



**PADTEC HOLDING S.A.**  
CNPJ/ME nº 02.365.069/0001-44  
NIRE 3530055967-3

## **POLÍTICA DE GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS**

### **1. Objetivo**

Esta Política Corporativa de Gestión de Riesgos ("Política") De Padtec Holding S.A. ("Compañía") Tiene como objetivo estipular los lineamientos, principios, roles y responsabilidades en la gestión de riesgos corporativos, así como el desarrollo, difusión e implementación de la cultura de gestión de Riesgos, orientando los procesos de identificación, análisis, evaluación, tratamiento, seguimiento y comunicación de los Riesgos mapeados, con el objetivo de promover la mejora continua de los procesos de la Compañía y obtener mejores resultados.

### **2. Cobertura**

Esta Política se aplica a todos los macroprocesos, operaciones comerciales y áreas de la Compañía, y su cumplimiento por parte de la Administración y todos los colaboradores es obligatorio.

### **3. Definiciones**

"Administración" - Junta Directiva y Junta Ejecutiva de la Compañía.

"Análisis de Riesgo" - es el proceso de comprender la naturaleza de cierto riesgo y determinar la Probabilidad de que se materialice, lo que da como resultado cuánto estaría expuesta la Compañía a ese riesgo en particular.

"Apetito de Riesgo" - es el nivel de exposición al riesgo que la Compañía está dispuesta a aceptar para lograr sus objetivos dentro de los límites establecidos por la Administración.

"Evaluación de Riesgos" - es el proceso de comparar los resultados obtenidos en el Análisis de Riesgos con los criterios establecidos por la Administración, de acuerdo con esta Política, para determinar si el Riesgo y/o su magnitud son aceptables o tolerables por la Compañía.

"Compañía" - es Padtec Holding S.A. y sus subsidiarias, especialmente Padtec SA



"Controles" - son las acciones que realiza la Compañía con el objetivo de reducir los riesgos inherentes a las actividades que desarrollan las unidades de negocio y otras áreas, pudiendo ser periódicas o continuas. Estas acciones ayudarán a los respectivos órganos de la Compañía y sus colaboradores, según sea el caso, a monitorear los niveles de exposición de cada uno de estos Riesgos.

"Evento" - es la ocurrencia o cambio en un conjunto específico de circunstancias que resultan en la materialización de un Riesgo.

"Fuente de Riesgo" - son los elementos que, individualmente o en combinación, tienen el potencial intrínseco de dar origen a un Riesgo determinado.

"Gestión de Riesgos" - es el conjunto de actividades coordinadas y estructuradas con el fin de alinear el Apetito de Riesgo con el ciclo de toma de decisiones estratégicas en la búsqueda de la mitigación de Riesgos y optimización de los resultados a alcanzar por la Compañía.

"Plan de Acción" - es la forma organizada, según una determinada metodología previamente definida por las áreas de Controles Internos y Auditoría Interna, según sea el caso, en la que se describen las metas y objetivos, así como las actividades que se deben realizar para el tratamiento de un determinado Riesgo, ya sea para evitarlo, aceptarlo, reducirlo, eliminarlo o transferirlo.

"Probabilidad": indica la posibilidad de que ocurra un evento determinado. Puede expresarse en términos cuantitativos, como: porcentaje, frecuencia de ocurrencia u otra métrica numérica, o en términos cualitativos, como: alto, medio, bajo.

"Propietario del riesgo": tiene la definición en el "Paso 2" del ítem 7.

"Riesgo (s)" - son los factores y/o eventos que pueden causar impactos negativos, comprometiendo la capacidad de la Compañía para lograr sus objetivos estratégicos y la creación y protección efectiva de su valor.

"Tratamiento del Riesgo" - es el proceso de modificación del Riesgo, que puede ser la acción de (i) evitar el Riesgo al decidir no iniciar o discontinuar la actividad que da lugar al Riesgo; (ii) asumir o incrementar el Riesgo, con el fin de buscar una oportunidad para la Compañía; (iii) eliminación de la Fuente de Riesgo; (iv) el cambio en la probabilidad; (v) cambiar las consecuencias esperadas; (vi) compartir el Riesgo con otras partes; y/o (vii) la retención del Riesgo debido a una elección consciente de la Compañía.

