



## **INTERCEMENT**

### **INTERCEMENT PARTICIPAÇÕES S.A. ES EL NUEVO HOLDING PARA EL NEGOCIO CEMENTERO DEL GRUPO CAMARGO CORRÊA**

InterCement Brasil S.A. es la nueva razón social de Camargo Corrêa Cimentos S.A. Este cambio fue acompañado por la creación de InterCement Participações S.A., holding para el negocio cemento, que reunirá a InterCement Brasil S.A., a la argentina Loma Negra y a otras participaciones internacionales. El objetivo de los cambios es atender la estrategia de convertir a la Compañía en una de las 20 cementeras más grandes hasta el 2012.

**IMPORTANTE:** a lo largo de este Informe están presentados las informaciones y los resultados obtenidos en 2010 por Camargo Corrêa Cimentos y sus subsidiarias, ya usando la nueva denominación de InterCement.

4

NUESTRO PERFIL CORPORATIVO

10

MENSAJE DE LA ADMINISTRACIÓN

12

CÓMO FUNCIONA EL MERCADO CEMENTERO

16

NUESTROS NEGOCIOS

## DESEMPEÑO

22

CÓMO PRODUCIMOS

26

CÓMO COMERCIALIZAMOS

29

CIMPOR

30

NUESTRA ESTRATEGIA  
Y DIFERENCIALES COMPETITIVOS

32

DÓNDE ESTAMOS INVIRTIENDO

36

NUESTRO DESEMPEÑO FINANCIERO

## GESTIÓN

42

CÓMO ESTRUCTURAMOS NUESTRO NEGOCIO

47

CÓMO GESTIONAMOS NUESTROS RIESGOS

48

NUESTROS TALENTOS

51

NUESTRA VISIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD

55

CÓMO EVALUAMOS LAS PERSPECTIVAS DE NEGOCIO

56

INFORMACIONES CORPORATIVAS

## NUESTRO PERFIL CORPORATIVO

Para atender a la estrategia de crecer de manera acelerada y convertirse, hasta el 2012, en una de las mayores cementeras del mundo, con fuerte participación internacional en economías emergentes, los accionistas de Camargo Corrêa Cimentos S.A. y su controladora, Camargo Corrêa S.A., promovieron una reestructuración societaria en diciembre de 2010, que terminó con la constitución de un *holding* para el negocio de cemento, denominada InterCement Participações S.A. Adicionalmente, en deliberación del 30 de abril de 2011, se alteró la razón social de Camargo Corrêa Cimentos S.A. para InterCement Brasil S.A.

El nuevo *holding* InterCement Participações S.A. tendrá bajo su umbral a InterCement Brasil S.A., la cementera argentina Loma Negra y participaciones estratégicas en otras empresas vinculadas al sector. InterCement Brasil S.A., nueva denominación de Camargo Corrêa Cimentos S.A., es una empresa de capital privado nacional, con sede en San Pablo y creada en 1967, que tiene el 99% de sus acciones bajo posesión de Camargo Corrêa S.A., holding del grupo Camargo Corrêa.

EN BRASIL, INTERCEMENT CUENTA CON SIETE UNIDADES FABRILES, LAS QUE LE DAN TRABAJO A MÁS DE 2 MIL PROFESIONALES, Y OTRAS NUEVE UNIDADES EN ARGENTINA, DONDE ACTÚAN MÁS DE 2.700 COLABORADORES



EN BRASIL, INTERCEMENT ACTÚA CON LAS MARCAS CAUÉ Y CIMENTO BRASIL

Dedicada a la extracción mineral y a la producción de cemento, hormigón y agregados, InterCement controla actualmente uno de los complejos cementeros más grandes de Sudamérica, con capacidad instalada para producir 16 millones de toneladas de cemento al año. Posee negocios consolidados en Brasil y Argentina, operaciones comerciales en Bolivia y Paraguay, y además tiene la concesión de una ferrovía en Argentina, Ferrosur, con más de 3 mil kilómetros de extensión, la que transporta materias primas, productos terminados y otras mercancías.

InterCement cuenta con siete unidades fabriles en Brasil, las que emplean directamente a más de 2 mil profesionales y otras nueve unidades en Argentina, donde actúan más de 2.700 colaboradores. En total, las unidades emplean a más de 2.800 profesionales en régimen de tercerización. Con las marcas Caué y Cimento Brasil, ocupa el tercer puesto en el mercado brasileño y es la quinta mayor hormigonera del País. En Argentina, la controlada Loma Negra es líder de mercado. Entre otros negocios, InterCement también participa del proyecto Palanca Cimentos, que está implementando una fábrica en Angola.

Con resultados crecientes en el mercado cementero a lo largo de los años y alineado a la expansión de InterCement en el mercado doméstico e internacional, la controladora Camargo Corrêa S.A. adquirió en 2010 alrededor del 33% de las acciones de la cementera portuguesa Cimpor, que opera en 12 países, incluso en Brasil, cuya transferencia al nuevo holding InterCement Participações está en curso y convirtiéndose en su mayor accionista individual.

Los cambios y los resultados obtenidos en los últimos años comprueban el éxito del proyecto estratégico sostenible, el que busca generar valor a sus *stakeholders* en el corto, mediano y largo plazo. Repitiendo el desempeño de años anteriores, InterCement finalizó el año con ampliando su participación de mercado, volumen e ingresos.

Comprometida con los principios de la sustentabilidad, InterCement orienta sus acciones en base a las

mejores prácticas internacionales y es signataria del Cement Sustainability Initiative (CSI), la rama cementera del *World Business Control for Sustainable Development* (WBCSD). *Benchmark* en emisiones de CO<sub>2</sub>, InterCement invierte en energía renovable y también participa en la Agenda Climática elaborada por el grupo Camargo Corrêa, que abarca nueve compromisos para la reducción y mitigación de gases de Efecto Invernadero (GEIs).

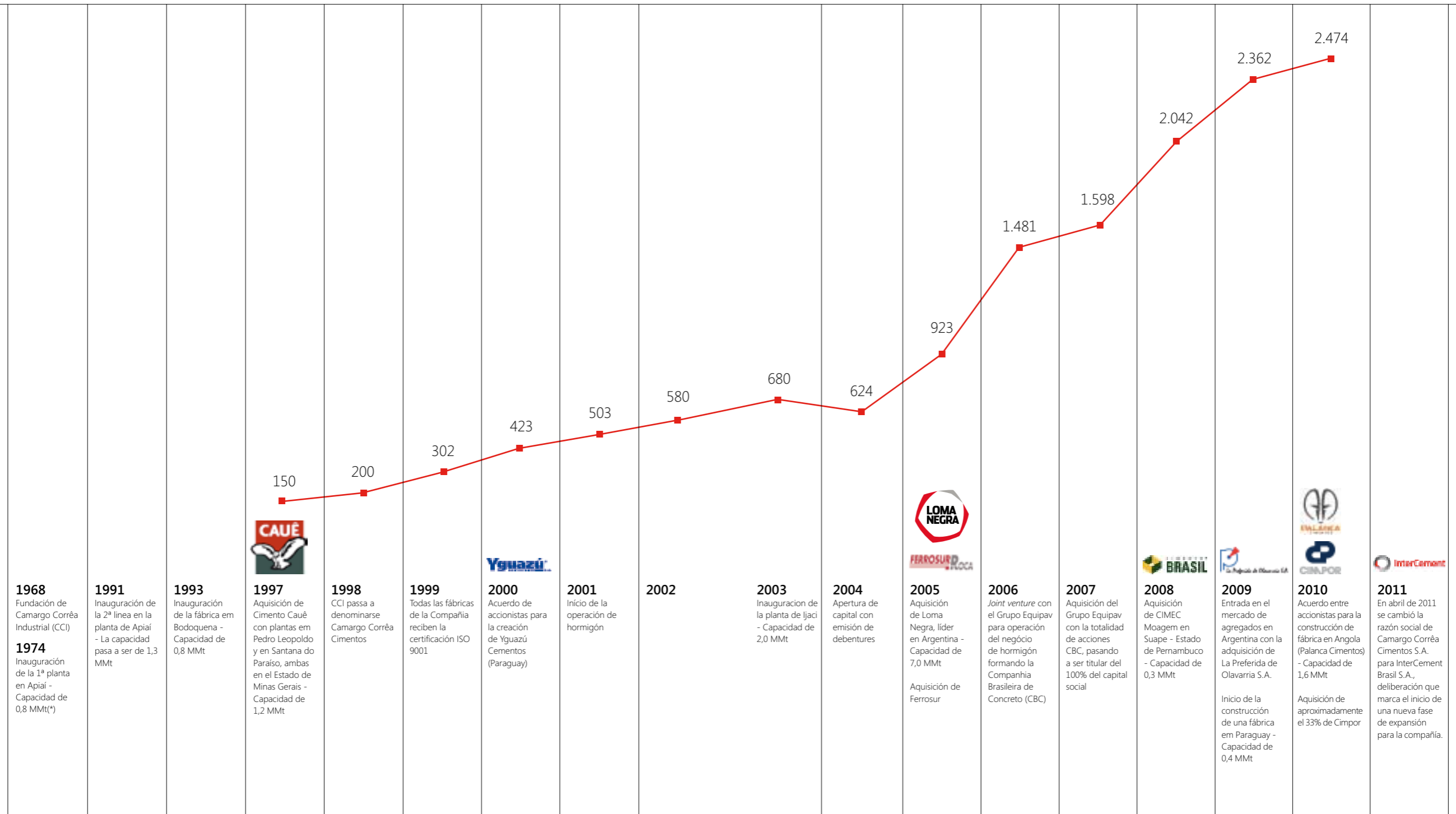
LA CONTROLADORA DE INTERCEMENT – CAMARGO CORRÊA S.A. – ADQUIRIÓ, EN 2010, ALREDEDOR DEL 33% DE LAS ACCIONES DE LA CEMENTERA PORTUGUESA CIMPOR, QUE OPERA EN 12 PAÍSES Y SE CONVIRTIÓ EN SU MAYOR ACCIONISTA INDIVIDUAL



CAMIONES LLEVAN EL MINERAL EXTRAÍDO DE LAS MINAS A LAS UNIDADES DE PRODUCCIÓN

# NUESTRA HISTORIA

■ INGRESOS NETOS (R\$ MILLONES)



(\*) MMt (millones de toneladas)



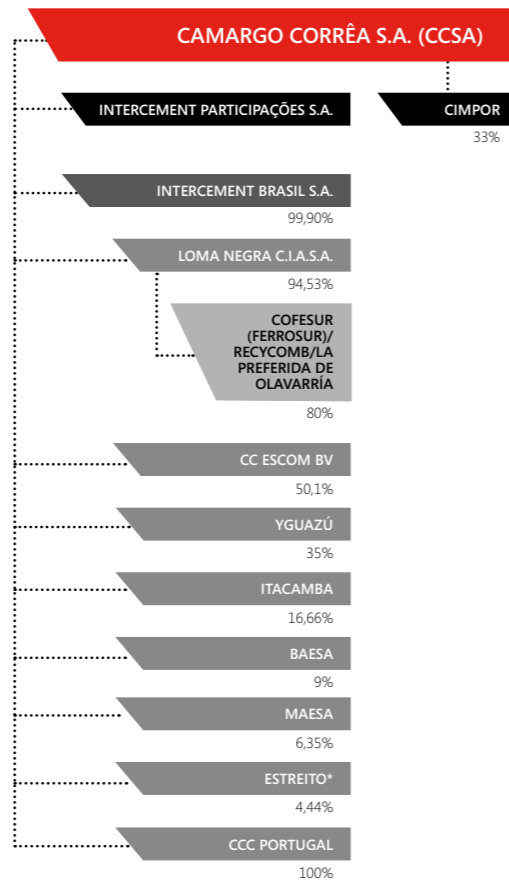
VISTA DE LA UNIDAD DE PRODUCCIÓN DE CEMENTO EN IJACI/MG

### NUESTRA ESTRUCTURA SOCIETARIA

El negocio cemento está constituido por un *holding* denominado InterCement Participações S.A., creado por el grupo Camargo Corrêa, quien posee el 99,9% de sus acciones preferenciales y ordinarias. A InterCement Participações controla a InterCement Brasil, que es una compañía abierta que posee participación directa en tres empresas cementeras en Latinoamérica, tres hidroeléctricas brasileñas y una empresa de participaciones.

### DÓNDE ACTUAMOS

Las unidades de producción de cemento de la Compañía en Brasil están ubicadas en las ciudades de Apiaí y Jacareí, en el Estado de San Pablo; Bodoquena, en el Estado de mato grosso do Sul; Pedro Leopoldo, Santana do Paraíso e Ijaci, en el Estado de minas gerais, y en Suape, en el Estado de Pernambuco. En Argentina son nueve fábricas, localizadas en las provincias de Neuquén, San Juan, Catamarca y Buenos Aires – la que concentra a seis de las nueve fábricas. La Compañía también posee 29 plantas de hormigón, siendo 18 localizadas en Brasil y 11 en Argentina, además de tres minas de agregados, dos en Brasil (en la región metropolitana de San Pablo) y una en Argentina en la provincia de Buenos Aires.



\*participación a partir de 2011

**MISIÓN** Actuar en la cadena de valor de la industria de cemento de manera sostenible, con innovación y excelencia de gestión, comprometida con las necesidades de los clientes y con la realización de las personas, generando valor a los accionistas y respetando el medio ambiente y la comunidad.

**VISIÓN** Ser una de las 20 empresas de cemento más grandes del mundo hasta el 2012.

### VALORES

**Respeto a las personas y al medio ambiente**

Actuar siempre de manera correcta y justa con respecto a sus accionistas, profesionales, clientes, proveedores, gobiernos, comunidades y con la comunidad en general. Actuar con responsabilidad en relación al medio ambiente.

**Actuación responsable**

Atender lo establecido en la legislación de los países y regiones donde actúa; corresponder a los valores definidos aquí; actuar de manera íntegra y de acuerdo con las normas universales de buena convivencia humana, sin discriminación de raza, sexo, credo, religión, cargo, función u otra.

**Transparencia**

Proveer informaciones claras y completas sobre actividades, logros, políticas y desempeño, de manera sistemática y accesible.

**Enfoque en el resultado**

Buscar maximizar siempre el desempeño como forma de garantizar su perennidad, sus inversiones, retorno a los accionistas y condiciones adecuadas a los profesionales.

**Calidad e innovación**

Garantizar a los clientes la mejor calidad posible en la ejecución de servicios o en la entrega de productos e invertir de forma continua en el perfeccionamiento de sus actividades y de sus profesionales.

### NUESTRO DESEMPEÑO

INDICADORES DE RESULTADO	2004	2005 <sup>(2)</sup>	2006	2007	2008	2009	2010	% 2009/2010
Renta Bruta (R\$ millones)	898	1.187	1.901	1.946	2.660	3.036	3.132	3,0%
Ingreso Neto (R\$ millones)	624	923	1.481	1.598	2.042	2.362	2.474	4,7%
EBITDA (%)	245	305	456	400	420	641	616	-3,8%
Margen EBITDA (%)	39	33	31	25	21	27	25	-2 p.p.
Utilidad Líquida/Pérdida (R\$ millones)	618	123	193	211	186	541	226	-58,0%
Inversiones (R\$ millones)	55	41	59	177	270	263	302	15,0%

INDICADORES OPERACIONALES	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	% 2009/2010
Ventas de Cemento y Derivados (millones de toneladas)	2,7	7,0 <sup>(3)</sup>	8,0	8,8	10,2	10,1	11,5	12,7%
Ventas de hormigón (millones de m³)	0,2	0,9 <sup>(3)</sup>	1,6	2,2	2,4	2,5	2,3	-8,0%
Volumen de Agregados (millones de toneladas)	-	-	-	-	-	-	1,3	-
Toneladas transportadas (millones de toneladas) <sup>(1)</sup>	4,8	5,1 <sup>(3)</sup>	5,6	5,5	5,6	5,1	5,2	2,0%
Funcionarios (en el fin del período)	676	2.761	2.671	4.000	4.808	4.751	4.787	0,7%
Ingreso por funcionario (R\$ mil)	1.328	430	712	487	553	639	654	2,3%
EBITDA por funcionario	363	110	171	100	87	135	129	-4,5%

Los datos referentes a los años 2009 y 2010 están alineados a las normas internacionales de contabilidad (IFRS).

