

# Encuesta de Riesgos

Estimados colaboradores, a continuación ustedes encontrarán una serie de riesgos que se encuentran clasificados por tipo, de los cuales debe seleccionar aquellos 25 riesgos que más afecten los procesos que son administrados por usted.

Al final de la encuesta usted encontrará una sección para incorporar los riesgos que encuentre que son necesarios y que no hayan sido considerados.

Los riesgos aparecen como consecuencia de factores externos, los que podrían provocar cambios importantes en las bases que soportan los objetivos y estrategias generales de la compañía y que, en el peor de los casos, puede llevar al cese de las actividades. Parque Arauco se encuentra en una etapa de identificación de riesgos con un primer levantamiento.

## **RIESGO DE COMPETENCIA \***

Corresponde a la entrada de nuevos competidores o de las acciones realizadas por ellos y que podrían suponer desafíos para la Compañía.

- Disminución de rentabilidad
- Fallas o falta de anticipación y/o pérdida de mercado por la competencia
- Lento desarrollo de nuevos centros comerciales con activos ya desarrollados
- No afecta el riesgo señalado a su proceso

## **RIESGO NECESIDADES DE LOS CLIENTES \***

Son cambios de requerimientos o necesidades especiales que pueden causar riesgos de los cuales la empresa no está consciente.

- Ausencia de anticipación a las necesidades de los clientes
- Falta de entendimiento de las necesidades reales de los clientes
- Mala interpretación de las necesidades de los clientes en nuevos desarrollos
- No afecta el riesgo señalado a su proceso

## **RIESGO DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA \***

La empresa debe actualizar su modelo de negocio con los avances de la tecnología para lograr mantener u obtener nuevas ventajas competitivas que le permitan diferenciarse de sus competidores.

- Desactualización de avances tecnológicos
- No incorporación de avances tecnológicos
- No afecta el riesgo señalado al proceso

## **RIESGO DE SENSIBILIDAD \***

Surge cuando la gerencia compromete los recursos de la compañía y los flujos de caja esperados de operaciones futuras a tal punto que reduce la tolerancia de resistir frente a cambios del entorno que están totalmente fuera de control.

- Poca capacidad de aceptación de necesidades del mercado (tendencia de la industria)
- Poca tolerancia o habilidad para resistir frente a cambios en las fuerzas del entorno
- No afecta el riesgo señalado al proceso

**RIESGO DE RELACIONES CON ACCIONISTAS \***

La disminución de la confianza del inversionista perjudica la posibilidad de aumentar eficientemente el capital de la compañía.

- Comunicación inapropiada de información y divulgación
- Incumplimiento de los compromisos acordados con los accionistas (IM)
- Falla en la definición de los pactos de accionistas
- Incapacidad para atraer nuevos inversores
- No afecta el riesgo señalado al proceso

**RIESGO DE DISPONIBILIDAD DE CAPITAL \***

La organización no tiene fácil acceso al capital que necesita para financiar su crecimiento, llevar a cabo su estrategia y generar los resultados futuros.

- Falta disponibilidad de capital para refinanciar, invertir en nuevos negocios
- Inconsistencias entre la liquidez y el capital disponible
- No afecta el riesgo señalado al proceso

**RIESGO SOBERANO POLÍTICO \***

Consecuencias adversas para la compañía que provienen de acciones políticas en un país en el cual la compañía ha hecho inversiones significativas; cuando depende un volumen significativo de su leyes a que está sujeta la contraparte, con la cual se celebró algún contrato.

- Inestabilidad política del país
- No afecta el riesgo señalado al proceso

**RIESGO LEGAL \***

Las transacciones, acuerdos contractuales, estrategias y actividades específicas que no son exigidas de acuerdo con la legislación vigente.