#### **4. Roles y Responsabilidades**

FUNCIÓN	RESPONSABILIDADES
<b>Junta Directiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer pautas generales de riesgo en línea con el contexto empresarial y el ciclo de planificación estratégica de la Compañía;</li> <li>• Establecer, a través de la capacidad y tolerancia de la Compañía, los límites aceptables de Apetito de Riesgo;</li> <li>• Evaluar, deliberar y aprobar la matriz de riesgos estratégicos y priorizados, en línea con el Apetito de Riesgo de la Compañía;</li> <li>• Definir y revisar los criterios y estrategias de Gestión de Riesgos;</li> <li>• Evaluar, anualmente, la suficiencia de la estructura y presupuesto del área de Auditoría Interna para el desempeño de sus funciones, según lo recomendado por el Comité de Auditoría;</li> <li>• Evaluar y deliberar sobre los informes que realice la Auditoría Interna, a través del Comité de Auditoría;</li> <li>• Revisar y aprobar las definiciones generales de las estrategias de Gestión de Riesgos;</li> <li>• Asegurar la autonomía operativa del Comité de Auditoría, para aprobar su propio presupuesto para cubrir los gastos de su funcionamiento;</li> <li>• Aprobar y modificar esta Política, sus futuros desarrollos y revisiones.</li> </ul>
<b>Comité de Auditoría</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorear las actividades del área de Auditoría Interna y el área de Controles Internos de la Compañía;</li> <li>• Evaluar y monitorear las exposiciones al Riesgo de la Compañía;</li> <li>• Proponer a la Junta Directiva las definiciones y lineamientos para componer el modelo de Gestión de Riesgos dentro de la Compañía;</li> <li>• Proponer a la Junta Directiva los niveles de tolerancia de exposición a los Riesgos identificados;</li> <li>• Monitorear y apoyar el proceso de Gestión de Riesgos en la definición de los riesgos priorizados de acuerdo con el contexto empresarial y los lineamientos de la Junta Directiva;</li> <li>• Supervisar las actividades de Gestión de Riesgos de conformidad con la legislación vigente y las políticas, normas y procedimientos internos de la Compañía;</li> <li>• Evaluar, monitorear e informar periódicamente a la Junta Directiva sobre los Riesgos priorizados identificados por las revisiones de los Propietarios de Riesgos en el proceso de Gestión de Riesgos, asistiendo en la evaluación de planes de acción y preparación de recomendaciones;</li> <li>• Evaluar, aprobar y monitorear la ejecución del tratamiento y seguimiento de los Riesgos;</li> <li>• Evaluar, aprobar y recomendar a la Administración la corrección o mejora de las políticas internas de la Compañía;</li> <li>• Evaluar la información trimestral, los estados intermedios y los estados financieros anuales de la Compañía;</li> <li>• Llevar a la Junta Directiva, para su deliberación, los informes de Auditoría Interna;</li> <li>• Hacer recomendaciones, anualmente, a la Junta Directiva, sobre la suficiencia de la estructura y presupuesto del área de Auditoría Interna.</li> </ul>
<b>Junta Ejecutiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover la integración y cultura de Riesgos en la Compañía y en los ciclos de gestión y planificación estratégica;</li> <li>• Asegurar la implementación de un modelo de Gestión de Riesgos eficiente, alineado con los objetivos y metas de la Compañía. Aplicar los lineamientos generales establecidos por la Junta Directiva para asignar el nivel de Apetito de Riesgo aceptable para la Compañía;</li> <li>• Monitorear los Riesgos gestionados a nivel de cada proceso y asegurar la efectividad de las Medidas de Control;</li> <li>• Participar en los rituales de validación y priorización de Riesgos de la Compañía con el Comité de Auditoría;</li> <li>• Evaluar y monitorear el Tratamiento de Riesgos en línea con la ejecución de la planificación estratégica de la Compañía;</li> <li>• Evaluar, de manera oportuna, la efectividad y aplicabilidad de los lineamientos de esta Política;</li> <li>• Evaluar y apoyar las adaptaciones de la estructura destinada al proceso de Gestión de Riesgos, considerando los recursos humanos, financieros y tecnológicos; y</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorear, evaluar y supervisar las actividades de la 1ª y 2ª Línea de Defensa.</li> </ul>
<b>Área de Cumplimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientar el análisis de riesgos de terceros, con el fin de mitigar posibles riesgos de corrupción, fraude, conflictos de interés y medios negativos, asegurando el cumplimiento de las leyes y normativas anticorrupción vigentes, de acuerdo con la matriz de riesgos prioritarios;</li> <li>• Monitorear el análisis de riesgo realizado en base al grado de clasificación de riesgo;</li> <li>• Asistir en la preparación y adaptación de reglas, políticas y procedimientos con el fin de reducir la exposición a los riesgos comerciales; y</li> <li>• Difundir la cultura de Cumplimiento, a través de capacitaciones y comunicaciones, asegurando el cumplimiento de las leyes y regulaciones vigentes y estándares internos, buscando mitigar los Riesgos identificados.</li> </ul>
<b>Área de Gestión de Riesgos y Controles Internos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de Mapeo de Riesgos y Controles;</li> <li>• Revisión de Controles con las áreas de negocio;</li> <li>• Realización de pruebas para evaluar la eficiencia de la Gestión de Riesgos;</li> <li>• Apoyar a las otras áreas en la implementación de los Planes de Acción y en la remediación de puntos identificados en el proceso de Gestión de Riesgos;</li> <li>• Asistencia a auditoría externa;</li> <li>• Ayudar en el desarrollo de reglas, políticas y manuales de procedimientos;</li> <li>• Mapear y evaluar el cumplimiento de los Estándares y Procedimientos y adaptar los procesos a las mejores prácticas del mercado;</li> <li>• Seguimiento y control de <i>follow-up</i> los principales aspectos reportados (Auditoría Interna, Controles Internos y Gestión de Riesgos);</li> <li>• Apoyar al resto de áreas en la mejora de Controles y procesos.</li> </ul>
<b>Líderes en áreas de soporte y negocios (back office y front office)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar, clasificar y gestionar los Riesgos de las respectivas áreas de acuerdo a las estrategias de mitigación, en conjunto con el área de Controles Internos;</li> <li>• Indicar el profesional que responderá como facilitador de Gestión de Riesgos con el área de Controles Internos;</li> <li>• Informar los niveles de exposición, los Planes de Acción y los indicadores que describen el estado de los Riesgos de los que es responsable;</li> <li>• Retener el conocimiento técnico de los procesos en los que se insertan los Riesgos;</li> <li>• Ser responsable de actualizar la información sobre el mapeo y tratamiento de los Riesgos de su unidad de negocio;</li> <li>• Mantener la información actualizada de manera oportuna, respetando el calendario de planificación del ciclo de Gestión de Riesgos;</li> <li>• Monitorear el estado de los Planes de Acción con los responsables de implementar los dispositivos de Controles.</li> </ul>
<b>Área de Auditoría Interna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar la calidad y eficacia de los procesos de gestión, control y gobierno de riesgos de la Compañía;</li> <li>• Identificar y señalar oportunidades de mejora en los procesos de Control Interno y Gestión de Riesgos;</li> <li>• Informar periódicamente al Comité de Auditoría, órgano al que se vincula funcionalmente el área de Auditoría Interna, y a sus clientes auditados, los resultados de evaluaciones independientes, imparciales y oportunas de la efectividad de la Gestión de Riesgos en la Compañía;</li> <li>• Preparar la planificación y asegurar la operacionalización de la Gestión de Riesgos;</li> <li>• Desarrollar y operacionalizar el plan de Auditoría Interna, por sector de la Compañía, de acuerdo con los riesgos previamente mapeados y priorizados</li> <li>• Evaluar la eficiencia de los Controles Internos, con la medición del impacto potencial y probabilidad de eventual falla de los Controles;</li> <li>• Evaluar y proponer estrategias de Control.</li> <li>• Apoyar al resto de áreas en la mejora de Controles y procesos internos.</li> </ul>

