

Autoevaluación de desempeño de la Junta Directiva de Cementos Argos

Noviembre 2019

Resumen Ejecutivo

Cementos Argos es una compañía multinacional en crecimiento que opera en 15 países y llega a más de 34 destinos, consolida su presencia en mercados con alto potencial, y se enfoca en crear valor a partir de soluciones y productos innovadores, sinergias logísticas y un balance de negocios entre economías emergentes y desarrolladas. Es una compañía cuyo principal accionista es Grupo Argos con un 57.98% de las acciones ordinarias, el 19.87% en fondos de pensión y cesantías locales, el 11.32% en fondos de inversión extranjeros y el 10.83% está en propiedad de otros accionistas¹. Es la cementera y concretera número uno en Colombia; la segunda compañía de concreto y la cuarta de cemento en Estados Unidos; y una de las más importantes del sector en la región Caribe y Centroamérica.

La Junta Directiva de Cementos Argos ha sido pionera en seguir altos estándares de cumplimiento en las mejores prácticas de Gobierno Corporativo a nivel nacional e

¹ Información oficial de Cementos Argos a 30 de septiembre de 2019, obtenida en la página web: <https://ir.argos.co/Perfil-corporativo/Composición-Accionaria>.

internacional, preocupándose por integrar herramientas y mejores prácticas que impacten la gestión desde el directorio. En la actualidad la Junta Directiva esta compuesta por una mayoría de miembros independientes, demostrando su compromiso con la independencia y con el intercambio franco de opiniones desde diversos puntos de vista.

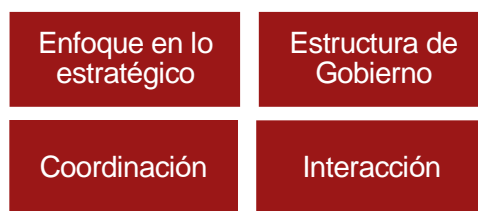
En el periodo autoevaluado Cementos Argos cumple con las normas vigentes del mercado de valores colombiano y presenta un cumplimiento alto de los parámetros establecidos por el Código País. En materia de Gobierno Corporativo, en este periodo se logró el reconocimiento “*Investor Relations*” de la Bolsa de Valores de Colombia, por cuarto año consecutivo. Recibió la certificación, como “*emisor conocido y recurrente*” de la Superintendencia Financiera de Colombia, por quinto año y fue reconocido por sus prácticas de Gobierno Corporativo por: *Merco*, *Vigeo Eiris* y por el *Dow Jones Sustainability Index*.

En este contexto, Cementos Argos estuvo interesado en realizar una **Autoevaluación de desempeño de la Junta Directiva**, para continuar con el seguimiento y desarrollo al trabajo de evaluación que se viene haciendo con A.T.Kearney, identificando avances, fortalezas y áreas de mejora.

Nuestro marco metodológico se construye alrededor de cuatro estadios de excelencia y cuatro dimensiones temáticas de la Junta Directiva. Esta metodología de A.T.Kearney fue desarrollada después de un estudio juicioso de la literatura especializada y las mejores prácticas internacionales de gobierno corporativo permitiendo:

- Evaluar de una forma holística la dinámica de funcionamiento de la Junta como grupo colegiado
- Identificar las fortalezas y oportunidades de mejora de la Junta
- Determinar en qué estado de madurez se encuentra la Junta según la evolución entre etapas hacia la excelencia
- Las cuatro dimensiones temáticas utilizadas en la metodología son: (1) Estructura/Gobierno; (2) Coordinación; (3) Interacción; y (4) Enfoque en lo estratégico.

Figura 1- Dimensiones del modelo de Gobierno Corporativo de A.T.Kearney



Para el desarrollo de la presente Autoevaluación, se construyó una herramienta personalizada de evaluación que se aplicó en línea en un periodo determinado. En el proceso de elaboración de esta herramienta A.T.Kearney tuvo en cuenta los resultados y recomendaciones de las evaluaciones de desempeño de la Junta Directiva de Cementos Argos pasadas, la información recopilada de entrevistas personalizadas (Secretario General de la Junta Directiva, Presidente de la compañía y Presidente de la Junta Directiva) y la revisión documental que se efectuó en las instalaciones de la compañía.

