera los principios de equidad interna, competitividad externa y sostenibilidad del negocio. Estos fundamentos se observan a través de todos los elementos de la compensación, evaluados a la luz de las mejores prácticas; entre ellas, la metodología HAY de valoración, que analiza cuidadosamente cada posición en términos del conocimiento, el nivel de responsabilidad y la solución de problemas, y así se generan criterios de comparación interna y externa.

La compensación variable de la alta gerencia está basada en el desempeño, con el fin de motivar resultados superiores; para esto se asegura una correlación entre las recompensas y el desempeño de la compañía y, de esta manera, la alineación con los intereses de los accionistas.

Se destaca la prima por resultados organizacionales (PRO), componente esencial de la compensación variable, la cual representa entre el 30 % y el 40 % de la compensación total de la alta gerencia. Este programa está compuesto por un sistema de largo plazo y uno de corto plazo, en el que se evalúan indicadores que apalancan la estrategia, nuestro compromiso con la sostenibilidad en todas las dimensiones y los objetivos organizacionales, considerando aspectos financieros y no financieros, como de percepción externa, operacionales, cambio climático y gestión ambiental y el desempeño en gestión de seguridad y salud ocupacional, entre otros.

El componente de corto plazo está conformado por una combinación de indicadores como ebitda, utilidad neta, deuda neta/ebitda, stock de deuda y salud y seguridad en el trabajo. El de largo plazo se evalúa de manera anual, pero se consolida a los tres años. Este beneficio se obtiene a través de un fondo que invierte en acciones ordinarias de Argos y otras empresas y solo puede recibirse una vez transcurra este periodo de consolidación que hemos definido. Este sistema fomenta la toma de decisiones con una visión a largo plazo para alcanzar y superar objetivos de forma sostenible, y vincula la compensación variable de la alta gerencia con el desempeño de la organización. Es de resaltar que este programa cuenta con un marco de acción que busca blindar el valor que entrega la compañía a los accionistas, basado en que el pago de la prima de resultados no exceda el 10 % de la utilidad neta antes de minoritarios.

## Esquema de remuneración del revisor fiscal

De acuerdo con los Estatutos Sociales, la Asamblea de Accionistas tiene el deber de asignar la remuneración del revisor fiscal, la cual se estableció para el periodo comprendido entre abril de 2025 y marzo de 2026 en COP 1.372.212.000 más IVA, pagadera en cuatro cuotas trimestrales.

## CONTROL INTERNO

### Sistema de Control Interno: elemento fundamental para la gestión integral exitosa

La compañía, a través de su Junta Directiva, el Comité Directivo y todo el personal, ha implementado un sistema de control interno sólido como base para garantizar su efectividad operativa y estratégica. Este sistema se sustenta principalmente en una cultura corporativa orientada por los valores corporativos, la ética, la gestión proactiva de riesgos y la implementación de controles internos en todos los niveles de la compañía. Para ello, se han establecido lineamientos claros, roles y responsabilidades definidas, con énfasis en la adecuada segregación de funciones, y se han implementado procesos de evaluación, seguimiento y monitoreo que respaldan la consecución de los objetivos estratégicos, el cumplimiento normativo y la protección de los activos organizacionales.

En el 2025, la compañía adoptó formalmente una política de control interno, la cual fue aprobada por la Junta Directiva, con el propósito de declarar su compromiso con una cultura sólida de control interno que refuerce los valores corporativos al traducirlos en comportamientos éticos concretos y mecanismos de rendición de cuentas visibles. Esto consolida un entorno donde actuar con integridad no solo es lo correcto, sino también lo esperado y protegido institucionalmente. En otras palabras, comportarnos como dueños.

El marco metodológico del sistema de control interno de la compañía se fundamenta en estándares internacionales reconocidos, como COSO y COBIT, así como en normativas de calidad vinculadas a las mejores prácticas de control interno y gestión de riesgos. Este enfoque permite alinear la cultura de control con los objetivos corporativos, asegurando eficiencia, eficacia y consistencia en todas las operaciones de la compañía.

## Estructura del sistema de control interno

El sistema está diseñado con una estructura integral que involucra a diversas áreas clave en la supervisión y gestión del control interno:



### **Junta Directiva y sus comités de apoyo:**

encargados de supervisar el sistema en línea con el Código de Buen Gobierno Corporativo, los Estatutos Sociales y las políticas de la compañía.



**Área de Auditoría Interna:** encargada de hacer una evaluación independiente, objetiva y basada en riesgos, del sistema de control interno.



### **Comité Directivo y la administración:**

responsables del diseño y la implementación de los controles internos.



**Área de Gestión de Riesgos:** encargada de identificar, evaluar y asesorar en la mitigación de los riesgos tácticos y estratégicos.



**Área de Control Interno:** encargada de acompañar, asesorar y ayudar a las áreas en el fortalecimiento de la cultura de control interno y de los procesos organizacionales.



**Área de Cumplimiento:** responsable de asegurar y monitorear la adhesión a regulaciones aplicables y políticas internas.



**Revisoría fiscal:** responsable de proporcionar una revisión externa e independiente sobre el control interno para la emisión de los informes financieros y sobre la razonabilidad las cifras que los componen.

## Función de la Auditoría Interna

La Auditoría Interna, con independencia y objetividad, desarrolla anualmente un plan de trabajo basado en las tendencias globales, la estrategia y la priorización de riesgos críticos y procesos clave del negocio. Este plan es sometido a aprobación del Comité de Auditoría, Finanzas y Riesgos, órgano que hace un seguimiento periódico de su ejecución. Los resultados más relevantes se reportan al menos cuatro veces al año, y da visibilidad sobre el desempeño del sistema de control interno y las oportunidades de mejora.

## Función de Control Interno

La adopción de la política de control interno estuvo acompañada de la conformación de un equipo dedicado a acompañar, asesorar y ayudar a las distintas áreas que componen la compañía, con el propósito de fortalecer la cultura de transparencia y ética, además de proveer conocimiento experto en el diseño y la implementación de los controles internos y en la visión general del sistema.

## Evaluación y conclusiones del 2025

Durante 2025, la alta gerencia, las áreas de Gestión de Riesgos y de Auditoría Interna, el revisor fiscal y la Junta Directiva, por medio del Comité de Auditoría, Finanzas y Riesgos, supervisaron y evaluaron el diseño y la efectividad del sistema de control interno según sus planes de trabajo y de acuerdo con los alcances que le corresponden.

Las evaluaciones concluyeron que el sistema, en general, opera de manera apropiada y que las oportunidades de mejora identificadas han sido atendidas por la administración y gestionadas con la debida diligencia, promoviendo la mejora continua y la mitigación adecuada de las eventuales exposiciones.

## Declaración de la administración

La administración informa que durante el periodo objeto de reporte no se identificaron deficiencias significativas o materiales en el diseño o la operación de los controles internos que pudieran haber comprometido la capacidad de la organización para registrar, procesar, resumir o presentar información financiera y no financiera de manera precisa. Tampoco se reportaron errores o irregularidades ni cambios en la metodología de evaluación de los informes financieros, que afectaran la calidad, integridad o precisión de dicha información.

Este compromiso con la mejora continua del control interno se transforma en una ventaja competitiva que refuerza la posición de la compañía como una organización confiable, transparente y alineada con las mejores prácticas a nivel global.

## Sistema de Control Interno



### **Ambiente de control**

**Es la base de todo el sistema.** Refleja la cultura organizacional, la integridad, los valores éticos, la filosofía de gestión y el estilo de liderazgo. Incluye la estructura organizativa, la asignación de autoridad y responsabilidad, así como el compromiso de la dirección y la junta con la competencia y la ética.

