

Riesgos estratégicos y emergentes

TENDENCIAS

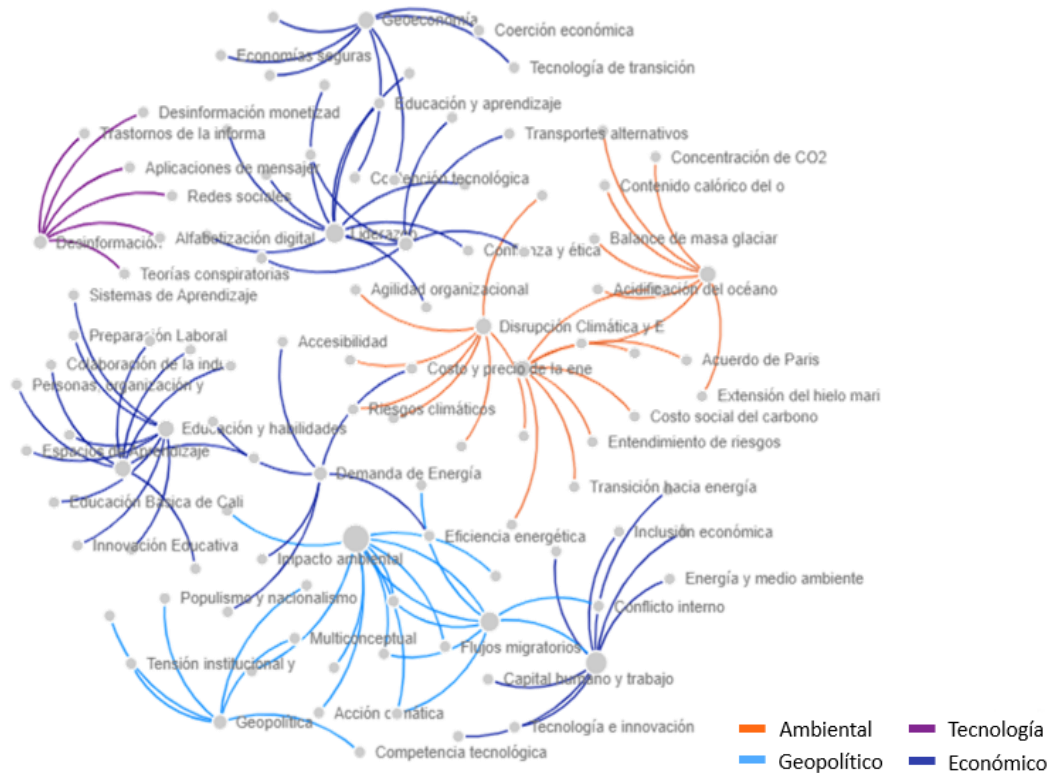
A través de talleres en línea, diversos equipos de la compañía votan por las tendencias más relevantes

CONEXIONES

Las tendencias más votadas y las conexiones del WEF permitieron construir nuestro mapa integrado