- Litigios y pasivos contingentes
- No afecta el riesgo señalado al proceso

**RIESGO REGULATORIO \***

Los cambios en las regulaciones o acciones de los reguladores nacionales o internacional pueden resultar en un aumento de las presiones competitivas que afectan significativamente la habilidad de la compañía para conducir eficientemente sus negocios

- Incumplimiento de normas legales, tributarias, ambientales, laborales, etc.
- Sanciones de organismos fiscalizadores por incumplimientos normativos legales
- Contingencias legales con organismos fiscalizadores, instituciones financieras, etc
- Desactualización de actas de directorio, por no contar con Directores suplentes
- Inexistencia de todos los estudios legales relacionados en la compra de terrenos
- Incumplimiento de permisos correspondientes relacionados a obras
- No afecta el riesgo señalado al proceso

**RIESGO INDUSTRIA \***

La Compañía pierde su atractivo por cambios en factores claves para el éxito competitivo dentro de la industria, incluyendo importantes oportunidades y amenazas; capacidad de los competidores existentes y potenciales; y las fuerzas y debilidades de la compañía respecto a los competidores actuales y futuros.

- Demográfico
- Socio-cultural
- Ecológico
- Catástrofe natural
- No afecta el riesgo señalado al proceso

**RIESGO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE \***

No conocer las necesidades, inquietudes y tendencias de los clientes lo que constituye el punto de partida para crear lazos de confianza y fidelidad a marcas, productos y servicios, consiguiendo de este modo contribuir a los objetivos de la organización.

- No cumplir con las expectativas y necesidades de nuestros clientes
- Información no oportuna de comportamiento de pagos y facturación a los operadores
- No conocer las necesidades, inquietudes y tendencias de los clientes
- Deficiente calidad del servicio
- No afecta el riesgo señalado al proceso

**RIESGO DE RECURSOS HUMANOS \***

Personal responsable de administrar y controlar a un área o proceso no posea el conocimiento, habilidades y experiencia necesarios para asegurar que los objetivos críticos de negocio sean alcanzados y que los riesgos significativos sean reducidos a un nivel aceptable.

- Lento desarrollo de competencias, resistencias al crecimiento
- Dependencia de personal y/o de otras áreas
- Inadecuada estructura organizativa (Falta o exceso de personal)
- Falta de transferencia de conocimiento
- Personal poco motivado y/o baja productividad
- Falta de retención de talentos
- Sobrecarga de trabajo del personal
- Personal no es idóneo para cada cargo
- Estructura necesaria para cumplir con las necesidades
- No afecta el riesgo señalado al proceso

**RIESGO DE CONOCIMIENTO \***

Los procesos para capturar el aprendizaje en toda empresa son inexistentes o ineficaces, resultando en una respuesta lenta en tiempo, alto costo por repetición de errores, lento desarrollo de competencias, resistencias al crecimiento.

- Errores operacionales y/o de registros producidos por desconocimiento de procesos
- Falta de análisis de cuentas contables
- Falta de documentación de procesos que afectan el funcionamiento de la operación
- No afecta el riesgo señalado al proceso

**RIESGO DE EFICIENCIA \***

El proceso es ineficiente en la satisfacción de los requerimientos del cliente.

- Eliminación, extravío y/o pérdida de documentos
- Inexistencia de autorizaciones correspondientes
- Pagos en tiempos inoportunos a los proveedores
- Inexistencias de actividades de monitoreo del vencimiento de documentos
- Inadecuada custodia de documentos (Contratos, Boletas de garantía, Pólizas, otros)
- Ineficiencias, errores, duplicidad y/o lentitud en las operaciones
- Pérdida de ingresos debido a la falta de recaudación
- No afecta el riesgo señalado al proceso

**RIESGO DE BRECHAS DE DESEMPEÑO \***

El proceso de negocio no se desarrolla con un nivel competitivo, ya que cuando se compara con los competidores, o con los mejores de su clase, hay una brecha de desempeño desfavorable debido a la menor calidad, costos más elevados o ciclos más largos.

- Baja calidad del servicio
- Costos elevados
- Disminución de arriendos y aumento de disponibilidad de espacios.
- No afecta el riesgo señalado al proceso

**RIESGO DE TIEMPO DE CICLO \***

Corresponde al tiempo transcurrido entre el comienzo y el término de un proceso de negocio (o actividad dentro de un proceso) es demasiado largo debido a pasos redundantes, innecesarios e irrelevantes.

