

GESTIÓN DE RIESGOS



Gestión de riesgos

Como toda empresa de nuestro tamaño e influencia navegamos a través de un entorno que nos presenta situaciones complejas y cambiantes que se convierten en amenazas latentes y potenciales riesgos para la continuidad de nuestra operación.

En Arca Continental gestionamos los riesgos bajo el modelo de tres líneas de defensa, en el cual todas las áreas operativas, funcionales y administrativas toman un rol en la gestión de riesgos identificando, controlando o mitigando los riesgos de forma directa o indirectamente. Estas líneas de defensa tienen las siguientes funciones.

- **1er línea de defensa:** Identifica, evalúa y administra los riesgos.
- **2da línea de defensa:** Monitorea la gestión de riesgos y el cumplimiento de leyes y regulaciones.
- **3er línea de defensa:** Verifica que los esfuerzos de las primeras dos líneas sean coherentes con las expectativas.



La gestión de riesgos se encuentra en el centro de nuestra estrategia: para identificar, evaluar y mitigar los riesgos a los que estamos expuestos por la naturaleza de nuestra operación, así como la protección y creación de valor a largo plazo.

Por esta razón, desarrollamos un Modelo de Gestión Integral de Riesgos alineado a las normas ISO 31000 y COSO ERM, en el cual se busca asegurar la continuidad del negocio mediante mejores planes de gestión de riesgos y de crisis desde una perspectiva y operación más predictiva y menos reactiva. A través de este modelo, transformamos las amenazas del negocio en oportunidades para crear una ventaja competitiva de creación de valor.

Modelo de Gestión Integral de Riesgos



El modelo de gestión de riesgos de Arca Continental se basa en tres enfoques de gestión que nos ayudan a hacerle frente a los eventos, amenazas y riesgos tanto internos como externos para proteger la continuidad y patrimonio del negocio y generar ventajas competitivas creando valor y reputación al negocio.

La base transversal de todo el modelo son los procesos en la Gestión Integral del Riesgo que comprender la metodología y las herramientas de herramientas de gestión, que en conjunto con el soporte de Asuntos Públicos, Comunicación y Sostenibilidad son esenciales para transformar las amenazas regulatorias y reputacionales del negocio en oportunidades para crear una ventaja competitiva.

- **Gestión Predictiva:** Tal como el nombre lo indica esta línea de transformación busca llevar la taxonomía de los riesgos de cada uno de los ecosistemas de negocios, mapear los modos en que estos riesgos son materializados y priorizarlos basados en su frecuencia, impacto al negocio y a la vulnerabilidad que se puede tener.
- **Gestión Preventiva:** Basado en esta priorización, su impacto financiero y reputacional; estos riesgos son tratados buscando una mitigación preventiva, desarrollando controles de gestión donde sean posibles y/o planes de continuidad de negocio.
- **Gestión Correctiva:** Metodología y gestión de los incidentes y/o riesgos ya materializados en crisis con la finalidad de minimizar el impacto reputacional a las marcas, negocio, así como la afectación financiera u operativa del mismo.

Con este modelo elevamos la importancia de la gestión preventiva de riesgos, el fortalecimiento de la reputación, y el impulso de un desempeño sostenible, lo que en su conjunto nos posibilita a atender proactivamente las expectativas de los grupos de interés.

Marco metodológico y herramientas de gestión.

Nuestro enfoque está en el utilizar herramientas y metodologías existentes, desarrollando y adecuando herramientas propias que nos permitan no solo identificar las posibles amenazas o riesgos dentro y fuera del negocio; sino también a priorizar de una forma más objetiva aquellos riesgos con una mayor materialidad e impacto al negocio y así poder mitigarlas de forma oportuna.

Con estas herramientas y metodologías buscamos además el desarrollo de capacidades homologadas dentro de la organización con el fin que los diferentes ecosistemas de riesgos, direcciones o unidades de negocio hablemos el mismo idioma y podamos cruzar información, prioridades y compartir prácticas de una manera más efectiva.