RIESGOS

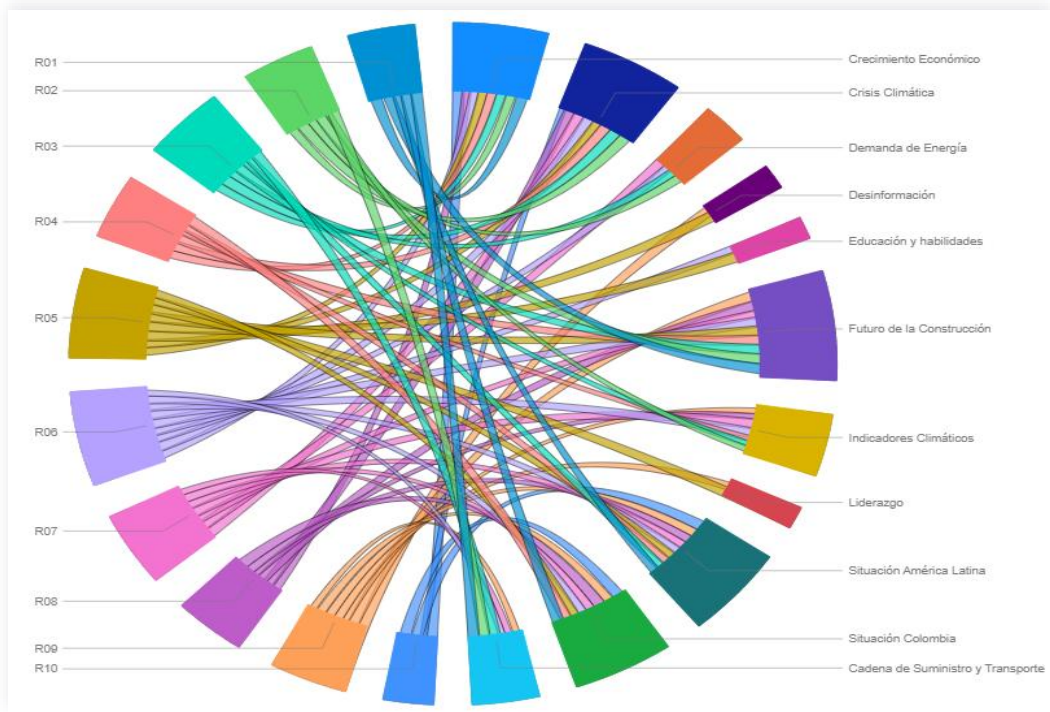
Visualizamos la intensidad de la relación entre tendencias, conexiones y nuestros riesgos estratégicos



10 riesgos estratégicos | 4 riesgos emergentes

Riesgos estratégicos

Visualizamos la interdependencia entre nuestro entorno y los 10 riesgos estratégicos definidos para la compañía



- R01** No generación de valor por cambios en el entorno de los negocios
- R02** Demora o incapacidad para cerrar la brecha tecnológica y digital
- R03** Falta de oportunidad en la implementación de nuevos enfoques de negocio
- R04** Nuevas políticas o cambios regulatorios
- R05** Pérdida y/o escasez del talento con conocimiento especializado
- R06** No cumplir los objetivos de reducción de emisiones de CO₂
- R07** Ocurrencia de eventos naturales extremos
- R08** Contingencias legales derivadas de reclamaciones o procesos legales
- R09** Materialización de amenazas cibernéticas
- R10** Inestabilidad política y social

R01

No generación de valor (Ebitda u otra medida) debido a no alcanzar los volúmenes o precios en el plan de negocio por cambios en el entorno del mercado

Acciones de Mitigación

Plan estratégico de crecimiento
Modelo de Nuevos Negocios Emergentes para la diversificación del portafolio
Modelos predictivos del comportamiento de la demanda y del entorno competitivo
Modelos de análisis de opciones de respuesta de la cadena de abastecimiento y trading ante riesgos de mercado
Disciplina operativa y foco en eficiencia y rentabilidad

Impactos Potenciales

Disminución en el EBITDA
Limitación en el plan de expansión e inversiones en CAPEX
Caída en volúmenes y reducción de la participación de mercado
Cierre de operaciones y modificación de planes de trabajo
Deterioro de valor para accionistas

R02

Demora o incapacidad para cerrar la brecha tecnológica y digital

Acciones de Mitigación

Incorporación de indicadores de adopción digital en la gestión estratégica de la compañía
Esquemas de remuneración competitivos que permitan una mayor atracción y retención del talento
Constante monitoreo de las necesidades de incorporación tecnológica en los procesos productivos
Benchmarking de tecnología y analítica

Impactos Potenciales

Inversiones con retorno por debajo de lo esperado
Fuga de talento y sobrecostos asociados a la rotación
Pérdida de competitividad, menores eficiencias en la estructura de costos y menor participación de mercado frente a los competidores