<b>Todos los colaboradores</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Asegurar la operacionalización de la Gestión de Riesgos, siendo parte del proceso de identificación, evaluación y medición, e implementando acciones preventivas y correctivas;</li><li>• Participar en capacitaciones que permitan la difusión, de manera consciente, de la cultura de Gestión de Riesgos.</li></ul>
--------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

La estructura de gestión de Riesgos de la Compañía estará a cargo de las siguientes áreas/responsables, además de contar con la participación efectiva de los miembros del Comité de Auditoría, la Junta Directiva:

- Cumplimiento: esta función la desempeña el área legal, reportando al gerente legal y a la Junta Directiva;
- Auditoría interna: el responsable es el gerente del área de Calidad Corporativa, reportando directamente al Comité de Auditoría y a la Junta Directiva;
- Gestión de riesgos y controles internos: el rol lo desempeña el área de Planificación Estratégica, reportando al responsable del área de Contraloría.

## 5. Lineamientos y Líneas de Defensa de la Compañía

Esta Política tiene como directriz general el compromiso con la propuesta de valor de la Compañía, que, en línea con las demás políticas corporativas y el Código de Ética y Conducta, busca crear una cultura de Gestión de Riesgos eficiente e integrada, involucrando a la Administración y a todos los colaboradores en el proceso de identificación, evaluación y mitigación de los Riesgos identificados.

La Gestión de Riesgos forma parte de la estructura de gobierno corporativo de la Compañía, integra el proceso de toma de decisiones y contribuye a la ejecución de su estrategia. Los riesgos se identifican y tratan con el fin de asegurar el cumplimiento de las metas establecidas para cada ciclo de planificación estratégica.

Para ello, la estructura de Gestión de Riesgos considera el desempeño conjunto de los órganos de gobierno corporativo y de gestión, de acuerdo con el concepto de las tres líneas de defensa, de acuerdo con las competencias que se describen a continuación:

### ■ **1ra línea de defensa (Liderazgo - *front y back offices*)**

- Incluye la Gestión Operativa, representada por los directores, gerentes y demás empleados de las unidades de negocio que operan en las operaciones y tareas del día a día.

# Padtec

- Los colaboradores que laboran en la 1ra Línea de Defensa tienen propiedad sobre los Riesgos y son responsables de implementar acciones correctivas con el fin de resolver deficiencias en el Control y procesos, mitigando los Riesgos relacionados con las actividades que realizan.
- Estos empleados juegan un papel fundamental en el apoyo a la 2da Línea de Defensa en el proceso de identificación del mapeo de riesgos, así como en el proceso de implementación de los Planes de Acción definidos por el área de Gestión de Riesgos y Controles Internos o por el área de Auditoría Interna.
- Los Gerentes son responsables de la gestión de los Riesgos inherentes a los procesos bajo su responsabilidad desde la identificación, evaluación, seguimiento y tratamiento de estos Riesgos, con la participación de las demás áreas a involucrarse, de acuerdo con la división de competencias prevista en esta Política.
- Informar a la 2da Línea de Defensa (área de Gestión de Riesgos y Controles Internos) sobre los riesgos inherentes a las actividades que realiza la 1ra Línea de Defensa que aún no están cubiertos por Controles que mitiguen su probabilidad de ocurrencia y/o impacto.
- Implementación y seguimiento de Planes de Acción para abordar las deficiencias identificadas en los respectivos procesos.
- Informe de la ocurrencia de materialización de riesgos a la 2da Línea de Defensa (área de Gestión de Riesgos y Controles Internos) de forma inmediata para tratamiento y elaboración de Planes de Actuación.