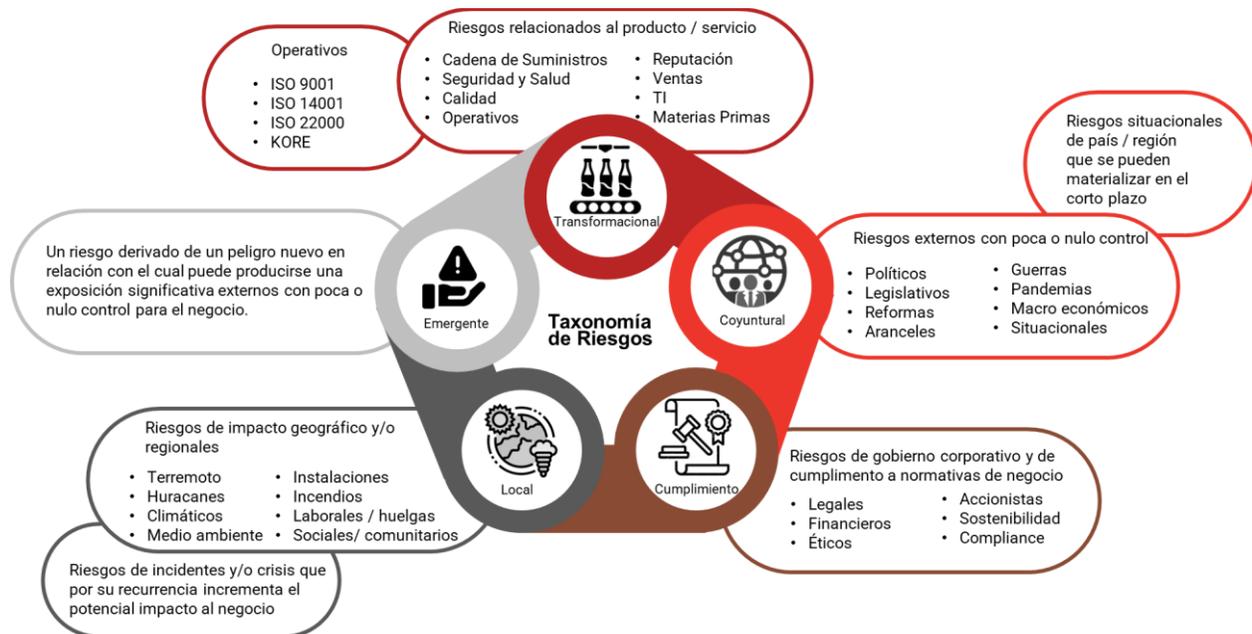


Identificación de riesgos

En Arca Continental, definimos los riesgos como la posibilidad de que ocurra un daño a las personas, a los bienes materiales y financieros, a la reputación de la compañía y, en general, al negocio. Hemos establecido 3 niveles de riesgos:



Asimismo, hemos desarrollado una taxonomía de riesgos que proporciona una estructura de clasificación importante para el proceso de gestión de riesgos y un punto de partida para llevar a cabo, fácil y eficientemente, la priorización y gestión de riesgos. Esta taxonomía propone una estructura de clasificación de acuerdo con 5 categorías.