**En pocas palabras:** es el “tono por lo alto” que establece disciplina y estructura.



### **Actividades de control**

Son las políticas, los procedimientos y las acciones específicas establecidas para mitigar los riesgos identificados y asegurar el cumplimiento de directrices. Incluyen autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de desempeño, controles físicos y segregación de funciones.

**En pocas palabras:** son los mecanismos prácticos que ayudan a que los riesgos se mantengan bajo control.



### **Monitoreo**

Son las evaluaciones continuas o puntuales que determinan si los componentes del control interno están presentes y funcionando de manera eficaz. Incluyen supervisión diaria, revisiones independientes y auditoría interna. Los hallazgos se comunican y se corrigen oportunamente.

**En pocas palabras:** asegura que el sistema de control siga funcionando y mejorando con el tiempo.



### **Gestión de riesgos**

Implica identificar y analizar los riesgos que pueden impedir a la organización alcanzar sus objetivos. Se enfoca en riesgos financieros, operativos, de cumplimiento y estratégicos. También incluye la consideración de cambios significativos en el entorno interno o externo.

**En pocas palabras:** es el proceso de entender qué puede salir mal y cómo impactaría a la organización.



### **Información y comunicación**

Asegura que la información relevante (financiera, operativa y de cumplimiento) sea identificada, capturada y comunicada de manera oportuna y en la forma adecuada. Incluye canales internos (entre áreas y niveles) y externos (con reguladores, inversionistas, clientes, proveedores).

**En pocas palabras:** garantiza que la información fluya de manera clara, útil y confiable para la toma de decisiones y la supervisión.



↑ Colaboradores de planta en República Dominicana

## COMITÉ DIRECTIVO

El Comité Directivo de Argos sigue las directrices establecidas por la Asamblea General de Accionistas y la Junta Directiva y tiene como principal responsabilidad implementar, monitorear y controlar la estrategia de negocio, incluyendo los asuntos de sostenibilidad.

Además, hace una revisión continua de las tendencias, tanto globales como locales, para identificar los riesgos y las oportunidades latentes, las condiciones del mercado, las realidades de la industria y otros factores relevantes en los entornos donde operamos. Con base en estos análisis y en conjunto con el área de Riesgos, elaboran planes de acción que puedan ser posibles fuentes de creación de valor y que pueden generar un beneficio o una ventaja competitiva para la organización.

### Sus principales funciones son:

- Liderar la ejecución de la estrategia corporativa.
- Comunicar de forma clara y eficaz las expectativas y los objetivos corporativos.
- Presentar avances y aplicar mejoras y recomendaciones realizadas por la Junta Directiva sobre los diferentes procesos de la organización.
- Aprobar proyectos e iniciativas que mejoren el desempeño de la organización y garanticen el cumplimiento de la estrategia corporativa.
- Desplegar lineamientos, acompañar y hacer seguimiento sobre la gestión de la compañía de forma integral, velando por el cumplimiento de los compromisos adquiridos con la Junta Directiva y los accionistas.
- Retroalimentar y orientar a los colaboradores para la toma de decisiones.
- Monitorear el desempeño en los asuntos de sostenibilidad y aprobar proyectos e iniciativas orientados al cumplimiento de las metas asociadas.



**Aquí encuentras**  
las hojas de vida del  
Comité Directivo.



**JUAN ESTEBAN CALLE**

Presidente



**TOMÁS RESTREPO**

Vicepresidente Futuro



**MARÍA ISABEL ECHEVERRI**

Vicepresidenta Asuntos Corporativos



**FELIPE ARISTIZÁBAL**

Vicepresidente Financiero



**CARLOS HORACIO YUSTY**

Vicepresidente Regional Colombia



**GUSTAVO URIBE**

Director general Centroamérica



**GARY DE LA ROSA**

Director general Caribe



**GABRIEL BALLESTAS**

Director general Trading



↑ Plataforma de agregados

## HITOS 2025

### Nuestra presencia en Estados Unidos

Fortalecimos nuestra estrategia de reingreso al mercado estadounidense a través de Argos Materials, una plataforma diseñada para competir con altos estándares de calidad y eficiencia, y con una propuesta de valor diferenciada. Durante el año, realizamos la primera exportación de agregados desde nuestras operaciones de Centroamérica y el Caribe hacia esta plataforma, marcando un hito relevante en su puesta en marcha.

Este avance, junto con la generación de retornos financieros derivados de la inversión temporal de los recursos provenientes de la venta de Summit Materials, consolida nuestra capacidad para financiar la expansión del negocio sin comprometer la solidez financiera de la compañía.

### Avances en la estrategia de negocio

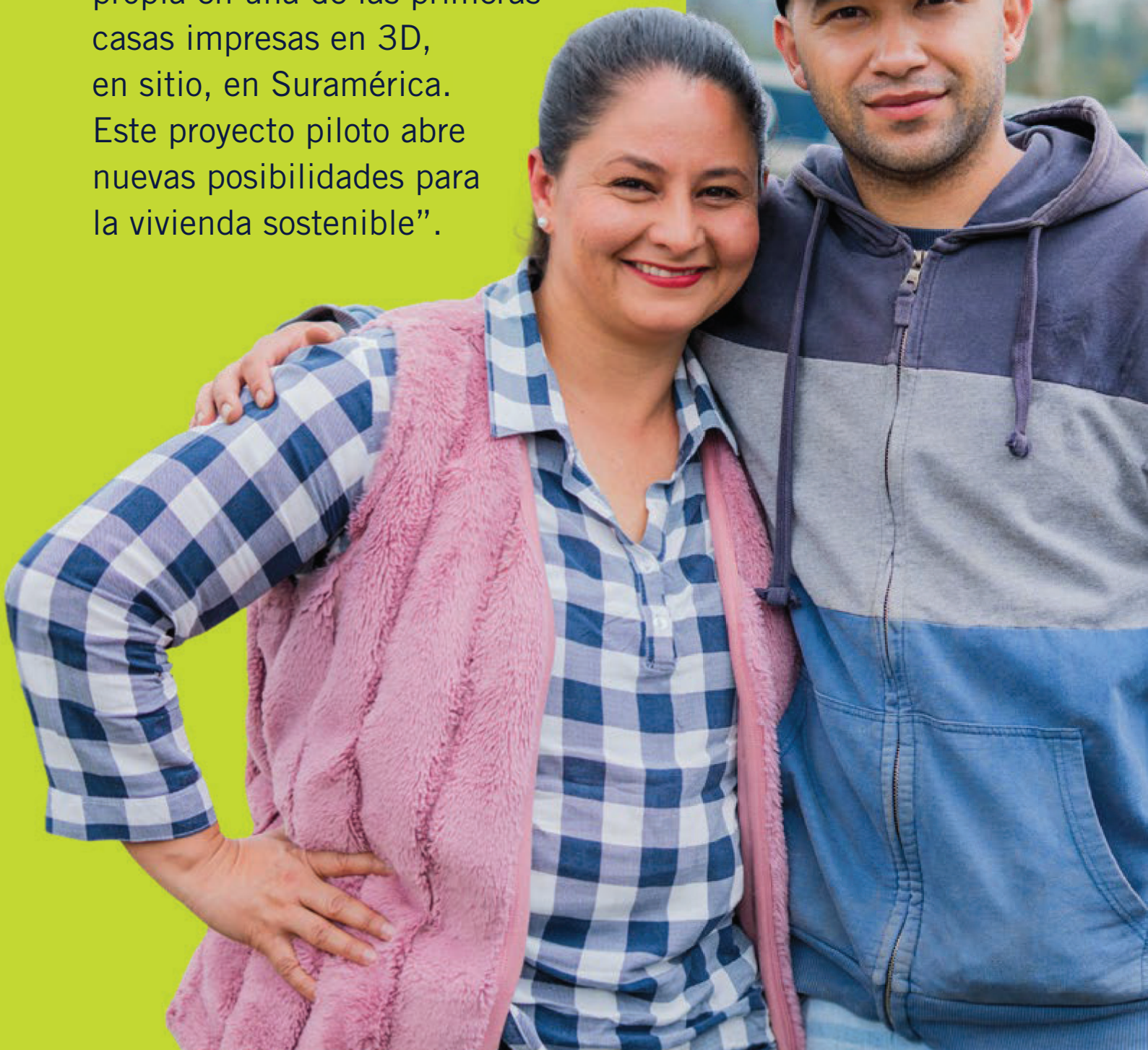
- En el marco de **SPRINT 3.0**, continuamos con el programa de readquisición de acciones. A la fecha, se ha ejecutado el **74%** de los **COP 500.000 millones** autorizados, lo que equivale a COP 370.000 millones, fortaleciendo la liquidez del título y la creación de valor.
- La Asamblea de Accionistas aprobó la **escisión parcial por absorción del portafolio de Grupo Sura**, operación que entregó acciones de Grupo Sura a los accionistas de Cementos Argos.
- Fortalecimos nuestra **plataforma de agregados**, asegurando fuentes en mercados clave de **Centroamérica y el Caribe**, así como posiciones portuarias en la costa sureste de **Estados Unidos**, con el objetivo de reforzar nuestra capacidad logística y competir de manera más eficiente.