## ■ **2da Línea de Defensa (áreas de Gestión de Riesgos, Controles Internos y Cumplimiento)**

- La 2da Línea de Defensa tiene carácter preventivo en relación a Riesgos, con énfasis en controles internos y *cumplimiento* de las leyes y reglamentos aplicables a la Compañía, así como en relación con los aspectos de control, con el seguimiento de los riesgos financieros y las cuestiones de información financiera.
- Debe orientar, monitorear y evaluar el cumplimiento de los estándares y políticas definidas y apoyar a la 1ra Línea de Defensa para lograr los objetivos establecidos por la Compañía.
- Debe asesorar a la 1ra Línea de Defensa en los aspectos de controles internos, procedimientos, estándares y políticas de gestión de soporte, definir roles y responsabilidades, identificar cambios en el Apetito de Riesgo de la Compañía, asistir en la construcción de procesos, Controles y procedimientos.

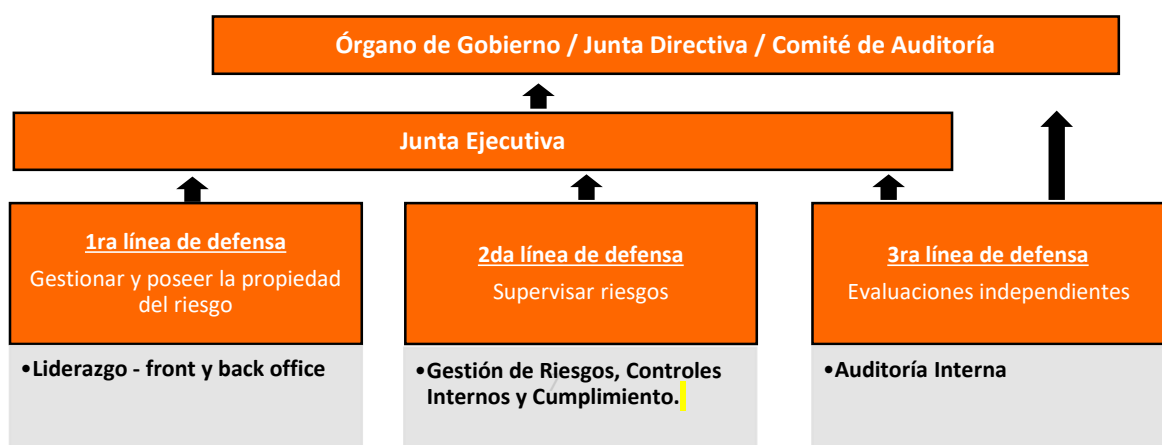
# Padtec

- Facilitación, comunicación y seguimiento de las prácticas de Gestión de Riesgos y asistencia en la identificación de Riesgos de acuerdo al Apetito de Riesgo establecido por la Administración.
- Evaluación de la vulnerabilidad del entorno de Controles de los procesos de la Compañía mediante pruebas de efectividad.
- Seguimiento de la implementación de los Planes de Acción para las fallas identificadas.

## ■ **3ra Línea de Defensa (área de Auditoría Interna)**

- Proporciona a los órganos de gobierno y dirección de la Compañía evaluaciones estructuradas de los Riesgos mapeados, con base en los eventos y consecuencias relacionadas, de manera independiente y objetiva dentro de la Compañía.
- De forma detectivesca, proporciona evaluaciones del *estado* de la gobernanza, controles internos estructurados y cómo este escenario impacta los objetivos de la Compañía, teniendo en su alcance la evaluación de la eficiencia y efectividad de la operación, salvaguardando los activos, confiabilidad de la información, integridad de los procesos, cumplimiento de leyes, regulaciones, políticas y procedimientos, análisis de los procesos de las áreas de negocio y soporte de la Compañía.
- Elaboración de la planificación de la Gestión de Riesgos, junto con el área de Gestión de Riesgos y Controles Internos.
- Elaboración y operacionalización del plan de auditoría interna, por área de la Compañía, de acuerdo a los riesgos previamente mapeados y priorizados.
- Evaluación de la eficiencia de los controles internos, con la medición del impacto potencial y probabilidad de la eventual falla de los Controles.

A continuación, se detalla el modelo de tres líneas de Defensa que operan en la Compañía:



**Padtec**



## 6. Categorización de Riesgos

Los Riesgos a los que está expuesta la Compañía se categorizan con el fin de estandarizar interna y externamente las referencias a los distintos Riesgos que puedan impactar sus actividades. La categorización de Riesgos facilita el proceso de división organizado de acuerdo a las respectivas naturalezas, también debido a los segmentos en los que opera la Compañía que se ven afectados por los Eventos de diferente manera.

