

RIESGOS ESTRATÉGICOS Y EMERGENTES

RIESGOS ESTRATÉGICOS

Riesgo estratégico	Descripción	Acciones de mitigación	Posibles consecuencias	
R1	<p>Cadena de abastecimiento Disminución en la participación de mercado y/o rentabilidad esperada por ineficiencia de la cadena de abastecimiento de satisfacer la demanda.</p>	<p>Es el riesgo derivado de la falta de la capacidad productiva necesaria y disponible (materias primas, infraestructura de producción, recursos logísticos y canales de distribución) para satisfacer la demanda de forma oportuna y eficiente en los mercados en que operamos, con el fin de obtener/mantener la participación de mercado y rentabilidad esperada.</p>	<p>* Modelo de pronóstico de ventas al cual se le realizan pruebas de ajuste de manera periódica.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Procesos integrados de planeación de cadena de abastecimiento y de producción. ■ Metodología de planeación estratégica de proyectos (Plan Maestro). ■ Planeación de recursos minerales de corto y largo plazo. ■ Esquema de coberturas de seguro para riesgos asegurables. 	<p>* Disminución en la participación de mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Disminución en la rentabilidad debido al exceso de costos operacionales. ■ Paro de operaciones a causa de una cadena de abastecimiento de materias primas insuficiente. ■ Pérdida de clientes. ■ Impacto en la reputación.
R2	<p>Pérdida de licencias o títulos No obtención, sanciones o pérdida de licencias, permisos, certificaciones o concesiones requeridas para la operación debido al incumplimiento de parámetros legales, mineros o ambientales.</p>	<p>Es el riesgo de no contar con las licencias, permisos, certificaciones o concesiones requeridas para la operación, ya sea por el no otorgamiento, vencimiento, pérdida o sanción por incumplimiento de parámetros asociados con títulos mineros, licencias ambientales, certificaciones BASC, PBI, licencia de zona franca u otras.</p>	<p>* Monitoreo al cumplimiento de las autorizaciones requeridas para la operación y obligaciones asociadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Esquema de responsabilidades para la toma de decisiones basado en niveles de exposición a riesgos. ■ Comité de monitoreo a títulos mineros con informe trimestral al Comité Directivo con la participación de equipos multidisciplinarios y transversales. 	<p>* Cese de operaciones por falta de licencias o permisos para operar</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Desabastecimiento de materias primas y agregados. ■ Afectación de la reputación debido a la pérdida o negación de licencias o a una declaración de caducidad. ■ Sanciones, multas y acciones legales relacionadas con incumplimientos asociados a licencias o concesiones.
R3	<p>SISO y seguridad física Impacto sobre nuestros colaboradores, activos e instalaciones.</p>	<p>Conformado por los riesgos de seguridad industrial y salud ocupacional, y de la seguridad física de las personas, activos e instalaciones.</p>	<p>* Proyecto de excelencia en Seguridad Industrial y Salud Ocupacional en marcha.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Políticas y estándares SISO, capacitación, evaluación y monitoreo de cumplimiento permanentes. ■ Identificación, calificación y priorización del control de los riesgos ocupacionales. ■ Definición y divulgación de planes de emergencia y protocolos de seguridad de las personas e instalaciones. 	<p>* Pérdida de vidas humanas, discapacidad y lesiones causadas por las operaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Afectación de la reputación relacionada con la seguridad de empleados, activos e instalaciones. ■ Interrupción de las operaciones por falta de condiciones de seguridad. ■ Pérdidas debido al impacto físico sobre activos o instalaciones.
R4	<p>Impacto en el medio ambiente Impactos ambientales causados por actividades mineras e industriales.</p>	<p>Riesgos asociados con los impactos ambientales causados por nuestras operaciones. Incluye el impacto causado por el uso del suelo, el impacto en la biodiversidad y en los recursos hídricos además de la emisión de contaminantes al aire, incluyendo gases efecto invernadero que aportan a fenómenos como el cambio climático.</p>	<p>* Definición, divulgación y monitoreo de la política ambiental.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Monitoreo y actualización del cumplimiento con los compromisos ambientales legales y voluntarios. ■ Programa de divulgación y capacitación ambiental dentro de la cultura Argos. ■ Desarrollo de proyectos para prevenir, mitigar, corregir y compensar los impactos ambientales. 	<p>* Efecto sobre la reputación debido a los impactos ambientales generados</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Sanciones, multas y acciones legales relacionadas con daños ambientales. ■ Interrupción de operaciones.