Estos hitos reflejan decisiones de gobierno corporativo orientadas a optimizar la estructura de capital, fortalecer el portafolio de activos y consolidar una estrategia de largo plazo enfocada en la creación de valor sostenible.

**Para más información, ver el “Informe de gestión” pág. 20, capítulo “Generación de valor económico” y los principales resultados del programa SPRINT 3.0 respectivamente pág. 96.**

“

Desde La Unión, Colombia, Liana y Felipe materializaron su sueño de tener vivienda propia en una de las primeras casas impresas en 3D, en sitio, en Suramérica. Este proyecto piloto abre nuevas posibilidades para la vivienda sostenible”.





## MARCO ESTRATÉGICO

- 77 Estrategia de negocio
- 78 Estrategia de sostenibilidad
- 80 Gestión integral de riesgos y oportunidades
- 90 Análisis de materialidad

En Argos consolidamos nuestro liderazgo en la industria de materiales de construcción, **impulsando productos y soluciones sostenibles e innovadoras para un mundo en constante evolución.**

Nuestro trabajo va más allá de producir y comercializar cemento, concreto y agregados: es la base que hace posible la construcción de hogares dignos, que transforman vidas, e infraestructura de calidad, que **habilitan el futuro y el desarrollo sostenible de comunidades y territorios.**

# ESTRATEGIA DE NEGOCIO

En 2025 continuamos fortaleciendo nuestra estrategia. Avanzamos de manera disciplinada en el cumplimiento de nuestros objetivos. En este marco, mantenemos los siguientes **facilitadores estratégicos**, los cuales orientan la ejecución y el seguimiento por parte de la Junta Directiva y de la alta dirección:



**Nuestra estrategia de compañía** articula decisiones claras sobre cómo y dónde competir, alineadas con la propuesta de valor que ofrecemos.

En este proceso, monitoreamos no solo los impactos, los riesgos y las oportunidades financieras, sino también aquellos aspectos asociados a asuntos ambientales, sociales y de gobierno corporativo. Esto asegura una visión integral que nos prepara para enfrentar los desafíos de un entorno cada vez más complejo y dinámico y que esto se vea reflejado en unos resultados sólidos y claros para los diferentes grupos de interés.

**Consulta nuestro “Informe de gestión” en la pág. 20 y nuestra “Gestión integral de riesgos y oportunidades” en la pág. 80.**

↑ Planta Piedras Azules en Honduras

# ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD

Contamos con cuatro elementos fundamentales que acompañan de manera transversal nuestras decisiones y acciones, con el fin de cumplir nuestro propósito superior y crear valor para la compañía y nuestros grupos de interés:



**1 Construir relaciones de confianza:** entendemos el territorio como la base para construir confianza y futuro. Creemos en la importancia de generar relaciones basadas en el diálogo, la transparencia y la construcción colectiva.



**2 Trabajar en torno a valores compartidos:** nuestros valores y principios éticos orientan conductas responsables que fortalecen la relación con nuestros grupos de interés y nos permiten incidir positivamente en el entorno social de los territorios en donde tenemos presencia.



**3 Rentabilidad del negocio:** trabajamos con excelencia orientando nuestros proyectos a la generación de productos y soluciones innovadoras, con el fin de ofrecer un portafolio que cierra brechas de acceso, prioriza materiales sostenibles y asegura que la infraestructura sea una inversión duradera para las familias.



**4 Producción responsable:** habilitamos el progreso ampliando el acceso a productos y soluciones sostenibles y de calidad, para articular la comunidad y el ecosistema mediante procesos que reduzcan los impactos ambientales, restauren la naturaleza y habiliten un desarrollo territorial sostenible.



↑ Colaboradores Planta Arroyohondo en Colombia

Nuestra estrategia de negocio se concreta a partir de la gestión activa de los asuntos materiales que impactan nuestro desempeño y sostenibilidad en el largo plazo. Estos temas orientan la toma de decisiones, priorizan acciones y fortalecen la creación de valor para nuestros grupos de interés, en coherencia con el propósito superior y la visión de Argos.

Los sueños de vivienda, de infraestructura y de desarrollo social están profundamente conectados. **Construir futuro es habilitar sociedades más prósperas, resilientes y equitativas**, teniendo en cuenta desde los materiales que usamos hasta las relaciones que cultivamos en los territorios.

**Análisis de materialidad ver pág. 90.**  
**Logros y avances ASG ver pág. 10.**  
**Asuntos materiales ver pág. 94.**

## NUESTRO PROPÓSITO SUPERIOR

Hacemos posible la construcción de sueños de vivienda e infraestructura que habilitan una sociedad más **sostenible, próspera e inclusiva**.

## NUESTRO NEGOCIO

Producimos y comercializamos



Cemento



Concreto



Agregados

## FACILITADORES ESTRATÉGICOS Y ASUNTOS MATERIALES



**1** Gestión de valor y disciplina estratégica

Generación de valor económico



**2** Trading

Cadena de abastecimiento



**3** Excelencia comercial

Entregar valor al cliente



**4** Excelencia operacional

- Conducta ética y gobierno corporativo
- Cadena de abastecimiento
- Cambio climático
- Naturaleza
- Residuos y economía circular



**5** Cultura, talento y valor social

- Talento y cultura
- Seguridad y salud en el trabajo
- Relaciones de confianza en el territorio

Innovación y tecnología

■ Facilitadores estratégicos

■ Asuntos materiales

## ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD



**1** Construir relaciones de confianza



**2** Trabajar en torno a valores compartidos



**3** Rentabilidad del negocio



**4** Producción responsable



## GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES

↑ Colaborador en terminal granelera de Panamá

En Cementos Argos avanzamos en el fortalecimiento de nuestro Sistema de Gestión Integral de Riesgos (SGIR) como un marco corporativo que nos permite anticiparnos a eventos que pueden impactar la estrategia, las operaciones y la generación de valor en las geografías donde tenemos presencia. Este sistema, administrado por un equipo especializado, integra la identificación, la evaluación y el tratamiento de los riesgos estratégicos, tácticos y operativos y acompaña la organización en la gestión efectiva de un entorno cada vez más dinámico y complejo.