R03

Falta de oportunidad en la implementación de nuevos enfoques de negocio

Acciones de Mitigación

Inteligencia de negocios articulada entre regiones para mayor aprovechamiento de sinergias
Incurción de nuevos segmentos de negocio y mayor diversificación geográfica
Expansión en mercados estratégicos con enfoque en crecimiento rentable
Nueva plataforma de agregados

Impactos Potenciales

Pérdida de mercado asociada a una mayor demanda de productos sustitutos o a la imposibilidad de ofrecer soluciones que cumplan con las expectativas de mitigación de impactos ambientales de los clientes
Reducciones en la rentabilidad de los negocios por el no aprovechamiento de oportunidades de mercado

R04

Nuevas políticas o cambios regulatorios que afectan la generación de valor de la compañía.

Acciones de Mitigación

Seguimiento constante del equipo legal en cada país y de los negocios a los cambios normativos y regulatorios con mecanismos de representación a través de agremiaciones frente a los grupos de interés
Cumplimiento estricto del marco normativo
Fortalecimiento del gobierno corporativo y control interno

Impactos Potenciales

Afectación de los márgenes frente a sobrecostos no previstos derivados de cambios regulatorios
Impactos reputacionales por posibles incumplimientos normativos no previstos
Afectación de la participación de mercado
Pérdida de competitividad frente a bienes importados por diferencias en las políticas comerciales de los países

R05

Pérdida y/o escasez del talento con conocimiento especializado afectando el logro de nuestro propósito superior

Acciones de Mitigación

Definición de la visión de cultura y compromiso del equipo directivo
Entrenamientos interculturales para colaboradores
Entendimiento y adopción del modelo operativo (autonomía local/coherencia estratégica)
Fortalecimiento de cultura organizacional alineada a estrategia
Planes de sucesión

Impactos Potenciales

Baja contribución al desarrollo de la estrategia
Dificultad y lentitud para movilizar los cambios requeridos por la organización
Falta de liderazgo en la ejecución de proyectos estratégicos
Pérdida de productividad y de talento clave

R06

No cumplir los objetivos de reducción de emisiones de CO2 o incremento en el costo de las emisiones debido a cambios en la normativa vigente

Acciones de Mitigación

Eje estratégico de acción climática enfocado en descarbonización, financiamiento verde, cultura climática y oportunidades derivadas del cambio climático
Estrategia ambiental basada en cambio climático, agua, biodiversidad, emisiones y economía circular, con metas e indicadores definidos
Incremento de la sustitución de combustibles alternativos

Impactos Potenciales

Pérdida de mercado por no responder a expectativas de productos bajos en carbono.
Sobrecostos operacionales por escasez de materias primas y combustibles alternativos.
Pérdida de rentabilidad por mecanismos de carbon pricing voluntarios
Restricciones de acceso a financiamiento sostenible

R07

Ocurrencia de eventos naturales que afecten significativamente la operación y continuidad de los negocios

Acciones de Mitigación

Plan de retención y transferencia de riesgos
Planes de contingencia y continuidad del negocio
Planes de adaptación al cambio climático
Plan de Acción de Respuesta a Emergencias
Modelos de análisis de opciones de respuesta de la cadena de abastecimiento y trading ante riesgos de mercado (planes de continuidad de las instalaciones)

Impactos Potenciales

Pérdida de ingresos y mercado por atraso en grandes proyectos de infraestructura
Daños materiales e impactos en el lucro derivados de siniestros relacionados con eventos de la naturaleza
Disminución en el EBITDA
Incremento en los costos de los mecanismos de transferencia de riesgos
Pérdidas por retención vía deducibles

R08

Contingencias legales derivadas de reclamaciones, procesos legales o administrativos

Acciones de Mitigación

Acompañamiento legal regional y transversal para actualización normativa y fortalecimiento del gobierno corporativo.
Seguros de responsabilidad para la compañía y sus directivos
Programa de Cumplimiento y controles asociados
Compromiso de la dirección con el cumplimiento normativo, el control interno y la cultura ética.