Esta herramienta fue dividida en cuatro partes temáticas:

1. Autoevaluación del desempeño de la Junta por parte de los directores en las diferentes categorías de los estadios de excelencia
2. Autoevaluación del funcionamiento de los Comités de la Junta Directiva
3. Priorización temática para la elaboración del Plan de Acción de Junta del 2019
4. Autoevaluación de temas relacionados con la organización, coordinación y logística

Figura 2. Temas de mayor relevancia para autoevaluar a la Junta Directiva de Cementos Argos

Dimensión	Componente evaluado
Enfoque en lo estratégico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Agenda Anual de la JD 2. Orden del día y liderazgo de las sesiones 3. Distribución y profundidad de temas abordados en el Plan Anual de la JD 4. Participación de todos los miembros en las discusiones de la JD 5. Gestión del riesgo dentro de la JD 6. Diseño y definición del Plan Estratégico de la Empresa 7. Sostenibilidad
Estructura de Gobierno	<ol style="list-style-type: none"> 8. Combinación y conjunto de habilidades de los miembros de la JD 9. Conocimiento complementario de los miembros de la JD 10. Plan de sucesión de la Alta Dirección 11. Periodicidad, duración y estructura de las sesiones 12. Funcionamiento de los Comités²
Coordinación	<ol style="list-style-type: none"> 13. Calidad y tipo de información pre-junta

Este documento contiene un resumen de los principales avances, temas a resaltar y oportunidades de mejora que A.T.Kearney encontró en este ejercicio de introspección de la Junta Directiva de Cementos Argos.

Tras realizar esta tercera herramienta de evaluación del Desempeño de la Junta Directiva de Cementos Argos, se puede seguir catalogando a la Junta como un órgano de mandato maduro, que cumple a cabalidad con sus funciones y logra un destacado nivel de enfoque hacia los temas estratégicos. Este grupo ha logrado construir un excelente Plan de Acción anual de Junta que se utiliza como la hoja de ruta temática. Como directorio logran un alto nivel de participación y cultura abierta al debate. De manera generalizada, la Junta Directiva de Cementos Argos, **se ubicó en un estadio avanzado de desempeño en la mayoría de los componentes evaluados.**

Los puntos más fuertes de la presente Junta Directiva son: su alto nivel de independencia, la participación activa de los directores y el contenido y compromiso con el Plan Anual de la Junta. El alto nivel de independencia y el empoderamiento de los miembros de Junta hace que el debate al interior del grupo sea rico en opiniones, críticas y perspectivas, logrando un intercambio franco de opiniones y un involucramiento activo en la toma de decisiones. El Plan Anual es una herramienta que se ha ido perfeccionando a través del tiempo y en la que los directores participan activamente en su construcción. El Presidente de la Junta se encarga de hacerle un seguimiento juicioso al plan y si hay necesidad de

hacer cambios temáticos, estos se hacen de manera consensuada y responsable. En la actualidad la Junta demuestra un nivel alto de madurez como grupo de alto desempeño, conocen muy bien el negocio cementero, el ADN de sus accionistas y se reconoce la importancia de las herramientas de gobierno corporativo para desempeñar su labor.

Encontramos importantes avances frente a en las recomendaciones realizadas en la Evaluación del Desempeño Externo de la Junta de Cementos Argos de 2013 en los resultados de la Autoevaluación del desempeño del 2017, vale la pena destacar que se ha asumido un rol más estratégico desde la Junta, involucrándose de manera activa en la construcción de la estrategia de la compañía. Se destaca el rol del Presidente de la Junta como líder del grupo y se ha mejorado considerablemente en el manejo de la información y en la calidad de la información pre-junta. En las pasadas evaluaciones los retos mencionados tenían importantes oportunidades de mejora, en la actualidad cumplen con altos niveles de desempeño en cada uno de los aspectos evaluados, demostrando el compromiso de la Junta con la mejora continua y con lograr un alto nivel de desempeño.

En la presente Autoevaluación se destaca el puntaje perfecto en la periodicidad, la duración de las reuniones y en la estructura de las sesiones de la Junta Directiva. Se tiene un puntaje destacado en el Plan Anual de Junta, en la participación de los directores en las sesiones, y en la calidad y tipo de información pre-junta.

Como oportunidad de mejora relevante, A.T.Kearney recomienda revisar la composición y los programas de formación de directores para lograr un mayor nivel de conocimiento complementario en el grupo. En materia de comités, se aconseja revisar el número de sesiones, el tiempo dedicado a los mismos y la composición que se tiene en algunos grupos de trabajo. Por otra parte, es conveniente revisar el contenido de los planes anuales de la Junta y de los comités para lograr mayor enfoque hacia los temas estratégicos. Por último se recomienda discutir de manera estructurada el plan de sucesión de la Alta Dirección al interior de la Junta Directiva y continuar trabajando en el direccionamiento y supervisión del sistema de gestión de riesgos desde la Junta Directiva, como se ha venido haciendo exitosamente.