Durante 2025 continuamos consolidando un SGIR con mayor nivel de madurez, capacidad de anticipación y profundidad en el análisis de señales, tendencias y dinámicas del entorno. Esta evolución nos permitió fortalecer la articulación entre la gestión del riesgo, los temas materiales priorizados por la organización y los objetivos estratégicos, para integrar de manera más efectiva la gestión de riesgos en la toma de decisiones.

Nuestro enfoque privilegia el trabajo articulado entre líderes de negocio, equipos regionales, áreas transversales, gerencias de planta y responsables de procesos. Esta articulación asegura que el riesgo se incorpore de manera sistemática en las decisiones estratégicas y operativas y que las acciones de mitigación se definan e implementen de forma oportuna y efectiva.

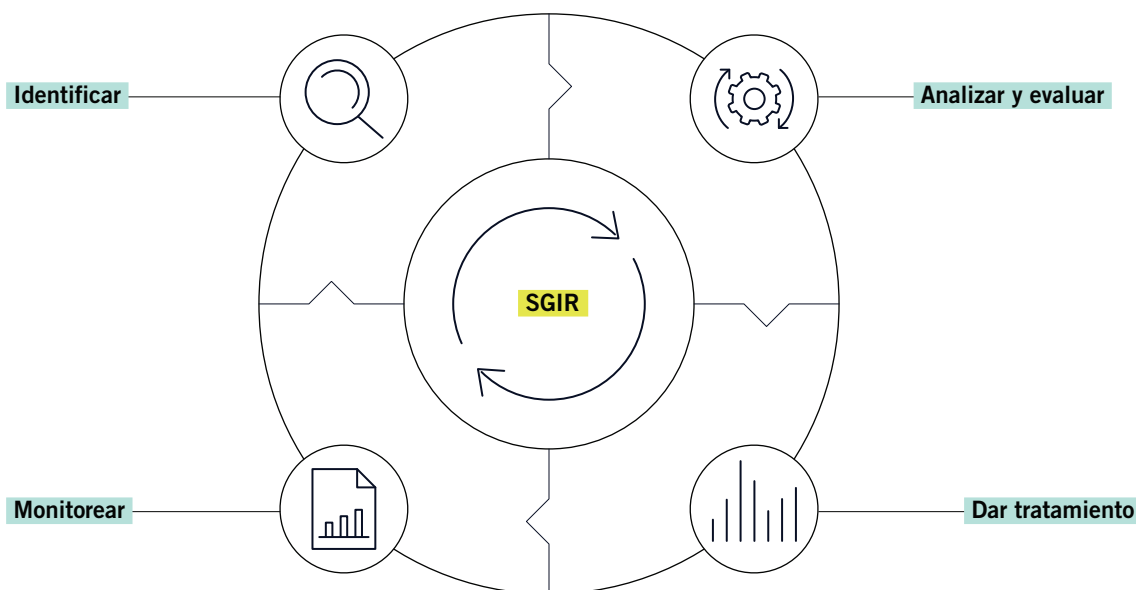
El SGIR complementa los modelos de gobierno corporativo, auditoría, control interno y cumplimiento, fortalece la toma de decisiones informada y nos permite transformar los riesgos en oportunidades que habilitan la innovación, el crecimiento y la sostenibilidad de largo plazo.



Conoce más sobre nuestro Sistema de Gestión Integral de Riesgos **aquí**.

## CÓMO FUNCIONA NUESTRO SGIR

El SGIR opera bajo una metodología corporativa que asegura un proceso disciplinado, consistente y alineado con los estándares internacionales ISO 31000 y COSO-WBCSD Enterprise Risk Management. Su implementación se soporta en roles claramente definidos, una estructura basada en el modelo de las tres líneas de defensa y revisiones periódicas llevadas a cabo por auditoría interna.


**1**

### Identificar

Realizamos análisis de materialidad y tendencias y talleres de riesgos, considerando variables del entorno geopolítico, tecnológico y del contexto global y local. Este ejercicio se complementa con análisis estratégicos que nos permiten anticipar cambios en los mercados, la industria y la regulación, así como en aspectos tecnológicos y de sostenibilidad.

**2**

### Analizar y evaluar

Aplicamos matrices de riesgos, herramientas de autoevaluación y análisis cuantitativos basados en valor en riesgo (VaR, por sus siglas en inglés). Estas herramientas nos permiten estimar las posibles desviaciones en el ebitda ante escenarios inciertos y proyectar los impactos en la rentabilidad de los negocios.

**3**

### Dar tratamiento

Gestionamos los riesgos por medio de nuestro aplicativo corporativo, el programa de seguros y de los planes de adaptación y continuidad del negocio. Estas acciones buscan disminuir la exposición residual y fortalecer la resiliencia de nuestras operaciones.

**4**

### Monitorear

Hacemos reportes mensuales a la Junta Directiva, a la alta dirección y a los líderes de negocio, en los que analizamos señales, tendencias y la evolución de los riesgos estratégicos y emergentes. Este proceso cuenta con el respaldo de herramientas de inteligencia de negocios, lo que mejora la oportunidad y profundidad del seguimiento.

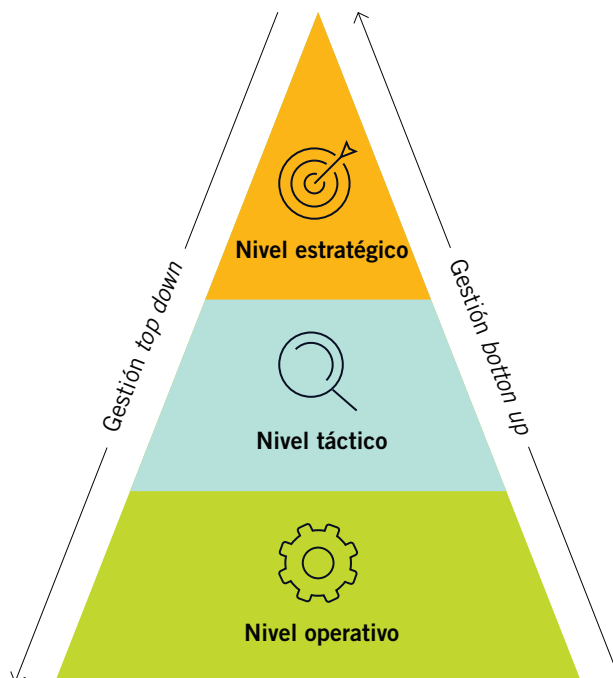
Este sistema, integrado y transversal, nos permite gestionar los riesgos de manera coherente en toda la organización, fortalecer los mecanismos de control interno y elevar la capacidad de respuesta frente a escenarios cambiantes.