En consecuencia, la Compañía categoriza sus Riesgos de la siguiente manera:

CATEGORÍA DE RIESGO	DESCRIPCIÓN DE LA CATEGORÍA DE RIESGO
<b>ESTRATÉGICO</b>	Riesgos asociados a la toma de decisiones por parte de la Administración de la Compañía cuya materialización pueda generar una pérdida sustancial de valor económico, capital o participación de mercado de la Compañía, como consecuencia de una planificación y/o decisiones defectuosas, generalmente relacionadas con estrategias comerciales/participación en el mercado, inversiones, sucesión, innovación y competencia. Son, por tanto, Riesgos que pueden dañar el núcleo del modelo de negocio de la Compañía. Desafían la lógica de las elecciones estratégicas, amenazan la competitividad y menoscaban la capacidad de lograr o mantener un desempeño excepcional.
<b>FINANCIERO</b>	Estos son Riesgos que pueden afectar negativamente las finanzas de la Compañía, asociados con la exposición de las operaciones financieras. Surgen por cambios en los valores de los activos y pasivos en el mercado, incumplimiento de las obligaciones financieras de las contrapartes, alto costo o incapacidad para cumplir con las obligaciones financieras, ineficiencia en la asignación de capital o fallas en la información financiera.
<b>OPERACIONAL</b>	Son Riesgos derivados de fallas de procesos y Controles, falta de consistencia y adecuación de los sistemas de información, así como derivados de errores o fraudes que obstaculicen o impidan el ejercicio de las actividades de la Compañía. Los riesgos operacionales generalmente implican una reducción, degradación o interrupción, total o parcial, de las actividades de la Compañía, con posible impacto reputacional negativo, además de la potencial generación de pasivos contractuales, regulatorios y ambientales.
<b>REGULADOR</b>	Riesgos relacionados con sanciones legales o reglamentarias, pérdida financiera o reputación, que la Compañía pueda eventualmente sufrir como resultado del incumplimiento de la aplicación de leyes, acuerdos y reglamentaciones de cualquier naturaleza, incluidas laborales, tributarias, contractuales, ambientales, reglamentarias y civil.
<b>CIBERNÉTICO</b>	Riesgos que pueden exponer los activos de información de la Compañía a amenazas conocidas o desconocidas a través de ataques cibernéticos por <i>hackers</i> . Estos

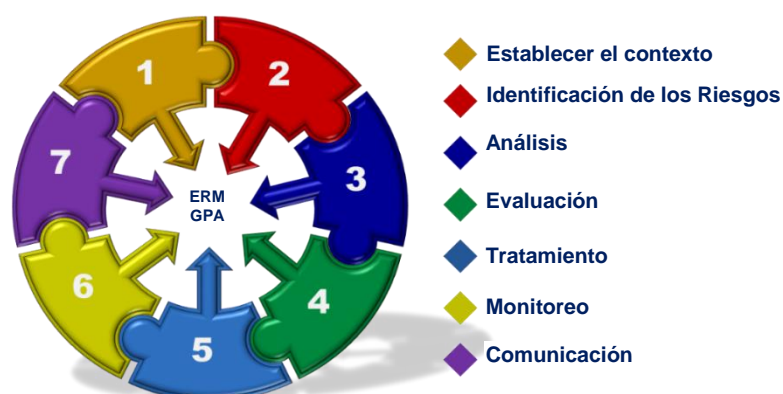
CATEGORÍA DE RIESGO	DESCRIPCIÓN DE LA CATEGORÍA DE RIESGO
	Riesgos pueden estar representados por fallas, indisponibilidad u obsolescencia de equipos e instalaciones, así como sistemas de control, comunicación, logística y gestión operativa informatizados, que perjudiquen o impidan la continuidad de las actividades habituales de la Compañía, a lo largo de su cadena de valor (clientes, proveedores, socios y unidades regionales, entre otros).

Aun así, vale la pena mencionar que, en ciertas situaciones, los Riesgos pueden caer en dos o más categorías al mismo tiempo.

## 7. Proceso de Gestión de Riesgos

El proceso de Gestión de Riesgos de la Compañía se definió con base en los lineamientos de COSO - *Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway* e ISO 31000: 2018 - Principios y Directrices de Gestión de Riesgos.

En este contexto, el proceso de Gestión de Riesgos es parte integral del desarrollo de las actividades de la Compañía, incorporado a la cultura y prácticas organizacionales y adaptado a los procesos de negocio, que consta de los siguientes pasos posteriores y dependientes:





## **Paso 1: Establecer el contexto**

Fase inicial del proceso continuo de Gestión de Riesgos, que articula los objetivos estratégicos de la Compañía con los parámetros externos e internos que se tendrán en cuenta, estableciendo el alcance y los criterios de Riesgo para el resto del proceso.