Impactos Potenciales

Multas, sanciones y gastos de defensa legal derivados de fallos adversos
Afectación reputacional y pérdida de rentabilidad por reclamos y sanciones
Incremento en costos de transferencia y retención de riesgos

R09

Materialización de amenazas cibernéticas por explotación de vulnerabilidades en los sistemas de información, procesos o personas por redes industriales

Acciones de Mitigación

Monitoreo y gestión continua de vulnerabilidades en sistemas TI y TO
Arquitecturas de ciberseguridad para seguridad operacional, protección de información y malware avanzado
Monitoreo especializado de eventos cibernéticos
Gestión de incidentes y protocolos de respuesta ante amenazas cibernéticas

Impactos Potenciales

Interrupción operativa por materialización de amenazas cibernéticas
Brechas en el reporte y custodia de la información
Multas o sanciones por inconsistencias en el reporte de información
Pérdida de competitividad, menores ingresos y afectación de resultados
Toma de la sala de control con potencial de accidentes, daños a equipos y producto

R10

Inestabilidad política y social que puede afectar los resultados financieros, y poner en riesgo las inversiones y la reputación de la compañía

Acciones de Mitigación

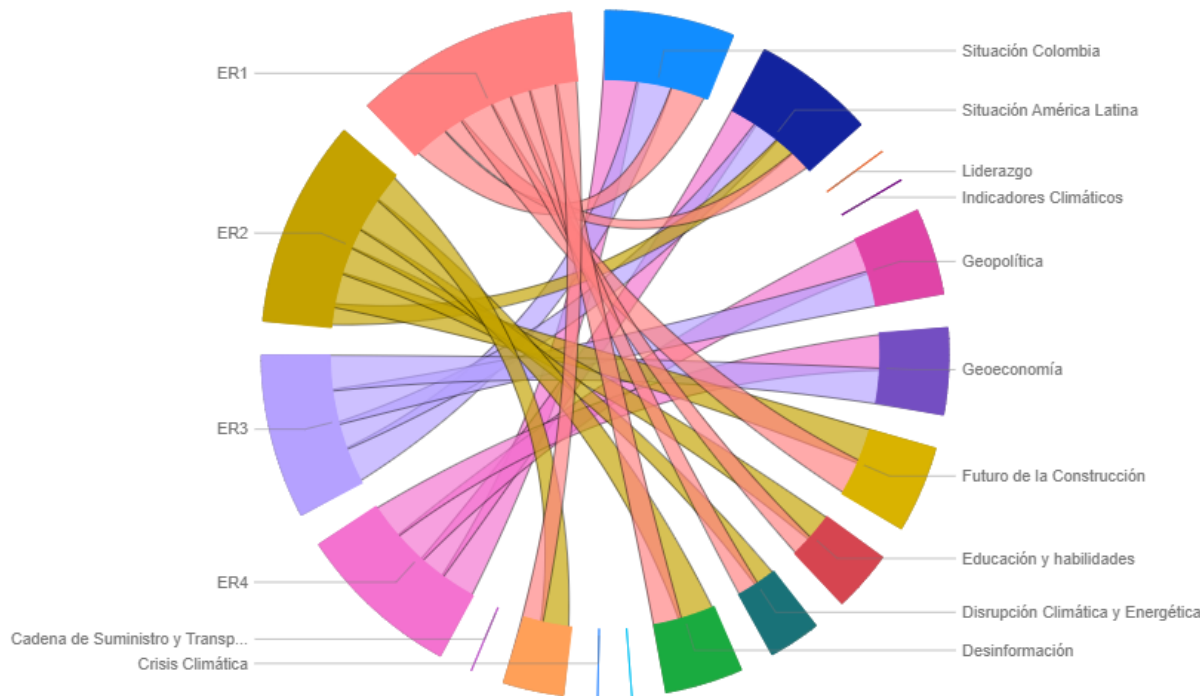
Seguimiento a nivel local y corporativo de las señales y tendencias del entorno político y económico.
Participación en agremiaciones del sector de la construcción para evaluar o proponer nuevos mecanismos de actuación
Seguimiento permanente al entorno económico y político
Gestión activa del portafolio de inversiones