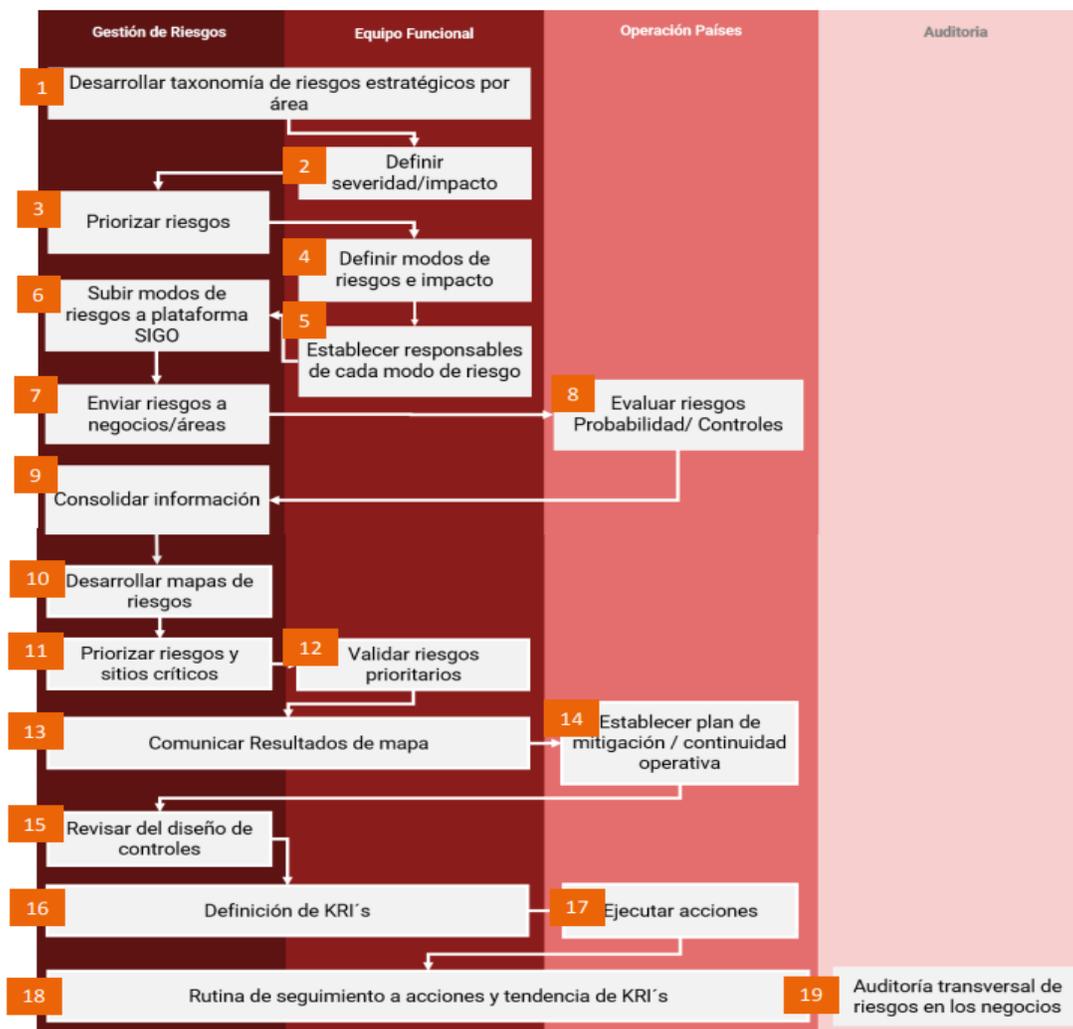
Evaluación y priorización

Para cada uno de los riesgos que componen la taxonomía de riesgos estratégicos se define con ayuda de experto la severidad o impacto que este puede tener al negocio, así como los modos en el que el riesgo se puede materializar con la finalidad de ser más asertivo y puntuales en el tratamiento del riesgo.

Cada uno de los riesgos y sus modos de riesgos son evaluados de forma periódica por el líder o dueño del riesgo de acuerdo a nuestra matriz de ecosistema de riesgos, en la cual establecemos la correlación de los riesgos y las áreas que son afectadas.

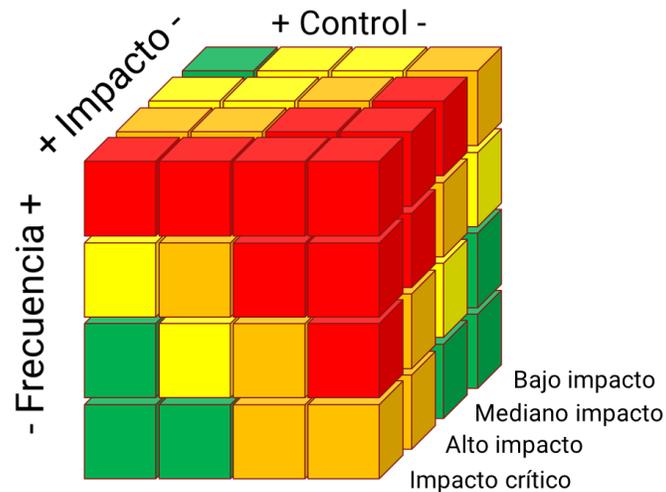
La priorización de los riesgos se realiza tomando en cuenta principalmente el impacto o severidad que este pueda tener al negocio, su frecuencia de ocurrencia y que tan vulnerable son nuestros procesos, controles y acciones de mitigación para evitar la materialización del mismo.

En el siguiente diagrama se describe el proceso completo de todas las actividades para hacer un análisis integral de riesgos, se integran las actividades del proceso por cada responsable participan los departamentos de Gestión de Riesgos, el equipo funcional, Operación País y Auditoría.



Tratamiento de los riesgos

En Arca Continental reconocemos que los recursos son limitados y por ello buscamos gestionar los riesgos de acuerdo con su evaluación y ubicación en los mapas de calor de 3 dimensiones que utilizamos para priorizar los riesgos



Verde: Cuando el resultado de la evaluación esta en una zona verde se siguen los lineamientos de la primera línea de defensa, es decir los controles y acciones de mitigación son gestionados de acuerdo con los procesos locales y/o del área

Amarillo: Los riesgos en esta zona se monitorean de forma periódica su tendencia y se continua con la gestión local y/o del área.

Naranja: Los riesgos evaluados en esta zona, se solicitan acciones de mitigación preventiva para reducir su frecuencia y/o mejorar los controles, estos riesgos son notificados a la segunda línea de defensa para su consideración.

Rojo: Los riesgos prioritarios que están en zona roja son gestionados y comunicados a las direcciones para su tratamiento, ya sea que el riesgo sea transferido, se desarrollen proyectos de mejora, planes de continuidad operativa y/o se asignen recursos para su gestión y reducción de nivel de riesgo.

Resiliencia

Una gestión efectiva de riesgos además de buscar evitar la materialización de los riesgos debe de estar preparado para enfrentarse y recuperarse cuando ocurre un contratempo.

Consientes de esto, buscamos reducir el tiempo de respuesta e impacto al negocio con procesos y herramientas resilientes.



