

DEFINICIÓN DE RIESGOS

Entenderemos por Riesgo el efecto de la incertidumbre en la consecución de los objetivos estratégicos y operacionales de PASA.

La Administración de Riesgo se refiere a las decisiones tomadas bajo condiciones de incertidumbre, balanceadas para lograr un nivel aceptable de riesgo con el objetivo de optimizar el valor del negocio.

En el proceso de gestión de riesgos, los riesgos son documentados a través de un portafolio de riesgos críticos corporativos, el que se clasifica y categoriza para alcanzar un lenguaje común, en consideración con las características del negocio de Parque Arauco S.A. y Filiales.

Este portafolio de riesgos contempla la información segregada en tres categorías principales; Riesgos de Entorno, Riesgos de Proceso y Riesgos de Información.

I. RIESGOS DE ENTORNO

Son consecuencia de factores externos, que pueden provocar cambios importantes en las bases que soportan los objetivos y estrategias generales de la Sociedad y que, en el peor de los casos, puede llevar al cese de las actividades. A modo de ejemplo, los factores pueden ser:

- Falta de entendimiento de las necesidades reales de los clientes o la ausencia de anticipación a las mismas.
- Marcos legales y regulatorios.
- Fallas o falta de anticipación en la reacción ante la competencia.
- Modificaciones en la industria en que se actúa.

Los principales riesgos relacionados al entorno se describen a continuación:

1. COMPETENCIA

La entrada de nuevos competidores o las acciones realizadas por competidores establecidos pueden suponer un desafío para la compañía. Estos desafíos pueden consistir en introducción de nuevos productos o servicios, innovación, mejoras de calidad, mejora de la productividad / reducción de costos, generación de nuevas estrategias de diferenciación, etc.

Un adecuado manejo de estos desafíos permite a la organización continuar compitiendo de forma eficiente y entregar a los consumidores más y mejores bienes y servicios.

2. NECESIDADES DE LOS CLIENTES

Clientes con cambios de requerimientos o necesidades especializadas pueden causar riesgos de los cuales la Sociedad no esté consciente, por ejemplo, la necesidad de una mayor rapidez en la entrega, de una mayor cantidad de material disponible en su bodega de producto terminado, de incrementos en calidad y servicios, o de cambios completos en productos y servicios.

3. 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.

4. RIESGO DE SENSIBILIDAD

Este riesgo surge cuando la gerencia compromete los recursos de la Sociedad y los flujos de caja esperados de operaciones futuras a tal punto que reduce la tolerancia de la Sociedad (o habilidad para resistir) frente a cambios en las fuerzas del entorno que están totalmente fuera de control.

El riesgo de sensibilidad ocurre cuando una organización es demasiado inflexible para cambiar en respuesta a los cambios del entorno. Si los procesos de negocio de una Sociedad no pueden alinearse para satisfacer las necesidades del cliente, adecuarse a los desafíos de los avances tecnológicos o responder a las acciones inesperadas de un competidor u otros cambios externos del entorno, entonces la empresa se verá significativamente afectada en su posibilidad de competir y sobrevivir.

5. RELACIONES CON ACCIONISTAS

Es el riesgo que exista una disminución en la confianza del inversionista que perjudique la posibilidad de aumentar eficientemente el capital de una Sociedad. Si los inversionistas actuales y futuros no entienden a la Sociedad ni a sus mensajes ni estrategias principales, entonces no tendrán la confianza necesaria en su potencial para brindar rendimientos suficientes sobre su inversión. Las consecuencias pueden ser graves, ya que la Sociedad no tendrá el mismo acceso eficiente que sus competidores al capital que necesita para financiar su crecimiento, ejecutar sus estrategias y generar rendimientos financieros futuros.

Las alianzas, *joint ventures*, afiliaciones y otras relaciones externas ineficientes afectan la capacidad de la empresa para competir. Estas incertidumbres surgen debido a la elección de socios incorrectos, una pobre ejecución o tomar más de lo que es justo (falta de equilibrio entre las partes), resultando en pérdidas por parte de uno de los socios y fallando en la capitalización de oportunidades.

6. DISPONIBILIDAD DE CAPITAL

Si la organización no tiene un fácil acceso al capital que necesita para financiar su crecimiento, llevar a cabo su estrategia y generar resultados futuros, puede ocasionar una desventaja competitiva si la Sociedad ya se encuentra con un alto grado de apalancamiento o si sus competidores tienen una estructura de costos menor, mayor cuota de mercado o un mejor acceso al capital a través de alianzas estratégicas.