<sup>(1)</sup> valores referentes a concesión ferroviaria

<sup>(2)</sup> Resultados de 2005 de Argentina "pro forma" a partir de la fecha de adquisición, en julio del 2005

<sup>(3)</sup> Incluye valores anuales de operación Argentina

## MENSAJE DE LA ADMINISTRACIÓN

ESTIMADO LECTOR,

le presento, con mucho placer, los principales cambios en la estructura societaria del negocio cemento: la constitución de un *holding* denominado como InterCement Participações S.A., el cambio de la razón social de Camargo Corrêa Cimentos S.A. para InterCement Brasil S.A. y la transferencia en curso para el nuevo *holding* InterCement Participações S.A., de la participación que la controladora Camargo Corrêa S.A. posee en la cementera portuguesa Cimpor (alrededor del 33%). Los cambios y la adquisición de la importante participación accionaria en Cimpor forman parte de nuestro ambicioso proyecto empresarial, mencionado en el Informe de 2009. La mención al Informe anterior tiene un propósito: demostrar que este proyecto de expansión fue elaborado cuidadosamente y esta siendo ejecutado consistentemente. Programamos cada paso en la dirección de este objetivo de manera segura y responsable, para que podamos obtener, en el final del proceso, un grupo empresarial fuerte y estable, reconocido por generar valor dentro y fuera del País, que busca resultados y multiplica el valor sustentable.

Los cambios reflejan el proceso de crecimiento y fundamentan la posición de InterCement como grupo esencialmente multicultural, presente en varios países, que valora la diversidad, patrocina la convergencia de ideas y valores, participa en el desarrollo socioeconómico de los países donde actúa y construye el futuro creciendo de manera expresiva y sostenible. Con la nueva estructura y marca, cambiamos la condición de empresa que posee el control de compañías en su sector para ser una empresa del segmento cementero con alcance internacional, como el propio

nombre lo sugiere. Nuestra meta es lograr el liderazgo regional, particularmente en Latinoamérica y en África, considerando que, como empresa brasileña, podemos atender de mejor manera las peculiaridades de esas regiones.

Un paso importante en esa dirección es la antes mencionada adquisición de alrededor del 33% del capital de Cimpor por Camargo Corrêa S.A. Cimpor tiene el 67% de sus activos concentrados en mercados emergentes – enfoque alineado a nuestra estrategia de crecimiento – además de gran participación en el mercado brasileño. Lo más importante es que esta operación permite que InterCement concentre su enfoque en el sector cementero y demuestra la disposición de la Compañía de crecer en mercados estratégicos, de manera sustentable.

Para mantener la fuerza de la nueva marca, no faltan resultados positivos en 2010. Nuestra producción alcanzó la cifra récord de 11,5 millones de toneladas de cemento en el año, con una evolución de 12,74% en el acumulado de Brasil y de Argentina. Este rendimiento refleja las constantes inversiones en la ampliación del parque industrial y en la mejora de la eficiencia operativa, con atención especial en los proyectos para disminuir los niveles de emisión de CO<sub>2</sub>, las que mantienen a InterCement entre las empresas con los índices más bajos de emisión de gases de efecto invernadero en el mundo.

Nuestra ventabruta consolidada alcanzó R\$ 3,13 mil millones, 3% superior al valor registrado en 2009. El EBITDA consolidado, sin embargo, presentó una caída de 3,8%, reflejo de la apreciación del Real frente

NUESTRA PRODUCCIÓN  
LOGRÓ LA MARCA  
RÉCORD DE **11,5**  
**MILLONES DE**  
TONELADAS DE  
CEMENTO EN EL AÑO,  
CON EVOLUCIÓN  
DE **12,74%** EN EL  
ACUMULADO DE BRASIL  
Y ARGENTINA

al Peso argentino. Este impacto afectó la utilidad líquida, la que totalizó R\$ 226 millones en el año, desempeño positivo, pero menor al obtenido en 2009. Si la valorización disminuyó por un lado las utilidades en Reales este año, por el otro señaló las perspectivas positivas del mercado nacional, justificando nuestras inversiones. También se implementaron plenamente en 2010 las nuevas prácticas contables internacionales (IRS), un paso importante para nuestro proceso de internacionalización.

Entre las inversiones de InterCement a lo largo del año es importante la capacitación de nuestro capital humano y la revisión de la estructura organizacional de la Compañía para garantizar el enfoque en los resultados, estimular la mejoría continua y preparar nuestros equipos para los desafíos del proceso de crecimiento. Este cambio permitió perfeccionar los niveles de gobernanza corporativa, proporcionar mayor agilidad en la toma de decisiones y ampliar la generación de valor para los *stakeholders*.

Invertimos en la búsqueda de la autosuficiencia energética a través de la adquisición de hidroeléctricas, lo que reduce el impacto de nuestras actividades en el medio ambiente; condición vital para InterCement, que tiene como meta evolucionar constantemente en todos los niveles de la sustentabilidad.

Por medio de la controlada Ferrosur, firmamos un contrato de venta del trayecto ferroviario entre las ciudades de General Cerri (en la provincia de Buenos Aires) y Zapala (en Neuquén) con Vale Logística de Argentina, operación que no afecta las actividades de Ferrosur como prestadora de servicios a terceros, ni cambia la infraestructura logística de Loma Negra. Ferrosur continúa interconectando las principales fábricas de cemento y atendiendo a las necesidades de su controladora argentina.

Es importante para nosotros, enfatizar que siempre actuamos de manera efectiva en sintonía con nuestros valores, pensamiento que ciertamente nos permitirá lograr nuestra visión y cumplir completamente nuestra misión.

En el ámbito social, informatizamos el sistema de control de las metas relacionadas con los principales indicadores de sustentabilidad, lo que permite el acceso de todos los colaboradores, y elaboramos la Política de Responsabilidad Social Corporativa, con la firme disposición de diseminar los principios de la sustentabilidad y ampliar acciones que promuevan transformaciones positivas y creen las condiciones adecuadas para que las comunidades logren su autonomía y crezcan como nosotros en InterCement.

Nos gustaría agradecerles a nuestros accionistas, colaboradores, clientes y demás *stakeholders* que siempre confiaron y apoyaron nuestro trabajo. Estamos listos para un nuevo ciclo de expansión y estamos seguros de que la nueva etapa comprobará que InterCement nació para ser referencia de calidad y de crecimiento sustentable.

**José Édison Barros Franco**  
Presidente del Consejo de Administración

# CÓMO FUNCIONA EL MERCADO CEMENTERO

## CEMENTO: NUESTRO PRINCIPAL PRODUCTO

El cemento es un *commodity* producido a partir del calcáreo. Las minas de calcáreo deben estar ubicadas relativamente cercanas a centros consumidores para viabilizar la producción. Con variedad limitada, especificaciones y procesos de fabricación similares en todo el mundo, el costo de los insumos del cemento se puede considerar como bajo, pero los gastos operativos encarecen el precio final en más de 50%. Esto sucede debido a los gastos con combustibles, flete, mano de obra, por la dependencia de transporte (logística) y de energía eléctrica utilizada en el proceso operacional.



EL CONSUMO BRASILEÑO LLEGÓ A LOS 59,1 MILLONES DE TONELADAS DE CEMENTO EN 2010

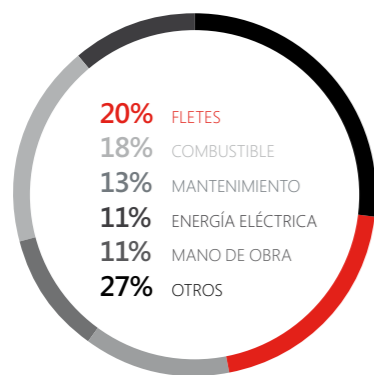
## LA INDUSTRIA CEMENTERA EN EL MUNDO

La industria del cemento existe en prácticamente todos los países y exige capital de largo plazo e intensivo (en promedio entre 200 – 300 US\$/tonelada de capacidad). Brasil, donde actúan 12 grupos, es uno de los países con mayor competencia, según el Sindicato Nacional de la Industria del Cemento (SNIC) - sólo Estados Unidos supera ese número.

De acuerdo con datos del International Cement Review, la producción mundial de cemento llegó a alrededor de 3,3 mil millones de toneladas en 2010.

BRASIL RESPONDE POR EL 1,6% DEL CONSUMO MUNDIAL DE CEMENTO Y TIENE CAPACIDAD PARA PRODUCIR **67 MILLONES DE TONELADAS AL AÑO**

## COMPOSICIÓN APROXIMADA DEL COSTO DEL CEMENTO



Los cinco mayores consumidores son China, India, EUA, Brasil y Rusia. Las estadísticas mundiales nos muestran que, durante los últimos años, el consumo del cemento ha crecido de manera importante en los países en desarrollo, hecho que avala la estrategia de InterCement de concentrar sus esfuerzos en América del Sur y en África.

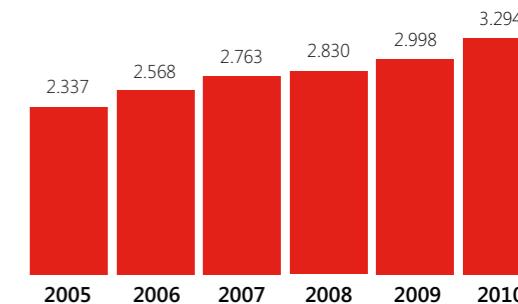
## EL CEMENTO EN BRASIL

Brasil, el cuarto mercado más grande de cemento en el mundo, según el Global Cement Report, lidera la producción y el consumo en Latinoamérica. Coherente con el perfil de este segmento y con la dinámica del mercado internacional, el País cuenta con players globales y los revendedores son sus principales compradores.

Responsable por el 1,8% del consumo mundial, el parque cementero del País cuenta con alrededor de 70 fábricas, de 12 grupos industriales nacionales y extranjeros, con capacidad instalada de 67 millones de toneladas/año.

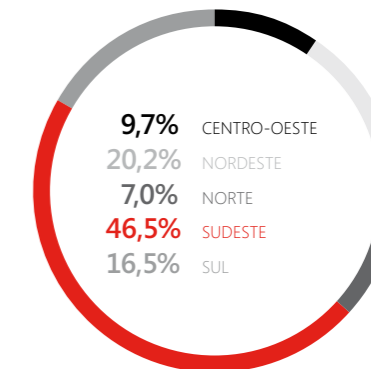
Estimaciones del Sindicato Nacional de la Industria del Cemento (SNIC) muestran que el consumo brasileño alcanzó la marca de 59,1 millones de toneladas en 2010, lo que representa un aumento de 14,8% con relación al año anterior. Esto significa que el País mantuvo el ritmo de crecimiento iniciado en 2005 – reflejo del crecimiento de la economía, de los programas habitacionales y de las inversiones en infraestructura - y que está apto para atender la demanda actual, pero que luego necesitará nuevas inversiones – alineado con el plan de crecimiento de InterCement.

## CONSUMO MUNDIAL DE CEMENTO



Fuente: Global Cement Report 8ª edición 2009 y International Cement Review

## EL CEMENTO EN BRASIL



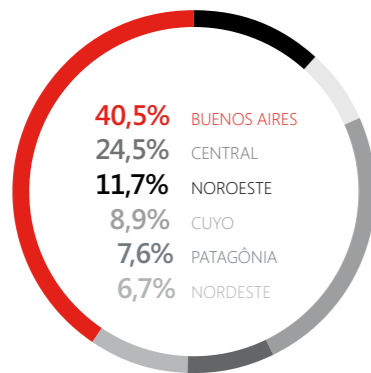
Fuente: SNIC – Oficial hasta noviembre – SNIC preliminar dic/10 con importaciones

## EL CEMENTO EN ARGENTINA

En un mercado donde están presentes *players* internacionales, InterCement es líder con la marca Loma Negra, la que responde por casi la mitad de las ventas en un mercado que consumió 10,2 millones de toneladas de cemento en 2010, volumen récord en la industria cementera, y 10,1% superior al resultado de 2009, de 9,3 millones de toneladas, conforme los datos divulgados por la Asociación de Fabricantes de Cementos Portland. Una investigación de la entidad muestra que el consumo argentino creció significativamente en una década: pasó el promedio de 150 kg *per cápita* en 2001 (con producción anual de 5,45 millones de toneladas) para 254 kg *per cápita* en 2010.

Este aumento es fruto del buen desempeño del sector agropecuario y de la reanudación del consumo argentino, tanto del sector privado como de proyectos de infraestructura. Después de un crecimiento durante seis años consecutivos, interrumpidos por la crisis financiera en los mercados internacionales que se ocurrió en el 2009, el mercado presentó nuevamente perspectivas positivas para los próximos años, las que favorecen a la industria cementera. Prueba de eso, el

## EL CEMENTO EN ARGENTINA



## LA MARCA LOMA NEGRA ES LÍDER EN EL MERCADO ARGENTINO

estimador mensual de la actividad económica del país reflejó la evolución de 9,4% en el acumulado de 2010.

A pesar de la demanda por obras de infraestructura, el sector cementero argentino concentra sus negocios en distribuidores y revendedores, los que atienden a pequeñas obras y reparaciones. Juntos, responden por más de la mitad del consumo, seguidos por las hormigoneras y las constructoras.



LOS PROFESIONALES CUENTAN CON UNA PARRILLA DE CURSOS DE PERFECCIONAMIENTO Y DE OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO EN LA EMPRESA



INSUMO PARA LA FABRICACIÓN DE CEMENTO

## NUESTRO POSICIONAMIENTO EN EL SECTOR

InterCement ocupa actualmente el tercer puesto en participación en el mercado de cemento en Brasil y es líder en Argentina, con marcas tradicionales y reconocidas por la calidad. Es también la quinta hormigonera más grande de Brasil, con 18 unidades de hormigón, las que consumieron casi 500 mil toneladas del cemento de sus fábricas en 2010. También cuenta con dos canteras en el estado de San Pablo, adquiridas recientemente. En Argentina, con la marca Lomax, la empresa también posee el 24% del mercado de hormigón, en Buenos Aires. También cuenta con La Preferida de Olavarría para la producción de agregados.

La Compañía tiene metas de crecimiento ambiciosas. Concentra sus esfuerzos en medidas alineadas a los

INTERCEMENT OCUPA ACTUALMENTE EL **TERCER PUESTO** EN PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE CEMENTO EN BRASIL Y ES **LÍDER EN ARGENTINA**

principios de la sustentabilidad y con la excelencia en la gestión corporativa. Siempre atenta a las oportunidades de mejoría, invierte en la innovación, en el perfeccionamiento de procesos y en la capacitación de sus talentos, para generarles valor a todos sus públicos y, así, contribuir para la perennidad de los negocios.

En su actuación, InterCement adopta un posicionamiento ético, transparente y de respeto en el relacionamiento con sus pares, así como también en el contacto con proveedores, clientes y demás públicos, fundamentado en los principios de su Código de Conducta. Para orientar el relacionamiento de sus profesionales con los *stakeholders*, la Empresa dispone de una política propia, que impide acciones o prácticas abusivas en acuerdos comerciales (formales o informales) con la competencia, clientes o distribuidores, mitigar riesgos asociados al comportamiento anticompetitivo y garantizar que los administradores tomen decisiones de manera independiente de sus socios o competencia. La Compañía también pone a disposición un canal para recibir eventuales denuncias, el que se denomina Línea Ética (Linha ética), con total sigilo e independencia, una vez que es administrado por una empresa externa de consultoría.



# NUESTROS NEGOCIOS

## QUÉ PRODUCIMOS

InterCement produce cemento, hormigón y agregados y posee el tercer complejo cementero más grande de América del Sur. Actualmente cuenta con 16 unidades cementeras - siete en Brasil y nueve en Argentina - las que juntas produjeron 11,5 millones de toneladas en 2010, lo que representó un aumento de 12,74% con respecto al año anterior.

La evolución de la producción cementera registrada por la Empresa tanto en Brasil como en Argentina, incluso antes de la finalización de los diversos proyectos de ampliación del parque industrial que están en curso, refleja las inversiones frecuentes en procesos para mejorar la eficiencia operacional, las investigaciones destinadas a perfeccionar día a día la calidad de los productos y los esfuerzos para perfeccionar la gestión de los negocios. La producción récord del 2010 superó el crecimiento promedio del sector y permitió lograr marcas operativas históricas en diversas unidades.