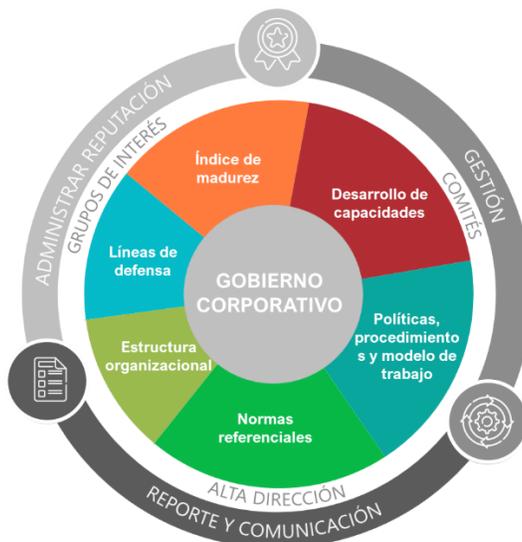
Como parte de nuestros esfuerzos para fortalecer el manejo de crisis en Arca Continental, hemos desplegado la plataforma IMCR SIGO en el 100% de nuestras regiones de operación. Dicha plataforma, permite a nuestros colaboradores aprender sobre la gestión de crisis pasadas mediante el monitoreo de los incidentes ocurridos en nuestras operaciones y un repositorio que incluye los siguientes puntos:

- Análisis de causa raíz
- Lecciones aprendidas
- Replicas y seguimiento

Para ver un desglose de las crisis detectadas, gestionadas y documentadas a través de nuestra plataforma ICMR SIGO, por favor consulte la sección **Gestión de riesgos** de los [anexos a nuestro informe anual integrado](#).

Gobierno corporativo

Con la finalidad de establecer un marco estructurado para la toma de decisiones, la supervisión y la rendición de cuentas en la gestión de riesgos de negocio, es que Arca Continental cuenta con un gobierno corporativo



Para integrar los procesos en la gestión de riesgos es necesaria la participación activa del corporativo, donde intervienen las Direcciones Ejecutivas, Funcionales y la Gerencia de Riesgos y la participación de las unidades de negocio donde participan las Direcciones de País, Asuntos Públicos, Líderes de Proceso y Auditoría.

La siguiente imagen muestra a todas las áreas involucradas en la identificación, evaluación, gestión y mitigación de riesgos en Arca Continental:



El proceso de gestión integral de riesgos considera la colaboración integral entre los departamentos y unidades de negocio, considerando roles y responsabilidades en los niveles y el

uso de metodología estandarizada para la identificación y priorización de riesgos, enfocado a la mitigación preventiva de los riesgos y la continuidad del negocio.

Línea de reporte

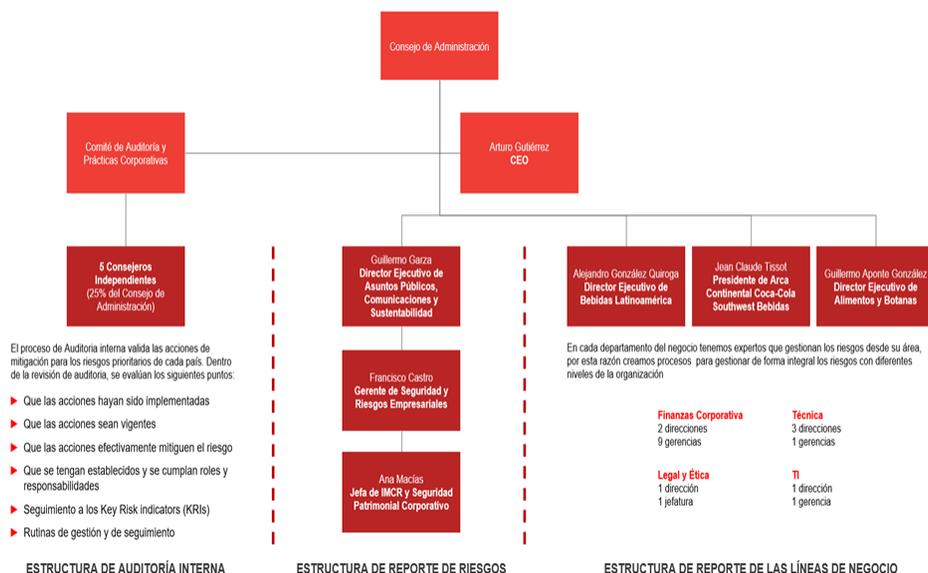
El proceso de gestión de riesgos se desprende del liderazgo y supervisión del Consejo de Administración, por el Comité de Auditoría y Prácticas Corporativas (compuesto exclusivamente por Consejeros Independientes), la Dirección General y la Coordinación de Comités de Riesgos.

La Coordinación de Comités de Riesgos procura que todos los posibles riesgos críticos que pudieran presentarse estén atendidos por sus respectivos comités. Entre los riesgos que se identifican y gestionan están los relacionados con prácticas en las operaciones, sistemas de gestión ambiental, seguridad industrial y personal, imagen y reputación corporativa, seguros y fianzas, seguridad de la información, financieros y fiscales, auditorías para proveedores, cumplimiento regulatorio y resolución de crisis y gestión de eventualidades.