7. SOBERANO / POLÍTICO

El riesgo del entorno soberano es el reflejo de la situación financiera del país en la comunidad mundial y, en alguna medida, depende la estabilidad política del país y su desempeño histórico en el cumplimiento de sus obligaciones financieras internacionales. Cuanto mayor sea la probabilidad de que un gobierno imponga controles de cambio, haciendo imposible para la contraparte o una empresa subsidiaria cumplir con sus compromisos, mayor será el riesgo del entorno soberano. Por ejemplo, el gobierno puede prohibir a un emisor realizar pagos de interés y capital sobre sus deudas o el gobierno puede prohibir a la contraparte de un contrato de derivados el cumplir con sus obligaciones.

Es el riesgo de que las consecuencias adversas para la Sociedad provengan de acciones políticas en un país en el cual la Sociedad ha hecho inversiones significativas o del que depende un volumen significativo de su negocio o a cuyas leyes está sujeta la contraparte con la que la Sociedad celebró algún acuerdo. Por ejemplo, la posibilidad de nacionalización o expropiación de activos sin compensación, limitaciones en el cambio de divisas u otras restricciones pueden resultar en pérdidas significativas para la Sociedad.

8. LEGAL

Es el riesgo que comprende el incumplimiento de leyes o no acatar fallos de la justicia, litigio en contra de la empresa, de propiedad intelectual por uso de activos de la empresa, de contratos insuficientes o mal preparados, no ejercer en buena forma y oportunamente las acciones legales a favor de la empresa. Es el riesgo de que las transacciones de una Sociedad, acuerdos contractuales, estrategias y actividades específicas no sean exigibles de acuerdo con la legislación vigente. Los cambios en las leyes y evaluaciones pueden también resultar en un aumento de las presiones competitivas y afectar significativamente la habilidad de la Sociedad para conducir su negocio eficientemente. Por ejemplo, los litigios no controlados y las demandas por daños y perjuicios pueden originar gran incertidumbre en la toma de decisiones y crear pasivos potencialmente inaceptables para los negocios.

9. REGULATORIO

Los cambios en las regulaciones y en las acciones de los entes reguladores nacionales o locales pueden resultar en un aumento de las presiones competitivas y afectar significativamente la habilidad de la Sociedad para conducir sus negocios eficientemente. Los entes reguladores pueden cambiar significativamente las reglas del mercado y empujar

a industrias completas a un ambiente competitivo completamente diferente (por ejemplo, desregulación).

10. INDUSTRIA

Es el riesgo de que la industria pierda su atractivo debido a cambios en:

- Los factores clave para el éxito competitivo dentro de la industria, incluyendo importantes oportunidad y amenazas.
- La capacidad de los competidores existentes y potenciales.
- Las fuerzas y debilidades de la Sociedad respecto a los competidores actuales y futuros.

Existen también otros riesgos que pueden clasificarse como “riesgo de la industria” porque afectan de diversas formas:

10.1 Riesgo demográfico

Corresponde a las tendencias demográficas que afectan a la base de los clientes y la fuerza de trabajo de la industria.

10.2 Riesgo socio-cultural

La forma en que la gente vive, trabaja y se comporta como consumidor puede afectar a los productos y servicios de la industria. Por ejemplo, más mujeres en puestos de trabajo, preocupaciones acerca del abuso de drogas, aumento de la tasa de criminalidad, mayor conciencia acerca de la salud, etcétera.

10.3 Riesgo ecológico

Las preocupaciones sobre la lluvia ácida, el calentamiento de la tierra, el reciclaje, la administración de los desperdicios y la conservación de la energía pueden llevar a cambios sustanciales en la forma en que los negocios operan dentro de una industria.

10.4 Riesgo de catástrofe natural

Mal tiempo, inundaciones, terremotos y otras catástrofes naturales afectan la mayoría de las industrias, algunas en forma más directa que otras. Por ejemplo, el estado del tiempo afecta a la demanda en el mercado del gas y la electricidad.

II. RIESGOS DE PROCESO

Se refiere al riesgo de que los procesos de la empresa no estén adquiriendo, administrando y renovando efectivamente los bienes del modelo de negocio; de que no estén funcionando eficaz y eficientemente para satisfacer las necesidades de los clientes; de que no estén creando valor o de que estén diluyendo el valor al exponer información significativa financiera, física e intelectual a pérdidas, toma de riesgos o uso inaceptables. Estos riesgos afectan las fuentes con las cuales la Sociedad practica su modelo de negocio.

1. RIESGOS DE OPERACIONES

Es cuando las operaciones no son eficaces ni eficientes para satisfacer a los clientes y para alcanzar los objetivos de la Sociedad en términos de mejor calidad y de optimización de tiempo y costos.