## LA PRODUCCIÓN EN BRASIL

En Brasil, InterCement posee las marcas Cauê y Cimento Brasil. Reconocida por su calidad, la Compañía produce cemento, hormigón y agregados en siete unidades – cuatro fábricas integradas de cemento y tres molineras, 18 unidades de hormigón y dos canteras de agregados.

## VOLUMEN DE VENTAS DE CEMENTO (Millones de toneladas)



Posee casi el 10% del market share y su parque industrial produjo 6 millones de toneladas en 2010.

Las fábricas de cemento están ubicadas en las ciudades de Apiaí y Jacareí (San Pablo), Bodoquena (Mato Grosso do Sul), Pedro Leopoldo, Ijací y Santana do Paraíso (Minas Gerais) y en Suape (Pernambuco), donde está representada por la marca Cimento Brasil – la primera planta del Nordeste del País que producirá cemento con adición de escoria.

## LA PRODUCCIÓN EN ARGENTINA

La Compañía pasó a actuar en Argentina en 2005, al adquirir el control accionario de Loma Negra y sus controladas. Tradicional y con altos niveles de confiabilidad y reconocimiento en el mercado local, Loma Negra es líder de mercado y su parque industrial produjo 5,5 millones de toneladas en 2010.

Loma Negra es la única empresa con presencia en todas las regiones del país. Cuenta con nueve unidades para la fabricación de cemento y con 11 unidades de producción de hormigón, localizadas en las provincias de Neuquén, San Juan, Catamarca y en Buenos Aires, que concentra seis de las nueve fábricas. Loma Negra comercializa cemento, cal, y albañilería con su marca, hormigón con la marca Lomax y agregados para la construcción civil a través de la controlada La Preferida de Olavarría.

Para atender sus directrices sustentables y de conservación ambiental, InterCement cuenta con Recycomb, unidad que utiliza la tecnología *fuel blending*, destinada a eliminar desechos industriales, lo que colabora para la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero.

## FERROSUR: UN DIFERENCIAL COMPETITIVO

En Argentina, InterCement cuenta con un diferencial competitivo: Por medio de Cofesur S.A., posee el 80% de participación en Ferrosur Roca S.A. (Ferrosur), ferrovía

## UNIDADES PRODUCTORAS



Obs: Sólo operaciones de cemento

con 3.181 km, que opera en la región central de Argentina. La ferrovía interconecta a siete de las nueve unidades de Loma Negra y conecta la cementera argentina a los grandes centros consumidores.

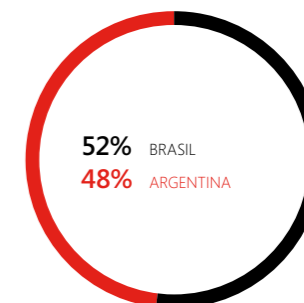
Actualmente, los servicios prestados para Loma Negra representan aproximadamente el 45% del total de los productos transportados por Ferrosur. La ferrovía transporta, para otros clientes, productos químicos, combustibles, materia prima, entre otros; principalmente para el sector de la construcción. En 2010, transportó 5,2 millones de toneladas, volumen 2% superior al obtenido en 2009, con la tarifa promedio de US\$ 10,86 por tonelada (+14%).

Debido a su ubicación estratégica, el 24 de agosto de 2010 Ferrosur firmó un contrato para la transferencia de derechos y obligaciones de parte de sus activos para Vale Logística de Argentina S.A. El contrato garantiza a Vale el derecho de utilizar con exclusividad la infraestructura de 756 km, en el trayecto entre las ciudades de General Cerri (en la provincia de Buenos Aires) y Zapala (en Neuquén), preservando el derecho de Loma Negra de transportar sus productos. La operación también prevé la transferencia de determinados contratos de trabajo y de ciertos activos de propiedad de Ferrosur, la que se concretará después de la aprobación por parte del órgano de defensa económica de Argentina (Comisión Nacional de Defensa de La Competencia). El precio de la transferencia será de US\$ 60 millones.

## OTRAS INVERSIONES

InterCement también participa en Yguazú Cementos, unidad comercial ubicada en Paraguay, en Itacamba Cementos, en Bolivia, en el proyecto Palanca Cimentos, para implementar una fábrica de cemento en Angola – iniciativas que comprueban el esfuerzo de la Compañía para crecer en mercados estratégicos, de manera sustentable, generando valor para sus *stakeholders*.

## PRODUCCIÓN (%)



DESEMPEÑO



# CADENA PRODUCTIVA

Llamado por los antiguos romanos de *caementum*, el cemento de tipo Portland proviene de una mezcla de al menos 70% de calcáreo (abundante en la naturaleza), arcilla y mineral de hierro, pudiendo recibir otras adiciones en menor cantidad para adquirir propiedades específicas. Su cadena de producción exige un elevado conocimiento técnico y tecnología de punta para producir un cemento de calidad superior. InterCement posee unos de los parques industriales más modernos de Sudamérica, que permite una gran productividad con respecto al medio ambiente.

**1**

EL MINERAL ES EXTRAÍDO A TRAVÉS DE TRONADURA Y, A CONTINUACIÓN, ES TRANSPORTADO A LA UNIDAD DE PRODUCCIÓN.

**2**

AL LLEGAR, LAS PIEDRAS GRANDES PASAN POR EL ROMPIMIENTO, PROCESO DESTINADO A REDUCIR EL CALCÁREO EN PEDRUSCOS DE PORTE HOMOGÉNEO.

**3**

CON UN TAMAÑO UNIFORME, EL CALCÁREO ES LLEVADO A LOS DEPÓSITOS DE PRE-HOMOGENIZACIÓN. COMO LA CALIDAD DEL CEMENTO DEPENDE DE MATERIALES QUÍMICAMENTE HOMOGÉNEOS, EL CALCÁREO PASA POR UN SISTEMA DE APILAMIENTO QUE UNIFICA LAS CAPAS SEGÚN EL LOTE EN EL QUE VENGAN.

**4**

A CONTINUACIÓN, SE ENVÍA A LA ETAPA DE DOSIFICACIÓN, QUE PREPARA LA MEZCLA DE CALCÁREO, ARCILLA Y MINERALES DE HIERRO EN PROPORCIONES IDEALES PARA LA CALIDAD Y EL TIPO DE CEMENTO QUE SERÁ FABRICADO; TRABAJO REALIZADO POR BALANZAS DOSIFICADORAS Y CONTROLADAS POR EL LABORATORIO CENTRAL.

**5**

LA MOLIENDA DE LA MEZCLA IDEAL PRODUCE UN POLVO FINO, CONOCIDO COMO HARINA SIN BLANQUEAR. LA MATERIA PASA POR CICLONES DONDE EL AIRE ES SEPARADO Y EL HARINA ES PRECALENTADA. DESDE AHÍ SE INICIA LA LIBERACIÓN DE CO<sub>2</sub>, ACELERANDO LA DESCARBONATACIÓN.

**6**

LUEGO, EL HARINA ES LLEVADA AL CALCINADOR Y ES CALENTADA HASTA SU PUNTO DE FUSIÓN, A TEMPERATURAS QUE ALCANZAN LOS 1.400°C. EL MATERIAL SE CONVIERTE EN UNA ESPECIE DE LAVA EN ESTADO LÍQUIDO Y A CONTINUACIÓN ES RESFRIADO RÁPIDAMENTE. EL MATERIAL VUELVE AL ESTADO SÓLIDO, FORMANDO EL CLINKER, LA BASE DEL CEMENTO.

**7**

EL CLINKER, MÁS YESO, CALCÁREO O CUALQUIER OTRA ADICIÓN, ES MEZCLADO Y MOLIDO, GENERANDO EL CEMENTO. AHORA EL CEMENTO ESTÁ PARA SER ENSACADO O DESPACHADO A GRANEL.



## CÓMO PRODUCIMOS

InterCement posee unos de los parques industriales más modernos de América del Sur, que proporciona alta rentabilidad con respeto al medio ambiente. Sus unidades cuentan con un modelo operacional diferenciado, que reúne tecnología de punta, procesos automatizados, digitalizados y controlados en un laboratorio central y profesionales experimentados, lo que ayuda a garantizar la calidad del producto y multiplicar resultados sustentables.

Para abastecer su producción, la Compañía tiene reservas de calcáreo - mineral que responde por alrededor del 90% de la composición del cemento - con extracción garantizada por varias décadas, en Brasil y Argentina. Al ser fáciles de encontrar en la naturaleza, las minas de calcáreo necesitan estar relativamente cercanas a los grandes centros de consumo para que puedan ser viables, debido a que los gastos con logística tienen un peso importante en la composición de los precios - transporte y energía, juntos, representan alrededor del 50% de los costos de producción del cemento.

Estratégicamente ubicadas, las minas de calcáreo administradas por InterCement se encuentran en un radio de hasta 20 km de las fábricas operacionales y cercanas a los principales mercados consumidores. La Compañía adopta medios para reducir el impacto de sus actividades en el medio ambiente y en las comunidades cercanas a las reservas y a las unidades productivas, desde el inicio de la etapa de producción. Es importante destacar que se registran en los libros contables las previsiones específicas para enfrentar las recuperaciones de las minas después del período de explotación.

### LA COMPAÑÍA ADOPTA MEDIOS PARA REDUCIR EL IMPACTO DE SUS ACTIVIDADES EN EL MEDIO AMBIENTE Y EN LAS COMUNIDADES CERCANAS A LAS RESERVAS Y A LAS UNIDADES PRODUCTIVAS, DESDE EL INICIO DE LA ETAPA DE PRODUCCIÓN

El principal impacto ambiental en la producción de cemento es la emisión de CO<sub>2</sub>, que ocurre principalmente (en cerca del 98% de las emisiones) durante dos fases: en el proceso de calcinación (quema) de las materias primas (en especial, calcáreo y arcilla) para generar el clinker (la base del cemento), cuando ocurre la "descarbonatación"; y en la quema de combustibles que alimentan el horno de clinker. Entidades especializadas estiman que la industria cementera mundial es la responsable por la emisión de cerca del 5% del CO<sub>2</sub> resultante de la actividad humana.

Sin embargo, en Brasil la producción de la industria cementera corresponde a menos del 2% de la emisión total del País, según el 1er Inventario Nacional de Gases de Efecto Invernadero, concluido por el Ministerio de Ciencia y Tecnología de Brasil. InterCement, dentro de su modelo de gestión, prevé el monitoreo constante de sus emisiones por medio de inventarios anuales, utilizados para dar seguimiento a la evolución de las acciones previstas en su plan de mitigación.

Los inventarios de emisión de gases de efecto invernadero (GEIs), relativos a los años 2007, 2008, 2009 y 2010, fueron realizados de acuerdo con el protoco-

lo de la CSI y del Green House Gases Protocol (GHG Protocol), además de sometidos a la verificación de consultoría externa independiente. Los resultados comprueban que la Compañía presenta los menores índices mundiales y se convirtió en *benchmark* en el control de las emisiones de GEIs. Actualmente, InterCement tiene emisiones de 535 kg de CO<sub>2</sub> por tonelada de cemento producido, muy inferior al promedio anual de 653 kg.

### REDUCCIÓN DE IMPACTOS

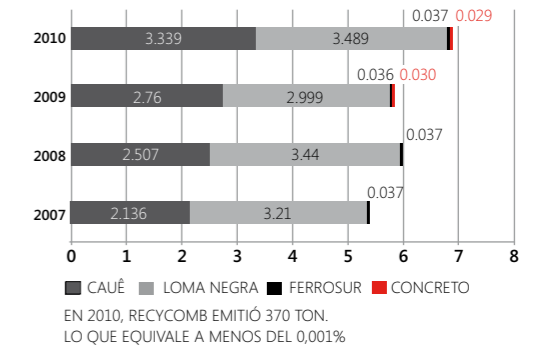
InterCement utiliza combustibles menos contaminantes para generar la energía necesaria para los hornos y reducir la emisión de CO<sub>2</sub>. La técnica, denominada coprocesamiento, consiste en quemar desechos industriales o urbanos (neumáticos, aceites usados, plásticos y tintas, entre otros) como reemplazo a los combustibles tradicionales, sin generar nuevos desechos ni comprometer el medio ambiente.

Para asegurar el suministro de estos productos, se firmaron contratos a largo plazo con las industrias generadoras, con costos favorables, lo que se con-

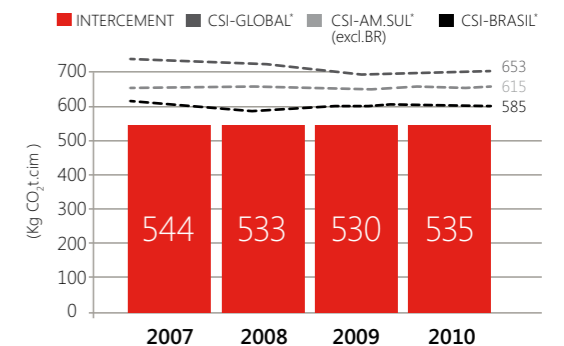
ESTERAS CUBIERTAS TRANSPORTAN EL CALCÁREO PARA DOSIFICACIÓN



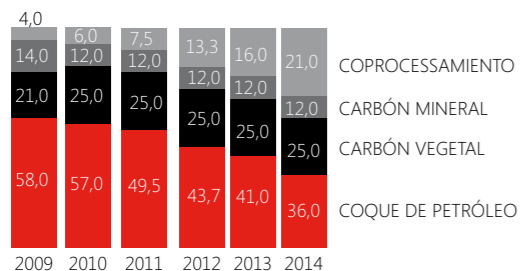
### EVOLUCIÓN DE LAS EMISIONES ABSOLUTAS (MM ton. de CO<sub>2</sub>)



### EVOLUCIÓN DE LA EMISIÓN ESPECÍFICA (Kg CO<sub>2</sub>/ t.cim.)



### MATRIZ TÉRMICA (%)



virtió en una ventaja competitiva para la Compañía y en garantía de abastecimiento tanto para las fábricas de Brasil como para las unidades en Argentina. En los próximos dos años serán invertidos R\$ 40 millones en las instalaciones de coprocesamiento, lo que permitirá utilizar 174 mil toneladas de desechos anualmente y reemplazar 21% de la matriz térmica.

### ENERGÍA LIMPIA

Como la producción cementera exige un consumo elevado de energía térmica y eléctrica, InterCement invierte en la generación de energía renovable producida por las hidroeléctricas. La auto-producción garantiza emisiones más bajas de CO<sub>2</sub>, proporciona un 'hedge' de abastecimiento y también permite un menor costo de producción. Conciente de esto, desde 1987 posee 9% de participación en Maesa-Machadinho Energia S.A. y, desde 2001, posee el 5,3% de Baesa-Energética Barra Grande S.A.

En 2011 pasó a responder por 4,4% del consorcio que posee la planta hidroeléctrica de Estreito, ubicada en la frontera de los Estados de Maranhão y Tocantins. El consumo de "energía limpia" (no producida con derivados de petróleo) representó el 15,7% de la energía total consumida por la Empresa en el año.

### INVERSIÓN EN LA CIUDADANÍA

Las inversiones de InterCement en su crecimiento no

se limitan a nuevas tecnologías, equipamientos de última generación o a la participación estratégica en otras empresas. La Compañía cree que estas adquisiciones sólo proporcionarán el retorno esperado si, antes que todo, tiene un equipo capacitado y comprometido con el alcance de los objetivos estratégicos.

En base a eso, la Empresa destina anualmente una cuota importante de sus inversiones al entrenamiento y la capacitación de sus empleados, con el objetivo de proporcionar crecimiento profesional y personal. En todas las unidades, InterCement privilegia la contratación de funcionarios locales, como forma de retener talentos, estimular el desarrollo de carrera, acelerar el proceso de adaptación a la cultura corporativa y garantizar que sus profesionales estén interesados en participar en iniciativas sociales de apoyo a las comunidades locales. La Compañía entiende que, con esa política, colabora para retener a los jóvenes en su ciudad natal. Con esto, ayuda en el crecimiento de las economías locales, produciendo un ciclo virtuoso que contribuye con la ciudadanía.

