PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE RIESGOS DE NEGOCIO

Versión	Descripción de cambios	Aprobación	Vigencia
1.0	Versión inicial	Andrés Wainer	Mayo 2016
2.0	Ver sección 6. Control de Cambios	Andrés Wainer	Junio 2021
3.0	Novedades en torno a apetito al riesgo, escalas de Impacto y probabilidad, efectividad de las acciones mitigantes y cálculo de riesgo residual. Cambio de categoría: de “Anexo de la Política de Gestión de Riesgos” a “Procedimiento”	Andrés Wainer	Octubre 2025

INDICE

1. Introducción

Todo negocio enfrenta riesgos, el reto es determinar cuánta incertidumbre se puede aceptar. Una gestión de riesgos corporativa permite a la Dirección tratar eficazmente esta incertidumbre, mejorando así la capacidad de mantener y seguir generando valor.

Es necesario que la Dirección establezca una estrategia y objetivos de crecimiento y rentabilidad, pero con un equilibrio óptimo con los riesgos de negocio asociados, de manera que se permita mantener e incrementar el valor de la compañía en el tiempo.

En este contexto, es responsabilidad de cada Operación y el Corporativo, asegurarse que los riesgos de negocio relevantes se encuentren identificados y mitigados a un nivel tal que, en el caso de materializarse, su impacto sea administrable garantizando así la continuidad del negocio.

Cabe destacar los beneficios de la gestión de riesgos:

- ✓ **Contribuye al logro de los objetivos organizacionales** mejorando la toma de decisiones y anticipando eventos que podrían afectar el cumplimiento de metas.
- ✓ **Promueve una cultura de responsabilidad compartida** fortaleciendo el compromiso de la organización reforzando la gobernanza, control interno y cumplimiento normativo.
- ✓ **Reduce la incertidumbre y mejora la resiliencia organizacional** disminuyendo la probabilidad de crisis, interrupciones operacionales y pérdidas financieras no anticipadas.
- ✓ **Protege el patrimonio y la continuidad del negocio** identificando amenazas que puedan comprometer activos físicos, financieros, tecnológicos y humanos.
- ✓ **Fortalece la reputación y la confianza de los stakeholders** incrementando la transparencia entorno a riesgos y decisiones, como también protegiendo la marca.
- ✓ **Optimiza la asignación de recursos y priorización** de estos focalizando esfuerzos y recursos en los asuntos más críticos para el éxito del negocio.

La metodología que a continuación se presenta permite realizar una gestión de riesgos estructurada, con criterios de evaluación uniformes y con reportería estándar al Directorio. Esta metodología se basa en estándares internacionales, tales como ISO 31000, y toma en consideración las buenas prácticas internacionales en la materia.

2. Objetivo

Esta metodología entrega los lineamientos necesarios para realizar un adecuado proceso de gestión de los riesgos de negocio que pueden afectar de forma adversa la consecución de los objetivos de la Compañía.

3. Consideraciones

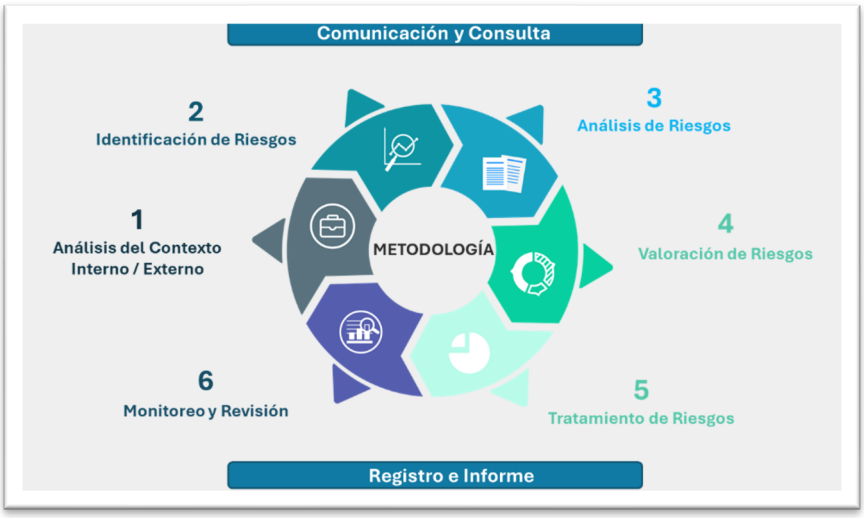
a. **Riesgo de negocio**: "es la posibilidad de que un evento o acción, interna o externa, afecte adversamente la capacidad de una organización para ejecutar exitosamente sus estrategias y alcanzar sus objetivos" (definición obtenida del libro "Administración Integral de Riesgos de Negocio" publicado por Deloitte). En Coca-Cola Andina, los riesgos de negocio se conocen como "Pilares de Riesgo".