Impactos Potenciales

Afectación de la continuidad de la operación y los márgenes de rentabilidad
Afectación a los activos de la compañía
Afectación patrimonial de la compañía y sus inversiones

Riesgos Emergentes

Riesgos cuya naturaleza y consecuencias son altamente inciertas, ocurren a gran escala y surgen de tendencias globales



ER1. Baja velocidad en la adaptación, resiliencia y desarrollo de tecnologías disruptivas que permiten a la compañía alinearse a nuevas expectativas, exigencias y/o demandas de la sociedad o gobiernos.

ER2. Aplicación inadecuada de tecnologías generativas en los sistemas digitales y de información creando desinformación dentro de la compañía y/o rechazo de grupos de interés externos que afecten su imagen o reputación.

ER3. Aumento del activismo por parte de la sociedad que puede generar cambios relevantes en las exigencias en temas sociales y/o ambientales hacia la compañía y que puede ocasionar cambios en el flujo ordinario del negocio.

ER4. Cambios ideológicos radicales en el entorno global que genera afectación de la cadena de suministro y el comercio internacional.

Riesgos Emergentes

ER1

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

Acciones de Mitigación

Incorporación de indicadores de adopción digital en la gestión estratégica de la compañía

Esquemas de remuneración competitivos que permitan una mayor atracción y retención del talento

Constante monitoreo de las necesidades de incorporación tecnológica en los procesos productivos

Inteligencia de negocios articulada entre regiones para mayor aprovechamiento de sinergias

Impactos Potenciales

Pérdida de competitividad, capacidad de innovación y cumplimiento de regulaciones

Incapacidad para satisfacer las demandas cambiantes de los clientes y adaptarse a las nuevas tendencias tecnológicas

Críticas públicas y daños a la reputación como resultado de aparente falta de compromiso con la innovación

Dificultades para atraer y retener talento cualificado

ER2

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

Acciones de Mitigación

Metodología para gestión de riesgos cibernéticos

Definición, implementación, gestión y mejoramiento continuo de controles tecnológicos en las identidades, infraestructura, redes y cloud, sistemas de información y operación

Evaluación continua de vulnerabilidades en los sistemas de información y operación (ej.: ethical hacking)

Impactos Potenciales

Metodología para gestión de riesgos cibernéticos

Definición, implementación, gestión y mejoramiento continuo de controles tecnológicos en las identidades, infraestructura, redes y cloud, sistemas de información y operación

Evaluación continua de vulnerabilidades en los sistemas de información y operación (ej.: ethical hacking)

Riesgos Emergentes

ER3

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

Acciones de Mitigación

Seguimiento a nivel local y corporativo de las señales y tendencias del entorno político y económico

Desarrollo y seguimiento del relacionamiento con comunidades

Transparencia sobre las prácticas y políticas, incluyendo información sobre el impacto ambiental y social de las operaciones

Compromisos ambientales definidos en la Hoja de Ruta Técnica

Impactos Potenciales

Afectación de la continuidad de la operación y los márgenes de rentabilidad

Mayor atención por parte de los reguladores, lo que podría resultar en la imposición de regulaciones más estrictas o en la necesidad de enfrentar sanciones por incumplimiento

ER4

Cambios ideológicos radicales en el entorno global que genera afectación de la cadena de suministro y el comercio internacional

Acciones de Mitigación

Seguimiento a nivel local y corporativo de las señales y tendencias del entorno político y económico.

Activación de comités de crisis

Participación en agremiaciones del sector de la construcción para evaluar o proponer nuevos mecanismos de actuación

Impactos Potenciales

Afectación de la confianza en las instituciones y organismos internacionales, así como debilitamiento de los esfuerzos de colaboración y diplomacia entre países.

Afectación del comercio internacional y la cooperación económica entre países.

Barreras comerciales, aranceles y restricciones que afectan a la compañía y consumidores en todo el mundo