- Tiempos demasiado largos
- Incumplimiento de los plazos establecidos y autorizados
- Pagos automáticos no se ejecuten los meses correspondientes
- No afecta el riesgo señalado al proceso

**RIESGO DE ABASTECIMIENTO \***

Menores alternativas de abastecimiento de energía y otros insumos claves utilizadas en las operaciones de la compañía, mayor es el riesgo de costos más elevados y faltantes.

- Excesivos costos por las fallas en los productos y/o servicios externos
- Manipulación de proveedores
- No tener los mejores proveedores o los más competentes
- No afecta el riesgo señalado al proceso

**RIESGO DE CUMPLIMIENTO \***

El resultado de una falla en el diseño o en la operación o debido a un error humano, descuido o indiferencia en los procesos no cumplen con los requerimientos del cliente desde el primer momento, o no cumplan con los procedimientos y políticas establecidas

- Malos comportamientos financieros cliente-proveedor
- Incumplimiento de operadores con las fechas de entrada, salida del centro comercial
- Inexistencia y/o incumplimiento de políticas, procedimientos y procesos
- Incumplimiento de contratos de operadores
- Recepciones de obras con pendientes o trabajos mal ejecutados
- Incumplimiento de procesos de revisión mínimos de los documentos
- Problemas en el diseño
- No afecta el riesgo señalado al proceso

**RIESGO DE SALUD Y SEGURIDAD \***

Si no se controlan porque exponen a la compañía a indemnizaciones a los empleados. La normativa sobre indemnizaciones a empleados (varían de un país a otro), puede provocar pérdidas financieras importantes si las operaciones de la compañía no cumplen estrictamente con las leyes.

- Infraestructura deficiente
- Menor Seguridad en Oficinas
- Accidentes laborales de los trabajadores
- No afecta el riesgo señalado al proceso

**RIESGO AMBIENTAL \***

Exposición de las compañías a importantes reclamos potenciales.

- Baja iluminación de las oficinas, influye en estados de ánimo y calidad de servicio
- Desconocimiento de los riesgos potenciales (contaminación)
- No afecta el riesgo señalado al proceso

**RIESGO DE MERCADO \***

Exposición de las ganancias o el patrimonio neto a cambios en los factores del mercado.

- Movimientos significativos en la tasa de interés
- Fluctuaciones en el tipo de cambio o divisa
- Fluctuaciones en el flujo de ingresos y valor del patrimonio, Inversión en Capital
- Fluctuaciones en los precio de insumos y productos (commodities)
- Costos excesivos o pérdidas en instrumentos financieros
- No tomar las oportunidades en el mercado (compra, venta, etc)
- No afecta el riesgo señalado al proceso

**RIESGO DE LIQUIDEZ \***

Exposición a pérdidas como resultado de la incapacidad de cumplir con las obligaciones de flujo de efectivo en forma oportuna y en términos de costo eficacia.

- Utilización inadecuada de fondos de forma que conduzca a pérdidas
- Exposición a pérdidas por un limitado grupo de contrapartes
- No afecta el riesgo señalado al proceso

**RIESGO DE CRÉDITO \***

Es la exposición a una pérdida real o el costo de oportunidad como consecuencia del incumplimiento del deudor con la que la compañía realiza negocios.

- Incumplimiento de la contraparte a su obligación
- Pérdida de valor de un activo otorgado en garantía
- No afecta el riesgo señalado al proceso

**RIESGO DE DESCALCE \***

Es el riesgo que surge de la insuficiencia de activos para respaldar reservas, en plazo, moneda y condiciones.

- descalce entre la duración de los activos y la duración de los pasivos
- necesidad de reinvertir flujos a una tasa distinta a la originalmente proyectada
- No afecta el riesgo señalado al proceso

**RIESGO DE IMPUESTOS \***

Es el riesgo proveniente de obligaciones tributarias que incluye; errores, retrasos, giros por revisiones, mala administración tributaria incluyendo no aprovechar posibles beneficios.