b. **Riesgo específico**: Incidente o acontecimiento, derivado de fuentes internas o externas, que gatilla la materialización del riesgo de negocio. Por ejemplo, para el riesgo de negocio "continuidad industrial", se identificaron los siguientes riesgos específicos: huelgas, interrupción del suministro de materias primas, corte de energía eléctrica, disponibilidad de envases retornables, entre otros.

c. **Técnicas de evaluación:** la metodología de evaluación de riesgos consiste en una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas. En general, se deben aplicar técnicas cualitativas cuando los riesgos no se prestan a la cuantificación, cuando no están disponibles datos suficientes y creíbles para una evaluación cuantitativa o la obtención y análisis de ellos no resulte económica por su costo. Las técnicas cuantitativas típicamente aportan más precisión y se usan en actividades más complejas y sofisticadas para complementar las técnicas cualitativas y exigen un mayor grado de esfuerzo y rigor, empleando a veces modelos matemáticos. En general, y dadas las características de los riesgos en cuestión, lo más probable es que se deban aplicar técnicas cualitativas.

4. Proceso de Gestión de Riesgos

El proceso de Gestión de Riesgos es un proceso continuo, en el que se pueden distinguir las siguientes fases:



Y los siguientes roles y responsabilidades:

a. Primera línea operacional para la gestión de riesgos:
   - ✓ **Dueño de riesgos:** Responsable de velar por la mitigación y control de los riesgos a su cargo.
   - ✓ **Dueño de control:** Responsable de prestar conformidad al diseño del control y velar por su ejecución oportuna.
   - ✓ **Ejecutor del control:** Responsable de efectuar el control Y generar evidencia según diseño establecido.

b. Segunda línea para la gestión de riesgos:
   - ✓ **Administrador de Riesgos Local:** Responsable de dar soporte metodológico a los distintos dueños de riesgos para una adecuada detección, evaluación de riesgos / controles y monitoreo de planes de acción cuando se requiera.

c. Tercera línea para la gestión de riesgos:
   - ✓ **Auditoría Interna**: proporcionar aseguramiento independiente y objetivo sobre la eficacia del sistema de gestión de riesgos, los controles internos y los procesos de gobernanza.

4.1. FASE 1: ANALISIS DE CONTEXTO INTERNO / EXTERNO.

El análisis del contexto es el punto de partida fundamental en la gestión de riesgos. Consiste en comprender el entorno en el que opera Coca Cola Andina en sus distintas operaciones, tanto a nivel externo (factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y ambientales) como interno (estructura, cultura, capacidades, procesos y objetivos estratégicos).
Este entendimiento permite asegurar que la identificación, análisis y tratamiento de riesgos se realicen de manera relevante y alineada con la realidad de la organización.

Es recomendable el uso de herramientas como PESTEL o FODA, periódicamente o en circunstancias de actualización de la matriz de riesgos.

4.2. FASE 2: IDENTIFICACION DE RIESGOS

De acuerdo con la metodología, el siguiente paso que se debe realizar es la identificación de los riesgos de negocio y junto a ello, identificar también sus riesgos específicos.

Dentro de las fuentes de identificación de riesgos podemos distinguir las siguientes:

- ✓ **Definiciones del Directorio o del Comité Corporativo de Sustentabilidad y Riesgos**: tanto el *Directorio* de Coca-Cola Andina como el *Comité Corporativo de Sustentabilidad y Riesgos* tienen dentro de sus

atribuciones el establecer los riesgos de negocio (pilares de riesgo) que serán incorporados al proceso de gestión de riesgos, independientemente de que las áreas respectivas hayan estado gestionándolos en el desarrollo de sus procesos normales.