Para tener una identificación, evaluación, gestión y mitigación de los riesgos, contamos con 3 estructuras de personal, cada una totalmente independiente de la otra.

- **Estructura de auditoría interna:** está conformada por el Comité de Auditoría y Prácticas Corporativas, que a su vez está integrado única y exclusivamente por Consejeros Independientes.
- **Estructura de reporte de riesgos:** está anidada dentro de la Dirección Ejecutiva de Asuntos Públicos, Comunicación y Sostenibilidad (PACS), y cuenta con una gerencia específica encargada de la gestión y supervisión de riesgos que las líneas de negocio puedan tener.
- **Estructura de reporte de las líneas de negocio:** en cada departamento del negocio tenemos expertos que gestionan los riesgos desde su área, por esta razón creamos procesos para gestionar de forma integral los riesgos con diferentes niveles de la organización

Las líneas de reporte se muestran en la siguiente figura.



Asimismo, contamos con expertos que gestionan los riesgos en cada una de las áreas de nuestro negocio, que tienen responsabilidades definidas. Para conocer el número de colaboradores responsables por la gestión de riesgos en Arca Continental, por favor consulte la sección **Gestión de riesgos** de los anexos a nuestro informe anual integrado.

Rol del consejo de administración en la supervisión y gestión de riesgos

El órgano de gestión de riesgos del Consejo de Administración es el Comité de Auditoría y Prácticas Corporativas, que está integrado única y exclusivamente por Consejeros Independientes.

Todos nuestros consejeros reciben capacitación continua en materia de gestión de riesgos, como se indica en la sección *Entrenamiento y capacitación*.

Para conocer el número de consejeros que cuentan con experiencia en torno a la gestión de riesgos empresariales (ERM), por favor consulte la sección **Gestión de riesgos** de los anexos a nuestro informe anual integrado.

Entrenamiento y capacitación

En la gestión de riesgos, manejo de crisis y seguridad patrimonial es fundamental que los colaboradores de los diferentes niveles de la organización entiendan los conceptos básicos y estén preparados tanto en forma preventiva como para poder hacer frente a una eventualidad o crisis del negocio. Por esta razón, hemos integrado una estrategia con la intención de desarrollar capacidades en la gestión de riesgos que permita transformar las amenazas en una ventaja competitiva. Dicha estrategia se basa en 5 rutas críticas:

1. Cambio de enfoque 4M' s

- **Mindset:** Transformar la forma de ver los riesgos o amenazas en algo que ya nos sucedió a un enfoque de análisis, iniciativas y manejo de recurso para evitar que se materialicen.
- **Modelo:** Estructura de trabajo base que permita entender la forma en la que gestionamos los riesgos de su parte correctiva, predictiva y preventiva.
- **Metodología:** Moldear las gestiones preventivas y manejo de crisis con un lenguaje común, usando herramientas y metodologías universales para todas las direcciones, áreas y unidades de negocio de AC en la gestión de riesgos.
- **Mitigación:** Cambiar de reportar riesgos a acciones específicas y de alto impacto que mitiguen los diferentes escenarios en el corto, mediano y largo plazo

- #### **2. Integración:** La gran mayoría de las amenazas y/o riesgos al negocio lo podemos asociar con un área o dirección específica, los daños o afectaciones del mismo en el caso de que se materializara van más allá de dicha área, por eso la importancia al definir los riesgos, durante su análisis, mitigación o durante una crisis realizarla de forma integrada con aquellas áreas, posiciones o unidades de negocio que pueden ser afectadas o que pueden apoyar en su mitigación.

3. **Digitalización:** Los riesgos y/o amenazas están presentes en todos los rincones dentro y fuera de la organización; una parte fundamental en el desarrollo de capacidades es incorporar sistemas y herramientas digitales que nos permitan mapear los riesgos, sus planes de mitigación y manejo de crisis de una forma mas dinámica.
4. **Capacitación:** El entendimiento de la taxonomía de riesgos, el cómo estos pueden impactar a otras áreas y esto a su vez la reputación o valor al negocio; así como una adecuada gestión de crisis son fundamentales en el desarrollo de capacidades en la gestión de riesgos.
5. **Resultados:** el fin último es evitar que los riesgos se materialicen, por lo que la generación de valor en términos de reputación y protección al negocio debe de estar presente en todos los proyectos y procesos que desarrollamos.

Como parte de los esfuerzos para transformar la gestión de riesgos en nuestro negocio, hemos desarrollado un e-learning dirigido a jefaturas, gerentes y directores (ejecutivos y funcionales) con la finalidad de sensibilizar y hacer conciencia sobre los riesgos internos y externos a los que estamos expuestos, además de la importancia de una mitigación temprana. Este entrenamiento dura 30 minutos, y muestra las herramientas de análisis y gestión de riesgos estándar que usamos en Arca Continental.