Busca comprender el escenario y contexto empresarial considerando factores vinculados a la planificación estratégica a corto y largo plazo de la Compañía y sus unidades de negocio, en línea con el entorno en el que se insertan estos objetivos.

Es un paso fundamental para asegurar que el proceso de Gestión de Riesgos esté alineado con los ciclos de gestión y planificación estratégica de la Compañía para alinear sus niveles aceptables de Apetito por el Riesgo.

Para establecer los escenarios que deben sustentar esta etapa, se consideran los factores influyentes tanto del Contexto Externo como del Contexto Interno.

### Contexto Externo

El Contexto Externo es el entorno externo en el que la Compañía busca lograr sus objetivos. Incluye, pero no se limita a: (a) entorno cultural, social, político, legal, regulatorio, financiero, tecnológico, económico, natural y competitivo, ya sea internacional, nacional, regional o local; (b) factores y tendencias clave que tienen un impacto en los objetivos de la organización; y (c) relaciones con grupos de interés externos y sus percepciones y valores.

Generalmente, la Compañía no puede intervenir directamente en el Contexto Externo, teniendo una acción predominantemente reactiva. Sin embargo, siguiendo los lineamientos de esta Política, la Compañía debe buscar mitigar cualquier impacto de los Eventos materializados en el Contexto Externo.

### Contexto Interno

Consiste en el ambiente interno de la Compañía, basado en la cultura organizacional, procesos, estructura y estrategias de la Compañía, en los siguientes niveles, pero no limitado a: (a) cultura; (b) reglas, lineamientos y modelos adoptados por la Compañía; (c) gobernanza, estructura organizativa, funciones y responsabilidades; (d) políticas, objetivos y estrategias implementadas para lograrlos; (e) capacidades, entendidas en términos de recursos y conocimientos (por ejemplo, capital, tiempo, personas, procesos, sistemas y tecnologías); (f) sistemas de información, flujos de información y procesos de toma de decisiones (formales e informales); (g) relaciones



con los grupos de interés internos, y sus percepciones y valores; y (h) relaciones contractuales.

La atención a los Contextos Internos y Externos puede ayudar a asegurar que la Gestión de Riesgos sea adecuada a las circunstancias, la Compañía y los Riesgos que realmente impactan en relación al alcance real de sus objetivos estratégicos.

## ◆ **Paso 2: Identificación de los Riesgos**

El enfoque de identificación de Riesgos es *top-down*, a partir de entrevistas con los principales ejecutivos de las unidades de negocio, teniendo en cuenta los principales procesos de los que son responsables.

El producto generado en este paso es una lista completa de Riesgos basada en eventos que pueden identificar vulnerabilidades y amenazas que ponen en riesgo el logro de los objetivos estratégicos de la Compañía.

En esta etapa también se debe definir el titular y el responsable de cada uno de los Riesgos identificados (Dueño del Riesgo), así como una descripción que guiará las próximas etapas del mapeo.

Aún en esta etapa, se mapean todos los Riesgos asociados a las actividades de la Compañía, estén o no bajo su Control.

## ◆ **Paso 3: Análisis de los Riesgos**

Una vez finalizado el Paso 2 de identificación de Riesgos, estos son analizados en detalle, con el objetivo de obtener mayor claridad y soporte cualitativo y cuantitativo que generen variables que coadyuven en la clasificación de Riesgos para que la Compañía pueda actuar de manera más asertiva en sus Planes de acción y en la priorización de estos Riesgos identificados.

En esta etapa se definen las causas o factores de Riesgo, entre otros, así como sus posibles efectos en caso de materializarse un Evento específico. Además, la Compañía clasifica los factores agravantes para cada uno de los Riesgos identificados para asegurar la asertividad de sus Controles.

De esta manera, se recolecta información con el fin de obtener datos que puedan describir la probabilidad e impactos de los Riesgos identificados, generando así una matriz cualitativa para describir de manera ejecutiva el universo de Riesgos en base

a sus clasificaciones. Dentro de la matriz cualitativa, los Riesgos se clasifican según los siguientes criterios:

IMPACTO	ASPECTOS CUALITATIVOS	VULNERABILIDAD	ASPECTOS CUALITATIVOS
<b>EXTREMA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pérdidas financieras que pueden comprometer la rentabilidad del negocio (por encima del 20% de los ingresos);</li> <li>- Pérdida de clientes clave o <i>market share</i>;</li> <li>- Pago de multas elevadas o sanciones severas con impacto en la imagen y reputación de la empresa;</li> <li>- Pérdida de grandes inversiones o rendimiento mucho más bajo de lo esperado</li> </ul>	<b>EXTREMO</b>	Las líneas de defensa de la organización son insuficientes para minimizar el riesgo, debido a la ausencia de controles clave o la recurrencia de problemas
<b>ALTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pérdidas financieras significativas (entre el 11% y el 20% de los ingresos);</li> <li>- Pérdida de clientes o gran número de transacciones;</li> <li>- Pago de multas elevadas o sanciones severas;</li> <li>- Pérdida de grandes oportunidades de negocio o inversiones con periodo de retorno indefinido</li> </ul>	<b>ALTA</b>	Las líneas de defensa de la organización son insuficientes para minimizar el riesgo, debido a la ausencia de controles clave o la recurrencia de problemas.
<b>MEDIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pérdidas financieras considerables (entre el 5% y el 10% de los ingresos);</li> <li>- Insatisfacción del cliente, que puede resultar en la pérdida de transacciones;</li> <li>- Pagos de multas u otras sanciones;</li> <li>- Pérdida de oportunidades comerciales;</li> <li>- Incumplimiento de procedimientos internos, leyes y regulaciones.</li> </ul>	<b>MEDIA</b>	Los controles existentes no operan de manera estandarizada o son ineficientes y pueden no minimizar el riesgo
<b>BAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pérdidas financieras inmateriales (por debajo del 5%);</li> <li>- Insatisfacción del cliente;</li> <li>- Pagos de multas u otras sanciones leves.</li> </ul>	<b>BAJA</b>	Los controles existentes minimizan los riesgos