- ✓ **Situaciones de emergencia o crisis**: tal como se indica en la *Política Corporativa para el Manejo de Emergencias* en la sección "Responsabilidades de la Operación", luego de las situaciones de emergencia el equipo de riesgos local, en conjunto con los miembros del EME, deben realizar un análisis de la situación y revisar la adecuación de las matrices de riesgos del negocio considerando el evento ocurrido. Ejemplos de esto son el estallido social de Chile 2019 y la pandemia COVID-19.
- ✓ **Análisis de Plan Estratégico**: para lograr su misión, la Compañía ha desarrollado una estrategia basada en la integración de pilares de crecimiento y de sostenibilidad del negocio, alineados con su visión y valores organizacionales. Cada uno de estos pilares (o "pilares estratégicos") está sujeto a una serie de factores y acontecimientos que podrían afectar su desarrollo y cumplimiento y, por lo tanto, deben ser identificados y administrados.
- ✓ **Análisis de procesos críticos del negocio**: son procesos críticos aquellos esenciales para el negocio, de modo que una suspensión de ellos genera un impacto alto y/o una crisis dentro de la empresa. Dado lo anterior, los factores que puedan gatillar una suspensión de estos procesos deben ser identificados y administrados.
- ✓ **Legislación y normativa vigente en las jurisdicciones de los países donde opera la Compañía**, a fin de identificar los posibles riesgos de incumplimiento legal, normativo y/o regulatorio que puedan exponer a la Compañía a sanciones administrativas, civiles o penales para ella.
- ✓ **Benchmarking de Riesgos informados en reportes internacionales** o empresas de referencia y de interés para Coca Cola Andina.
- ✓ **Otros:** Observaciones y hallazgos detectados en procesos de auditoría interna y externa, análisis de incidentes y reclamos, workshops o entrevistas con expertos clave, consultas o encuestas.

Con el objetivo de facilitar la administración de la matriz de riesgos y la comparabilidad de la información, al identificar nuevos riesgos se deben tener las siguientes consideraciones:

a. Siempre se debe verificar si realmente se trata de un nuevo riesgo y no una redefinición o causa de un riesgo ya existente en la matriz.

b. Uniformidad en la definición de los riesgos:

   - ✓ Un riesgo debe ser descrito de la misma manera en todas las operaciones, por lo que cualquier riesgo nuevo o modificación de uno ya existente debe ser analizado y consensuado en la *Mesa de Administradores de Riesgos* que sesiona quincenalmente (para mayor detalle ver Fase 6: monitoreo y revisión). ***El riesgo se puede describir como: Debido a <CAUSA>…..se puede generar <RIESGO>…..ocasionando <EFECTOS>***

- ✓ En caso de que un riesgo no sea aplicable a una operación (es decir, que los factores que pueden materializar el riesgo no están presentes y por lo tanto tiene probabilidad de ocurrencia igual a 0), éste debe ser registrado en la matriz indicando que es **"no aplicable"** y explicar las razones de ello.

Al identificar un nuevo riesgo, éste debe ser registrado en la matriz detallando la siguiente información:

- ✓ **Nombre y descripción del riesgo**: el nombre debe ser "auto explicativo" (ejemplo: "Paralización de un contratista crítico") evitando códigos y números correlativos. La descripción debe ser breve, pero lo más clara posible.
- ✓ **Responsable**: se debe indicar el nombre, correo electrónico y cargo. En ciertos casos especiales se podrá indicar más de un responsable del riesgo. El dueño de riegos debe ser un gerente de 1° línea (reporte del gerente general de cada operación), salvo especificas excepciones.
- ✓ **Macroprocesos, Procesos, Subprocesos** y si fuera posible **Procedimiento**
- ✓ **Factor**: Los factores de Riesgos se clasifican en: Riesgos de negocio, Modelo de Prevención del Delito y Riesgos de TI
- ✓ **Categoría:**
    - Categoría I): corresponde al pilar de riesgo de negocio definido y también a la Responsabilidad Penal de la Persona jurídica.
    - Categoría II): Otro agrupamiento de los *riesgos de negocio* es estratégico, financiero, operacional y de cumplimiento; y , en el caso de Responsabilidad *Penal de la Persona jurídica*, se clasificarán los grupos de delitos.

- El riesgo **estratégico** se define como el impacto actual y futuro en los ingresos y el capital que podría surgir de las decisiones adversas de negocios, la aplicación indebida de las decisiones, o la falta de capacidad de respuesta a los cambios de la industria. Esta categoría incluye riesgos relacionados con la estrategia, las condiciones políticas, económicas, regulatorias y de mercado global; también podría incluir riesgo de reputación, riesgo de liderazgo, riesgo de marca y necesidades cambiantes de los clientes.
- El riesgo **financiero** es la probabilidad de que ocurra algún evento con consecuencias financieras negativas para la organización. Incluye los riesgos de volatilidad en divisas, tipos de interés y materias primas; también podría incluir riesgo crediticio, riesgo de liquidez y riesgo de mercado.
- El riesgo **operacional** es un tipo de riesgo que puede provocar pérdidas a una empresa debido a errores humanos, procesos internos inadecuados o defectuosos, fallos en los sistemas, entre otros. Incluye riesgos relacionados con los recursos humanos de la organización, los procesos de negocio, la tecnología, la continuidad del negocio, la eficacia del canal, la satisfacción del cliente, la salud y la seguridad, el medio ambiente, el fallo del producto / servicio, la eficiencia, la capacidad y la integración del cambio.