Para conocer el número de colaboradores que han recibido entrenamiento en materia de gestión de riesgos empresariales (ERM) por favor consulte la sección **Gestión de riesgos** de los anexos a nuestro informe anual integrado.

Riesgos identificados

Siguiendo nuestra taxonomía y la metodología mostrada anteriormente, hemos realizado análisis de sensibilidad y pruebas de estrés en las diferentes unidades de nuestro negocio para determinar los riesgos a los que estamos expuestos. La siguiente tabla muestra algunos de los principales riesgos a los que nos enfrentamos, sus potenciales impactos, así como las acciones que hemos implementado para mitigarlos.

Taxonomía	Riesgo	Impactos potenciales	Acciones de mitigación
Negocio	Riesgos financieros Las condiciones económicas a nivel mundial, la volatilidad de los mercados financieros y otras condiciones que puedan afectar la competitividad del negocio.	<ul style="list-style-type: none"> - Disminución de la rentabilidad del negocio - Información financiera no confiable - Inestabilidad en el gobierno corporativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoreo constante de las condiciones macroeconómicas - Comunicación con autoridades y grupos de interés - Sistema de gestión de riesgos predictivos para determinar medidas de mitigación con anticipación
Local	Riesgos laborales Los riesgos intrínsecos a las funciones que desempeñan nuestros colaboradores, además de las expectativas por su parte, que pudieran afectar nuestra habilidad para operar.	<ul style="list-style-type: none"> - Accidentes de colaboradores en sitio - Huelgas y paros no programados de centros productivos - Pérdida de <i>know-how</i> por renuncias. - Baja productividad. - Daños a la reputación de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Garantizar condiciones de trabajo segura para nuestros colaboradores - Atención a las necesidades y expectativas de nuestros colaboradores y grupos de interés - Alineación de la cultura organizacional con el propósito y expectativas personales del colaborador
Coyuntural	Cambio climático Riesgos asociados a los peligros físicos del cambio climático inducido por el calentamiento global y riesgos asociados a la transición hacia una economía baja en carbono.	<ul style="list-style-type: none"> - Daño a la infraestructura física propia y de nuestros proveedores - Disrupción de la cadena de suministro - Incremento en la regulación ambiental a futuro - Cambio en los patrones de consumidores - Incremento 	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoreo de los riesgos climáticos como parte del sistema integral de gestión de riesgos - Implementación de las recomendaciones del TCFD - Capacitación a colaboradores - Desarrollo de metas para reducir la huella de carbono y el impacto ambiental - Vinculación de la consecución de metas climáticas y ambientales a la compensación de ejecutivos - Colaboración con la sociedad civil

Transformacionales	Riesgos hídricos Los potenciales impactos en el negocio asociados a la disponibilidad del agua, las regulaciones para su uso, así como los potenciales conflictos con comunidades que dependen de las cuencas de donde obtenemos este recurso.	<ul style="list-style-type: none"> - Desabasto de agua para procesos productivos - Conflictos con comunidades - Presión por parte de ONGs - Cambio en la estructura de precios del agua - Cambio en la regulación vigente 	<ul style="list-style-type: none"> - Reabastecimiento de acuíferos - Sistemas de captación de agua pluvial - Adopción de soluciones basadas en la naturaleza para la eficiencia en el uso de agua - Reducción de la huella hídrica de nuestros productos - Colaboración con la sociedad civil
	Riesgos de empaque y residuos Riesgos relacionados con la disposición inadecuada de nuestros residuos, además de la recolección inadecuada de material para reciclar.	<ul style="list-style-type: none"> - Multas por disposición inadecuada de residuos - Impedimento en la consecución de las metas de reciclaje y empaques sostenibles - Abastecimiento insuficiente de material para empaques 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de un sistema integral de gestión de residuos - Inversión en investigación y diseño de nuevos empaques - Inversión en PETSTAR para el incremento de la capacidad de reciclaje de plásticos - Vinculación de la consecución de metas de economía circular a la compensación de ejecutivos - Colaboración con la sociedad civil y gobiernos locales para fomentar la economía circular
Transformacionales (Emergentes)	Ciberseguridad Impactos relacionados con el robo de información digital que pudiera comprometer la seguridad de la empresa y de terceras partes.	<ul style="list-style-type: none"> - Ataques de ransomware - Robo de información - Seguridad comprometida de los colaboradores y socios comerciales 	<ul style="list-style-type: none"> - Inversión en infraestructura tecnológica y de ciberseguridad - Monitoreo de las violaciones al sistema y anomalías - Inversión en sistemas que ayudan a mejorar la capacidad de reacción y recuperación ante ciberataques - Capacitación a colaboradores
	Abasto y cadena de suministro Riesgos relacionados con el desabasto de materiales críticos para los procesos productivos y la disrupción de los sistemas logísticos.	<ul style="list-style-type: none"> - Escasez de materias primas - Disrupción de rutas de transporte - Incremento de precio y estructura de costos 	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoreo de riesgos físicos del cambio climático - Colaboración con proveedores y socios comerciales - Inversión en innovación y optimización de procesos

A través del proceso de análisis de sensibilidad y pruebas de estrés, se ha calculado el nivel de riesgo de los impactos anteriores como se muestra a continuación.