Por lo tanto, el análisis de riesgos implica desarrollar una comprensión de los Riesgos mapeados en el Paso 2. Con base en este conocimiento, se alcanza la Etapa 4 de Evaluación de Riesgos y se toman decisiones sobre qué tratamientos adoptar, así como qué estrategias y métodos son los más adecuados para su manejo.



#### **Paso 4: Evaluación de los Riesgos**

Los riesgos mapeados y analizados se evalúan de acuerdo con sus potenciales impactos de materialización con el fin de alcanzar los objetivos de la Compañía.

# Padtec

En este sentido, la Administración de la Compañía, los Dueños de Riesgo y los líderes de procesos evalúan de manera conjunta los Eventos desde la perspectiva de Probabilidad, Frecuencia e Impactos. En el proceso de evaluación de riesgos se buscan variables que combinen métodos cualitativos y cuantitativos. Así, se consideran variables, entre otras, para la clasificación de impactos que ayuden en la mejor clasificación de Riesgos, utilizando el gradiente extremo, alto, medio y bajo para cada variable.

Finalmente, combinando todas las variables de evaluación, se define la criticidad de los Riesgos identificados, lo que permite la construcción de un mapa de priorización, partiendo de los Riesgos con mayor exposición a aquellos con menor exposición.

Este mapa ayuda a la Compañía y sus unidades de negocio a obtener un mayor grado de alineación de la planificación estratégica con el nivel aceptable de Apetito de Riesgo de la Compañía.

En este sentido, el Paso 4 es crucial para ayudar a la Administración de la Compañía en la toma de decisiones sobre los riesgos que deben o no ser priorizados.

Además, anualmente se realiza una evaluación general de los Riesgos de la Compañía, liderada por la Junta Directiva, con la participación del Consejo Ejecutivo y los miembros del Comité de Auditoría, mediante reuniones y entrevistas, cuyo objetivo es realizar el diagnóstico de la estructura de la Compañía, identificar los Riesgos, definir la priorización en el tratamiento de los Riesgos identificados, elaborar un nuevo mapa de Riesgos, definir la estrategia de gestión de Riesgos y, en consecuencia, los recursos humanos y financieros necesarios para operativizar la estructura de Gestión de Riesgos de la Compañía.

No obstante, a pesar de la periodicidad de la evaluación general descrita anteriormente, el mapa de Riesgos está sujeto a ajustes en cualquier momento (exclusión, modificación y adición de Riesgos y prioridades), si se observan cambios en la realidad de la Compañía que justifiquen dicha adaptabilidad.

## **Paso 5: Tratamiento de Riesgos**

La fase de Tratamiento de Riesgos implica identificar los dispositivos de Control existentes dentro del proceso para analizar la efectividad de estos Controles como medidas preventivas y como factores que reducen el grado de exposición (Factor Mitigante), para llegar al Riesgo Residual.

Para procesos que requieran un mayor grado de efectividad de los Controles o que no cuenten con factores de mitigación efectivos, el Riesgo será tratado por el área de Gestión de Riesgos y Controles Internos en conjunto con el área responsable de la 1ra Línea de Defensa de este Riesgo, a través de la implementación de uno o más Planes de Acción que tengan como objetivo mitigar la exposición al Riesgo y/o los impactos en caso de materialización de un Evento asociado al mismo.

Para cada Plan de Acción se asignan los responsables y los cronogramas de implementación para asegurar la efectividad y eficiencia de los Planes y así reducir el nivel de Riesgo Residual.



En este proceso, las acciones de Tratamiento de Riesgos que puede realizar la Compañía son:

- **Evitar:** no asumir riesgos, determinando la interrupción de las actividades que los generan, ya sea por la producción de un bien específico, el mantenimiento de una línea de negocio o procesos de la empresa. Esta alternativa debe aplicarse cuando no exista una alternativa viable o suficiente para reducir el impacto o la Probabilidad de ocurrencia de un Riesgo que pueda tener consecuencias relevantes y/o irreversibles, justificando su discontinuación.
- **Aceptar:** no realice ninguna acción para reducir la Probabilidad o el impacto del Riesgo. Esta alternativa debe aplicarse cuando el costo de manejo/mitigación no compensa, si se compara con el impacto asumido, dentro del nivel aceptable de Apetito de Riesgo definido por la Compañía. En este caso, el Riesgo debe ser monitoreado de manera continua, a fin de garantizar un nuevo tratamiento

# Padtec

adecuado si se produce un cambio en la situación que pueda incrementar el impacto y/o probabilidad del Riesgo, generando un cambio en su criticidad.