En asociación con el Instituto Camargo Corrêa, InterCement incentiva a sus profesionales a que participen en el Programa Ideal voluntario. La intención es valorar, reconocer y apoyar el trabajo voluntario de sus funcionarios y familiares que contribuyen con el desarrollo comunitario de los municipios involucrados. El destaque del programa fue la implementación del "día de hacer el bien", iniciativa creada en 2009 para celebrar los 70 años del grupo Camargo Corrêa. En 2010, el evento movilizó

LA COMPAÑÍA ENTIENDE QUE RETENER A LOS JÓVENES EN SU CIUDAD NATAL AYUDA AL CRECIMIENTO DE LAS ECONOMÍAS LOCALES, PRODUCIENDO UN CICLO VIRTUOSO

SIGUIENDO SU VISIÓN ESTRATÉGICA, LAS ACCIONES SOCIALES DE LA COMPAÑÍA BUSCAN EQUILIBRAR LOS ASPECTOS ECONÓMICO, SOCIAL Y AMBIENTAL, SIN PERDER EL ENFOQUE EN LA PROPUESTA DE OFRECER OPORTUNIDADES A LOS JÓVENES



LA EMPRESA INVIerte CONSTANTEMENTE EN EQUIPAMIENTOS PARA LA SEGURIDAD DE SUS PROFESIONALES

a 1.897 voluntarios en Brasil y a más de 925 personas en Argentina y Paraguay, entre colaboradores, familiares, proveedores, clientes y comunidades locales, lo que benefició a centenas de familias en más de 70 acciones.

Siguiendo su visión estratégica, las acciones sociales de la Compañía buscan equilibrar los aspectos económico, social y ambiental, sin perder el enfoque en la propuesta de ofrecer oportunidades a los jóvenes. Estas iniciativas están divididas en tres proyectos, además del programa de voluntariado, todos coordinados por el Instituto Camargo Corrêa:

#### Programa Infancia Ideal

Destinado para niños de 0 a 6 años, el programa tiene como objetivo proteger los derechos de la primera infancia y está presente en las ciudades de Ijaci, Apiaí, Bodoquena, Santana do Paraíso, Pedro Leopoldo y Cabo de Santo Agostinho. Coordinado por un comité representativo de los stakeholders de la comunidad, los Consejos de Desarrollo Comunitario (CDC), el programa cuenta con 22 proyectos, que buscan complementar y fortalecer las acciones del poder público y de las comunidades. Elegida inicialmente para abrigar el programa Infancia Ideal, InterCement es la primera empresa del Grupo Camargo Corrêa en vivenciar, desde 2010, la experiencia de implementar de manera simultánea los otros dos programas estructurales del Instituto: Escuela Ideal y Futuro Ideal.

#### Programa Escuela Ideal

Está dirigido a mejorar la gestión de las escuelas públicas, apuntando a la mejoría de la calidad de la enseñanza. El programa de calidad en la gestión de escuela pública atiende a niños y a adolescentes entre 6 y 16 años y se implementó inicialmente en la ciudad de Apiaí (SP).

#### Programa Futuro Ideal

Tiene como meta incentivar el espíritu emprendedor y la generación de trabajo y renta. Dirigido a jóvenes entre 16 y 29 años, el programa es realizado en asociación con diversas entidades como Sesi, Senac, Senai, Sebrae, entre otras. El Programa invierte en potencialidades locales y en las oportunidades de integración con empresas del grupo y su red de relacionamientos.

La estrategia de fomento al desarrollo comunitario también se está implementando en Argentina con el apoyo de la Fundación Loma Negra. Allí, la propuesta es promover la interacción entre diferentes generaciones para mejorar la situación de la juventud en cinco ciudades – Olavarría, Cañuelas, Zapala, Ramallo y Barker.

# CÓMO COMERCIALIZAMOS

InterCement busca hacerse presente en los mercados con mayor potencial de consumo, que valoricen sus diferenciales y la calidad de sus servicios. En Brasil, las ventas se concentran en la región Sudeste, la que responde por el 48% del consumo nacional de cemento. A partir del 2006, la Empresa ha elevado sistemáticamente su participación en el mercado de la región y en 2010, alcanzó un 14,4%, superando los 13,7% registrados en 2009.

En cuatro años, la participación de mercado de InterCement en Brasil creció 2,1 puntos porcentuales, demostrando así que los esfuerzos por obtener mejorías constantes en productos y servicios son reconocidos por los clientes. La Compañía ha presentado una expansión promedio cerca de un 60% superior a la del mercado, lo que generó ganancias de 30% de market share en el período y permitió que InterCement pase del quinto al tercer lugar en el *ranking* de los mayores fabricantes.

## LA COMPAÑÍA HA PRESENTADO UNA EXPANSIÓN PROMEDIO CERCA DE UN 60% MAYOR A LA DEL MERCADO

Investigaciones de satisfacción con clientes confirman estos datos: realizado en julio del 2010, el análisis arrojó un 31% de clientes encantados y un 55% de clientes muy satisfechos con los productos y servicios de la Empresa. InterCement también creció en el segmento industria: ya es el segundo *player*, con 16% de participación.

Para proporcionar una atención ágil, eficiente y de calidad, la Empresa cuenta con una división de logística en Brasil, la cual transportó 11 millones de toneladas en 2010. De ese total, el 12% fue transportado por ferrovías (y el 88% mediante carreteras),



DESPUES DE PASAR POR LAS ENSACADORAS, EL CEMENTO AVANZA POR ESTERAS PARA ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN EN LOS PUNTOS DE VENTA

el doble del promedio del mercado, que transportó sólo 6% de sus productos por ferrovías. En Argentina, por medio de Ferrosur, se transportaron más de 5 millones de toneladas, siendo más del 50% correspondiente a producción de Loma Negra.

InterCement busca mantener una cartera balanceada de clientes. La venta al por menor representa su principal canal de distribución, aunque su participación haya caído un 10% en los últimos diez años. Así como los negocios con hormigón han registrando un crecimiento continuo, la fuerte industrialización observada en los últimos cinco años impulsó la expansión de los canales industrializados.

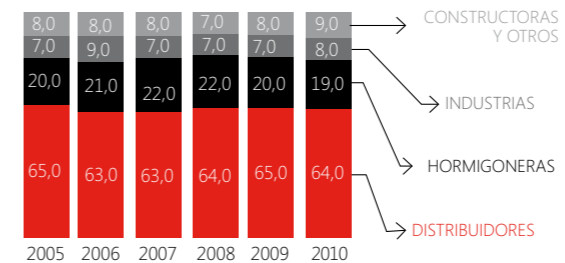
**ARGENTINA** En el mercado argentino, la marca Loma Negra es líder en el segmento del cemento, con demanda concentrada en ventas para pequeñas obras y reparaciones. En base a este perfil, la Empresa posee una cartera bastante amplia (ningún cliente retiene más del 5% del total comercializado).

El elevado *market share* es reflejo de la calidad, de la diferenciación técnica de sus productos y de una estrategia comercial que complementa atención especializada, capacitación y eventos promocionales, los que estimulan la fidelización de clientes.



LA FÁBRICA EXIGE INTENSAS INVERSIONES

### LOMA NEGRA (% mix de canales)



## ATENCIÓN DIFERENCIADA

Con la finalidad de garantizar una atención diferenciada, InterCement cuenta con consultores de venta especializados, promociones para aumentar el movimiento en los puntos comerciales y consultorías técnicas, las cuales ayudan a los clientes a aprovechar de mejor forma los productos. Para estrechar el relacionamiento con clientes industriales también se creó un área de consultoría técnica, preparada para ayudar en la optimización de los procesos industriales y, de esta manera, contribuir en la reducción de costos y en la mejoría de productos y servicios.

El servicio de consultoría y atención diferenciada también es brindado en el mercado argentino. Loma Negra cuenta con equipos completos de representantes comerciales, analistas especializados y *contact center*, con históricos sobre el relacionamiento con cada cliente. La Empresa también cuenta con servicios de asistencia técnica, con unidades móviles y ofrece hasta servicios de medidas teóricas para indicar la dosis ideal que debe tener cada material, esto para componer el mejor *mix* de acuerdo a las necesidades del cliente – es la única compañía del mercado argentino que tiene un centro técnico con infraestructura y equipos adecuados para realizar estudios detallados de



PROFESIONALES PREPARADOS PARA ATENDER Y AYUDAR A LOS CLIENTES

## PARA ESTRECHAR EL RELACIONAMIENTO CON LOS CLIENTES, LA EMPRESA CUENTA CON UNA CONSULTORÍA TÉCNICA PREPARADA PARA AYUDAR EN LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA INDUSTRIA

hormigón. Loma Negra también realiza programas personalizados de relacionamiento para fidelización de clientes, que incluyen entrenamiento especializado para profesionales del área de la construcción, como arquitectos, ingenieros y técnicos.

### PROGRAMA “EN LAS MANOS CORRECTAS”

Consciente de la importancia del transporte por carreteras en sus negocios y siguiendo el margen de sus acciones de responsabilidad social corporativa, InterCement alió sus operaciones comerciales a iniciativas sociales al participar activamente en el Programa En Las Manos Correctas, creado por World Child Foundation, con la finalidad de combatir la explotación sexual infantil. En 2010 se realizaron campañas de divulgación en las unidades de Jacareí (São Paulo), Santana do Paraíso, Ijaci y Pedro Leopoldo (Minas Gerais) y Bodoquena (Mato Grosso do Sul), las cuales llegaron a cerca de 4.300 profesionales del asfalto.

InterCement también es socia de Childhood Brasil, rama de World Childhood Foundation, organización creada en 1999 por la Reina Silvia, de Suecia, que tiene como misión defender los derechos de la infancia y promover mejores condiciones de vida para niños en situación de vulnerabilidad en todo el mundo. En Brasil la entidad trabaja enfocada en la protección de la infancia contra el abuso y la explotación sexual.

## CIMPOR

Siguiendo la línea de sus objetivos estratégicos y de su plan de crecimiento, la Controladora Camargo Corrêa S.A. adquirió el año 2010 la significativa inversión de cerca de 33% del capital de Cimpor, convirtiéndose de esta manera en el mayor accionista individual de la cementera portuguesa. La operación permitió el seguimiento de su estrategia de internacionalización, sin desviarse de la propuesta de concentrar su participación en mercados emergentes.

Con presencia en 12 países de cuatro continentes, Cimpor es una de las diez mayores productoras mundiales de cemento y tiene el 67% de sus activos en mercados como Egipto, China, India, Sudáfrica y Brasil – es la empresa internacional con mayor presencia en mercados emergentes dentro de todas las grandes compañías mundiales. Con fuerte presencia en el mercado portugués y español, Cimpor, que se mantiene independiente, también se encuentra en Marruecos, Cabo Verde, Túnez, Turquía y Mozambique y cuenta con una capacidad total de 36 millones de toneladas/año.

ENTRE TODAS LAS GRANDES COMPAÑÍAS MUNDIALES, CIMPOR ES LA EMPRESA CON MAYOR PRESENCIA EN LOS MERCADOS EMERGENTES

EN BRASIL, CIMPOR ABARCA EL 9% DEL MERCADO Y ES LA CUARTA MAYOR PRODUCTORA DEL PAÍS

La importante participación en los mercados emergentes le permitió a Cimpor mantener su rentabilidad – la mayor del mundo entre los grandes players – en el período en que diversas empresas internacionales presentaron dificultad para crecer, como consecuencia de la turbulencia en la economía internacional, aún recurrente de la crisis del 2008 y 2009. Esta participación estratégica en mercados emergentes se mostró como un ‘hedge’ natural y evidencia el acierto en la adquisición de parte del capital de Cimpor. Además, la inversión ofrece condiciones para lanzar las bases de un proyecto a largo plazo y elevada creación de valor para todos sus públicos.

### CIMPOR EN BRASIL

En Brasil, Cimpor abarca el 9% del mercado y es la cuarta mayor productora del país. Por el hecho de estar ubicada en regiones donde InterCement no dispone de fábricas o posee sólo una pequeña mollienda, Cimpor cumple con el objetivo de complementar el actual parque industrial.

## NUESTRA ESTRATEGIA Y DIFERENCIALES COMPETITIVOS

La planificación estratégica de InterCement está enfocada en convertir a la Empresa en una de las 20 mayores productoras de cemento en el mundo hasta el año 2012. Para alcanzar esa ambiciosa meta, InterCement está invirtiendo en la expansión de sus negocios en Brasil y en el exterior, atenta a las posibilidades de fusiones, adquisiciones, proyectos de *greenfield* y *brownfield*, con la finalidad de expandirse geográficamente, hacerse más competitiva y generar valor para todos sus *stakeholders*.

En Brasil, la meta es mantener la presencia nacional – actualmente, los negocios se concentran en las regiones de mayor demanda – y en doblar la producción, tanto con inversiones en crecimiento orgánico como en la implementación o adquisición de nuevas fábricas. En Argentina, la meta es continuar liderando el mercado. Para sus operaciones en el exterior, la intención es mantener la estrategia de actuar en países emergentes, con prioridad en África y Latinoamérica y crecer mediante adquisiciones.

La adquisición de cerca del 33% de Cimpor, concretada el 2010, demuestra esta planificación: aunque mantiene una fuerte participación en Portugal y en España, el 67% de los activos de la cementera portuguesa está en mercados emergentes.

En sintonía con los objetivos estratégicos, la Compañía planea crecer de manera consistente y sustentable, implementando prácticas de excelencia en procesos, iniciativas socioambientales, políticas de salud y seguridad, gestión de riesgo y tecnología, entre otros, además de mantenerse en la selecta lista de operaciones con menor emisión de gases de efecto invernadero (GEIs).

### DIFERENCIALES COMPETITIVOS

InterCement Participações S.A., InterCement Brasil S.A. y sus subsidiarias están enfocadas en generar valor para sus accionistas y demás públicos. Para esto, cuentan con diversos diferenciales competitivos que permiten ejecutar su estrategia con excelencia, entre ellos:

- ✓ Cuenta con equipos preparados para la expansión
- ✓ Consolidada como la tercera mayor empresa de cemento en Brasil y líder en Argentina, con marcas reconocidas en el mercado.
- ✓ Dispone del tercer mayor parque industrial de América del Sur y uno de los más modernos y eficientes.
- ✓ Está estratégicamente posicionada en el mercado de hormigón.
- ✓ Posee tres canteras de piedra en regiones estratégicas de San Pablo y en la provincia de Buenos Aires.
- ✓ Tiene inversiones programadas de más de R\$ 6 mil millones para los próximos años, esto sin contemplar fusiones ni adquisiciones, lo que garantiza el crecimiento sustancial del volumen de producción.
- ✓ Obtuvo resultados financieros sólidos y sistemáticos, superando el promedio del mercado y compatibles con su proyecto de expansión.
- ✓ Su accionista controlador es un grupo familiar sólido y reconocido internacionalmente.
- ✓ Figura como el mayor accionista individual de Cimpor.
- ✓ Cuenta con una ferrovía en Argentina, lo que aumenta su competitividad.
- ✓ Presente en toda la cadena de cemento.
- ✓ Posee gran disponibilidad de materias primas y de otros insumos.

LA COMPAÑÍA FIGURA ENTRE LOS GRANDES PRODUCTORES DEL MERCADO CEMENTERO, DESTACÁNDOSE POR LOS BAJOS ÍNDICES DE EMISIÓN DE CO<sub>2</sub>

- ✓ Cuenta con un modelo de gestión replicable, un modelo de excelencia operacional y enfoque en seguridad y salud ocupacional.
- ✓ Implementó con éxito programas de mejora continua y de innovación.
- ✓ Proporciona buenos índices de rentabilidad a sus inversionistas, lo que refleja su gestión competente y responsable.
- ✓ Tiene fácil acceso a recursos propios y de terceros, mediante agencias de fomento, financiamientos bancarios y mercado de capitales.
- ✓ Es autoprodutora de energía eléctrica en Brasil, recursos con impacto directo en los costos (potencia nominal de Baesa - 698 MW, de Maesa - 1140 MW y Estreito - 1087 MW)
- ✓ Tiene flexibilidad en el uso de combustibles en Argentina.
- ✓ Registra una de las menores tasas mundiales de emisión de gases de efecto invernadero (GEIs) en sus líneas de producción.
- ✓ *Expertise* en importación de clinker, escoria y otros insumos.
- ✓ Posee reservas de calcáreo, con extracción garantizada por varias décadas.