- El riesgo **de cumplimiento** normativo se define como el incumplimiento de las disposiciones legales, normas, estándares adoptados por la organización y códigos de conducta aplicables a sus actividades que puede conllevar sanciones y/o deterioros de reputación provocando en consecuencia un impacto adverso en los resultados, y/o en el capital, y/o en las expectativas de desarrollo de los negocios de la institución.

✓ **Causas y efectos del riesgo**: la identificación de las causas y efectos facilitará la evaluación del riesgo y la identificación de las acciones de mitigación.

- **Causas del riesgo**: Las causas son acontecimientos concretos que existen en el ambiente y que originan riesgos. Por ejemplo, la necesidad de crecer en nuevos mercados, usar una tecnología nueva no probada, falta de personal especializado, etc.
- **Efectos del riesgo:** Los efectos son variaciones imprevistas en los objetivos (positivas o negativas) que surgen como consecuencia de la materialización de los riesgos. Por ejemplo, alcanzar una meta más temprano, exceder un presupuesto autorizado, no alcanzar objetivos de rendimiento convenidos en contrato, etc.

4.3. FASE 3: ANALISIS DE RIESGOS:

FASE 3: 1. Determinación del nivel de riesgo inherente.

Los **riesgos de negocio** se pueden materializar a través de diferentes **riesgos específicos**, sobre los cuales hay que hacer la correspondiente evaluación.

Los riesgos específicos se evalúan desde dos perspectivas: **impacto y probabilidad.** La primera refleja las consecuencias que puede ocasionar la materialización del riesgo específico en distintas dimensiones y con relación a los objetivos del negocio. La segunda representa la posibilidad de que ocurra el riesgo específico identificado según distintos factores definidos.

Cabe destacar que la evaluación realizada en esta etapa debe considerar el impacto y probabilidad **inherentes**, es decir, aquellos propios de la naturaleza del riesgo, en ausencia de cualquier acción que se pueda tomar para alterarlos.

En términos generales, se puede concluir que no merece mayor consideración un riesgo con poca probabilidad de ocurrencia y escaso impacto y, por el contrario, se requiere una **atención considerable sobre los riesgos de alta probabilidad de ocurrencia e impacto significativo**; por ello es importante que los análisis sean cuidadosos.

a. Evaluación del Impacto

El impacto se puede definir como el mayor daño que supondría para la operación la materialización del riesgo. Cada operación deberá evaluar el impacto del riesgo en función del efecto que éste tiene en cada uno de los siguientes ámbitos:

- **Económico**: Impacto financiero calculado en términos de % del EBITDA.
- **Interrupción del Negocio:** Impacto en la continuidad de su proceso de producción y ventas.
- **Salud y Seguridad Ocupacional**: Impacto en la salud o integridad de las personas empleados o terceros.
- **Medioambiente**: Afectación real o potencial del medioambiente (aire, atmósfera, agua, suelo, flora y fauna).
- **Relación con la Comunidad:** Afectación real o potencial de la calidad de vida de la ciudadanía y los grupos de interés provocadas por nuestros productos o actividades.
- **Reputacional:** Afectación de la percepción social respecto al accionar de la compañía
- **Incumplimiento Legal y Normativo:** Impacto debido al incumplimiento de pautas contractuales o emitidas por un ente regulador
- **Responsabilidad penal de la empresa:** Prácticas, actuaciones o situaciones que puedan provocar un impacto debido al incumplimiento de la ley que establezca la responsabilidad penal de la persona jurídica

Cada ámbito tiene una escala de 1-5 con descriptores específicos.

b. Evaluación de la Probabilidad

Cada Operación deberá evaluar la probabilidad de ocurrencia del riesgo utilizando el mejor criterio, de acuerdo con: Probabilidad de Ocurrencia, Frecuencia del proceso, Beneficio o Provecho

c. Cálculo del nivel de riesgo inherente.

El nivel de riesgo se obtiene del resultado de: Impacto * Probabilidad

PROBABILIDAD	1 MUY BAJO	2 BAJO	3 MODERADO	4 ALTO	5 MUY ALTO
5 CASI CIERTO	MODERADO 5	ALTO 10	EXTREMO 15	EXTREMO 20	EXTREMO 25
4 PROBABLE	BAJO 4	MODERADO 8	ALTO 12	EXTREMO 16	EXTREMO 20
3 POSIBLE	BAJO 3	MODERADO 6	MODERADO 9	ALTO 12	EXTREMO 15
2 IMPROBABLE	BAJO 2	BAJO 4	MODERADO 6	MODERADO 8	ALTO 10
1 REMOTO	BAJO 1	BAJO 2	BAJO 3	MODERADO 4	MODERADO 5

IMPACTO

Dado el nivel de riesgo determinado, sin duda que el **foco principal** estará centrado en aquellos riesgos para los cuales se determinó un nivel de **riesgo extremo**, seguidos por los de nivel de **riesgo alto**.