- Errores de cálculos significativos
- No monitoreo de cambios imprevistos en las leyes fiscales
- Estimación de impuestos poco realista
- No afecta el riesgo señalado al proceso

**DE ORGANIZACIÓN \***

La estructura organizacional de la compañía no apoya los cambios ni las estrategias de negocio de la compañía. La cultura y los valores de una organización, su infraestructura y la manera en que define

la responsabilidad, autoridades y límites tienen un efecto muy importante en su capacidad para administrar y alcanzar sus objetivos. Las personas responsables de los procesos importantes del negocio no son capaces de implementar mejoras en los procesos

- Responsables de procesos no conducen eficazmente las acciones correctivas
- Falta de delegación para la toma de decisiones
- Incapacidad de implementar mejoras en los procesos
- Resistencias al cambio
- No existe suficiente testeo
- Deficiente estructura de la organización
- No afecta el riesgo señalado al proceso

#### **RIESGO DE OUTSOURCING \***

Los trabajadores que prestan un servicio externo no trabaja dentro de los límites definidos de autoridad o no actúan de una manera consistente con los valores, estrategias y objetivos de la compañía.

- No realizar las cotizaciones y/o licitaciones
- Bases de licitación no aprobadas o con errores.
- Alta rotación de personal
- Antecedentes negativos de comportamiento (DICOM, otros)
- Existencia de externos en cargos relevantes al interior de la compañía
- Incapacidad para supervisar adecuadamente los servicios recibidos
- Inexistencia y/o Incumplimiento del contrato con proveedores
- No afecta el riesgo señalado al proceso

#### **RIESGO DE INCENTIVOS DE DESEMPEÑO \***

El seguimiento de los gerentes y empleados se lleva a cabo con medidas de desempeño que incentivan el actuar de una forma que sea inconsistente con los objetivos, estrategias, estándares de ética y prácticas prudentes de negocio.

- Diferencias de beneficios en los equipos de trabajo
- No tener un plan de beneficios agresivo
- Gerentes y empleados no creen en las medidas de desempeño
- No afecta el riesgo señalado al proceso

#### **RIESGO DE DISPOSICIÓN AL CAMBIO \***

Las personas de la organización no son capaces de implementar mejoras en los procesos y el servicio no es lo suficientemente rápido como para mantener el ritmo de los cambios en el mercado.

- Incapacidad de implementar mejoras en los procesos
- Resistencias al cambio
- No afecta el riesgo señalado al proceso

**RIESGO DE COMUNICACIONES \***

Cuando no existen canales de comunicación descendentes que faciliten a los diferentes estamentos de la organización para conocer y comprender los objetivos y estrategias de la organización.

- Áreas incomunicadas
- Generar un clima de trabajo contrario a la eficacia y transparencia
- Reacción de los medios de forma negativa (prensa)
- Sistemas de información ineficientes
- No afecta el riesgo señalado al proceso

**RIESGO DE IMPORTANCIA TI \***

La información no es relevante para los propósitos para los que ha sido compilada, mantenida y distribuida.

- Los sistemas no proporcionan información útil o carecen de capacidad adecuada
- Cese de funcionamiento de Sistemas de Datos (Sap)
- Pérdida de información y/o incompleta en sistema.
- No afecta el riesgo señalado al proceso

**RIESGO DE INTEGRIDAD TI \***

Son riesgos asociados con la autorización, integridad y exactitud de las transacciones en el ingreso, proceso, resumen e informes generados por los sistemas.

- Evento imprevisto o interferencia de terceras partes
- Distintos sistemas para centralizar y gestionar la documentación
- Errores de parametrización, en la programación y/o en el procesamiento
- Estrategias de liberación deficientes y/o con fallas.
- Pérdidas de documentación de proyectos mantenida en servidores en USA
- No afecta el riesgo señalado al proceso

**RIESGO DE ACCESO TI \***

Se produce cuando el acceso a la información (datos o programas) es concedido o rechazado inapropiadamente.

- Acceso a transacciones por otro user o acceso no autorizado
- Error de usuario, falta accesos a trx o baja utilización por el usuario
- Falta de obligación en el cambio de contraseña y uso de protocolo inseguro (HTTP)
- No afecta el riesgo señalado al proceso

**RIESGO DE DISPONIBILIDAD TI \***

La información no está disponible cuando se necesita.