### ACTIVOS INTANGIBLES

A lo largo de su historia, la Compañía acumuló inúmeros bienes que no pueden ser mensurados, para empezar por el hecho de integrar un grupo moderno, fuerte y dinámico, reconocido en Brasil y en el exterior. Mediante cuatro décadas de participación en el mercado cementero, adquirió importante – y valioso – *know-how* de producción, lo que la ubica en el



LABORATORIOS DE INVESTIGACIÓN GARANTIZAN LA CALIDAD FINAL DEL CEMENTO

*ranking* de los grandes productores, con destaque en los bajos índices de emisión de CO<sub>2</sub>.

Acorde con la estrategia de innovar y perfeccionar constantemente los productos, servicios, procesos, métodos y tecnologías, esto para ofrecer productos de calidad a precios cada vez más competitivos, InterCement está invirtiendo en investigación, desarrollo e innovación. Esta práctica comienza a producir los primeros resultados y acumulará, con el transcurso del tiempo, un conocimiento técnico específico de alto valor agregado, que difícilmente puede ser mensurado.

La Empresa también invierte constantemente en el desarrollo técnico y profesional de sus trabajadores, además de estimular la innovación e incentivar el intercambio de mejores prácticas con las controladas en el exterior. Esta cultura permitió la formación de equipos con excelente nivel técnico y de un cuerpo directivo con experiencia internacional.

Las marcas de sus productos Cauê, Cimento Brasil y Loma Negra son respetadas y reconocidas como sinónimo de calidad por clientes, proveedores y demás públicos y cuentan con programas sociales estructurados, los cuales potencian la fuerza de la marca en las ciudades donde InterCement se mantiene activa.



## DÓNDE ESTAMOS INVIRTIENDO

InterCement pretende crecer mucho durante los próximos años. Y crecer de forma sustentable. Para potenciar el valor futuro de la Compañía y proporcionar ganancias económicas, sociales y ambientales, las inversiones están orientadas tanto hacia la construcción de nuevas fábricas y al desarrollo de proyectos que visen el aumento de la capacidad, como también a perfeccionar productos, servicios, procesos y sistemas, con el fin de reducir costos operacionales y ambientales, especialmente la disminución del nivel de emisión de CO<sub>2</sub>. Paralelamente, InterCement busca perfeccionar su gobernanza corporativa y su gestión de riesgo y de personas, con la finalidad de consolidar las bases para el crecimiento de los próximos años.

Durante el 2010 la Compañía realizó una inversión total de R\$ 302,3 millones y hasta el 2016, se prevén inversiones totales de más de R\$ 6 mil millones para atender al plan de crecimiento, esto sin contemplar fusiones ni adquisiciones. A continuación, las principales inversiones InterCement:

### INVERSIONES EN BRASIL

- En diciembre, se concluyó el proyecto de ampliación de la fábrica de Bodoquena (MS), que elevó la capacidad nominal del horno de 1650 t/d a 1900 t/d y proporcionó el aumento de la capacidad de los molinos de cementos y de coque. También se terminó la instalación de una paletizadora en un galpón nuevo, reforzando la presencia de la Empresa en la región Centro-Oeste.

SÓLO EN 2010,  
INTERCEMENT INVIRTIÓ  
R\$ 302,3 MILLONES Y  
HASTA EL 2016, SE PREVÉN  
INVERSIONES TOTALES  
DE MÁS DE R\$ 6 MIL  
MILLONES

- En el año 2010, se inició el proyecto de una nueva molienda en la ciudad de Cubatão (SP), que deberá elevar la capacidad de producción y permitir que InterCement mejore la eficiencia logística y la calidad en la atención a los clientes de la región Sudeste.

- La Compañía también reforzó la estrategia de acción en los mercados de hormigón y agregados y se mantuvo atenta a las buenas oportunidades de negocio. Con respecto al hormigón, después de la evaluación del portafolio de plantas, se adquirieron algunos sitios para la producción de hormigón en regiones metropolitanas, además de inversiones para renovar los vehículos y otros equipos. En agregados, se retomaron las operaciones de dos minas de piedra, ubicadas en la región de San Pablo(SP).

### INVERSIONES EN ARGENTINA

- En Argentina hay proyectos en curso que generarán el aumento de 1,6 millones de toneladas en cuanto a la capacidad de molienda de cemento. Es-



PROCESOS AUTOMATIZADOS TRANSPORTAN LOS INSUMOS PARA LA PREPARACIÓN DEL CEMENTO

tos proyectos integran un plan de inversiones de la controlada Loma Negra, que engloba mejorías ambientales, diversificación de matriz energética, eficiencia operacional y aumento de capacidad, esto para asegurar el abastecimiento de la demanda en forma sustentada y mantener el liderazgo en la fabricación y comercialización de cemento en el país.

- En Catamarca, en el noroeste argentino, las inversiones se concentraron en la ampliación de la capacidad de molienda. Fue instalado un molino nuevo que inició sus operaciones en octubre del 2010 y permitirá ampliar la producción en 800 mil toneladas y abastecer la demanda en la región.

- En la provincia de Buenos Aires se inició la segunda etapa del proyecto de ampliación de capacidad de la planta de L'Amali. El proyecto, con previsión de término para el 2011, deberá propiciar el aumento de cerca

de 800 mil toneladas en la capacidad de almacenamiento y ensacado en el principal mercado del país.

- Respecto al medio ambiente, se concluyeron en Argentina las inversiones para la instalación de nuevos filtros en las fábricas de Barker y Olavarría, los cuales permitirán alcanzar indicadores ambientales similares a los mejores índices mundiales. Adicionalmente, se realizaron otras inversiones ambientales, entre las cuales destacan la instalación de alimentación para combustibles alternativos en la planta de L'Amali (la primera etapa está terminada y la segunda fase tiene fecha de término estimada aún para el 2011) y la instalación en todas las chimeneas de los hornos de medidores continuos de emisión de gases. Con estas inversiones, InterCement reafirma su compromiso de respeto al medio ambiente y su camino para transformarse en una empresa cementera referencia en cuestiones ambientales.



LA EMPRESA MANEJA UN ELEVADO CONOCIMIENTO DE TODOS LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN



INTERCEMENT ESTÁ PRESENTE EN LOS MERCADOS BRASILEÑOS CON MAYOR POTENCIAL DE CONSUMO

• En el año 2010, Loma Negra adquirió, de la norteamericana Philips Services Corporation, el 24,5% de las acciones de Recycomb y pasó a controlar el 100% del capital de la compañía. Una de las más modernas empresas de tratamiento de desechos industriales de Argentina, Recycomb utiliza la metodología *fuel blending*, que permite destruir térmicamente – y de manera segura – diferentes tipos de desechos industriales, además de extraer energía térmica de esos materiales, utilizada en los hornos de cemento en reemplazo de los combustibles fósiles. Actualmente, Recycomb procesa 50 mil toneladas de desechos industriales al año y produce los combustibles Recyfuel Líquido y Recyfuel Sólido, lo que genera más de 2% de la energía térmica consumida por Loma Negra. Su objetivo es llegar a 15% de reemplazo térmico antes del 2014. La adquisición es una clara demostración de la relevancia para InterCement sobre temas como el tratamiento de desechos industriales y el uso de

combustibles no contaminantes, puntos alineados a su compromiso con la sustentabilidad.

**INVERSIONES EN PARAGUAY**

• En Paraguay, mediante su controlada en conjunto Yguazú Cementos S.A., InterCement le dio seguimiento a la construcción de una unidad fabril con capacidad para producir 400 mil toneladas de cemento al año. La inversión total será de US\$ 100 millones. La unidad entrará en funcionamiento el 2012.

**INVERSIONES EN ANGOLA**

• Después de las operaciones de pre-marketing, con la comercialización de 25 mil toneladas de cemento en Angola durante el año 2009, la controlada en conjunto Camargo Corrêa Escrom Cement B.V., sociedad holandesa, celebró un acuerdo de accionistas con un grupo angoleño para la constitución e implementación de una fábrica de cemento en la Repúbli-

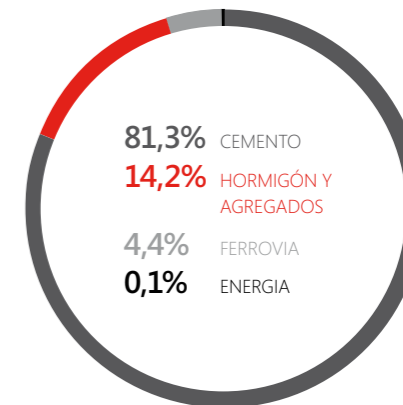
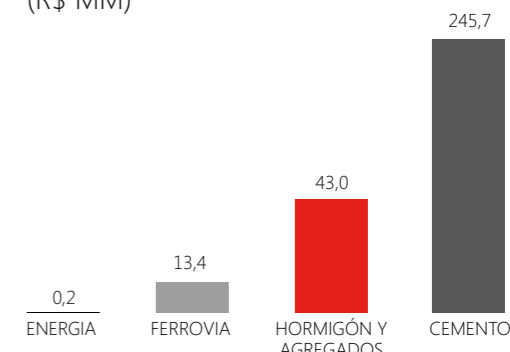
ca de Angola, Palanca Cementos. Las obras están en su fase inicial.

**INNOVACIÓN**

El año 2009, la Compañía implementó un extenso programa para diseminar la cultura de innovación e incentivar a sus trabajadores a buscar nuevas alternativas en su cotidiano profesional. El año 2010, el mercado fue el foco del programa, con iniciativas orientadas a generar nuevas oportunidades de prestación de servicios y de atención al cliente, que efectivamente atiendan a sus necesidades y expectativas.

La primera etapa del proyecto de desarrollo del modelo y captación de propuestas, generó 350 ideas en las áreas de logística, productos, formas de pago, envases y servicios diferenciados de hormigón. Una comisión evaluó la viabilidad de las mejores propuestas y en el 2011 muchas ideas serán implementadas, con estructura propia y dedicada.

**INVERSIONES (R\$ MM)**



EL AÑO 2010, LA COMPAÑÍA CREÓ UN PROGRAMA ORIENTADO A GENERAR NUEVAS OPORTUNIDADES DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y ATENCIÓN AL CLIENTE

# NUESTRO DESEMPEÑO FINANCIERO

Los comentarios realizados aquí sobre el desempeño económico-financiero tienen como principal fuente las demostraciones financieras consolidadas de Camargo Corrêa Cimentos S.A. (tratada como InterCement para el presente informe), auditadas por Deloitte Touche Tohmatsu, sin los efectos de los resultados de las operaciones de Usiminas, participación transferida en el 2009 para el *holding* Camargo Corrêa S.A. Para más informaciones consulte las demostraciones financieras presentadas en el CD adjunto. Los datos consolidados están alineados con las normas internacionales de contabilidad (IFRS).

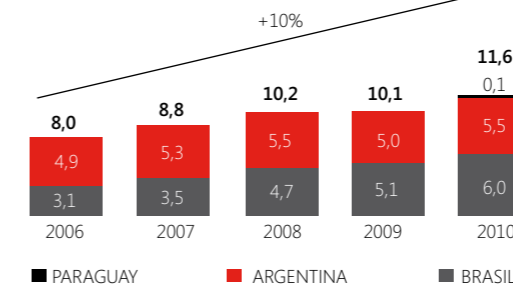
**Importante:** InterCement es una empresa cementera que actúa en sintonía con los cuatro principios de la sustentabilidad – aspectos económicos, sociales, ambientales y de gobierno corporativo – y en la búsqueda de resultados, con la finalidad de multiplicar su valor sostenible. La Compañía registró en 2010 un crecimiento menor que los años anteriores, reflejo de la combinación de diversos factores, como la apreciación del Real frente al Dólar y el aumento de los gastos, relacionados, principalmente con el mantenimiento y la calificación de mano de obra especializada – factores que prepararán a la Compañía para el fuerte crecimiento del mercado en los próximos años.

EN BRASIL, LAS VENTAS ACUMULARON 6 MILLONES DE TONELADAS.  
EN ARGENTINA, SE COMERCIALIZARON 5,5 MILLONES DE TONELADAS

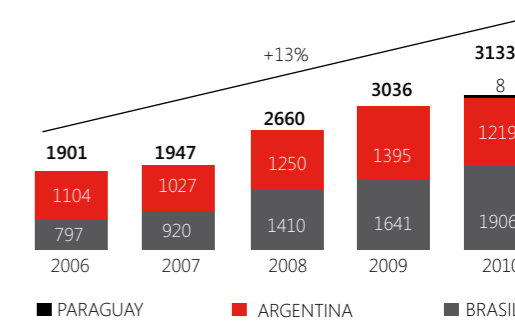


INTERCEMENT PRODUJO, EN 2010, 11.5 MILLONES DE TONELADAS EN SUS UNIDADES EN BRASIL Y EN ARGENTINA

## VOLUMEN DE VENTAS consolidado (MMt)



## RENTA BRUTA (R\$ MM)



## VENTAS

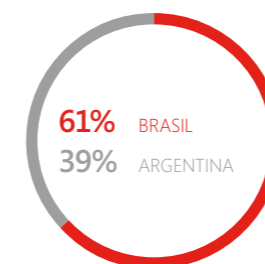
La recuperación de la economía, tanto en Brasil como en Argentina, permitió el aumento de las ventas de cemento durante el año. La expansión fue mayor en Brasil, donde el volumen comercializado registró un aumento de 900 mil toneladas. En Argentina, las ventas tuvieron un aumento de 500 mil toneladas, resultados que confirman las proyecciones de mayor consumo y endosan las inversiones para aumento de la producción.

En el 2010, el volumen total consolidado de ventas, que engloba las operaciones en Brasil y Argentina, presentó un crecimiento de 12,7% comparado al 2009. En Brasil, las ventas acumularon 6 millones de toneladas. En Argentina se comercializaron 5,5 millones de toneladas, además de las 100 mil toneladas vendidas en Paraguay.

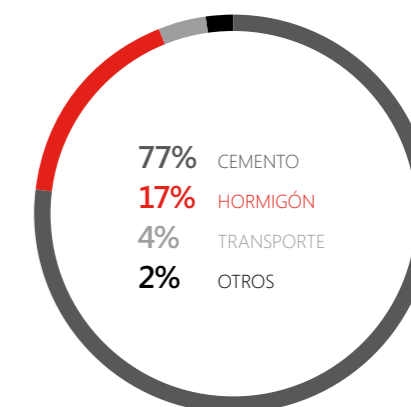
## INGRESOS BRUTOS

En 2010, los ingresos brutos consolidados de InterCement acumularon R\$ 3,13 mil millones, con un aumento de 3% frente a los R\$ 3,03 mil millones obtenidos en 2009. Este desempeño es el reflejo del crecimiento del volumen de ventas del cemento durante el año y de mejores precios medios practicados. En Argentina se redujo el número consolidado debido a la apreciación del Real brasileño frente al Peso argentino. Los ingresos brutos en Peso argentino presentaron un crecimiento de 11%.

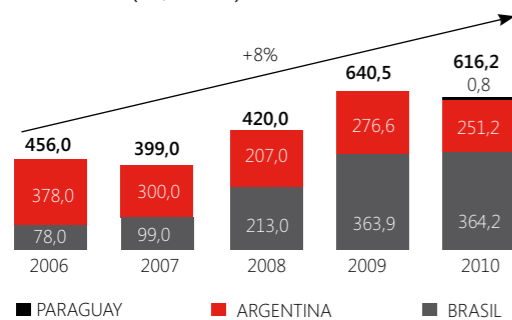
## RENTA BRUTA (por país)



## RENTA BRUTA (por producto)



## EBITDA (R\$ MM)



## EBITDA

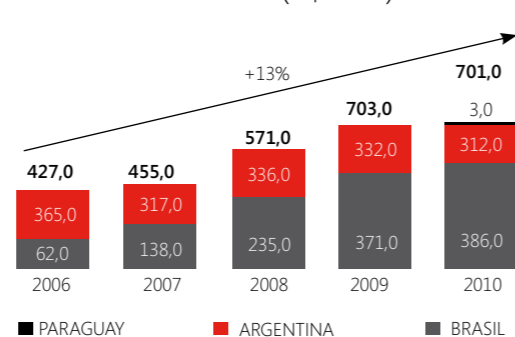
En 2010, el EBITDA consolidado presentó una caída de 3,8%, en relación al 2009. Los factores más relevantes que explican esta caída son: el impacto de la apreciación del Real frente al Peso argentino, resultando en R\$ 57,4 millones negativos, y gastos estratégicos en mantenimiento de fábricas, con personal y proyectos estratégicos. Estos gastos apuntan a preparar a la empresa para el fuerte crecimiento de mercado en los próximos años, anticipando con esto algunas inversiones que serían realizadas en los próximos años.