Dado que la técnica de evaluación a utilizar es fundamentalmente **cualitativa**, se recomienda revisar cuidadosamente sus resultados para **asegurarse que el nivel de riesgo calculado (impacto*probabilidad) sea el correcto**.

FASE 3: 2. Determinación de la efectividad de las acciones mitigantes (controles)

Las acciones mitigantes (o "controles") son de diversa naturaleza, su **objetivo es contribuir a disminuir la probabilidad de ocurrencia y/o impacto de los riesgos** y, de este modo, mantener y seguir generando valor a la organización. Por ejemplo, los procesos de control contable (inventarios, arqueos, conciliación bancaria, etc.) reducen la probabilidad o posibilidad de ocurrencia de los potenciales errores (riesgos) en los estados financieros; mientras que los seguros en el caso de incendio, terremotos, etc., son acciones mitigantes orientadas principalmente a reducir el impacto desde el punto de vista financiero.

Tal como se indicó, **las acciones mitigantes van en directa relación con la naturaleza del riesgo que mitigan**, por lo tanto, aquellas relacionadas con mitigar los errores en los estados financieros, son de una naturaleza totalmente diferente a las relacionadas con el riesgo de continuidad operacional. Por tal razón, es necesario **determinar cómo contribuyen las acciones a mitigar el riesgo específico**.

Al identificar una nueva acción mitigante o control, éste debe ser registrado en la matriz detallando la siguiente **información** (como mínimo):

- ✓ **Nombre y descripción del control**: el **nombre debe ser "auto explicativo"** (ejemplo: "conciliación bancaria"), evitando códigos y números correlativos. La **descripción debe ser breve**, pero lo más clara posible, **contemplando preferentemente el uso de la metodología 5W** la cual se basa en responder cinco preguntas clave en inglés que comienzan con "W", utilizadas para diseñar, evaluar o mejorar controles en procesos de gestión de riesgos, auditoría o cumplimiento. Es útil para asegurar que un control sea **claro, aplicable y eficaz**. Las preguntas son:
  - **What (¿Qué?):** ¿Qué se controla? Describe el **riesgo, proceso o actividad** que está bajo control.
  - **Why (¿Por qué?):** ¿Por qué se controla? Explica el **objetivo del control**, es decir, el riesgo que se busca mitigar.
  - **Where (¿Dónde?):** ¿Dónde se aplica el control? Especifica el **lugar, sistema, área o unidad** donde se ejecuta señalando la evidencia.
  - **When (¿Cuándo?):** ¿Cuándo se realiza el control? Define la **frecuencia o momento** en que se lleva a cabo (diario, mensual, por evento, etc.).
  - **Who (¿Quién?):** ¿Quién lo ejecuta? Identifica al **responsable** de aplicar el control (cargo, rol o área).
- ✓ **Atributos o características intrínsecas del control:** frecuencia, documentación, propósito y tipo de control.
  - **Documentación:** Grado de formalidad y respaldo de la descripción funcional del control. Puede estar contenido en una ***política/norma/procedimiento/capacitación***.
  - **Propósito:** Indica la finalidad o naturaleza del control, la cual determina si disminuye la probabilidad o el impacto. Puede ser: ***preventivo, detectivo, correctivo y directivo***
  - **Tipo de Control:** Indica forma en la que se ejecuta la actividad de control. Puede ser: **manual, automática, semiautomática**.
- ✓ **Responsable**: se debe indicar el nombre, correo electrónico y cargo.

- ✓ **Evidencia del control**: se debe detallar qué documentación de respaldo existe y su ubicación (idealmente nombre del archivo y donde queda respaldado).

La contribución de cada acción mitigante se calculará en función a sus atributos: Propósito del Control, Tipo de Control y Documentación del Control, estos valores cuentan con % de contribución en forma individual.

La **contribución mitigante** total se calcula como la **suma ponderada** de los distintos atributos.

La **frecuencia de ejecución** del control no se utiliza para el cálculo ya que su efectividad mitigante depende en gran medida del riesgo al que este asociado.