# SGIR

# SEGUIMIENTO Y FORTALECIMIENTO DEL SGIR EN 2025

## Nivel estratégico

- **Fortalecimos el gobierno del SGIR consolidando los procesos de reporte y seguimiento a los riesgos estratégicos.** Avanzamos en el uso de analítica e inteligencia de negocios, lo que permitió a la Junta Directiva y a la alta dirección contar con información oportuna y tableros de control para monitorear el perfil de riesgo, identificar tendencias del entorno y evaluar su alineación con el apetito de riesgo corporativo.
- **El Comité de Auditoría, Finanzas y Riesgos hizo un seguimiento permanente al SGIR,** a los principales riesgos estratégicos y a la efectividad de los planes de mitigación, para consolidar la gestión de riesgos como un habilitador de la toma de decisiones estratégicas.
- Llevamos a cabo el **ejercicio anual de análisis de eventos inciertos y complejos de origen externo,** lo que permitió anticipar escenarios y orientar ajustes estratégicos.
- **Actualizamos el modelo de cuantificación de riesgos,** incorporando análisis de pronóstico, sensibilidad del ebitda y correlaciones entre variables clave, lo que mejoró la estimación de impactos financieros y el soporte a la toma de decisiones.



## Nivel táctico

- **Consolidamos la estrategia de aseguramiento alineada con el apetito de riesgo corporativo** optimizando el programa de seguros para mejorar eficiencias, ampliar coberturas frente a riesgos relevantes y fortalecer los mecanismos de transferencia de riesgos. Esto incluyó la definición de criterios para la colocación y suscripción con aseguradoras y reaseguradoras, para garantizar un respaldo adecuado y sostenible.

## Nivel operativo

- **Acompañamos las regionales y las gerencias de planta** en la identificación, evaluación y gestión proactiva de los riesgos de negocio derivados de coyunturas socioeconómicas, regulatorias, políticas y de mercado en las geografías donde operamos.
- **Garantizamos la cobertura y gestión de los riesgos operativos** mediante análisis y visitas al 100 % de las instalaciones de cemento y a plantas de concreto priorizadas; también hicimos una actualización integral de los estudios de Pérdida Máxima Probable (PML). Esto permitió fortalecer los planes de acción operativos, optimizar la transferencia de riesgos y robustecer la resiliencia y continuidad de las operaciones.

## RIESGOS ESTRATÉGICOS Y EMERGENTES

En la identificación de los riesgos estratégicos y emergentes partimos del análisis de los principales factores del contexto que influyen en la estrategia y en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, así como en la forma en que la compañía debe responder y adaptarse. Este ejercicio integra la visión de las diferentes áreas del negocio y se complementa con referencias externas y talleres de validación, lo que lo consolida como un insumo clave para la toma de decisiones estratégicas.

La gestión de estos riesgos fortalece la resiliencia de la organización, su capacidad de adaptación frente a escenarios de alta incertidumbre y contribuye a la sostenibilidad del negocio en el largo plazo.



**Conoce más** sobre la interacción de nuestros riesgos con las tendencias.

## Riesgos estratégicos

## R01



No generación de valor  
por cambios en el entorno

**Accionadores y  
acciones de mitigación**

- **Accionadores:** volatilidad macroeconómica, variación del costo de materias primas, entrada de nuevos competidores, variación en precios de vivienda e infraestructura y disrupciones logísticas.
- **Mitigación:** plan estratégico de crecimiento de mediano y largo plazo, diversificación de los negocios y modelos predictivos para anticipar demanda y riesgos de mercado.

**Asuntos materiales  
relacionados**

- Generación de valor económico
- Cadena de abastecimiento
- Conducta ética y gobierno corporativo
- Entregar valor al cliente

## R02



Brechas de  
competitividad en  
adopción tecnológica

- **Accionadores:** dificultad de incorporar nuevas soluciones tecnológicas, falta de adopción digital y uso inadecuado de IA.
- **Mitigación:** gobierno de IA, vigilancia tecnológica, adopción digital integrada a la estrategia y atracción de talento especializado.

- Innovación y tecnología

## R03



Falta de oportunidad  
en nuevos enfoques  
de negocio

- **Accionadores:** retrasos en innovación, nuevos modelos constructivos y mayor exigencia del consumidor.
- **Mitigación:** portafolio de soluciones sostenibles, beneficio y uso de residuos de la construcción, arcillas calcinadas y mayor diversificación geográfica.

- Entregar valor al cliente
- Generación de valor económico
- Innovación y tecnología

## R04



Nuevas políticas o  
cambios regulatorios

- **Accionadores:** impuestos, medidas regulatorias y cambios normativos sectoriales.
- **Mitigación:** monitoreo normativo, participación en agremiaciones y seguimiento de organismos reguladores.

- Cambio climático
- Cadena de abastecimiento
- Naturaleza

## R05



Pérdida o escasez  
de talento especializado

- **Accionadores:** desconexión cultural, baja retención, brechas generacionales y sustitución por IA.
- **Mitigación:** visión cultural alineada, estrategia de comunicaciones, entrenamiento intercultural y fortalecimiento del modelo operativo.

- Talento y cultura

## Riesgos estratégicos

**R06**



No cumplir los objetivos de reducción de emisiones de CO<sub>2</sub> o incremento de costo en emisiones debido a cambios en la normativa vigente

### Accionadores y acciones de mitigación

- **Accionadores:** baja sustitución de combustibles, bajo uso de materiales alternativos y lenta adopción de captura de CO<sub>2</sub>.
- **Mitigación:** hoja de ruta climática, estrategia ambiental, economía circular, incremento en sustitución de combustibles y seguimiento mensual de emisiones de CO<sub>2</sub>.

### Asuntos materiales relacionados

- Cambio climático
- Residuos y economía circular

**R07**



Ocurrencia de eventos naturales

- **Accionadores:** cambio climático, vulnerabilidad operativa, ubicación geográfica y amenazas geológicas.
- **Mitigación:** planes de contingencia y continuidad, adaptación climática, Plan de Acción de Respuesta a Emergencia (PARE) y análisis de opciones de respuesta logística.

- Cambio climático
- Naturaleza

**R08**



Contingencias legales o administrativas

- **Accionadores:** incumplimientos normativos o contractuales, diferencias en la interpretación de normas, reclamos de terceros e investigaciones de control.
- **Mitigación:** acompañamiento legal, programa de seguros, programa de cumplimiento, línea ética y uso de analítica para controles.

- Entregar valor al cliente
- Talento y cultura
- Seguridad y salud en el trabajo
- Relaciones de confianza en el territorio
- Cadena de abastecimiento
- Conducta ética y gobierno corporativo

**R09**



Amenazas cibernéticas

- **Accionadores:** fallos en sistemas, explotación de vulnerabilidades, obsolescencia tecnológica y uso inapropiado de IA.
- **Mitigación:** política de ciberseguridad, monitoreo especializado, gestión de incidentes y evaluación continua de vulnerabilidades.

- Innovación y tecnología

**R10**

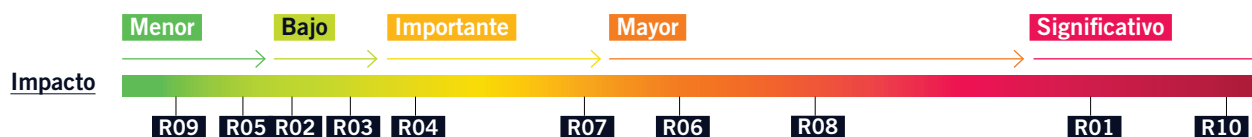


Inestabilidad política, social o jurídica

- **Accionadores:** tensiones geopolíticas, coyunturas económicas e interferencia en el funcionamiento del sistema económico.
- **Mitigación:** señales del entorno, comités de crisis y participación en agremiaciones del sector.

- Generación de valor económico
- Cadena de abastecimiento

## Escala corporativa de impacto y criterio de materialidad



Las estimaciones cuantitativas del impacto de los riesgos se realizan mediante un enfoque multidimensional que integra diferentes metodologías de análisis. Entre ellas, el valor en riesgo (VaR) es una herramienta central para estimar las posibles desviaciones en el ebitda ante la materialización de escenarios adversos. Este análisis se complementa con modelos de simulación Monte Carlo, analítica avanzada, RMS y otras metodologías internas que fortalecen la precisión, la sensibilidad y la profundidad del entendimiento del impacto potencial de los riesgos sobre la rentabilidad de los negocios.