La reconciliación de los valores obtenidos por el EBITDA en los dos últimos ejercicios permite una mejor comprensión de los resultados de InterCement:

## RECONCILIACIÓN EBITDA

INDICADORES DE RESULTADO	2009	2010
Utilidad Líquida (R\$ millones)	540.688	226.404
Equivalencia Patrimonial	(149.325)	-
Impuesto a la Renta y Previsión Social	53.356	127.476
Resultado Financiero Líquido	29.863	87.439
Depreciación, Amortización y Agio	145.638	136.359
Otros Gastos	20.284	38.536
<b>EBITDA</b>	<b>640.504</b>	<b>616.214</b>

## UTILIDAD BRUTA (R\$ MM)



## UTILIDAD BRUTA

La utilidad bruta consolidada presentó una disminución de 0,2% con respecto al 2009. Esta variación es consecuencia de la apreciación del Real frente al Peso argentino, que redujo la utilidad bruta consolidada de la subsidiaria argentina.

LOS INGRESOS BRUTOS CONSOLIDADOS DE INTERCEMENT ACUMULARON R\$ 3,13 MIL MILLONES EL 2010, CON UN AUMENTO DE 3% CON RESPECTO AL 2009



INTERCEMENT CUENTA CON PROFESIONALES PREPARADOS PARA ENFRENTAR LOS DESAFÍOS DEL PROCESO DE CRECIMIENTO

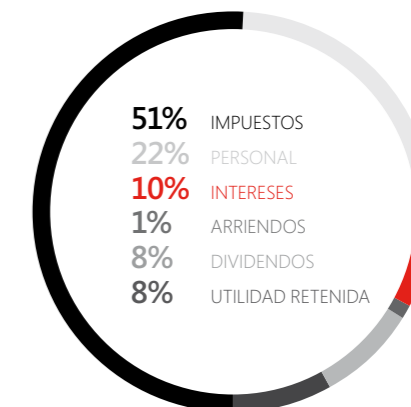
## RESULTADO FINANCIERO CONSOLIDADO

El resultado financiero líquido del 2010 arrojó R\$ 87,4 millones negativos contra los R\$ 29,9 millones negativos obtenidos en el 2009. La valorización del Real fue el principal factor que llevó a ese resultado. En el 2009, la recuperación de la valorización del Real propició el reconocimiento de variación de cambio favorable, contra una baja variación registrada el 2010. Con activos y pasivos en moneda extranjera, principalmente en dólares norteamericanos y en pesos argentinos, sus resultados financieros pueden ser afectados por la variación del cambio de esas monedas. InterCement, junto con Camargo Corrêa S.A., toma las medidas necesarias para mitigar estos riesgos de cambio, siempre que la situación lo amerite.

## DVA

El gráfico a continuación demuestra la riqueza creada por la Compañía y sus controladas, también su distribución en el transcurso del 2010:

## DVA (simplificado)



Obs: Se ve que el 51% del valor agregado fue pagado en forma de impuestos

## UTILIDAD LÍQUIDA CONSOLIDADA

La utilidad líquida del 2010 fue 58,1% inferior a lo obtenido el 2009, pasando de R\$ 540,7 millones a R\$ 226,4 millones, debido principalmente: 1) a que no hubo consolidación de la equivalencia patrimonial de Itaúsa y Usiminas en el 2010, una vez que estas inversiones fueron transferidas a la Controladora Camargo Corrêa S.A. en diciembre del 2009 (efecto de R\$ 149,3 MM); 2) a la desvalorización del Peso argentino frente al Real (efecto de R\$ 88 millones de un período al otro); y 3) al aumento de Impuesto a la Renta y Contribución Social diferido, en virtud de la convergencia a las prácticas contables internacionales (IFRS), con efecto de R\$ 43,7 millones de un período al otro.

GESTIÓN



# CÓMO ESTRUCTURAMOS NUESTRO NEGOCIO

## NUESTRA GOBERNANZA CORPORATIVA

InterCement adopta las mejores prácticas de gobernanza corporativa y perfecciona frecuentemente su modelo de gestión, guiado por las directrices de la sustentabilidad y por los principios de ética, transparencia, responsabilidad corporativa y de equidad en las relaciones con todos sus públicos.

Basada en su política de relacionamiento, la Empresa mantiene diversos canales de comunicación con estos públicos y está atenta a las oportunidades de mejoría en todos los procesos. Para administrar sus negocios, cuenta con:

## CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

El Consejo de Administración tiene la misión de establecer la estrategia general de los negocios, elegir directores, evaluar y definir proyectos de inversión, además de aprobar el plan plurianual y el presupuesto anual. Hoy, el Consejo cuenta con cinco miembros: un presidente, tres vicepresidentes y un consejero, todos con mandato de dos años.

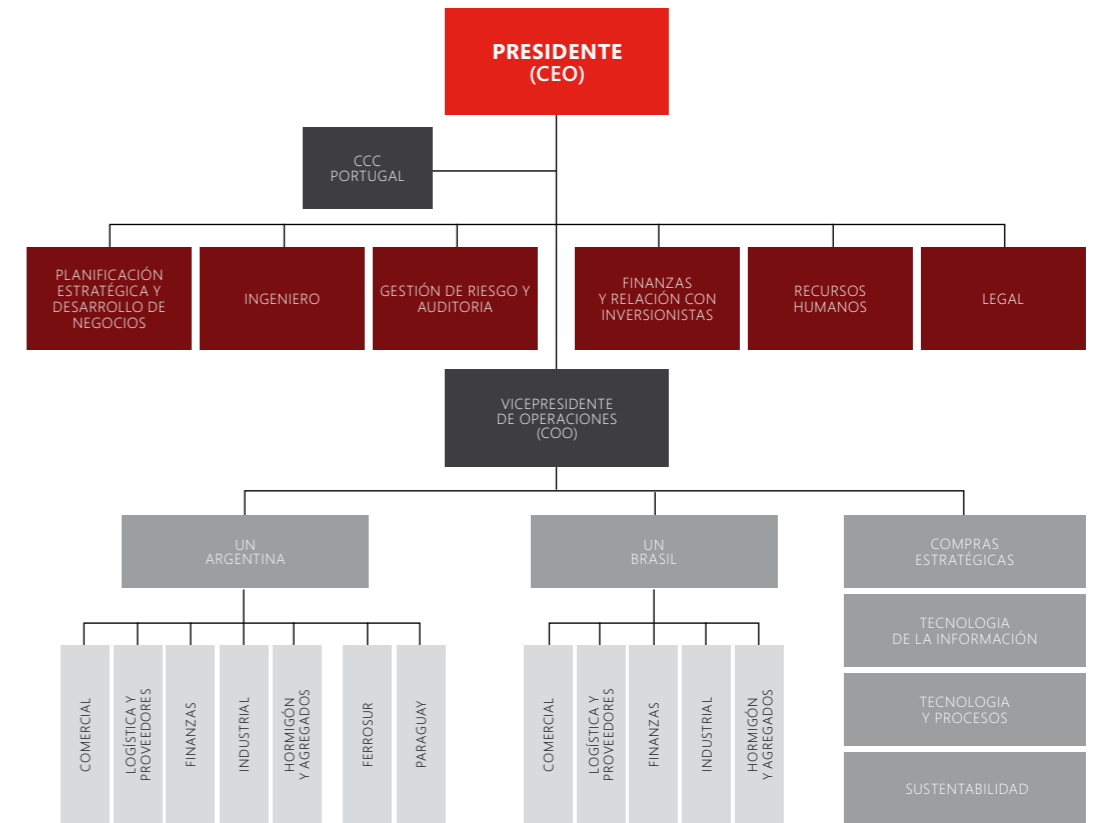
**EL MODELO DE GESTIÓN ES GUIADO POR LAS DIRECTRICES DE LA SUSTENTABILIDAD Y POR LOS PRINCIPIOS DE ÉTICA, TRANSPARENCIA, RESPONSABILIDAD CORPORATIVA Y DE EQUIDAD EN LAS RELACIONES CON TODOS SUS PÚBLICOS**

## MODELO ÚNICO DE GESTIÓN INTEGRADA

InterCement dispone de 16 unidades operacionales ubicadas en diversos puntos del País y en el exterior, cada una con sus particularidades regionales. Frente a esta diversidad de mercados, la Compañía utiliza un modelo único de gestión integrada y replicable, multidisciplinar y participativo, basado en el concepto de gestión matricial, lo que permite descentralizar las decisiones y permitir que las direcciones locales actúen enfocadas en los objetivos de la Compañía y de acuerdo con las características de cada región.

Las Unidades de Negocios, con el apoyo de las áreas corporativas, son coordinadas por un Director General y disponen de una estructura organizacional completa para ejecutar sus actividades operacionales. El proceso de decisión es compartido con los Comités de Gobernanza y Gestión, formados por Directores, Superintendentes y Gerentes.

Mediante grupos multidisciplinarios, reunidos en ciclos de análisis de resultados y alineamiento, el modelo busca mejorías continuas en la gestión de los negocios. Dinámico y replicable, el sistema perfecciona el aprendizaje organizacional, valoriza competencias y forma liderazgos, proporciona una visión sistémica de la Compañía y disemina prácticas y conceptos de responsabilidad social. Desarrollado en sintonía con las mejores prácticas y en la experiencia de más de 40 años de participación en la industria



cementera, los pilares de esta estructura son la generación de resultados y la excelencia operacional, con un elevado grado de estandarización de procesos e indicadores de gestión de la cadena de valor.

La evaluación del Sistema de Gestión Replicable e Integrado (SGIR), realizada de acuerdo con los criterios compatibles con las mejores referencias internacionales, fue concluida en diciembre del 2010. Los análisis revelan que el índice de adherencia a las buenas prácticas de gestión saltó desde un 40,8%, en el 2009, para un 50%, en el 2010. La meta es llegar a un 56,5% en el 2011 y lograr un 80% de adherencia en el 2014 – nivel ostentado por las empresas de “clase mundial” en la gestión de sus operaciones.

El éxito del modelo único de gestión integrada y replicable, implementado en todas las Unidades en Brasil y en Argentina, es reflejo del alto grado de compromiso del liderazgo, de la madurez, del *know-how* técnico de producción y del dominio de modernas y eficientes prácticas y metodologías gerenciales. El aumento en la producción de 245 mil toneladas de clinker del año 2009 al 2010 (equivalente a 3,8%) es un ejemplo claro de ese perfeccionamiento continuo, considerando la misma base de activos (hornos). Esta evolución refleja los trabajos de mejoría, enfocados en el aumento de la productividad y en la reducción del tiempo de parada de los hornos de clinker.



EL MODELO ÚNICO DE GESTIÓN INTEGRADO GARANTIZA EL DOMINIO DE METODOLOGÍAS DE GESTIÓN MODERNAS Y EFICIENTES

Adicionalmente, InterCement realizó una reestructuración organizacional en el 2010, con la finalidad de hacer más ágil y eficiente la toma de decisiones, especialmente en asuntos ligados a áreas con responsabilidad funcional y generar valor para sus accionistas y demás *stakeholders*. Para la creación de la nueva estructura, que consolida el modelo participativo, todos los comités existentes fueron revistos. Dejaron de existir los comités de Recursos Humanos, de Supply, de Capacidades y de TI, y sus atribuciones fueron incorporadas a las respectivas áreas corporativas (RH, Compras Estratégicas, Planificación Estratégica y Nuevos Negocios y TI). Y se mantuvieron, con ajustes, los siguientes Comités:

- **Comité ejecutivo**

Es formado por el Presidente, Vicepresidente de Operaciones, Directores Corporativos y Directores Generales de las UN (Unidades de Negocio). Al Comité le corresponde ejercer el liderazgo en el desarrollo de la estrategia en la Empresa, dar seguimiento a su implementación y deliberar sobre rumbos y ajustes de la es-

trategia adoptada. También tiene la competencia para evaluar resultados, administrar la evolución del modelo de gestión (incluyendo procesos de capital humano, políticas de la Empresa y evaluación de rendimiento), analizar oportunidades de nuevos negocios e inversiones, acompañar el inicio y transcurso de proyectos y definir mejorías de procesos, aprobar mapas de riesgos de la Compañía y de las Unidades de Negocios, evaluar y aprobar el proceso de alineación entre la comunicación interna y externa y el plan de gestión de crisis (y administrar eventuales crisis) y, entre otras atribuciones, generar y supervisar el funcionamiento de los demás Comités, deliberando sobre sus recomendaciones.

- **Comité de sustentabilidad**

Que comenzó a tratar también el tema ambiental.

- **Comité de auditoría y gestión de riesgo**

- **Comité de seguridad y salud ocupacional**

Sustituye al antiguo comité de salud, seguridad y medio ambiente.

- **Comité de gestión**

Multidisciplinares y por región, los Comités de Gestión están compuestos de Directores, Superintendentes y Gerentes. Cada Comité está estructurado para desempeñar sus funciones de gestión del negocio y reúne a profesionales de áreas funcionales. La práctica de decisiones colegiadas permite evaluar temas importantes bajo diferentes focos y perspectivas, contribuye en la adopción de medidas más consistentes y eficaces, valora el espíritu participativo, incentiva liderazgos y prepara a la Compañía para concretar su ambicioso proyecto de expansión.

- **Comité de ética**

El Comité de Ética está conformado por ejecutivos de las áreas corporativas y de Unidades de Negocio. Fue constituido para discutir asuntos generales relacionados a la ética, con énfasis en el Código de Conducta de la Compañía y tiene como función proponer políticas y normas relacionadas con el comportamiento y las actitudes de los profesionales de la empresa.

### CÓDIGO DE ÉTICA Y CONDUCTA

La Compañía adopta el Código de Conducta Empresarial implementado por el Grupo Camargo Corréa, que ofrece parámetros claros y definidos sobre cómo debe ser el relacionamiento entre los profesionales de InterCement y entre la Empresa y sus diversos públicos externos. Periódicamente mejora y discutido entre los trabajadores y los diversos

LA COMPAÑÍA  
ADOPTA UN CÓDIGO  
DE CONDUCTA  
EMPRESARIAL CON  
PARÁMETROS  
CLAROS Y DEFINIDOS

LA PRÁCTICA  
DE DECISIONES  
COLEGIADAS PERMITE  
EVALUAR DIFERENTES  
PERSPECTIVAS Y  
ADOPTAR MEDIDAS  
MÁS CONSISTENTES  
Y EFICACES

stakeholders, el Código de Conducta busca disseminar los valores éticos de la Compañía y es entregado a cada profesional en el momento de su admisión. El Código está disponible también para consulta del público en internet, dentro del portal corporativo.

### LÍNEA ÉTICA

La Línea Ética es un canal de comunicación directa, confidencial, accesible para colaboradores y públicos relacionados con la Compañía, destinado para recibir reclamos, comentarios, sugerencias y denuncias. Es gestionado con el apoyo de la empresa de consultoría externa, PricewaterhouseCoopers, lo que garantiza el sigilo absoluto de las informaciones prestadas.

El canal está preparado tanto para entregar informaciones sobre la aplicación adecuada del Código de Conducta como para recibir denuncias de desvíos del Código. Siempre que son accionados, los consultores le reenvían las informaciones a la Directoría de Gestión de Riesgos y Auditoría, que evalúa y adopta las medidas posibles. Anualmente, el proceso de Comunicación de la Empresa solicita a los stakeholders directamente vinculados a las operaciones, como clientes, bancos y proveedores, entre otros, su plena atención al Código, con énfasis en el tema de presentes y regalos de Navidad.