FASE 3: 3. Determinación del riesgo residual

La **exposición al riesgo** o **riesgo residual** es aquel que permanece después que las operaciones han puesto en práctica sus acciones mitigantes. **Se determina tomando en cuenta el nivel del riesgo y el nivel de contribución (efectividad) de las acciones mitigantes**, de la siguiente manera:

- Riesgo Residual= Impacto Residual * Probabilidad Residual
  *Impacto Residual= Impacto inherente * % de contribución del control*
  *Probabilidad Residual= Probabilidad inherente * % de contribución del control*

Para establecer el nivel de riesgo residual, deberemos realizar los siguientes pasos:

- 1° Calcular el **% de contribución** resultante de los atributos de control (propósito, tipo de control y documentación).
- 2° Determinar si aplica a la **probabilidad o al impacto**, considerando:
  a. Si el control es **preventivo, detectivo y directivo**: se aplicará sobre la **probabilidad.**
  b. Si el control es **correctivo**: se aplicará sobre el **impacto**.
- 3° Calcular el riesgo residual, considerando los siguientes casos:
  - **Riesgo con 1 solo control**:
    - **Si los controles mitigan la probabilidad:**
      - Riesgo Residual= Impacto inherente * Probabilidad Residual
        *Probabilidad Residual= Probabilidad inherente * (100% * % de contribución del control)*
    - **Si los controles mitigan el impacto:**
      - Riesgo Residual= Impacto Residual * Probabilidad Inherente
        *Impacto Residual= Impacto inherente * (100% * % de contribución del control)*
  - **Riesgo con 2 o más controles, orientados todos a la probabilidad o al impacto:** Se tomará el 70% del mayor % de contribución y el 30% del promedio de los restantes % de contribución de los controles, todo esto aplicado a la probabilidad o impacto inherente según corresponda. En síntesis:
    - **Si los controles mitigan la probabilidad:**
      - Riesgo Residual= Impacto inherente * Probabilidad Residual
        *Probabilidad Residual= Probabilidad inherente * (70% * mayor % de contribución) * (30% * promedio del % de contribución de los restantes controles).*
    - **Si los controles mitigan el impacto:**
      - Riesgo Residual= Impacto Residual * Probabilidad Inherente
        *Impacto Residual= Impacto inherente * (70% * mayor % de contribución) * (30% * promedio del % de contribución de los restantes controles).*
  - **Riesgo con 2 o más controles, orientados uno a la probabilidad y otro al impacto:** se debe aplicar lo siguiente:
    - **2 controles**, uno mitiga probabilidad y otro impacto:
      Riesgo Residual= Impacto Residual * Probabilidad Residual
      *Probabilidad Residual= Probabilidad inherente * (100% * % de contribución del control)*
      *Impacto Residual= Impacto inherente * (100% * % de contribución del control)*

- **4 controles** o más controles
  Riesgo Residual= Impacto Residual * Probabilidad Residual
  *Probabilidad Residual= Probabilidad inherente * (70% * mayor % de contribución) * (30% * promedio del % de contribución de los restantes controles).*
  *Impacto Residual= Impacto inherente * (70% * mayor % de contribución) * (30% * promedio del % de contribución de los restantes controles).*

4.4. FASE 4: VALORACION DEL RIESGO:

Este paso consiste en comparar los resultados obtenidos del análisis del riesgo con los criterios previamente definidos, con el fin de determinar si es necesario tomar medidas adicionales y su grado de urgencia. Para ello, se debe considerar lo siguiente:

EXTREMO	Se requiere tomar acciones en el corto plazo (12 meses)
ALTO	Se requiere tomar acciones en el mediano plazo (entre 1 y 2 años)
MODERADO	Se requiere tomar acciones en el mediano plazo (entre 1 y 2 años)
BAJO	No se requieren acciones adicionales. Monitorear la eficacia y eficiencia de las ya existentes

En consecuencia, las Operaciones deberán generar acciones mitigantes en el corto o mediano plazo según se desprende del cuadro anterior.

En función de esta comparación, se puede optar por diferentes cursos de acción, tales como:

- No intervenir y aceptar el riesgo;
- Evaluar posibles estrategias de tratamiento del riesgo;
- Profundizar el análisis para obtener una mejor comprensión del riesgo;
- Mantener los controles existentes si se consideran adecuados;
- bien, revisar los objetivos establecidos a la luz del riesgo identificado.

Al tomar estas decisiones, se deben considerar tanto el entorno organizacional como las implicancias percibidas y reales para las partes interesadas internas y externas.

Finalmente, los resultados de esta valoración deben ser documentados, comunicados adecuadamente y validados con los niveles pertinentes dentro de la organización.