1.1 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Conocer las necesidades, inquietudes y tendencias de los clientes 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.

Sobre este riesgo impactan sobremanera todas las situaciones en relación directa con el cliente, como la atención personalizada, la respuesta de sus reclamos, lo adecuado de su facturación, otros adicionalmente a los parámetros más clásicos de satisfacción por productos o servicios consumidos. Si una Sociedad no se centra en las causas verdaderas de insatisfacción del cliente, es imposible el crecimiento a largo plazo y es dudosa la supervivencia.

Incluye la visión del cliente con respecto al servicio, calidad de atención, fidelidad del cliente, incluyendo el riesgo de retención.

1.2 RECURSOS HUMANOS

Es el riesgo de que el personal responsable de administrar y controlar a una organización o a un proceso de negocio no posea el conocimiento, las habilidades y la experiencia necesarios para asegurar que los objetivos críticos de negocio sean alcanzados y que los riesgos de negocio significativos sean reducidos a un nivel aceptable.

Incluye riesgos de selección, remuneraciones, rotación, capacitación y clima laboral.

1.3 CONOCIMIENTO

Los procesos para capturar e institucionalizar 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 y empleados desmotivados.

1.4 EFICIENCIA

Es el riesgo cuando el proceso no es eficiente en la satisfacción de los requerimientos del cliente, resultando en costos elevados, por ejemplo, existen brechas significativas al comparar el costo de las actividades del proceso con los costos incurridos por los mejores de la industria.

1.5 BRECHAS DE DESEMPEÑO

Es el riesgo de que un proceso de negocio no se desarrolle 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. Cuando los clientes descubren mejores alternativas otorgadas por los competidores, dejan de comprar los productos de la Sociedad.

1.6 TIEMPO DE CICLO

Es el riesgo de que el tiempo transcurrido entre el comienzo y el término de un proceso de negocio (o actividad dentro de un proceso) sea demasiado largo debido a pasos redundantes, innecesarios e irrelevantes. El tiempo de ciclo puede medirse para todas las operaciones, por ejemplo, orden de compra, producción, embarque, diseño de producto, etcétera.

1.7 ABASTECIMIENTO

Cuanto menores son las alternativas de abastecimiento de energía y otros insumos y materias primas clave utilizadas en las operaciones de la Sociedad, mayor es el riesgo de faltantes y de costos más elevados. Estos riesgos pueden afectar significativamente la capacidad de la Sociedad para brindar productos y servicios a precio competitivo a los clientes.

El riesgo de abastecimiento también incluye consideraciones sobre calidad. Si las materias primas no cumplen con las especificaciones de calidad de la Sociedad, se incurrirá en excesivos costos por las fallas en los productos externos, los mayores costos de manipulación y los costos de expedición de materiales.

1.8 CUMPLIMIENTO

Es el riesgo de que como resultado de una falla en el diseño o en la operación o debido a un error humano, descuido o indiferencia, los procesos de la Sociedad no cumplan con los requerimientos del cliente desde el primer momento, o no cumplan con los procedimientos y políticas establecidas. El riesgo de cumplimiento, algunas veces llamado riesgo de no conformidad, resulta en calidad inferior, mayores costos, pérdidas de ingresos y demoras innecesarias.

1.9 SALUD Y SEGURIDAD

Los riesgos de salud y seguridad de los trabajadores son importantes si no se controlan porque exponen a la Sociedad a indemnizaciones a los empleados potencialmente altas. La normativa sobre indemnizaciones a empleados, que varían de un país a otro, puede provocar pérdidas financieras importantes si las operaciones de la Sociedad no cumplen estrictamente con las leyes.

1.10 AMBIENTAL

El riesgo ambiental expone a la Sociedad a importantes reclamos potenciales. La exposición tiene dos fases: 1) responsabilidad frente a terceras partes por daño personal o a la propiedad causados por la contaminación, y 2) responsabilidad frente al gobierno o terceras partes por los costos de eliminar los contaminantes, más los daños y perjuicios que son severamente sancionados.

Lo inquietante acerca de la exposición ambiental es la posibilidad de que puedan existir condiciones que den origen a responsabilidades potenciales de las cuales la gerencia no tenga conocimiento.

Finalmente, las catástrofes ambientales y la publicidad de los altos costos humanos tangibles y otros costos asociados con problemas con el medio ambiente, la salud y la seguridad, pueden también deteriorar la reputación de la Sociedad.

2. RIESGOS FINANCIEROS

El riesgo financiero es el riesgo de que el flujo de efectivo y los riesgos financieros no sean administrados de forma efectiva para a) mantener una adecuada disponibilidad de efectivo, b) reducir incertidumbres de riesgos financieros relacionados a tasas de interés, tipos de cambio, inflación y otros, c) mover fondos de efectivo rápidamente y sin perder valor donde sean requeridos.