INTERCEMENT ESTÁ CERTIFICANDO A TODAS LAS FÁBRICAS DE PRODUCCIÓN DE CEMENTO, EN BRASIL Y EN ARGENTINA

### RELACIONES CON PROVEEDORES

La relación de InterCement con sus proveedores y demás socios es marcada por el respeto mutuo, la transparencia y por la ética. La Empresa dispone de una política de registro de proveedores que respeta e incluye, siempre que sea necesario, la previa certificación de productos y materiales. En todos los negocios con estos socios, la Compañía privilegia la calidad y la confiabilidad técnica y financiera, la adecuada relación costo-beneficio y la integridad en la conducción de la negociación, en cuanto al medio ambiente, a la legislación y a los derechos comerciales, sociales y contractuales.

### COMPROMISO CON STAKEHOLDERS

Con la finalidad de mejorar el compromiso con sus diversos públicos, InterCement creó el Manual de Compromiso con las Partes Interesadas y adaptó, para las condiciones de la Empresa, la Herramienta de Mapeo y Priorización, desarrollada por las Naciones Unidas y utilizada para identificar *stakeholders* y tópicos de compromiso.

La Compañía también realizó capacitaciones y elaboró planes de acción para los profesionales de las unidades Hormigón Brasil, Loma Negra e Yguazú. El balance del plan de compromiso de *stakeholders* de las fábricas de cemento del 2010 revela un saldo bastante positivo: el 89% de las acciones fueron ejecutadas con éxito, superando la meta de 70% prevista en el Multiplicador de Sustentabilidad.

**EL BALANCE DEL PLAN DE COMPROMISO DE STAKEHOLDERS REVELÓ QUE EL 89% DE LAS ACCIONES FUERON EJECUTADAS CON ÉXITO, SUPERANDO LA META DE 70%**

## CÓMO GESTIONAMOS NUESTROS RIESGOS

Con el objetivo de colaborar con la perennidad de la Compañía y perfeccionar los mecanismos de gobierno, InterCement implementó diversos mecanismos y procesos para gestionar, monitorear y minimizar los riesgos de sus negocios. Totalmente alineado al Mapa Estratégico, el proceso de gestión de riesgos utiliza la metodología de controles de COSO (Committee of Sponsoring of Organizations), destinada a evaluar y perfeccionar el control de riesgos corporativos. El proceso incluye normas para la gestión de estos riesgos, Mapa de Procesos Críticos y Mapa de Riesgos Críticos.

Actualizado en el 2010, el Mapa de Riesgos Críticos identifica las categorías de los principales riesgos que serán mitigados, monitoreados o administrados: riesgos estratégicos (que engloban gobernanza, modelo de negocio y soberano), reglamentarios, financieros (riesgo de mercado, crédito y liquidez) y operacionales (proceso productivo, logística, personal, tecnología de la información, medio ambiente y otros procesos). Todavía en el 2010, fueron delineados los planes de acción para mitigar los riesgos críticos y se definieron las acciones que se adoptarán los próximos años:

- **EN 2011:** Se implementarán: 1) Procesos para Seguridad Patrimonial, Física y de Informaciones; 2) estructura corporativa y por Unidad para gestión de riesgos; 3) estructura de gestión de crisis; y 4) los planes de acción para mitigar riesgos críticos definidos en el 2010, entre otros.
- **EN 2012:** Implementación de los planes de acción para mitigar otros riesgos críticos asociados al Proceso de Hormigón, Agregados y Operaciones, y repetición de los procesos de gestión de riesgos en las Unidades de Negocio de Paraguay y de Angola.

- **EN 2013:** Disponer de un proceso de gestión de riesgos implementado en su totalidad.
- **EN 2014:** Consolidar el proceso de gestión de riesgos, con mitigación de riesgos críticos de negocio y de operaciones.

El proceso de gestión de los riesgos incluye también la elaboración de indicadores para el monitoreo de los procesos críticos – lo que define la tolerancia máxima al riesgo, entre otros aspectos – y utiliza metodologías como Auditoría Continua, Autoevaluación de Controles, Auditoría Interna como instrumento de monitoreo (*compliance*) y línea ética (proceso de gestión de riesgos antifraudes). Debido a temas estratégicos, la Compañía decidió que la gestión de riesgos debe quedar a cargo de los “dueños” de cada proceso (Directores, Gerentes, Coordinadores y Líderes o profesionales externos), bajo la coordinación de una Dirección Corporativa, denominada Gestión de Riesgos y Auditoría, integrada por un Director y un Gerente de cada Unidad de Negocio en Brasil y en Argentina, consultores y auditores externos (KPMG).

Corresponde a la Dirección, entre otras atribuciones, definir, actualizar y divulgar metodologías, determinar niveles de tolerancia, monitorear el proceso y dirigir los instrumentos de monitoreo (auditoría interna, auditoría continua, autoevaluación de controles y línea ética), capacitar a los “dueños de los procesos” para que logren manejar los riesgos de sus respectivas áreas, además de presentar al Comité Ejecutivo todos los riesgos relevantes y las estrategias desarrolladas para su mitigación.

También se constituyó un Comité de Gestión de Riesgos y Auditoría, el cual, entre otras atribuciones, discutirá y enviará las soluciones para temas relacionados con riesgos, crisis, seguridad, contabilidad y auditoría.



## NUESTROS TALENTOS

InterCement cuenta con una política de gestión de personas de acuerdo con las mejores y más modernas prácticas de mercado, la que valora la competencia y la orientación para resultados, estimula la participación y el crecimiento profesional y garantiza el trato igualitario para todos sus profesionales. Conciente de la importancia de contar con un equipo motivado y competente para viabilizar su proyecto de expansión, la Empresa busca reconocer el compromiso de sus profesionales y ofrecer buenas condiciones de trabajo, remuneración adecuada y oportunidades reales de ascenso.

La política de remuneración utiliza el sistema *Hay*, que tiene como premisa garantizar la competitividad de mercado. Por tanto, se realizan investigaciones frecuentes para identificar las metodologías y los valores practicados, con la finalidad de ajustar su estructura de compensación. Todos los trabajadores en Brasil tienen remuneración variable – iniciativa alineada con las prácticas de mercado brasileñas –, basada en el cumplimiento de metas, que considera las directrices de la Compañía, de la Unidad de Negocios y objetivos individuales. En Argentina, la iniciativa se aplica a la Dirección y a la gestión media, además de alinearse con las prácticas de mercado del País.

InterCement también realiza una Investigación de Clima Laboral cada dos años, esto para asegurar el alineamiento de las herramientas de gestión del capital humano, dar seguimiento a los niveles de motivación y compromiso de sus trabajadores e implementar medidas que aumenten el nivel de satisfacción de los profesionales. En todos los análisis, InterCement ha obtenido resultados superiores al promedio de mercado en los dos países. La última investigación, aplicada en diciembre del 2010, reveló un índice de favorabilidad

de 67 puntos en Brasil y de 59 puntos en Argentina, mercado reconocidamente más crítico, con crecimiento de un punto porcentual en relación a la investigación aplicada en el 2008. Los planes de acción serán diseñados y aplicados durante los próximos dos años.

### REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL

En el 2010, para perfeccionar su sistema de gestión de personas, se realizó una revisión en la estructura organizacional con la finalidad de garantizar mejorías continuas de performance y enfrentar los desafíos del proceso de crecimiento. La reestructuración permitió, entre otros puntos, ampliar el enfoque en los resultados de las operaciones (utilidades y pérdidas) con la creación de la Vicepresidencia de Operaciones, perfeccionar e integrar las principales actividades de planificación y crecimiento, crear el área de Compras Estratégicas y la Directoría Corporativa de Finanzas y RI, ampliar las responsabilidades del área de Auditoría, que incorporará el proceso de Gestión de Riesgos, coordinar las funciones de Innovación en el ámbito corporativo, promover mayor integración de los procesos y de las actividades de Ferrosur con Loma Negra y mantener el modelo actual de estructura de las Unidades de Negocio en Argentina y en Brasil, con reporte de Ferrosur y de Yguazú (Paraguay) a Argentina y de Palanca (Angola) a Brasil.

### DESARROLLO PROFESIONAL

Para atraer y retener talentos, InterCement creó una escala de programas de desarrollo profesional, alineada a sus objetivos estratégicos. Durante el 2010, una de las principales acciones, siguiendo este fin, se concentró en la implementación del Programa de De-

sarrollo de Líderes (PDL), junto con la Fundación Dom Cabral, estructurada en tres ejes:

- **Excelencia en la Gestión:** Su objetivo es fortalecer la sinergia entre los diversos grupos de líderes, para permitir la maduración en las relaciones, mayor eficacia en la toma de decisiones en conjunto y mejorías en la calidad de los resultados.
- **El Negocio Hoy y en el Futuro:** Su meta es promover el análisis y la reflexión bien fundamentada sobre los desafíos actuales y futuros del negocio y de esta manera, concentrar esfuerzos en el desarrollo de las condiciones necesarias para superar estos desafíos.
- **Liderazgo y Cooperación con Enfoque en Resultados:** Su meta es capacitar liderazgos para el ejercicio de Gestión de Personas y crear condiciones para que los participantes perciban el valor estratégico de este tema.

Dentro de la política elaborada para el desarrollo de sus talentos, otras iniciativas merecen ser destacadas, como:

- **Job Posting:** Destinado para permitir la evolución de la carrera y oportunidad de desarrollo, que privilegia el reclutamiento y la selección interna de profesionales. En el 2010, este programa permitió que 75 colaboradores lograran ser promovidos.
- **Jóvenes Profesionales:** Permite la inclusión de jóvenes en el mercado de trabajo, dentro de las áreas que eligieron para su formación. Participan

en el programa estudiantes con hasta dos años de formación superior. Fueron beneficiados 20 jóvenes en el año.

- **Evaluación de Metas:** Programa de evaluación de desempeño, estructurado en base a metas individuales y colectivas. Todos los resultados de las evaluaciones son sometidos a un comité de calibrado y validación, y serán referencia para definir la remuneración variable de cada profesional y eventual inclusión en el mapa sucesorio.
- **Mapas de sucesión:** Los mapas son elaborados por Comités, a partir de los resultados de la evaluación de desempeño, que busca identificar *gaps*, intereses individuales de carrera, competencias y disposición para la movilidad de los profesionales.
- **Beca de Desarrollo:** Definida anualmente, tiene como parámetro los niveles de inversión promedio del mercado, recopilados por fuentes validadas por la Gerencia de Desarrollo Organizacional. Para este programa son elegibles los profesionales que estén en el Plan de Sucesión, colaboradores promovidos durante el año anterior a cargos de mayor responsabilidad, que presentaron un desempeño considerado inferior al promedio y que se compruebe que necesitan formación superior, idiomas o refuerzo de una acción del PDI (Plan de Desarrollo Individual) para mejorar - además de los planes especiales de formación para determinados grupos de colaboradores, propuestos por el área de Recursos Humanos de la Unidad y aprobados por la Gerencia de Desarrollo Organizacional.

**SALUD, SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE**

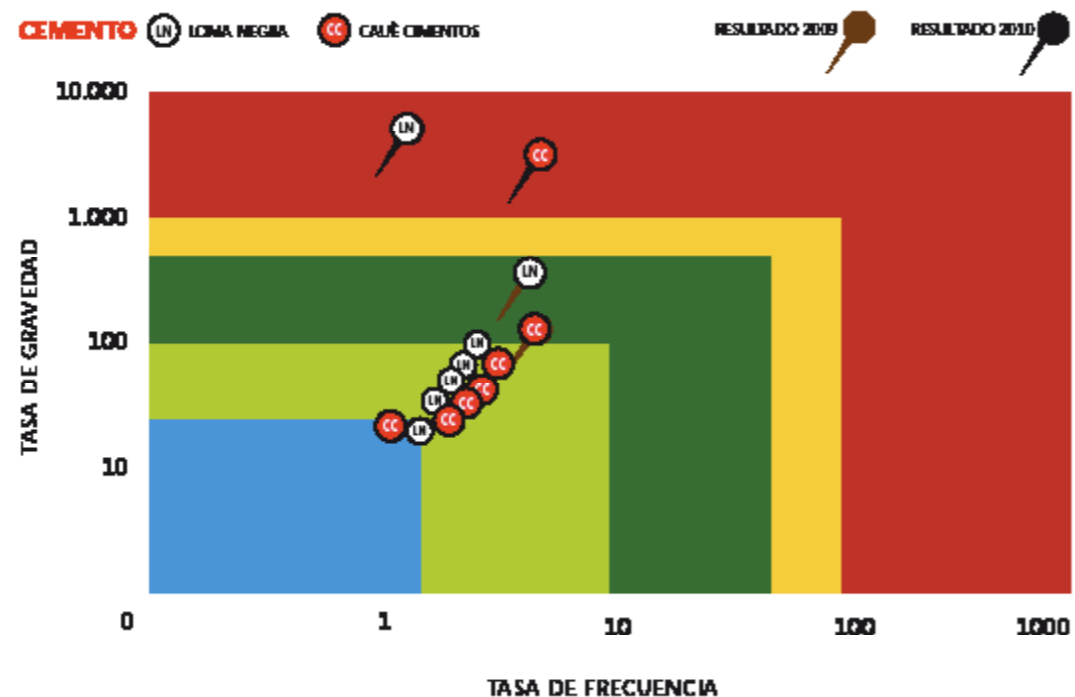
InterCement dispone de una Política Única de Salud, Seguridad y Medio Ambiente (SSMA), coordinada por un Comité específico (Comité de Seguridad y Salud Ocupacional) y liderada por la Dirección de Sistemas de Gestión y Sustentabilidad. Esta política establece y estandariza las prácticas, procesos y procedimientos que serán seguidos por todos los funcionarios –efectivos y subcontratados.

Para asegurar la adopción de las mejores prácticas, el Comité unificó los indicadores de desempeño, prácticas y procedimientos, y elaboró un manual de subsistema de SSMA, integrado al Sistema de Ges-

**EN 2010, LOS INDICADORES DE SEGURIDAD FUERON VERIFICADOS POR UNA CONSULTORÍA ESPECIALIZADA**

ción de la Compañía. En 2010, los indicadores de seguridad fueron verificados por una consultoría especializada, lo que le brinda mayor credibilidad al sistema. Los resultados de la tasa de frecuencia y de gravedad dentro de la política de SSMA lograron las siguientes marcas en el año:

**TASAS DE FRECUENCIA Y GRAVEDAD – tasas reales y metas 2008-2012**



# NUESTRA VISIÓN DE SUSTENTABILIDAD

InterCement adopta las mejores prácticas internacionales por entender que la sustentabilidad es la base que puede asegurar la perennidad de los negocios. El tema de la sustentabilidad está en la cima de su Mapa Estratégico, principal dirigente de la Empresa ("maximizar el valor del negocio de manera sustentable") y está presente en directrices como fomentar la relación efectiva con *stakeholders*, actuar con responsabilidad social, ambiental y empresarial y trabajar con altos índices de seguridad.

La Compañía cuenta con un Comité de Sustentabilidad y con una gerencia corporativa dedicada exclusivamente al tema. Es signataria de las iniciativas de sustentabilidad más importantes de su sector, asumió compromisos internos con el Grupo (Carta de la Innovación, Directrices de Sustentabilidad y Agenda Climática) y elaboró la Política de Sustentabilidad, la Política de SSMA (Salud, Seguridad y Medio Ambiente) y el Código de Conducta.

La Empresa está enfocada en diseminar los principios de la sustentabilidad entre sus profesionales. Desde el momento en que entran, los funcionarios toman conocimiento de la Política de Sustentabilidad y reciben informaciones sobre cómo actúa su área y cuáles son sus responsabilidades. En 2010, InterCement también firmó acuerdos de cooperación con CETESB y con el Instituto de Investigaciones Tecnológicas (IPT), implementó la colección selectiva en la oficina-sede ubicada en São Paulo (SP), participó activamente en el "Día deHacer el Bien", con gran movilización en todas las localidades donde la iniciativa se desarrolló, además de elaborar la Política de Responsabilidad Social Corporativa.

**LA SUSTENTABILIDAD ES EL PRINCIPAL DIRIGENTE DE INTERCEMENT, QUE BUSCA MAXIMIZAR EL VALOR DEL NEGOCIO DE MANERA SUSTENTABLE**

**Sistema informatizado**

Para el seguimiento de las metas, los principales indicadores de sustentabilidad fueron insertados en un sistema informatizado (BI), el sistema de inteligencia de negocio de InterCement, el que permite acceder a datos actualizados y visualizados por año, trimestre, mes o día. Abarcador, el sistema permite obtener informaciones consolidadas de toda la compañía, de un país (Brasil o Argentina), de una determinada fábrica de producción o incluso de un indicador específico, y dar seguimiento a su evolución.

Presentado en forma de gráfico, llamado de "semáforo", el programa exhibe los 16 indicadores socioambientales seleccionados por el Comité de Sustentabilidad, con metas indicadas en rojo, cuando apuntan a resultados inferiores a lo esperado, o en verde, los que señalan metas ya logradas o superadas.

El sistema presenta también el "sustentómetro" (indicador que recibió ese nombre por ser similar al marcador de velocidad de un vehículo), recurso que ofrece una lectura inmediata de la situación general de la empresa, de una unidad de negocio o fábrica. La flecha muestra el porcentaje de metas de sustentabilidad ya logradas en su conjunto. El "semáforo"

NO ENCERRAMENTO DO ANO, 14 DOS 22 COMPROMISSOS ASSUMIDOS PELA INTERCEMENT ESTAVAM IMPLANTADOS E, ATÉ O FINAL DE 2011, A PREVISÃO É ACUMULAR 19 TÓPICOS IMPLEMENTADOS

funciona como una herramienta de gestión de los indicadores, mientras el "sustentómetro" es un instrumento de comunicación rápida, creado para permitir que todos los profesionales den seguimiento al desempeño de la Empresa.

Durante el transcurso del 2010, InterCement inició un proyecto denominado Proyecto Pilar, que visa a la modernización del sistema de información utilizado por la compañía y sus controladas. Para eso, se realizó un mapeo de los procesos en Brasil y Argentina, identificando oportunidades de mejoras, unificación e integración de procesos. El nuevo sistema será la base para asegurar un modelo de gestión replicable, integrado y optimizado, con enfoque en los resultados para las operaciones de cemento, hormigón y agregados.

#### COMPROMISOS CON EL DESARROLLO SUSTENTABLE

InterCement orienta sus acciones de responsabilidades socioambiental por prácticas de excelencia, referenciadas y endosadas por organismos internacionales. La Compañía es signataria, entre otras iniciativas, de entidades como:

- **Pacto Global:** Iniciativa dirigida por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) para estimular a las empresas a adoptar políticas de sustentabilidad y de responsabilidad social corporativa, con énfasis

en derechos humanos, trabajo, medio ambiente y combate a la corrupción.

- **Empresas por el Clima (EPC):** Plataforma brasileña en la que las empresas integrantes asumen el compromiso de realizar inventarios de gases de efecto invernadero de acuerdo con la metodología del Programa Brasileño GHG Protocol y crear políticas y planes de gestión de los gases contaminantes que garantizan competitividad, innovación y estimulen una economía de bajo carbono en el País.

- **Cement Sustainability Initiative (CSI):** El movimiento es la rama cementera del *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) – Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sustentable -, acción que busca lograr el desarrollo sostenible a través de la conciliación de tres pilares: crecimiento económico, equilibrio ecológico y progreso social. La Compañía sigue trabajando en los compromisos asumidos, los que se deben cumplir hasta el 2012. Hasta el cierre del año, 14 de los 22 compromisos estaban implementados y, hasta fines de 2011, la previsión es acumular 19 tópicos implementados.

En Argentina, Loma Negra participa en el Consejo Empresario Argentino para El Desarrollo Sostenible (CEADS), rama argentina del World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), y en el Convenio de Lucha Contra El Trabajo Infantil, firmado junto al Ministerio del Trabajo, Empleo y Seguridad Social de La Nación. La Fundación Loma Negra, a su vez, está afiliada a RedEAmérica, formada por entidades privadas que trabajan en la reducción de la pobreza y en la inclusión social.

#### CERTIFICACIONES

En su búsqueda por la excelencia, InterCement preparó un plan de certificación de todas sus unidades de producción, tanto en Brasil como en Argentina.

## COMPROMISOS DE SUSTENTABILIDAD

DIMENSIONES	TEMA	META	STATUS/RESULTADOS
Medio ambiente	Emisiones de CO <sub>2</sub> (en kg CO <sub>2</sub> tonelada de cemento)	Mantener las emisiones de CO <sub>2</sub> de InterCement entre las empresas con menores emisiones (1º cuartil) del CSI considerando los índices "Global" y "Regiones Geográficas"	<b>Cumplido:</b> las emisiones de 2010 de InterCement fueron de 535 kg CO <sub>2</sub> /ton de cemento, lo que posiciona a la empresa entre las de emisiones más bajas del CSI. (Ver gráfico <i>evolución de la emisión específica</i> en la pág 25).
	NOx, SOx y MP (monitoreo continuo)	Lograr el 100% de la medición continua de NOx, SOx y de material particulado en los hornos de cemento hasta el 2011	<b>Al día con lo planificado:</b> actualmente 04 hornos ya cuentan con la medición continua. Los otros 07 hornos deberán recibir medición continua aún en 2011, abarcando con esto el 100% de los hornos.
	Recuperación de áreas degradadas (% de áreas)	Tener planes de recuperación en el formato CSI para el 100% de las minas hasta el 2012	<b>Al día con lo planificado:</b> seguimos con cronograma de trabajos para asegurar que en 2012 todas las minas tengan un plan de recuperación en el formato CSI.
Social	Seguridad	Alcanzar en 2012 las metas de TF y TG propuestas a continuación(*):	<b>La seguridad continúa siendo un gran desafío para la Empresa.</b> En 2010 tuvimos 2 accidentes fatales con terceros operando dentro de nuestras instalaciones y cero accidentes fatales de percurso y/o de transporte. Adicionalmente a las acciones de gestión y control permanentes, se puso en práctica en toda la empresa un Plan de Acción con la intención de lograr las metas propuestas para el año 2012.
		InterCement: TF = 2,22 y TG=47	InterCement: TF = 3,25 y TG= 752
		Operaciones de Cemento: TF = 1,50 y TG=10	Operaciones de Cemento: TF = 1,87 y TG= 1289
		Operaciones de Hormigón y Agregados: TF=3,50 y TG=120	Operaciones de Hormigón y Agregados: TF= 4,12 y TG= 58
		Operaciones de Ferrovías: TF=4,73 y TG=120	Operaciones de Ferrovías: TF=12,15 y TG= 322
Stakeholders	Tener en 2010 Planes de Compromiso con <i>stakeholders</i> elaborados e implementados para el 100% de las fábricas de cemento y Ferrosur		<b>Cumplido:</b> el 100% de las fábricas de cemento y operación de Ferrosur cuentan con Plan de Compromiso con los stakeholders. En 2010 se elaboraron también los Planes de Compromiso para las operaciones de hormigón.
	Tener proyectos del Instituto Camargo Corrêa y de la Fundación Loma Negra implementados en todas las localidades donde existen fábricas de cemento.		<b>Parcialmente Cumplido:</b> el 100% de las localidades donde tenemos fábricas de cemento en Brasil cuentan con proyectos del ICC. En Argentina, ese porcentaje es de 75% para proyectos de la Fundación Loma Negra.
Gestión	Certificaciones	Certificar las fábricas de cemento conforme a continuación:	
		9001 - 100% hasta 2010	<b>Cumplido:</b> el 100% de las fábricas de cemento están certificadas con ISO 9001.
		14001 - 100% hasta 2014**	<b>En curso:</b> en 2010 logramos que el 44% de las fábricas de cemento tengan certificación ISO 14001.
	18001 - 100% hasta 2015***	<b>En curso:</b> en 2010 iniciamos el proceso de certificación OHSAS 18001 en el 25% de las fábricas de cemento.	

(\*) Considerando funcionarios propios y terceros de todas las operaciones

(\*\*) La meta original de 2012 fue revisada nuevamente debido a la decisión de enfocar los esfuerzos en la unificación y en la integración de los sistemas y de las bases de datos.

(\*\*\*) La meta original de 2014 fue revisada nuevamente debido a la decisión de enfocar los esfuerzos en la unificación y en la integración de los sistemas y de las bases de datos.

Hasta fines del 2010, la Compañía contaba con las siguientes certificaciones:

- **ISO 9001:** ya están certificadas las 16 fábricas de cemento en operación y sus unidades de hormigón en Argentina, concesión ferroviaria y de tratamiento de desechos.
- **ISO 14.001:** ya están certificadas siete fábricas industriales de cemento y una de tratamiento de desechos. El objetivo es certificar todas las otras fábricas de Brasil y de Argentina hasta el 2015.
- **OSHAS 18.001:** una unidad de tratamiento de desechos está certificada y otras cuatro están en proceso de certificación. La meta es certificar todas las fábricas de cemento hasta el 2015.

### MEDIO AMBIENTE

InterCement tiene como foco de su atención medidas para minimizar los impactos de su actividad sobre el medio ambiente, a través de las tecnologías más avanzadas de producción, controles de procesos, gestión de riesgos y acciones específicas.

En 2010, hubo grandes avances en el aspecto "cambios climáticos": se finalizaron los inventarios de 2008 y 2009, los que lograron el 100% de cobertura de las emisiones, y se verificaron por empresas especializadas independientes. También se consolidó el Road Mapa de Cambios Climáticos, con metas definidas y responsables señalados.

Con la responsabilidad y el compromiso de operar mundialmente de manera segura y responsable, InterCement respeta los siguientes valores y principios en su política de gestión ambiental:

### Valores

Cuidado y respeto a la vida – a partir de estos valores básicos, garantizamos la salud y la seguridad de las personas y operamos en armonía con el medio ambiente.

### Principios

- Prevenir y minimizar los impactos ambientales y riesgos a la salud y seguridad en nuestras operaciones;
- Cuidar de la seguridad, salud, bienestar y calidad de vida de las personas;
- Garantizar la seguridad y la confiabilidad de nuestros productos y servicios;
- Atender a la legislación ambiental, de seguridad y salud ocupacional y otros requisitos vigentes, superándolos siempre lo creemos necesario;
- Educar, capacitar y comprometer a nuestros profesionales y proveedores de servicios sobre los aspectos ambientales, de salud, seguridad y responsabilidad social, al repudiar toda y cualquier forma de discriminación, trabajo infantil y esclavo;
- Medir, evaluar y comunicar, de forma clara y transparente, nuestras performances ambiental, de salud y seguridad.

### PREMIO IDEAS Y PRÁCTICAS SUSTENTABLES

En 2010, la Compañía participó por segunda vez en el Premio Ideas y Prácticas – Innovación Sustentable, idealizado por el holding Camargo Corrêa S.A. y destinado exclusivamente a los colaboradores del Grupo, en Brasil y en el exterior. Una vez más, la Empresa se destacó: sumó 526 inscripciones, tuvo siete proyectos clasificados entre los finalistas y obtuvo el premio en tres categorías en el ítem "Ideas".

InterCement estimula la participación de sus profesionales en el Premio, con la intención de diseminar los principios de la sustentabilidad, mostrar la importancia de la adopción de prácticas sustentables, incentivar la creatividad, motivar y movilizar a sus funcionarios, además de reconocer prácticas y sus resultados para los negocios. En total, el 11% de las ideas presentadas en la edición anterior del Premio fueron implementadas en la empresa.

## CÓMO EVALUAMOS LAS PERSPECTIVAS DE NEGOCIO

El consumo de cemento en el País creció en ritmo acelerado en 2010 y deberá mantenerse así durante los próximos años, abandonando la estabilidad que aconteció en 2009. Esta retomada del crecimiento está principalmente asociada a la mejora de los niveles de empleo y renta de los trabajadores brasileños y a la disponibilidad de crédito para personas físicas, factores que prometen seguir trayendo un impacto positivo en 2011, incluso ante la posibilidad de que el gobierno adopte medidas para contener la inflación.

La perspectiva favorable para el mercado cementero también refleja la demanda proveniente de iniciativas gubernamentales, como el plan habitacional Mi Casa, Mi Vida (Minha Casa, Minha Vida) y las obras de infraestructura, resultado especialmente del PAC, de los avances en el sector de petróleo en Baixada Santista, además de eventos como la Copa del Mundo y los Juegos Olímpicos.

**INTERCEMENT CREE QUE LA DEMANDA DE HORMIGÓN CRECERÁ A TASAS SUPERIORES A LAS DEL MERCADO DE CEMENTO DURANTE LOS PRÓXIMOS AÑOS, TANTO EN BRASIL COMO EN ARGENTINA**

**LAS PROYECCIONES INDICAN QUE, PARA EL 2011, LAS VENTAS DE CEMENTO DEBERÁN REGISTRAR UN AUMENTO EN EL ORDEN DE DOS DÍGITOS, REPITIENDO EL DESEMPEÑO DEL 2010.**

Debido a la necesidad de agilidad en los procesos de construcción para obras de infraestructura, InterCement cree que la demanda por hormigón crecerá a tasas superiores a las del mercado de cemento en los próximos años, tanto en Brasil como en Argentina, país que también se ha favorecido de los buenos resultados en la economía, en particular en el sector de agronegocios. Las estimaciones son que el mercado argentino presentará un crecimiento sustancial, lo que elevará el consumo de cemento en porcentajes animadores.

Las proyecciones indican que, para el 2011, las ventas de cemento deberán registrar un aumento en el orden de dos dígitos, repitiendo el desempeño del 2010. Este escenario ratifica la estrategia de InterCement de invertir en la expansión de los negocios para doblar su capacidad de producción durante los próximos años, estar presente en todo el territorio nacional y convertirse, con esto, en una de las cementeras más grandes del mundo.

# INFORMACIONES CORPORATIVAS

## CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

### Presidente

José Édison Barros Franco

### Vicepresidente

Albrech Curt Reuter Domenech

### Vicepresidente

Carlos Pires Oliveira Dias

### Vice-Presidente

Luiz Roberto Ortiz Nascimento

### Consejero

Vitor Sarquis Hallack

## PRINCIPALES EJECUTIVOS

### Vicepresidente de Operaciones

Ricardo F. de Mendonça Lima

### Directores

#### corporativos

Claudio Palaia

Cleber Acurcio Machado

Gueber Lopes

Hector Grilli

Jorge Eduardo Martinez

Luiz Augusto Klecz

Nelson Tambelini Júnior

Ricardo Frederico Buarque Barbosa

### Superintendentes

#### Corporativos

Adriano Nunes

Marcelo Arantes

Ricardo Bonazzi

Sergio Faifman

## UNIDAD DE NEGOCIO BRASIL

### Director General

Ricardo F. de Mendonça Lima

### Directores

André Gama Schaeffer

Cleber Acurcio Machado

Dorivaldo Ferreira

Rubens Prado Valentin Júnior

### InterCement Brasil S.A.

Av das Nações Unidas, 12.495

04578-000 – São Paulo – Brasil

Teléfono (11) 3718-4200

## UNIDAD DE NEGOCIO ARGENTINA

### Director General

Oswaldo Jorge Schutz

### Directores

Ariel Damiano

Armando Silva

Eduardo Blake

Juan Masjoan

### Loma Negra

#### C.I.A.S.A.

Reconquista, 1088

piso 7º – C1003ABV

Buenos Aires – Argentina

Teléfono + 54 11 4319-3000

## FERROSUR

### Director General

Luis Roberto Guillermo Irlicht

### Ferrosur Roca

Reconquista, 1088

piso 7º – C1003ABV

Buenos Aires – Argentina

Teléfono: + 54 11 4319-3000

## OFICINA DE PORTUGAL

### Director

Daniel Antonio Biondo Bastos

Av. da Liberdade, 230 - 7º. Piso

1250-148 Lisboa – Portugal

Teléfono: +351 (21) 357 6032

## PARAGUAY

### Gerente General

Cleber Ceroni

### Yguazú Cementos

Av. Artigas, 1921 - Piso 3º

Edificio Automotor

Asunción – Paraguay

Teléfono + 595 21 281 822

## ANGOLA

### Director General

Sérgio Bandeira

### Palanca Cimentos S.A.

Al. Manuel Van Dunem, 308/310

Luanda – Angola

Teléfono: + 244 933302889

[WWW.INTERCEMENT.COM](http://WWW.INTERCEMENT.COM)