4.5. FASE 5: TRATAMIENTO DE RIESGOS.

En los casos en que se identifique la necesidad de implementar acciones de mitigación que no existían (o mejorar las ya existentes), se deben implementar planes de acción para remediar la brecha o debilidad

existente. Estos planes de acción deben estar adecuadamente registrados, de manera que permitan al menos identificar su propósito, fecha de implementación, recursos requeridos (en caso de que aplique), monitoreo de la implementación del plan y monitoreo de su efectividad respecto del propósito que lo originó. Además, deben cumplir con lo siguiente:

- Ser formales y con un nivel adecuado de detalle, escritos en un lenguaje que dé garantía de ser entendidos por todos
- Identificar claramente los responsables y plazos para cada una de las tareas específicas
- Ser conocidos por las personas relevantes
- En caso de que sea aplicable, que el personal esté capacitado, es decir tanto el personal como el nivel gerencial sabe con precisión qué hacer y ha participado en pruebas especialmente diseñadas
- En caso de que corresponda, ser probados y que se realicen ajustes según las pruebas realizadas
- Ser revisados periódicamente
- Se rindan los estados de avance al Comité Corporativo de Sustentabilidad y Riesgos, en caso que éste lo requiera. Esta presentación podrá ser realizada por la Gerente de Control de Gestión, Sustentabilidad y Riesgos, por el Gerente de Administración y Finanzas de la Operación o por el Administrador Local de Riesgos, según se defina en su momento.

En caso de que la exposición efectiva al riesgo o riesgo residual se encuentre dentro del nivel aceptable, las Operaciones deben asegurarse de que las acciones mitigantes, que permiten mantener ese nivel de exposición, se mantengan en el tiempo, esto implica que exista personal adecuado, asignación formal de roles y responsabilidades, procesos correctamente diseñados y documentados, capacitaciones, controles oportunos y monitoreo permanente, entre otros.

A modo ilustrativo, y de acuerdo con la bibliografía sobre la materia, el tratamiento del riesgo residual se orienta, en general, a cualquiera de las siguientes opciones:

a. ***Evitar el riesgo***: Salir de las actividades que generen los riesgos, cuando esto sea realizable y no afecte los requerimientos legales o la eficiencia operacional. Ejemplo: suspender un producto o proceso por una decisión administrativa.

b. ***Modificar la probabilidad o consecuencias del riesgo***: Se consigue mediante la optimización de los procedimientos y la implementación de controles o acciones mitigantes tendientes a disminuir la frecuencia de ocurrencia (por ejemplo, capacitación, supervisión, sucesión, etc.) y/o minimizar el impacto (por ejemplo, contratando un seguro parcial).

c. ***Compartir el riesgo***: Actividades y medidas tendientes a compartir con un tercero la responsabilidad por el manejo del riesgo y/o la obligación por las consecuencias financieras del riesgo, en caso de ocurrencia. Ejemplo: pólizas de seguros.

d. ***Aceptar el riesgo***: Aceptación del riesgo en razón a que los retornos potenciales son atractivos en relación con los riesgos involucrados. Ejemplo: Elaborar planes de contingencia para su manejo, disponer de capital suficiente para enfrentar la materialización del riesgo, etc.

e. ***Eliminar la fuente de riesgo***: Quitar directamente la causa del riesgo. Ejemplo: Retirar una máquina defectuosa que puede provocar lesiones

En la selección de la estrategia para tratar los riesgos, es necesario evaluar sus costos y beneficios potenciales. Luego de seleccionar las estrategias, deben definirse los responsables, plazos, indicadores de logro, período de medición, etc.

4.6. FASE 6: MONITOREO Y REVISION

Las acciones que se emprendan en la gestión de riesgos deben ser incorporadas a los procesos, consideradas en las estrategias, presupuestos y proyectos, y ser monitoreadas permanentemente de modo de garantizar su continuidad, efectividad y mejora continua.

El monitoreo permanente y oportuno favorece la adecuada gestión de los riesgos y la continuidad y calidad de las acciones mitigantes; de lo contrario podrán ir perdiendo su efectividad.

Para realizar esta labor, cada Operación cuenta con un Administrador Local de Riesgos, cuya principal función es la coordinación del proceso (ver el detalle de sus tareas en la Política Corporativa de Gestión de Riesgos, sección “Estructura y responsabilidades en la Gestión de Riesgos”).