Para evaluar la relevancia de estos impactos, utilizamos nuestro marco de apetito y tolerancia al riesgo como referencia.



**Escanea para ver más** sobre nuestros criterios para medir el impacto.

## Riesgos emergentes

La gestión de los riesgos emergentes se desarrolla a partir de la revisión periódica de los riesgos, las oportunidades y las tendencias del sector y de la industria en los que opera la compañía. Este análisis del entorno permite identificar y evaluar factores que podrían generar impactos futuros en la estrategia, así como anticipar oportunidades para fortalecer la propuesta de valor que ofrecemos a nuestros clientes y a la sociedad.



↑ Cantera Planta Puerto Nare en Colombia

### RE01

Baja velocidad en la adaptación, resiliencia y desarrollo de tecnologías disruptivas que permiten a la compañía alinearse a nuevas expectativas, exigencias y/o demandas de la sociedad o los gobiernos.

### RE02

Aplicación inadecuada de tecnologías generativas en los sistemas digitales y de información creando desinformación dentro de la compañía y/o rechazo de grupos de interés externos que afecten su imagen o reputación.

### RE03

Aumento del activismo por parte de la sociedad, que puede generar cambios relevantes en las exigencias en temas sociales y/o ambientales a la compañía y que puede ocasionar cambios en el flujo ordinario del negocio.

### RE04

Cambios ideológicos radicales en el entorno global que afectan la cadena de suministro y el comercio internacional.

→ Planta Arroyohondo  
en Colombia



### Riesgos materializados en 2025

El año 2025 se desarrolló en un entorno macroeconómico y operativo complejo para diversos sectores, caracterizado por una mayor volatilidad y condiciones externas desafiantes. Factores como ajustes en políticas comerciales, variaciones climáticas y una coyuntura económica exigente influyeron en la dinámica del mercado y en algunos indicadores operativos y financieros. En este contexto, la compañía enfocó su gestión en la adaptación oportuna, la disciplina financiera, el fortalecimiento de sus capacidades operativas y la toma de decisiones orientadas a la sostenibilidad y creación de valor.

Algunas de estas señales ya se encontraban contempladas dentro de los riesgos que, de manera periódica, se identifican, analizan y gestionan bajo nuestro SGIR, lo cual ha permitido que los planes de negocio se actualicen y ajusten oportunamente, en función de la evolución del entorno y del fortalecimiento continuo de la excelencia operacional implementada en las operaciones.

Por otra parte, se logró realizar una adecuada transferencia de riesgos, lo que permitió la recuperación de pérdidas mediante las indemnizaciones correspondientes, conforme a las condiciones y coberturas establecidas en el programa corporativo de transferencia de riesgos. Asimismo, estos eventos han representado una oportunidad para revisar y fortalecer el programa corporativo de seguros, para garantizar su adecuada actualización en términos de valores asegurados y coberturas requeridas.

Desde el frente operativo, el seguimiento riguroso a las mejores prácticas y a las recomendaciones de mejora del riesgo ha permitido fortalecer la gestión preventiva, dar continuidad a los planes de acción y consolidar una cultura de control y mitigación de riesgos.

Los factores más relevantes que se manifestaron en 2025 y que podrían influir en la materialización de riesgos en el futuro son los siguientes:

- Cambios en la política arancelaria y comercial que han generado presiones sobre los costos, la competitividad y los márgenes operativos de las operaciones.
- Variaciones climáticas que impactaron el comportamiento de la demanda y los volúmenes de venta afectando el desempeño operativo y financiero.
- En el marco de un contexto económico más exigente, se intensificaron los esfuerzos de gestión para proteger la generación de valor, la eficiencia operativa y la sostenibilidad del modelo de negocio.
- Cambios regulatorios derivados de la reforma laboral que generan mayores presiones sobre la estructura de costos y la gestión del talento humano.



**Conoce más** sobre  
nuestros riesgos estratégicos  
y emergentes.

## Riesgos y oportunidades del cambio climático y de la naturaleza

### RIESGOS

En el análisis de riesgos y oportunidades, integramos la identificación, evaluación y cuantificación de los riesgos climáticos y de la naturaleza en nuestras operaciones directas, así como en la cadena de valor, en las geografías donde tenemos presencia. Este ejercicio se realiza en el marco del SGIR y en alineación con las recomendaciones del Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) y del Task Force on Nature-related Financial Disclosures (TNFD), adoptando un enfoque integral y estandarizado para su gestión.

Los impactos materiales del cambio climático se analizan a través de escenarios de corto, mediano y largo plazo (2030, 2040 y 2050), con base en proyecciones de variables climáticas, narrativas y supuestos macroeconómicos desarrollados por organismos internacionales como la IEA, el IPCC y el NGFS. Estos análisis permiten estimar potenciales desviaciones sobre métricas financieras relevantes, incluyendo el ebitda, y fortalecer la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas frente a los riesgos físicos y de transición.

Los riesgos asociados a la naturaleza se originan en la degradación de los ecosistemas, la pérdida de servicios ecosistémicos y los cambios en la regulación ambiental, con posibles impactos en la continuidad operativa, los costos, la reputación y el desempeño financiero de la compañía. Identificamos riesgos físicos, como el estrés hídrico, las inundaciones, las sequías y los deslizamientos de suelos, así como riesgos de transición vinculados a cambios regulatorios y obsolescencia tecnológica, considerando las particularidades de los territorios donde operamos y su relación con servicios ecosistémicos clave.



↑ Voluntariado Conecta, siembra de árboles en Colombia

Este enfoque integrado nos proporciona una visión estructurada sobre cómo el cambio climático y la naturaleza impactan nuestra estrategia, desempeño operativo y sostenibilidad financiera, y orienta la definición de planes de acción y medidas de mitigación y adaptación que respaldan nuestro objetivo de largo plazo de operar de manera resiliente, competitiva y alineada con la transición hacia una economía baja en carbono y hacia un impacto neto positivo en la naturaleza.



**Para más información,**  
consulta nuestro Informe  
de clima y naturaleza 2025.

## OPORTUNIDADES

En Cementos Argos, la gestión de riesgos es un habilitador estratégico para la toma de decisiones y la creación de valor sostenible.

Nuestro enfoque no se limita a mitigar amenazas, sino que incorpora la identificación y capitalización de oportunidades que fortalecen el crecimiento, la innovación y la competitividad del negocio. Por medio de una gestión estructurada e integral, evaluamos de manera sistemática los riesgos, los impactos y las oportunidades asociados a nuestro entorno operativo, lo que nos permite anticipar tendencias, priorizar acciones y alinear nuestras decisiones con los objetivos corporativos en un contexto dinámico y en constante evolución.