- Actividades tardan demasiado tiempo, no autorizadas y/o son costosas



- Desconfianza, falta excelencia de implementación y puesta en marcha de sistemas
- Inexistencia de seguimiento de implementación y funcionamiento de sistemas
- Ineficiencias operativas por instalación de complementos inoportunos de actualización
- No afecta el riesgo señalado al proceso

**RIESGO DE INFRAESTRUCTURA TI \***

La organización no tiene una infraestructura eficaz de información tecnológica (hardware, redes, software, personas y procesos) para apoyar eficazmente las necesidades actuales y futuras del negocio de una forma eficiente y bien controlada

- Falta de infraestructura tecnológica para la gestión de las operaciones
- Mala evaluación de alternativas para el reemplazo de tecnología
- Obsolescencia por renovación de equipos computacionales
- No afecta el riesgo señalado al proceso

**RIESGO DE FRAUDE DE LA GERENCIA \***

El conocimiento de las operaciones de los elementos de control existentes, la capacidad para tomar decisiones y la confianza depositada, hacen del fraude a la gerencia el más peligroso y con mayores alcances dentro de la empresa.

- Fraudes y estafas por compras de terrenos
- Estados financieros equívocos que pretendan engañar
- No afecta el riesgo señalado al proceso

**RIESGO DE FRAUDE DE LOS EMPLEADOS \***

Empleados, clientes y/o proveedores, individualmente o en conjunto, pueden realizar fraude contra la compañía, provocando pérdidas financieras o usos no autorizados de activos fijos, financieros o de información

- Pérdidas o usos no autorizados de activos fijos, financieros o información
- Adjudicación licitación poco fidedigna ( que no cumplan las bases técnicas)
- Conflictos de interés y/o declaraciones no fidedignas
- No afecta el riesgo señalado al proceso

**RIESGO DE ACCIONES ILEGALES \***

Cuando los gerentes y empleados, individualmente o en conjunto, pueden cometer actos ilegales exponiendo a la compañía a situaciones de riesgo como consecuencia de sus acciones.

- Incumplimiento de contrato.
- Juicios, multas, recargos, costos, etc
- Golpe al prestigio y buen nombre de la compañía en el mercado
- No afecta el riesgo señalado al proceso

**RIESGO DE USOS NO AUTORIZADOS \***

Mal uso o el uso no autorizado de los activos físicos y financieros de la compañía.

- Demandas penales, cancelación de concesiones, daños en la reputación

- Un accidente vial, la destrucción de maquinaria, la explosión de un equipo
- No afecta el riesgo señalado al proceso

**RIESGO DE IMAGEN Y REPUTACIÓN \***

Daños de exposición en la reputación e imagen de la empresa, pueden causar pérdida de clientes, utilidades y pueden afectar la competencia.

- Daño a la imagen, pérdida de clientes, utilidades y la habilidad de competir
- Malas prácticas en los centros comerciales
- Pérdida de imagen por cierre de locales, uso de espacios no autorizados
- No afecta el riesgo señalado al proceso

**RIESGO DE FIJACIÓN DE PRECIOS \***

Los precios que fija la compañía son superiores al precio que los clientes desean pagar, debido a que las estrategias de fijación de precios de la compañía no están basadas ni en estudios de mercado ni en otra información sobre los clientes obtenida sistemáticamente.

- Cambios en las condiciones del mercado
- Pérdida de tiempo en la formalización de los acuerdos comerciales
- No contar con la información del mercado para tomar decisiones en mix y precio
- Pérdida de precio o canon de arriendo
- Precios sin contar con suficiente información del mercado
- No afecta el riesgo señalado al proceso

**RIESGO DE COMPROMISOS ADQUIRIDOS \***

Es cuando la compañía no tiene información que le permita hacer un seguimiento eficaz de los acuerdos contractuales vigentes, de manera que las implicaciones financieras de celebrar nuevos acuerdos puedan ser considerados apropiadamente por ejecutivos que toman decisiones.