Riesgo estratégico	Descripción	Acciones de mitigación	Posibles consecuencias
R5 Cambios en normatividad Cambios en normatividad y estándares aplicables.	Riesgos derivados de los cambios en las normas aplicables en los países en que operamos o de los estándares de industria que gradualmente se convierten en buenas prácticas. Estas normas o estándares pueden ser de diferente índole: ambiental, minera, fiscal, monetaria, etc.	<ul style="list-style-type: none"> * Monitoreo permanente de proyectos de cambios regulatorios y de estándares mediante suscripciones a medios de información y asesores externos especializados. <ul style="list-style-type: none"> ■ Vinculación con SCI, DJSI, el CEO Water Mandate y otros programas de industria que permiten anticipar cambios en estándares. ■ Participación activa y liderazgo en los gremios de la industria. ■ Sistema de información y comunicación permanente con el ICONTEC. 	<ul style="list-style-type: none"> * Interrupción de las operaciones o pérdida de licencias debido al incumplimiento de nuevas regulaciones o estándares <ul style="list-style-type: none"> ■ Sanciones, multas o acciones legales por el incumplimiento con las regulaciones nuevas. ■ Impacto financiero como consecuencia del aumento de costos o de inversiones para el cumplimiento de nuevas regulaciones.
R6 Seguridad de la información Efecto sobre la disponibilidad, integridad y confidencialidad de la información de la empresa, sus clientes o proveedores.	Riesgo asociado a los eventos que afectan la disponibilidad, integridad o confidencialidad de la información de la empresa, sus clientes o proveedores, así como la pérdida o fuga de información, gestionada de manera electrónica o física.	<ul style="list-style-type: none"> * Definición, implementación y divulgación del proceso de Gestión de Documentos por proceso. <ul style="list-style-type: none"> ■ Gestión de acceso lógico centralizado, administración de identidades y medidas contra la fuga de información. ■ Identificación y clasificación de activos de información. ■ Estrategia para fortalecer la cultura de seguridad de la Información. 	<ul style="list-style-type: none"> * Interrupción de las operaciones debido a la pérdida de información que afecte los procesos <ul style="list-style-type: none"> ■ Errores o inexactitudes en la información financiera de la compañía. ■ Sanciones, multas y acciones legales por pérdida de información de clientes o fuga de información delicada. ■ Efecto sobre la reputación causado por fugas de información. ■ Efecto sobre la reputación causado por pérdidas de información de terceros. ■ Fraude interno o externo.
R7 Efecto sobre la reputación Efecto grave sobre la reputación ante los diferentes grupos de interés.	Riesgo causado por cualquier tipo de evento que pueda afectar la reputación e imagen de la compañía de manera desfavorable. Este riesgo puede ser consecuencia de la materialización de cualquiera de los demás riesgos de la compañía.	<ul style="list-style-type: none"> * Manual de manejo de crisis que contempla escenarios probables asociados con eventos ocurridos en procesos productivos. <ul style="list-style-type: none"> ■ Relación con entidades de control y vigilancia. ■ Plan de medios y voceros autorizados. ■ Diálogos de sostenibilidad/relacionamiento con las comunidades. 	<ul style="list-style-type: none"> * Pérdida de clientes y de participación de mercado <ul style="list-style-type: none"> ■ Impacto en el valor de las acciones de la compañía. ■ Imagen negativa entre accionistas, inversionistas y grupos de interés.
R8 Leyes de competencia Sanciones y efecto sobre la imagen causados por investigaciones relacionadas con las leyes de competencia.	Riesgo derivado de conceptos desfavorables frente a actuaciones comerciales o de negocio que las autoridades consideren contrarias a las normas y buenas costumbres de competencia leal y libre competencia en los mercados.	<ul style="list-style-type: none"> * Políticas comerciales y de competencia definidas y divulgadas. <ul style="list-style-type: none"> ■ Capacitación de la fuerza comercial. ■ Comité de precios. ■ Programa de cumplimiento con las normas de competencia – ODINSA. 	<ul style="list-style-type: none"> * Sanciones, multas y acciones legales relacionadas con leyes de competencia en contra de la compañía y sus ejecutivos <ul style="list-style-type: none"> ■ Impacto financiero sobre el valor de las acciones de la compañía. ■ Imagen negativa entre accionistas, inversionistas y grupos de interés.
R9 Comunidades Interacción con comunidades en los sitios de influencia de las operaciones.	Riesgos derivados de la interacción con las comunidades en zonas de influencia que pudieran afectar la operación de la compañía y/o de alguna de sus instalaciones por eventuales bloqueos, demandas antes autoridades y menciones mediáticas desfavorables, entre otros, cuyas causas pueden estar relacionadas con la no mitigación o compensación de nuestros impactos, o con demandas sociales que sobrepasan el rol de la empresa privada.	<ul style="list-style-type: none"> * Modelo de gestión de comunidades basado en riesgos. <ul style="list-style-type: none"> ■ Modelo de atención de quejas y sugerencias de la comunidad. ■ Identificación de los actores clave locales plan de relacionamiento ■ Pólizas de responsabilidad civil y lucro. ■ Convenios con autoridades municipales o gubernamentales para el desarrollo de proyectos sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> * Efecto sobre la reputación debido a impacto en las comunidades causado por las operaciones de la compañía <ul style="list-style-type: none"> ■ Sanciones, multas y acciones legales. ■ Interrupción de las operaciones y proyectos debido a bloqueos y protestas por parte de las comunidades de influencia.

Riesgo estratégico	Descripción	Acciones de mitigación	Posibles consecuencias
R10 Competencia, importación, entrantes Riesgos de los mercados (competencia, importaciones, productos nuevos entrantes, sustitutos y precios).	Se refiere a eventos que afectan el desempeño o madurez del mercado debido al ingreso de nuevos competidores, el fortalecimiento o expansión de los competidores actuales, comportamiento o estrategias de precios de competidores, volatilidad del precio internacional que afecta el comportamiento de las importaciones y la incidencia y desarrollo de nuevos productos que pueden ser sustitutos del cemento y el concreto.	<ul style="list-style-type: none"> * Monitoreo de los mercados a través de la inteligencia de negocios. <ul style="list-style-type: none"> ■ Estrategia de fortalecimiento de fuerza comercial. ■ Proyectos de expansión de plantas de cemento y concreto, flota y presencia en ciudades intermedias. ■ Comité de precios y comité de asuntos públicos. 	<ul style="list-style-type: none"> * Disminución en la participación de mercado. <ul style="list-style-type: none"> ■ Pérdida o reducción en los ingresos debido a un aumento de la competencia, sustitutos o cambios en los precios del mercado. ■ Paro de operaciones debido a variables del mercado como baja demanda, precios o productos sustitutos. ■ Disminución de los ingresos por el efecto causado sobre el volumen de ventas y precios de mercado.
R11 Riesgos de país Riesgos asociados con variables geopolíticas, regionales y de país.	Riesgos derivados de las condiciones, corrientes y decisiones geopolíticas de los países y regiones donde operamos.	<ul style="list-style-type: none"> * Monitoreo de cambios normativos a través de terceros expertos. <ul style="list-style-type: none"> ■ Monitoreo del comportamiento del mercado y de competidores a través del proceso de inteligencia de negocios. ■ Inclusión de variables macroeconómicas y geopolíticas en el análisis del Plan Maestro. ■ Participación activa y liderazgo en los gremios de la industria. ■ Gestión legislativa. 	<ul style="list-style-type: none"> * Interrupción de las operaciones debido a riesgos del país, como la seguridad o expropiación. <ul style="list-style-type: none"> ■ Reducción de demanda y ventas por desaceleración económica, incertidumbre política o aspectos sociales.
R12 Liquidez, créditos, estados financieros e impuestos Riesgos asociados con variables y gestión financiera (liquidez, mercado, crédito y tasas de cambio).	Riesgos derivados de los cambios e impactos generados por el comportamiento de las diferentes variables macroeconómicas presentes en los países y regiones en las que operamos, así como de las decisiones financieras tomadas por la compañía para interactuar en estos mercados. Estos riesgos se pueden agrupar en liquidez, mercado y crédito, incluyendo también los riesgos asociados a los reportes financieros.	<ul style="list-style-type: none"> * Modelo de proyección del flujo de caja individual y consolidado. <ul style="list-style-type: none"> ■ Líneas de crédito aprobadas como contingencia de liquidez. ■ Manual de inversiones. ■ Modelo de cupos de emisor. ■ Monitoreo periódico de los estados de cuentas de clientes (cupos de crédito, rotaciones y saldo de cartera). 	<ul style="list-style-type: none"> * Efecto sobre la reputación causado por un rendimiento financiero negativo o un mal reporte. <ul style="list-style-type: none"> ■ Pérdidas por cartera no recuperable. ■ Impacto financiero por aspectos de planeación tributaria.
R13 Impacto en las operaciones por eventos de la naturaleza	Interrupción de las operaciones debido a la ocurrencia de desastres naturales o condiciones climáticas como nevadas, lluvias, huracanes, terremotos, inundaciones, tornados, etc.	<ul style="list-style-type: none"> * Modelo de medición de la exposición y cuantificación del impacto causado por eventos de la naturaleza. <ul style="list-style-type: none"> ■ Desarrollo, implementación y evaluación de planes de atención de emergencias. ■ Esquemas de seguros. 	<ul style="list-style-type: none"> * Pérdida de vidas humanas, lesiones o enfermedades causadas por desastres naturales. <ul style="list-style-type: none"> ■ Interrupción de las operaciones. ■ Pérdidas por el impacto sobre los activos e instalaciones. ■ Efecto sobre la reputación debido al impacto sobre empleados, activos, el medio ambiente o instalaciones causado por un desastre natural o por estrategias de atención inadecuadas.
R14 Fraude, corrupción, lavado de activos y financiación de terrorismo Riesgo de fraude y/o actuaciones indebidas por parte de clientes, proveedores, funcionarios, socios y/o terceros.	Actuaciones indebidas por parte de colaboradores, clientes, proveedores, socios o terceros en relación con actos de fraude, corrupción o lavado de activos y financiación del terrorismo (LAFT).	<ul style="list-style-type: none"> * Reglamento interno de trabajo y código de buen gobierno - Código de Conducta Empresarial y Comité de Conducta Empresarial <ul style="list-style-type: none"> ■ Línea de transparencia. ■ Política antifraude y programa de prevención de fraude. ■ Modelo de prevención de lavado de activos y financiación del terrorismo. ■ Comité de Contratación y Manual de Contratación. ■ Capacitaciones y plan de comunicaciones internas y externas. 	<ul style="list-style-type: none"> * Impacto grave sobre la reputación. <ul style="list-style-type: none"> ■ Sanciones, multas y acciones legales contra la compañía y sus ejecutivos. ■ Cierre de operaciones, prisión para ejecutivos. ■ Pérdida de clientes

Riesgo estratégico	Descripción	Acciones de mitigación	Posibles consecuencias
R15	Recursos energéticos Riesgos asociados al abastecimiento, confiabilidad y variabilidad de los costos de recursos energéticos para la operación, y su uso eficiente	<ul style="list-style-type: none"> * Política energética <ul style="list-style-type: none"> ■ Proyectos de coprocesamiento. ■ Monitoreo al consumo de energía y calor en plantas. ■ Fuentes alternativas para energía calorífica (gas, carbón). ■ Análisis de impacto y estrategias para afrontar el cambio climático. 	<ul style="list-style-type: none"> * Disminución en la rentabilidad debido a altos costos operacionales relacionados con la variabilidad de los precios de recursos energético. ■ Interrupción de operaciones debido a la escasez de recursos energéticos o altos costos.
R16	Talento, conocimientos y derechos humanos Gestión de recursos humanos no alineada con los objetivos y necesidades del negocio.	<ul style="list-style-type: none"> * Proyecto de Cultura Organizacional. <ul style="list-style-type: none"> ■ Política de Gestión del Talento. ■ Modelo de derechos humanos basado en riesgos. ■ Plataforma de educación virtual EDUCA. ■ Encuesta de satisfacción de cliente interno. ■ Políticas y programas de capacitación y entrenamiento, Comité Académico y patrocinios (corporativos y técnicos). ■ Programa de Gestión del Desempeño. ■ Convención Colectiva. ■ Programas de atracción y reclutamiento PILOS 	<ul style="list-style-type: none"> * Efecto sobre la eficiencia operacional por una incorrecta gestión del recurso humano. ■ Efecto sobre la reputación y sanciones por violación de derechos humanos. ■ Pérdida de conocimientos

RIESGOS EMERGENTES

Riesgos emergentes	Correlación con riesgos estratégicos	Posibles impactos	Oportunidades	Acciones de mitigación
TENDENCIA GLOBAL O DE LA INDUSTRIA CAMBIO CLIMÁTICO				
ER1. Regulaciones ambientales e impuestos más rigurosos debido a las emisiones de CO ₂ .	R2, R4, R5	<ul style="list-style-type: none"> ■ Disminución de la rentabilidad debido a los nuevos impuestos sobre las emisiones de CO₂. ■ Regulaciones sobre las emisiones de CO₂ para el sector energético, lo cual aumenta los costos de energía. ■ Mayor necesidad de inversión para poder cumplir con las nuevas normas de CO₂. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Reconocimiento internacional gracias a las prácticas ambientales sobresalientes, atracción de inversionistas. ■ Ventajas competitivas debido a la reducción de costos operacionales relacionados con grandes cambios en los procesos de fabricación. ■ Desarrollo de productos para mercados de construcción sostenible a través de la innovación. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Política ambiental, energética y de materias primas; compromisos globales e industriales con el cambio climático. ■ Paneles de trabajo para establecer relaciones con entidades gubernamentales. ■ Medición, reporte y verificación de emisiones de CO₂ ■ Uso de materiales y combustibles alternativos. ■ Proyectos de renovación tecnológica.
ER2. Restricciones de acceso a capital por ser un proceso intensivo en CO ₂ .	R1, R12	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dificultad para atraer inversión debido a una mayor percepción de los riesgos asociados con el cambio climático y los impactos ambientales. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Desarrollo de productos para mercados de construcción sostenible a través de la innovación. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Proyectos de renovación tecnológica. ■ Política ambiental, energética y de materias primas. ■ Uso de materiales y combustibles alternativos. ■ Medición, reporte y verificación de emisiones de CO₂.
ER3. Impacto sobre las operaciones, clientes y proveedores de Argos debido al aumento de la intensidad y frecuencia de eventos de la naturaleza.	R3, R4, R9, R13	<ul style="list-style-type: none"> ■ Interrupción de las operaciones de Argos o de sus clientes y proveedores debido a desastres naturales (como huracanes, inundaciones o deslizamientos de tierra) ■ Escasez de recursos como agua, energía o tierra debido a fenómenos naturales (por ejemplo: períodos prolongados de sequía) ■ Impacto en los mercados debido a eventos de la naturaleza 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Inversión en adecuación de nuestras instalaciones para garantizar la continuidad de las operaciones y así aumentar la confiabilidad de la compañía ■ Desarrollo e implementación de planes de continuidad del negocio ■ Aumento de demanda por los productos ecológicos de la compañía ■ Desarrollo de productos que favorezcan la adaptación al cambio climático a través de la innovación 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Análisis de la exposición de la cadena de abastecimiento a desastres naturales. ■ Fortalecimiento de planes de emergencia y planes de continuidad del negocio. ■ Monitoreo de recursos naturales (áreas de estrés hídrico) ■ Evaluación Cuantitativa de Riesgos.

Riesgos emergentes	Correlación con riesgos estratégicos	Posibles impactos	Oportunidades	Acciones de mitigación
--------------------	--------------------------------------	-------------------	---------------	------------------------

TENDENCIA GLOBAL O DE LA INDUSTRIA | **CRECIMIENTO URBANO (CAMBIOS EN PATRONES DEMOGRÁFICOS)**

ER4. Escasez de recursos humanos debido al cambio generacional	R16	<ul style="list-style-type: none"> Falta de recursos humanos con las habilidades requeridas para las operaciones principales. Aumento de costos por la alta rotación de personal. Falta de recursos humanos para ejecutar proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar una fuerza laboral calificada entre los grupos de interés de las operaciones. Movilidad interna de personal calificado. Conversión técnica de procesos, reducción de tiempo de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> Política de gestión de talento Programa de marca empleadora y la plataforma de tecnología de reclutamiento (Success Factors). Mejoras en el ambiente laboral.
ER5. Mayores restricciones en ciudades para operar incluyendo camiones grandes (tráfico, comunidades)	R1, R2, R4, R5, R9, R10, R12	<ul style="list-style-type: none"> Aumento de los costos de la cadena de abastecimiento. Imposibilidad de operar en áreas con altas concentraciones de población. Imposibilidad de satisfacer la promesa de nivel de servicio al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Posibilidad de implementar mini plantas de concreto para atender el mercado de manera oportuna. 	<ul style="list-style-type: none"> Planeación estratégica a mediano y largo plazo para la ubicación de plantas de acuerdo con la demanda del mercado principal. Innovación en productos o adiciones que mantengan sus propiedades aun cuando ocurran demoras en la cadena de abastecimiento.
ER6. Cambios en los hábitos de consumo	R10, R12	<ul style="list-style-type: none"> Favorecer el consumo de productos con materiales ecológicos. Imposibilidad de adaptarse a la nuevas necesidades del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> Explorar productos y técnicas de producción nuevas. Ofrecer servicios con una oferta de valor diferenciada en base a segmentos de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Mercado principal. Inteligencia de negocios. Iniciativas de I&D.

TENDENCIA GLOBAL O DE LA INDUSTRIA | **DETERIORO AMBIENTAL**

ER7. Más áreas con poca disponibilidad de agua (estrés hídrico) y regulaciones más estrictas en las áreas de influencia de la compañía	R2, R4, R7, R9, R12	<ul style="list-style-type: none"> Impacto en la continuidad de las operaciones. Demandas y otras acciones legales por parte de comunidades en las áreas de influencia de las operaciones Aumento de los costos operacionales (por ejemplo: impuestos de servicios, acceso reducido a recursos, etc.) Restricciones sobre permisos (menos recursos) para operaciones e instalaciones nuevas. 	<ul style="list-style-type: none"> Participación en iniciativas de conservación de cuencas hidrográficas. Explorar técnicas de producción y productos nuevos con menos consumo de agua. Posicionamiento como marca de bajo impacto en términos de consumo de agua. 	<ul style="list-style-type: none"> Política ambiental. Renovación tecnológica para reducir el consumo de agua. Proyectos de eficiencia operacional. Monitoreo de riesgos hídricos a través de la Herramienta Global del Agua, Acueducto y El Filtro del Riesgo del Agua. Cuantificación de flujos de agua hacia operaciones directas
ER8. Escasez de materias primas requeridas para operaciones (ej; agregados y adiciones).	R2, R4, R5, R12	<ul style="list-style-type: none"> Incremento en el costo de producción. Interrupción de las operaciones por escasez de insumos. 	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecimiento del modelo de agregados 	<ul style="list-style-type: none"> Iniciativas de innovación, agregados reciclados Planeación de recursos, plan maestro Planeación de abastecimiento de materias primas Planes corporativos de negociación para abastecer las operaciones en las diferentes regiones o países
ER9. Escasez de recursos energéticos.	R12, R15	<ul style="list-style-type: none"> Impacto en la continuidad de las operaciones. Aumento de los costos operacionales que afectan la viabilidad del negocio. Impacto sobre la reputación en caso de no cumplir con las políticas, metas y compromisos de emisiones expresados a los diferentes grupos de interés. 	<ul style="list-style-type: none"> Hacer nuestras operaciones más flexibles para adoptar carteras de fuentes de energía eficientes para aumentar la competitividad. 	<p>Se han tomado las siguientes iniciativas para mitigar los efectos de los riesgos de suministro de energía:</p> <ul style="list-style-type: none"> Inteligencia de mercado de combustible y electricidad para identificar riesgos y oportunidades, priorizando el suministro eficiente y las adquisiciones efectivas. Uso de fuentes alternativas de electricidad y combustible. Mapa de ruta para la eficiencia energética y la renovación tecnológica para reducir el consumo de energía.

Riesgos emergentes	Correlación con riesgos estratégicos	Posibles impactos	Oportunidades	Acciones de mitigación
--------------------	--------------------------------------	-------------------	---------------	------------------------

TENDENCIA GLOBAL O DE LA INDUSTRIA | MAYOR DEPENDENCIA EN LA TECNOLOGÍA

ER10. Riesgo cibernético	R6, R7, R12, R14	<ul style="list-style-type: none"> Impacto sobre la reputación de la compañía debido a la pérdida, fuga o robo de información importante relacionada con las operaciones, clientes o proveedores. Interrupción de las operaciones debido a la pérdida de información o la no disponibilidad de servicios tecnológicos de apoyo para el proceso de negocios. Aumento de fraude o crimen digital por la debilidad de los controles de seguridad y crecimiento exponencial de ataques cibernéticos. Multas o sanciones por errores en la información financiera o pérdida de información de los clientes, proveedores y otros grupos de interés. 	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar las prácticas y operaciones de TI en base a normas o buenas prácticas como COSO, Cobit, ISO 27000, ISO 22000, ISO 31000, CSA, NIST – 800. Buenas prácticas para la transformación digital para posicionar la compañía como un actor confiable. Aumentar la agilidad y flexibilidad comercial a través de escenarios de movilidad. Mejorar la experiencia de los clientes a través de iniciativas de aplicaciones móviles y de Internet. Mejorar el bienestar de los empleados a través de nuevas tecnologías de teletrabajo. Nuevos retos relacionados con la gestión de la privacidad de las personas. 	<ul style="list-style-type: none"> Políticas y procedimientos de seguridad e información. Gestión de información y activos cibernéticos junto con riesgos y medidas de control. Controles y arquitecturas tecnológicas para la seguridad operacional y de la información Medidas y controles para prevenir fugas de información. Revisiones periódicas de los controles existentes (auditorías, gestión de la vulnerabilidad, ejercicios de hackeo ético, etc.). Gestión centralizada del acceso lógico, gestión de la identidad y medidas contra la fuga de información. Monitoreo especializado de eventos cibernéticos y gestión de incidentes de seguridad. Desarrollo de estrategias para la concientización y cultura de la seguridad de la información. Estrategia de respaldo y continuidad de TI. Acuerdos de servicio con un proveedor especializado que opere la plataforma tecnológica. Adopción de servicios en la nube (seguridad de la nube). Centralización de operaciones de Centros de Servicios Compartidos (CSC).
---------------------------------	------------------	---	--	---

TENDENCIA GLOBAL O DE LA INDUSTRIA | CAMBIOS CONSTANTES DE GOBIERNOS LOCALES O INTERNACIONALES (INESTABILIDAD POLÍTICA)

ER11. Disminución de inversión en infraestructura por parte de los gobiernos locales.	R1, R11, R12	<ul style="list-style-type: none"> Reducción de los ingresos de la compañía. Pérdida de clientes o contratos importantes. Impacto grave sobre la reputación. 	<ul style="list-style-type: none"> Explorar mercados nuevos para garantizar ingresos. Diversificación de la cartera de productos y de geografías. 	<ul style="list-style-type: none"> Mercado principal Inteligencia de mercados Planeación de crecimiento orgánico y plan maestro Participación activa en las organizaciones profesionales de la industria
ER12. Obstáculos para el crecimiento y la expansión.	R1, R10, R11, R12	<ul style="list-style-type: none"> Disminución de los ingresos de la compañía Pérdida de la participación de mercado, clientes o contratos importantes Cierre de instalaciones por decisiones políticas (expropiación) Pérdida de canal de intercambio para transferencia de fondos 	<ul style="list-style-type: none"> Explorar mercados o negocios nuevos para garantizar ingresos. Diversificación de la cartera de productos y de geografías Búsqueda de socios locales. 	<ul style="list-style-type: none"> Argos BEST (Construyendo Eficiencia y Sostenibilidad para el Mañana). Monitoreo de cambios normativos y políticos. Inteligencia de mercados Planeación de crecimiento orgánico y plan maestro. Estrategia de relacionamiento institucional.
ER13. No creación de sinergias necesarias para optimizar la cadena logística.	R1, R10, R12	<ul style="list-style-type: none"> Disminución de los ingresos de la compañía. Sobrecosto en la cadena de valor. Pérdida de participación de mercado, clientes o contratos importantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Abrir mercados nuevos para optimizar la red logística y generar ingresos Mejorar la red logística marítima 	<ul style="list-style-type: none"> Argos BEST (Construyendo Eficiencia y Sostenibilidad para el Mañana). Inteligencia de mercados. Planeación conjunta de recursos. Propuesta de valor que diferencie nuestros productos de otros de menor precio (productos y servicios de valor agregado).
ER14. Volatilidad de precios y variables financieras.	R1, R12	<ul style="list-style-type: none"> Disminución del EBITDA. Disminución de las ganancias netas. Pérdida de participación de mercado, clientes o contratos importantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Explorar mercados o negocios nuevos para garantizar ingresos. Diversificación de la cartera de productos y de geografías. 	<ul style="list-style-type: none"> Argos BEST (Construyendo Eficiencia y Sostenibilidad para el Mañana). Inteligencia de mercados. Diversificación de operaciones en países y geografías múltiples.