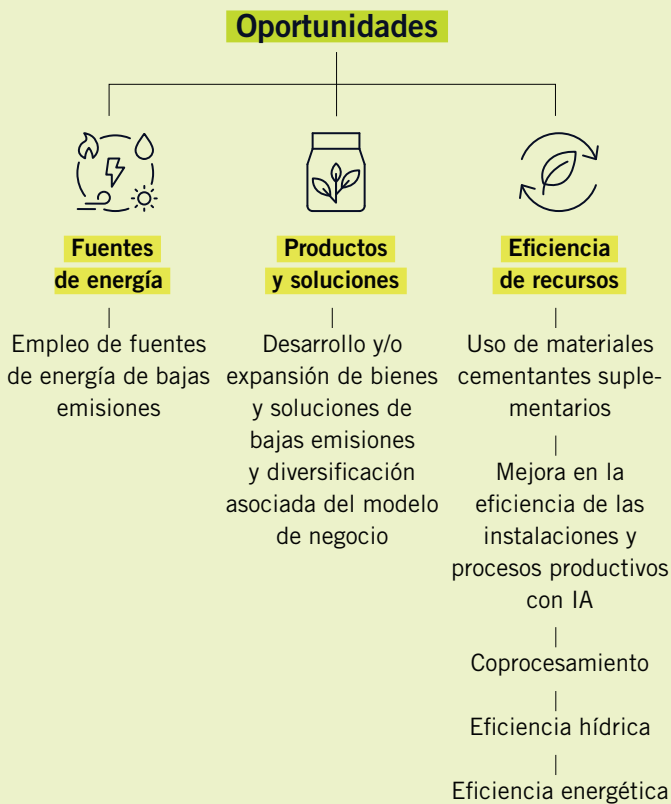
En este marco, reconocemos el cambio climático como uno de los desafíos más apremiantes para la humanidad y para nuestra industria. La producción de cemento implica impactos relevantes en términos de emisiones de gases de efecto invernadero, por lo que la mitigación, la transición climática y la adaptación hacen parte central de nuestra estrategia. Los compromisos que hemos asumido y las acciones que implementamos nos permiten reducir vulnerabilidades operativas, fortalecer la resiliencia de nuestras operaciones y responder de manera proactiva a los riesgos físicos y regulatorios asociados al clima.

Asimismo, nuestra estrategia climática nos ha permitido capitalizar oportunidades concretas para fortalecer el desempeño del negocio. Avanzamos en el uso de fuentes de energía de bajas emisiones impulsando una matriz energética más limpia y resiliente. De manera complementaria, desarrollamos y ampliamos un portafolio de productos y soluciones de bajas emisiones, que contribuye a la diversificación del modelo de negocio y responde a las nuevas demandas del mercado. En términos de eficiencia de recursos, profundizamos en el uso de materiales cementantes suplementarios (SCM, por sus siglas en inglés), el coprocesamiento, la optimización de instalaciones y procesos productivos mediante el uso de analítica avanzada e inteligencia artificial, eficiencia hídrica y eficiencia energética; esto nos permite reducir la huella de carbono, mejorar la eficiencia operativa y consolidar ventajas competitivas de largo plazo.



↑ Coprocesamiento de llantas en Honduras

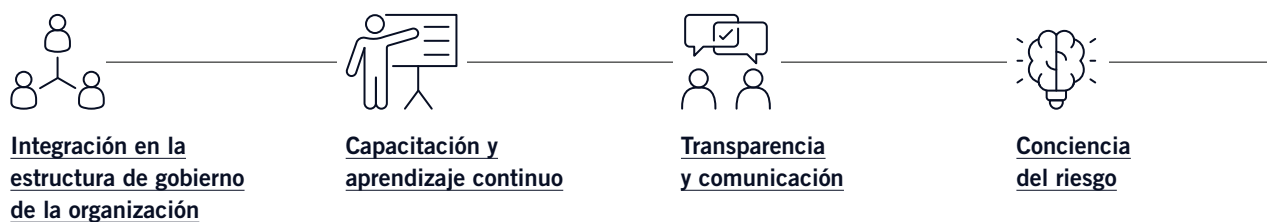
## OPORTUNIDADES DE CAMBIO CLIMÁTICO Y NATURALEZA



## CULTURA DE RIESGOS

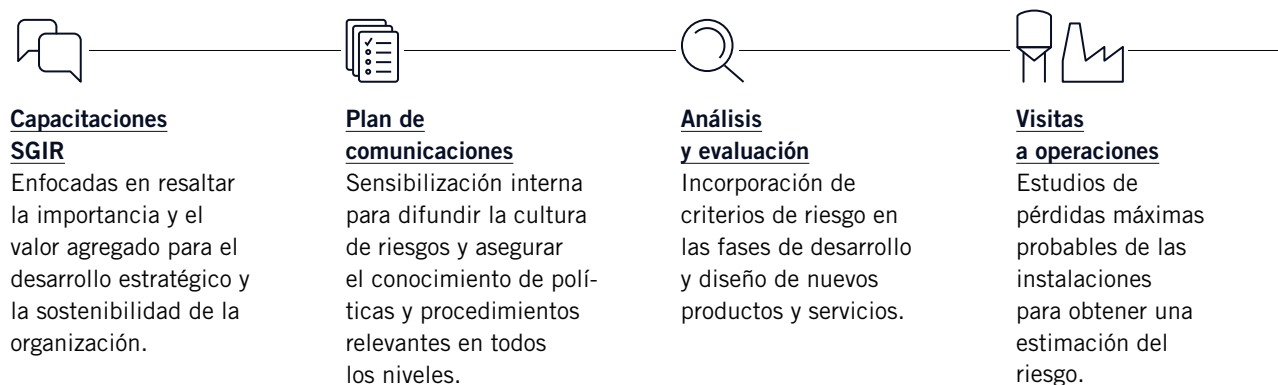
La base de nuestra cultura de riesgos reside en su plena inserción en la dinámica diaria de la operación, involucrando a todas las áreas y niveles. Asumimos el desafío de su fortalecimiento permanente, el cual impulsamos estratégicamente a través del liderazgo activo de la alta dirección, la ejecución sistemática de programas de capacitación y las campañas de comunicación interna.

### Componentes de la cultura de riesgos



En 2025 usamos las siguientes herramientas para fortalecer la cultura del riesgo:

### Desarrollo de la cultura de riesgos



Fortalecemos continuamente la cultura de riesgos mediante un programa integral de inducción para nuevos colaboradores y jornadas de reinducción para el personal antiguo. Nuestro plan de trabajo incluye el envío periódico de comunicaciones específicas sobre gestión de riesgos y el acompañamiento directo en la identificación y evaluación de riesgos en nuevos proyectos. Adicionalmente, durante las visitas a nuestras instalaciones, hacemos sesiones de sensibilización enfocadas en la prevención de riesgos y la cobertura de seguros.

→ Capacitación del saco soluble en Antillas



# ANÁLISIS DE MATERIALIDAD

La materialidad orienta nuestra estrategia y fortalece la creación de valor en el largo plazo. En un entorno con mayores exigencias regulatorias y expectativas crecientes, la gestión ambiental, social y de gobierno corporativo es clave para la competitividad del negocio.

En 2025 hicimos un nuevo ejercicio de doble materialidad, que nos permitió priorizar impactos, riesgos y oportunidades, integrando la visión del negocio y de nuestros grupos de interés.

Identificamos once temas materiales **priorizados siguiendo la metodología de doble materialidad**, los cuales fueron validados con el Comité de Sostenibilidad y Gobierno Corporativo de la Junta Directiva.

## Nuestro proceso de materialidad

1

### Análisis del contexto

Actualizamos los temas materiales a partir de:

- **Análisis global y nacional**, para identificar tendencias, riesgos y oportunidades, marcos regulatorios, prioridades y desafíos específicos en cada país de operación.
- **Análisis sectorial**, para entender las dinámicas, prácticas y expectativas de la industria de materiales de construcción.
- **Documentación interna**, como políticas, códigos, manuales y riesgos estratégicos, entre otros.

2

### Consultas a grupos de interés

**Como parte fundamental del proceso, hicimos consultas directas a siete grupos de interés** representados por más de 800 personas en Honduras, República Dominicana, Puerto Rico, Panamá y Colombia. Estos diálogos incluyeron a la Junta Directiva, el Comité Directivo y líderes corporativos.

3

### Evaluación de impactos, riesgos y oportunidades

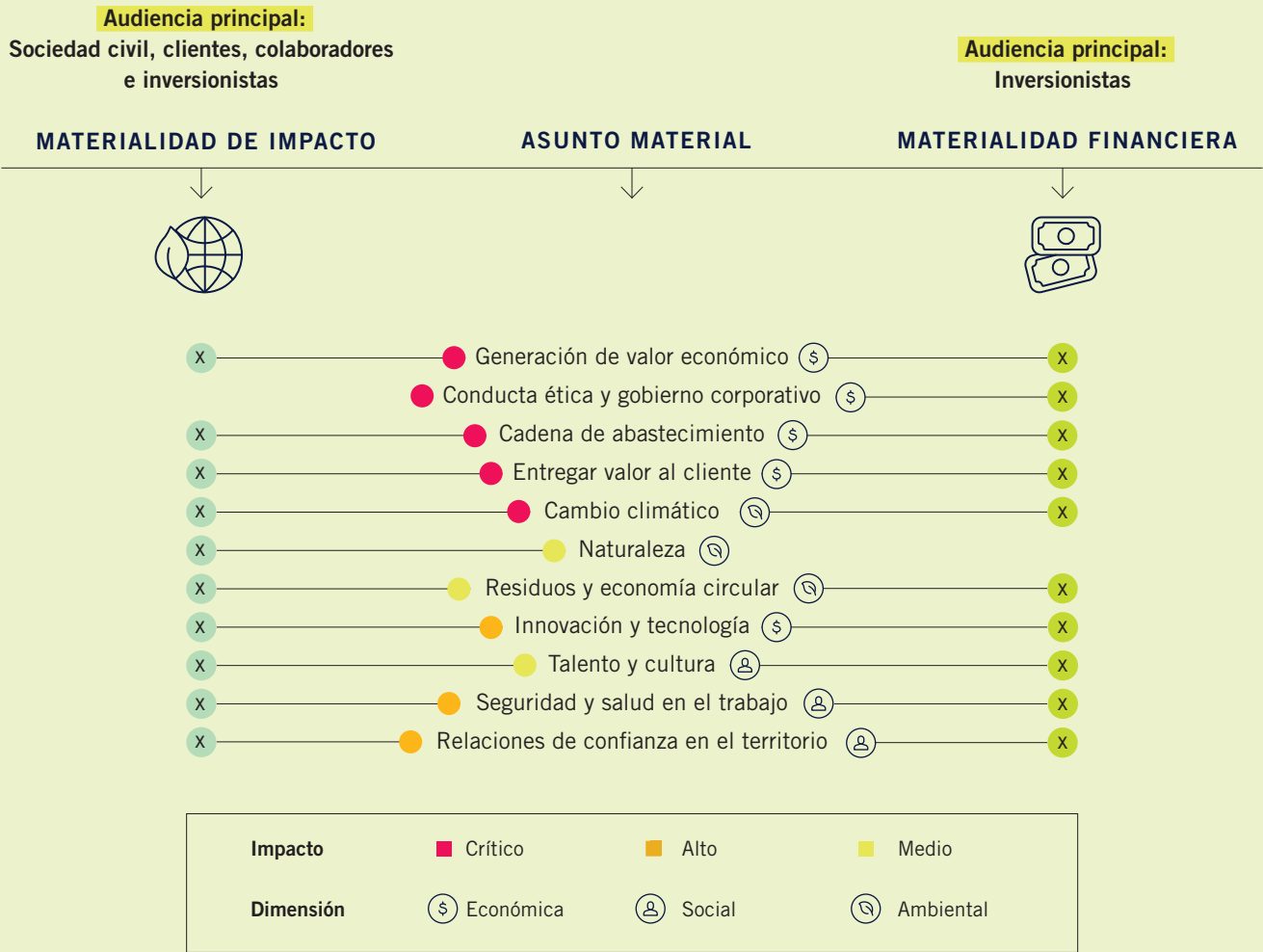
**Evaluamos los impactos sobre el medioambiente y las personas, así como las oportunidades y las posibles amenazas**, en línea con las escalas y calificaciones establecidas en el sistema de gestión de riesgos de la compañía. Para este ejercicio, se definió el corto plazo como un año, el mediano plazo entre dos y cinco años y el largo plazo como más de cinco años.

4

### Consolidación de los temas materiales

**Consolidamos la evaluación de los impactos, los riesgos y las oportunidades (IRO)** Todos los IRO fueron considerados individualmente de acuerdo con su materialidad, pero los resultados se agruparon por tema con el fin de facilitar su comprensión y asegurar la trazabilidad del análisis. Finalmente, integramos los resultados de ambas dimensiones para definir el umbral de materialidad y consolidar la priorización de los once asuntos.

Nuestros asuntos materiales



Este catálogo refleja los resultados de la doble materialidad:



**Materialidad de impacto:** efectos reales o potenciales, tanto positivos como negativos, sobre las personas y el medioambiente, que ocurren a corto, mediano o largo plazo.



**Materialidad financiera:** riesgos y oportunidades en el corto, mediano y largo plazo que podrían afectar el desempeño financiero, el acceso al financiamiento, el logro de los objetivos estratégicos y la capacidad de crear valor.

Este proceso, correspondiente al análisis de materialidad 2025, fue objeto de un encargo de aseguramiento externo limitado e independiente, realizado por BDO, el cual se llevó a cabo tomando como criterios aceptables aquellos establecidos por S&P CSA ESG en su *Handbook 2025* para el ‘Materiality Analysis’, así como el enfoque metodológico definido por Cementos Argos y el consultor externo experto en sostenibilidad que acompañó el proceso (LRQA).



↑ Colaboradoras en Planta Arroyohondo en Colombia

**Los principales cambios de la materialidad frente a los resultados anteriores son:**

- 1** Los derechos humanos continúan siendo un tema prioritario para la compañía y, por lo tanto, se gestiona desde las perspectivas más relevantes identificadas: **derechos de las personas, derechos laborales y derechos de las comunidades.**
- 2** Atendiendo a nuestras prioridades y a las tendencias sectoriales, **residuos y economía circular** migró de ser un subtema dentro del tema de cambio climático a ser un tema material en sí mismo.
- 3** **Innovación y tecnología** se consolida como un tema material independiente, reconociendo su papel estratégico como facilitador del negocio, especialmente para gestionar la excelencia comercial, operacional, el talento y la cultura.
- 4** La gestión ambiental evoluciona hacia una mirada más focalizada, en la que se hace explícito el tema de **naturaleza**, alineado con la narrativa corporativa de Argos en materia de **gestión del recurso hídrico, biodiversidad y ecosistemas**, y con los impactos, riesgos y oportunidades identificados en estos frentes.
- 5** **Gobierno corporativo** es reconocido dentro de la nueva materialidad como un asunto de mayor visibilidad, que da sustento a la confiabilidad y sostenibilidad del negocio.

**Para conocer más detalles sobre nuestra gestión de riesgos y oportunidades ver pág. 80.**

Los asuntos materiales priorizados reflejan dónde se concentran **nuestros principales impactos, riesgos y oportunidades**, y definen el rumbo para fortalecer un modelo de negocio sostenible y competitivo.

Cada uno de estos asuntos describe cómo los gestionamos, qué desafíos representan y de qué manera **los integramos transversalmente en nuestra estrategia**.