Riesgos ESG en los proveedores críticos

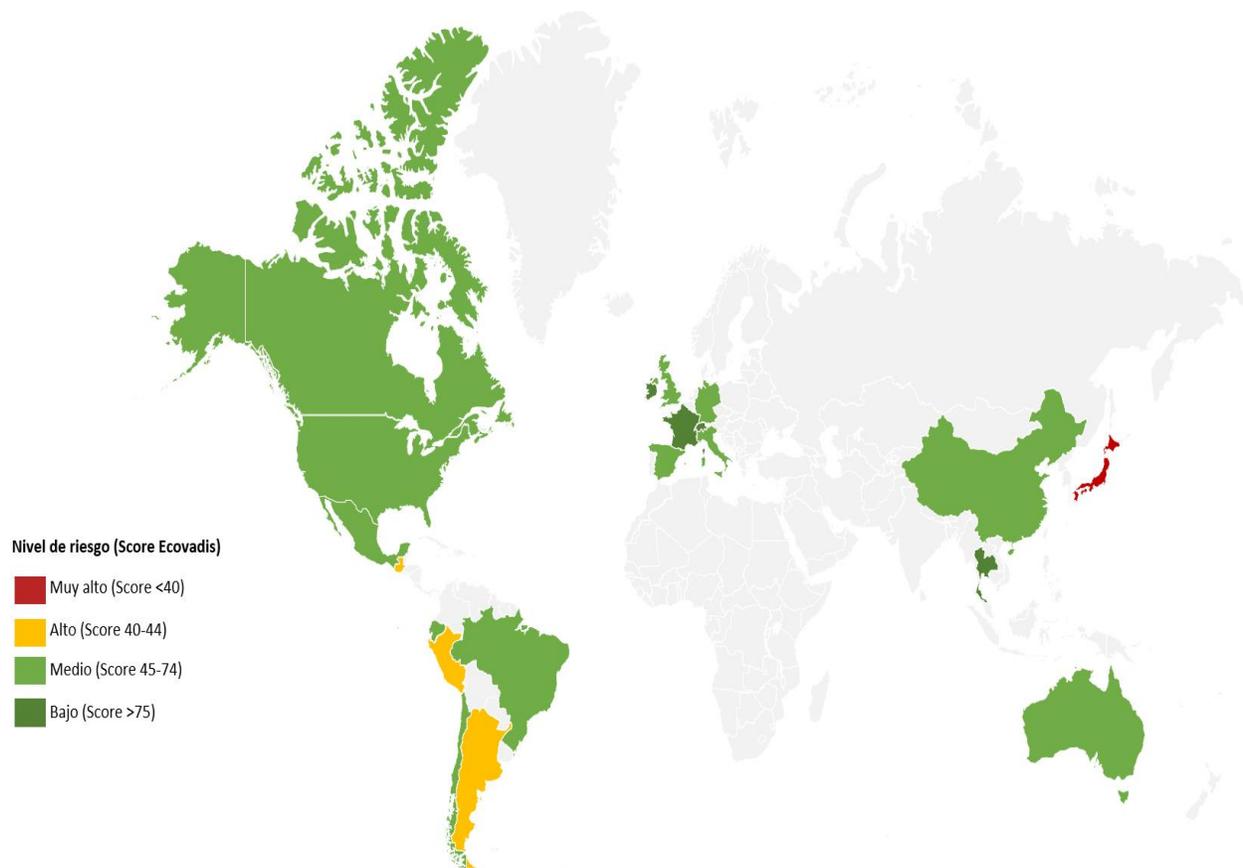
En 2021, comenzamos a evaluar el desempeño en sostenibilidad de nuestros proveedores críticos, que representan el 80% superior del gasto global para nuestros ingredientes de mayor prioridad por volumen.

Las evaluaciones de desempeño en sostenibilidad de nuestros proveedores críticos permiten identificar riesgos en nuestra cadena de suministro y desarrollar planes correctivos para aquellos proveedores que presenten un nivel de riesgo alto en cualquiera de los temas mostrados en la siguiente tabla.

Medio ambiente	Prácticas laborales y derechos humanos	Ética empresarial	Suministro sostenible
<p><i>Operaciones</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Consumo de energía y GEI Agua Biodiversidad Contaminación local y accidental Materiales, químicos y residuos 	<p><i>Recursos humanos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Salud y seguridad de los empleados Condiciones laborales Diálogo social Gestión de carrera y entrenamiento <p><i>Derechos humanos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Trabajo infantil, labor forzada y tráfico humano Diversidad, discriminación y acoso Derechos humanos de grupos de interés externos 	<ul style="list-style-type: none"> Corrupción Prácticas anticompetitivas Gestión responsable de la información 	<ul style="list-style-type: none"> Prácticas ambientales de los proveedores Prácticas sociales de los proveedores
<p><i>Productos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Uso de productos Final del ciclo de vida de los productos Salud y seguridad del consumidor Servicios ambientales y acciones para promover la protección del medio ambiente 			

A la fecha, **hemos evaluado los riesgos en sostenibilidad del 43% de nuestros proveedores críticos**. A continuación, mostramos la dispersión de los riesgos ESG en nuestros proveedores a nivel global.

Mapeo del nivel de riesgo ESG presente en proveedores críticos



Riesgos hídricos

Dado que el agua es vital para nuestras operaciones, se han realizado esfuerzos significativos para comprender las fuentes de riesgo que pudieran impedir el abasto de este recurso. Algunos de los potenciales impactos al negocio asociados al agua son los siguientes.

- **Presión social ONG, comunitarios o vecinos:** Cierre de las instalaciones, quitar los permisos de operación, impacto en ventas locales, reputación.
- **Modificación del marco jurídico del agua:** Cierre de las instalaciones, quitar los permisos, impacto en ventas, rentabilidad.
- **Cambio climático, sequía por estrés hídrico:** Falta de suministro de agua, reducción de capacidad y ventas, presión social, reputación.
- **Falta de disponibilidad el agua:** Reducción de la red municipal, pozos abatidos, falta de suministro de agua, reducción de capacidad, permisos para nuevos pozos, impacto en ventas, presión social, reputación.
- **Exceder capacidad de permisos de los pozos:** Posibilidad de quitar el permiso, multas.

Por esta razón, se ha comenzado un mapeo de riesgos hídricos de acuerdo a las regiones en las que operamos y se han desarrollado múltiples iniciativas para garantizar el abasto de agua a futuro. Al momento, se cuenta con información geográfica de nuestras operaciones en México, las cuales se muestran a continuación.



Para más información sobre cómo gestionamos los riesgos climáticos e hídricos, puede consultar nuestro Informe TCFD y nuestro Informe Anual Integrado. En las próximas ediciones de dichos informes, se planea brindar mayor visibilidad sobre los riesgos climáticos e hídricos en el resto de los países en los que operamos.

Cultura de riesgos

En Arca Continental, consideramos una prioridad estratégica la mejora de la reputación empresarial y el crecimiento del negocio a través de la gestión de riesgos, la sustentabilidad y las iniciativas de asuntos públicos.

Por esta razón, nuestros directores y gerentes cuentan con incentivos financieros vinculados a la gestión efectiva de riesgos. A continuación, mostramos las métricas vinculadas a la compensación variable de nuestros colaboradores.

Métricas de gestión de riesgos vinculadas a compensación variable	
Directores	<ul style="list-style-type: none"> - Reducción de la vulnerabilidad a los riesgos (medido en probabilidad de ocurrencia) - Reducción del número de crisis - Consecución de metas ambientales anuales (agua, residuos y emisiones) - Algunas direcciones tienen objetivos específicos sobre riesgos y mitigaciones puntuales y materiales para su área
Gerentes	<ul style="list-style-type: none"> - Reducción de la vulnerabilidad a los riesgos (medido en probabilidad de ocurrencia) - Reducción del número de crisis - Consecución de metas ambientales anuales (agua, residuos y emisiones) - LTIR

En Arca Continental, alineamos la gestión de riesgos con nuestros objetivos estratégicos mediante un enfoque de mejora continua. Este enfoque permite a nuestros colaboradores analizar, detectar y abordar áreas de mejora en las diferentes etapas de nuestros procesos y a lo largo de nuestra cadena de suministro.

A través de nuestro programa de mejora continua, nos esforzamos en capacitar a nuestros colaboradores en los países donde tenemos presencia para que puedan sugerir mejoras en diferentes aspectos como productividad, costos, gastos, seguridad, calidad y otros indicadores. Asimismo, nos enfocamos en 4 pilares específicos:

1. Medidas para la identificación proactiva de riesgos
2. Medidas de mejora continua en la gestión de riesgos
3. Inclusión de criterios de riesgo en el desarrollo de productos
4. Innovación en la gestión de riesgos

El programa de mejora continua para la alineación de la gestión de riesgos con los objetivos estratégicos sigue un proceso de constante comunicación, diseño, pruebas e implementación de innovaciones, como se describe en la siguiente figura.



Este modelo nos permite tener una gestión predictiva analítica de los riesgos, con una visión integrada de los ecosistemas de nuestro negocio, un enfoque sistémico y metodológico para la mitigación preventiva de riesgos. De esta forma, preservamos y generamos valor a través del tiempo.