- No considerar todos los detalles asociados al contrato
- No tener cláusulas de salidas o wayouts de contratos ya firmados
- Inadvertencia de cláusulas o acuerdos de responsabilidad
- No afecta el riesgo señalado al proceso

**RIESGO DE INFORMES \***

Es el riesgo originado en el origen, procesamiento y exposición de la información en el ámbito contable. los informes financieros emitidos para los inversionistas y acreedores incluyen errores importantes u omiten hechos relevantes, convirtiéndolos en engañosos.

- Deficiente evaluación de los informes financieros
- Informes requeridos por reguladores son incompletos, inexactos o inoportunos
- Exposición de la compañía a multas, penalizaciones y sanciones
- Reportes inadecuados con información poco clara e inoportuna
- No contar con sistemas amigables para la generación de reportes (just in time)
- No afecta el riesgo señalado al proceso

**RIESGO DE ANÁLISIS DEL ENTORNO \***

La compañía no tiene un proceso eficaz para la obtención de información relevante sobre el entorno, o cuando los supuestos clave asumidos sobre el entorno son inconscientes con la realidad o no se efectúa un seguimiento de ellos por parte de la compañía.

- Falta de oportunidades de compra de propiedades en el mercado
- Interpretación errónea del mercado y la adopción de una estrategia integral inadecuada
- Saturación del mercado
- No afecta el riesgo señalado al proceso

**RIESGO DE CARTERA DE NEGOCIO \***

La compañía no maximiza el desempeño del negocio por medio de una jerarquización eficaz de sus productos o un equilibrio de sus negocios en un contexto estratégico.

- Mezcla incorrecta de las propiedades en cartera
- No detectar oportunidades de negocio
- No afecta el riesgo señalado al proceso

**RIESGO DE VALORACIÓN \***

La alta gerencia es incapaz de medir con confianza el valor de un negocio específico o de cualquiera de sus segmentos importantes en un contexto estratégico.

- Inadecuada valorización de proyectos
- No afecta el riesgo señalado al proceso

**RIESGO DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO \***

Las medidas no financieras no proporcionan información relevante para la toma de decisiones operacionales (por ejemplo, no es informado a quien toma las decisiones está sucediendo y cómo están actuando los procesos)

- No se establecen en forma oportuna los indicadores de desempeño
- No afecta el riesgo señalado al proceso

**RIESGO DE PLANIFICACIÓN \***

Los presupuestos y los planes del negocio, no son realistas, no están basados en premisas adecuadas, no están basados en generadores de costos y en medidas de desempeño, no son aceptados por los gerentes claves, o no son útiles o utilizados como herramienta de seguimiento.

- Supuestos de presupuesto y planificación poco realistas e incoherentes
- Datos sean imprecisos, faltantes o inciertos
- No considerar todos los recursos necesarios en el presupuesto y planificación
- Identificación inexacta de las necesidades actuales y futuras de capital
- No tener una planificación por área que permita el cumplimiento de objetivos
- Tiempo de planificación del proyecto demasiado agresivo
- No afecta el riesgo señalado al proceso

**RIESGO DE CICLO DE VIDA \***

La falta de información relevante y confiable que permita a la gerencia manejar los movimientos de sus líneas de servicios y monitorear la evolución de su industria, amenazan la capacidad de la empresa de mantenerse competitiva.

- Cambios de mercado y ambiente económico afecta el proceso desarrollo de proyecto
- Obsolescencia de activos por no conocer la tendencia del mercado
- No afecta el riesgo señalado al proceso

**RIESGO DE MODELO DE NEGOCIO \***

La empresa cuenta con un modelo obsoleto de negocio y no lo reconoce o le falta la información requerida actualizar la valoración de su actual modelo de negocio en el tiempo y construir un caso atractivo para modificar el modelo en un tiempo adecuado.

- Incorrecto análisis financiero (económico)
- Comunicación ineficaz de la estrategia y de beneficios asociados al modelo
- Maduración inadecuada de proyectos no logra una adecuada participación de mercado
- Falta de documentación del modelo de negocio
- Lentitud de incorporación de otras áreas
- No afecta el riesgo señalado al proceso

**RIESGOS IDENTIFICADOS EN EL ÁREA \***

Si usted tiene identificado algún riesgo en particular que NO se encuentra en esta encuesta, incluirlo en el cuadro siguiente: