

Gestión de riesgos

Mapa de Riesgos Estratégicos

Operación y Crecimiento Rentable

- 1** Riesgos asociados al modelo de negocio de las filiales
- 2** Cambios en el entorno (político y económico) y/o en la normatividad
- 3** Riesgos en alianzas, fusiones, adquisiciones o desinversiones
- 4** Riesgos emergentes
- 5** Daños a la reputación de la compañía

Disciplina Financiera

- 6** Pérdida de la flexibilidad financiera
- 7** Riesgos en la asignación de capital
- 8** Sobrecostos en proyectos



- 9** Riesgos en la gestión del talento humano
- 10** Fraude, corrupción, lavado de activos y financiación del terrorismo

- 11** Afectación del medio ambiente y/o la comunidad

Compromiso y Transparencia

Gestión Social y Ambiental Responsable

Nota: La mayor proximidad al punto central del diagrama indica un mayor nivel de riesgo

Riesgos estratégicos

Riesgo estratégico	Descripción del riesgo	Descripción del impacto	Tipo de impacto	Compañía	Plan de mitigación
- Riesgos asociados al modelo de negocio de las filiales	Afectación en los planes de desempeño del plan de negocio de las filiales debido a cambios en las condiciones de los mercados, la economía de los países, la regulación y/o dinámicas sociales y ambientales	- Disminución del flujo de caja y del valor de las inversiones	Económico	Negocios	- Diversificación sectorial, geográfica y de ciclos de mercado
- Cambios en el entorno (político y económico) o en la normatividad	Cambios adversos en el entorno político y económico o en la normatividad legal, tributaria, ambiental, etc. en los países en los que operan las compañías. Limitación o inviabilidad de los activos de producción o proyectos por asuntos ambientales y/o sociales	- Disminución del flujo de caja y del valor de las inversiones - Multas y sanciones	Económico	Transversal	- Monitoreo e informe permanente al Comité Directivo de cambios en la regulación aplicable a las compañías y de los mercados - Participación activa a través de agremiaciones en el análisis de proyectos de cambios regulatorios - Diversificación sectorial y geográfica
- Riesgos en alianzas, fusiones, adquisiciones o desinversiones	Fallas en los procesos de valoración y/o debida diligencia en alianzas, fusiones o adquisiciones	- Disminución del flujo de caja y del valor de las inversiones	Económico	Transversal	- Ejercicios de planeación estratégica para claridad en el foco de las actividades de fusiones y adquisiciones - Análisis sectoriales y macroeconómicos - Modelo exhaustivo de debida diligencia
- Riesgos emergentes	Cambios en los modelos de negocio, las preferencias de los consumidores y/o la regulación que impacte el desempeño de las compañías	- Disminución del flujo de caja y del valor de las inversiones	Económico	Transversal	- Análisis de tendencias globales y sectoriales para la identificación de disruptores de las industrias donde el Grupo participa - Fortalecimiento de las áreas de innovación y desarrollo de nuevos negocios - Diversificación geográfica, sectorial y de ciclos de mercado
- Daños a la reputación de la compañía	Afectación significativa de la imagen de las compañías que comprometa la confianza de alguno de los grupos de interés	- Efectos adversos en la reputación y la confianza - Posibles disminuciones en el precio accionario	Reputacional	Transversal	- Implementación de políticas de ética y transparencia, gobierno corporativo y gestión de riesgos ajustadas a las mejores prácticas empresariales - Fortalecimiento permanente al sistema de control interno y de los planes de manejo de crisis - Seguimiento a los riesgos identificados que podrían afectar la reputación del Grupo Empresarial para la definición y monitoreo a planes de mitigación
- Pérdida de la flexibilidad financiera	Pérdida de flexibilidad en la estructura de capital de la compañía debido a una inadecuada composición del endeudamiento de Grupo Argos y sus filiales	- Mayores costos de capital - Limitación al acceso de mercado de capitales - Afectación de la reputación	Económico Reputacional	Transversal	- Composición de endeudamiento ajustada a los flujos de las inversiones - Estructura conservadora del apalancamiento incorporando criterios de ajuste por liquidez - Seguimiento periódico de la estructura de capital en Junta Directiva
- Riesgos en la asignación de capital	Errores y/o omisiones en el proceso de asignación de capital, que puedan afectar el desempeño relativo del portafolio	- Menores retornos al accionista	Económico	Grupo Argos	- Análisis permanente de oportunidades en los sectores y países - Elaboración de modelos cuantitativos para la asignación de capital - Debida diligencia en fusiones y adquisiciones - Seguimiento de la Junta Directiva al desempeño del portafolio

- Sobrecostos en proyectos	Retrasos y/o sobrecostos en la ejecución de proyectos debido a fallas en la estimación de los recursos necesarios	- Afectación de la viabilidad financiera de proyectos - Retrasos en la entrega de obras	Económico	Transversal	- Estructuración de proyectos incorporando supuestos de riesgo e incertidumbre - Identificación previa de riesgos asociados a cada proyecto - Reporte permanente al Comité Directivo de situaciones que comprometan la ejecución del cronograma y presupuesto de los proyectos
- Riesgos en la gestión del talento humano	Incapacidad de atraer, desarrollar y retener el talento humano con las competencias requeridas en las compañías	- Pérdida de conocimiento - Alta rotación de personal	Económico	Transversal	- Caracterización del recurso humano existente y requerido - Identificación de cargos críticos y planes de sucesión - Desarrollo de programas de atracción y fortalecimiento de competencias - Planes de formación, educación y capacitación - Esquemas de compensación competitivos
- Fraude, corrupción, lavado de activos y financiación del terrorismo	Prácticas indebidas por parte de colaboradores, socios, proveedores y/o clientes, relacionadas con actos de fraude, corrupción, lavado de activos y financiación del terrorismo	- Afectación de la reputación y la confianza - Multas, sanciones o acciones legales en contra de la compañía y sus ejecutivos - Posibles disminuciones en el precio accionario	Económico Reputacional	Transversal	- Capacitaciones sobre prevención y detección de situaciones de fraude, corrupción, lavado de activos y financiación del terrorismo - Auditorías especializadas para la evaluación del sistema de control interno con el fin de anticipar exposición a este tipo de riesgos
- Afectación del medio ambiente y/o comunidad	Daños al medio ambiente o a comunidades generadas por la operación de los activos de las compañías	"- Afectación de la reputación y la confianza - Multas, sanciones o acciones legales en contra de la compañía - Disminución en el valor de las inversiones"	Económico Reputacional	Negocios	- Definición y ejecución de planes de manejo ambiental acordes con los requerimientos de la regulación y procesos de concertación con las comunidades de las áreas de influencia - Procesos de concertación con las comunidades de las áreas de influencia de la operación y los proyectos

Riesgos emergentes

Riesgo emergente	Descripción del riesgo	Descripción del impacto	Plan de mitigación
Crisis de los mercados emergentes	Vulnerabilidad de los mercados emergentes derivada del desbalance de cuentas externas, cuentas fiscales e inestabilidad geopolítica	Posible afectación de los ingresos de Grupo Argos debido al menor crecimiento económico y depreciación de las divisas	- Diversificación sectorial y geográfica - Aumento de exposiciones a países de economías maduras (e.g. Estados Unidos) - Monitoreo permanente del desempeño y tendencias sectoriales y macroeconómicas
Crisis de confianza en la institucionalidad de las empresas y el Estado	El entorno de los negocios se ha visto afectado por escándalos de corrupción pública y privada, lo que podría generar un ambiente de desconfianza de los grupos de interés	Posible afectación del crecimiento de los ingresos a causa de una disminución de proyectos de infraestructura	- Existencia del Código de Buen Gobierno Corporativo estructurado con base en las mejores prácticas - Diversificación geográfica - Continuar con la aplicación de prácticas de ética y transparencia corporativa en el Grupo Empresarial
Restricciones a los flujos de bienes y capital	Tendencia de gobiernos a implementar medidas proteccionistas en los países focos de inversión	Posible afectación del crecimiento de los ingresos a causa de una disminución de proyectos de infraestructura	- Diversificación sectorial y geográfica - Monitoreo permanente a las modificaciones regulatorias de los países y los sectores donde el Grupo participa
Inefectividad en la atracción y retención de los millenials	Cambios en la fuerza laboral con una nueva visión del mundo influenciada por la tecnología y la globalización enmarcada en una alta movilidad laboral	Dificultad para encontrar y retener a las personas, afectando el logro de los objetivos de la compañía	- Caracterización del recurso humano existente y requerido - Realización de mediciones internas de satisfacción y clima organizacional - Esquemas de compensación competitivos