- Para eliminar: adoptar acciones que alteren o eliminen un proceso o proyecto, protegiendo los objetivos de negocio de los impactos de un Riesgo determinado.
- Reducir o mitigar: determinar medidas para reducir la probabilidad de que el riesgo se materialice y/o su impacto en caso de materialización. Esta alternativa debe aplicarse cuando la reducción de Probabilidad o impacto sea suficiente para hacer asumible el riesgo, de acuerdo con el Apetito de Riesgo de la Compañía.
- Compartir y/o transferir: tomar acciones que reduzcan la Probabilidad y/o el impacto del Riesgo por la transferencia total o compartiendo parte del Riesgo con terceros, ya sea a través de seguros, *hedge*, asociaciones, subcontratación de actividades y otros.

Al optar por una determinada acción en el proceso de tratamiento del riesgo, los ejecutivos y gestores responsables deben analizar el costo beneficio de la acción, considerando los costos involucrados, esfuerzo e implementación, así como estudiar los beneficios que surgen de la acción en el ámbito financiero, legal y reputacional, entre otros. El plan de tratamiento debe identificar el orden de prioridad en el que se debe implementar cada tratamiento.

Luego de determinar junto con las áreas responsables y/o afectadas las estrategias de tratamiento a adoptar, el Plan de Acción será documentado y comunicado a las áreas involucradas, para asegurar la implementación oportuna de las medidas determinadas.

El área de Gestión de Riesgos y Controles Internos apoyará a las áreas en la elaboración de Planes de Acción para corregir las fallas de control identificadas en la causa raíz y mitigar los Riesgos identificados.



## **Paso 6: Supervisión**

Los procesos de seguimiento de la Compañía tienen como objetivo asegurar que los Controles de Riesgos sean efectivos y eficientes en su implementación, con el logro de los resultados previstos y las estrategias diseñadas por la Administración y las Líneas de Defensa.

A través del proceso de monitoreo, es posible obtener información que pueda orientar mejor las fases de Evaluación de Riesgos, análisis de Eventos, cambios, tendencias,





aciertos y fracasos, detección de cambios en los Contextos Internos y Externos, e identificación de Riesgos emergentes. Los resultados del seguimiento deben ser registrados e informados a los responsables de Gestión de Riesgos y Controles Internos de la Compañía.

En este escenario, el monitoreo de Riesgos se constituye en un ciclo dinámico y continuo, siendo fundamental para garantizar de manera oportuna, preventiva y reactiva acciones que ayuden a minimizar impactos en caso de materialización de Riesgos.

El seguimiento debe ser realizado por la 1ra Línea de Defensa, buscando evaluar continuamente la efectividad de sus controles y la mejora en la gestión de sus Riesgos. El área de Gestión de Riesgos y Controles Internos (2da Línea de Defensa) apoyará a las áreas de negocio en el seguimiento de riesgos, con el objetivo de contribuir al logro de los objetivos y metas de la Compañía.

Así, los empleados involucrados en cada área deben tener la capacidad y competencia para identificar, evaluar, priorizar, monitorear y gestionar los Riesgos de su responsabilidad, considerando todos los cambios dentro del entorno interno y externo de la Compañía, para que puedan obtener un mayor grado de control de sus procesos y, en consecuencia, para que puedan alcanzar los objetivos establecidos durante la Gestión de Riesgos.

El proceso de seguimiento también está vinculado a la implementación de los Planes de Acción, que serán elaborados y puestos en práctica por las unidades de negocio de acuerdo con las responsabilidades y periodicidad definidas por los titulares de los Riesgos y por las áreas de Auditoría Interna y Gestión de Riesgos y el personal interno de la Compañía de Controles.



### **Paso 7: Comunicación**

Los riesgos deben ser comunicados de manera clara y objetiva, con toda la información relevante posible, a todos los afectados y/o responsables y, principalmente, a los responsables de determinar e implementar las medidas para su tratamiento.



Asimismo, una vez determinadas las medidas a adoptar para hacer frente a los Riesgos, deberán ser comunicadas de forma precisa y rápida a las áreas encargadas de implementar las medidas determinadas.

## **8. Término y Revisión**

Esta Política entra en vigencia a partir de su aprobación por el Consejo de Administración de la Compañía, que tiene lugar el 23 de febrero de 2021, y debe ser revisada cuando sea necesario.

## **9. Referencias**

- ABNT NBR ISO 31.000 / 2009: Gestão de Riscos – Princípios e diretrizes.
- As três linhas de defesa no gerenciamento eficaz de riscos e controles, IAA (*The Institute of Internal Auditors*) 2013.
- Código de Ética e Conduta da Companhia.
- COSO – ERM: *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – Enterprise Risk Management Framework*.
- Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) 2007.
-