Adicionalmente existen instancias de coordinación a nivel de Grupo Coca-Cola Andina, tales como la Mesa de Administradores de Riesgos, la cual sesiona periódicamente. En esta instancia se realiza *Benchmarking* e identificación de sinergias, lo que incluye homologar criterios de identificación y planes de mitigación de riesgos llevando las mejores prácticas de una operación a otra; implementar mejoras en metodologías de evaluación de severidad, compartir lecciones aprendidas de materialización de riesgos y redefinir a partir de ello los planes de mitigación y, finalmente identificar nuevos aspectos a desarrollar del proceso, realizar capacitaciones de actualización, etc.

Para facilitar el relevamiento, monitoreo continuo y reporte al Corporativo y al Directorio, se cuenta con el apoyo de una herramienta tecnológica que permite administrar de mejor manera la información y facilitar el acceso a los responsables de riesgos, dando visibilidad y reportería asertiva, es decir, contar con un set de reportes ajustado a las necesidades de los distintos usuarios (Directorio, Administradores Locales de Riesgos, Responsables de Riesgos, etc.).

A nivel de Gobierno Corporativo, en el monitoreo del proceso participan el Comité Corporativo de Sustentabilidad y Riesgos, Auditoría Interna Corporativa, Gerencia Corporativa de Compliance y Ética/Comité de Gobernanza, Compliance e Integridad y el Directorio.

4.7. COMUNICACIÓN Y CONSULTA TRANVERSALES

La comunicación y consulta es un proceso transversal en todas las fases indicadas que busca asegurar que las partes interesadas internas y externas estén involucradas, informadas y comprendan adecuadamente los riesgos que enfrenta la organización.

Esta etapa tiene por objetivo:

- Promover el entendimiento común del riesgo y sus implicancias.
- Facilitar la identificación precisa de riesgos mediante el conocimiento compartido.
- Apoyar la toma de decisiones basadas en información clara y relevante.
- Fomentar la confianza y colaboración entre áreas, equipos, autoridades y otros stakeholders.

Debe realizarse de forma continua, a lo largo de todas las etapas del proceso de gestión de riesgos, y adaptarse al contexto y nivel de participación de cada actor.

4.8. REGISTRO E INFORME DOCUMENTAL

Este registro busca documentar de forma estructurada y consistente todo el proceso de gestión de riesgos, asegurando que la información clave esté disponible para la toma de decisiones, auditorías, mejora continua y rendición de cuentas.

Este proceso debe adaptarse al contexto organizacional y garantizar que la información registrada sea relevante, precisa, actualizada y accesible.

5. Conclusión

Las Operaciones deben asegurar razonablemente que los riesgos de negocio que en ellas se han identificado se encuentran mitigados. Para ello, deberán establecer procesos, procedimientos y controles de monitoreo suficientes y competentes, que permitan testear la efectividad de las acciones mitigantes.

6. Control de cambios

Versión	Descripción de los principales cambios (para mayores antecedentes, escribir a politicascorporativas@koandina.com)	Aprobación	Vigencia
1.0	Versión inicial	Andrés Wainer	Mayo 2016
2.0	Principales cambios en esta versión: Sección 1. Introducción: se actualiza la introducción y se destacan los beneficios de la gestión de riegos. Sección 3. Consideraciones: se introduce el concepto de “pilares de riesgos”. Sección 4.1. Fase 1 Identificación de los riesgos: se establecen las fuentes de identificación de riesgos y las consideraciones a realizar al identificar y registrar nuevos riesgos. Sección 4.2. Fase 2 Determinación de la severidad del riesgo: se realiza una aclaración acerca de la probabilidad e impacto inherentes y de los riesgos no aplicables a una Operación. Sección 4.3. Fase 3 Análisis de la efectividad de las acciones mitigantes: se detalla la información a registrar al identificar una nueva acción mitigante o control. Sección 4.4. Fase 4 Determinación de la exposición al riesgo (riesgo residual): se modifica la fórmula de cálculo del riesgo residual. Sección 4.5. Fase 5 Análisis de la exposición efectiva y acciones a tomar: se establecen lineamientos para la definición y registro de planes de acción. Sección 4.6. Fase 6 Monitoreo y mejora continua: Se detalla la estructura, instancias de coordinación y herramientas implementadas para asegurar el monitoreo y mejora continua del proceso de Gestión de Riesgos. Se eliminan los ejemplos relacionados con Continuidad TI.	Andrés Wainer	Junio 2021
3.0	Novedades en torno a apetito al riesgo, escalas de Impacto y probabilidad, efectividad de las acciones mitigantes y cálculo de riesgo residual.	Andrés Wainer	Octubre 2025

	Cambio de categoría: de “Anexo de la Política de Gestión de Riesgos” a “Procedimiento” Adicionalmente se generan cambios metodológicos sobre los criterios de evaluación del riesgo inherente y riesgo residual.		