2.1 MERCADO

Es la exposición de las ganancias o el patrimonio neto a cambios en los factores del mercado (por ejemplo, tasas de interés, tipos de cambio, etc.) que afectan los ingresos, los gastos o los saldos del balance general:

- **Riesgo de tasa de interés:** Los movimientos significativos en tasas de interés exponen a la empresa a un menor valor de activos, un mayor valor de pasivos, menor rendimiento de activos o mayor costo de pasivos.
- **Riesgo de tipo de cambio o de divisa:** Es la exposición a fluctuaciones en los tipos de cambio y puede surgir como consecuencia de mantener activos o pasivos en valores expresados en moneda extranjera.
La exposición al riesgo de moneda significa que la Sociedad está en posición de experimentar un beneficio económico o contable si el tipo de cambio se mueve en una dirección, o sufrir una pérdida económica o contable si el tipo de cambio se mueve en otra dirección.
- **Riesgo de inversión en capital:** El riesgo de patrimonio es la exposición a fluctuaciones en el valor del patrimonio de una Sociedad. En el caso de inversiones en el extranjero, este riesgo de inversión en capital puede verse afectada por el riesgo de tipo de cambio explicado anteriormente.
- **Riesgo de instrumentos financieros:** Es la exposición a costos excesivos de administración o a pérdidas causadas por la complejidad de las estructuras de instrumentos financieros.

2.2 LIQUIDEZ

Es la 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 o como resultado de la incapacidad de realizar inversiones que tienen una tasa interna de retorno mayor al costo de capital promedio ponderado. También incluye la exposición de valuación de bienes o portafolios de inversión por la inexistencia o falta de equilibrio entre los compradores y vendedores en un mercado particular, por ejemplo un mercado no líquido. Hay tres tipos de liquidez:

- **Riesgo de flujo de efectivo:** Es la exposición de a una utilidad menor o a la necesidad de pedir un préstamo debido a una falta de efectivo (o variaciones en el tiempo de los flujos).

- **Riesgo de costos de oportunidad:** Se refiere a la utilización inadecuada de fondos de forma que conduzca a pérdidas de valor económico, incluyendo:
 - Pérdidas de valor en el tiempo, debido a retrasos en la facturación, procesamiento de pedidos, cobros, procesamiento de reclamaciones, inversiones, etcétera.
 - Pérdidas de valor debido a dejar de realizar inversiones que agregan valor a la Sociedad al tener una tasa interna de retorno mayor al costo de capital promedio ponderado.

- **Riesgo de concentración:** Se refiere a la exposición a una pérdida debido a la participación en mercados estrechos (con un limitado grupo de contrapartes), dando como resultado la incapacidad para realizar operaciones a precios y en tiempo razonables.

2.3 CRÉDITO

El riesgo de crédito describe la exposición a una pérdida real o el costo de oportunidad como consecuencia del incumplimiento por una entidad económica o legal (el deudor) con la que la Sociedad realiza negocios. Se pueden identificar cuatro diferentes riesgos de crédito:

- **Riesgo de incumplimiento:** Es el riesgo de que la contraparte en una transacción financiera no sea capaz o no desee cumplir con sus obligaciones.

- **Riesgo de concentración:** Es la exposición a pérdidas excesivas como resultado de un énfasis o concentración inadecuada en el volumen de ventas o los ingresos en un solo cliente mercado o industria.

- **Riesgo de liquidación:** La existencia de diferentes fechas de liquidación entre las operaciones de la firma y las de sus contrapartes expone a la Sociedad a un plazo corto de riesgo de incumplimiento de la contraparte a su obligación.

- **Riesgo de garantía:** Es el riesgo de que el valor de un activo otorgado en garantía se pierda parcial o totalmente o a la falta de habilidad de asegurar el control del bien en garantía.

2.4 DESCALCE

El riesgo surge de la insuficiencia de activos para respaldar reservas, en plazo, moneda y condiciones:

- **Riesgo de Duration:** Surge del descalce entre la duración de los activos y la duración de los pasivos.
- **Riesgo de Reinversión:** Surge de la necesidad de reinvertir flujos a una tasa distinta a la originalmente proyectada.

2.5 IMPUESTOS

Es el riesgo proveniente de obligaciones tributarias que incluye; errores, retrasos, giros por revisiones, mala administración tributaria incluyendo no aprovechar posibles beneficios. El riesgo de impuestos tiene dos elementos clave:

- Falta de cumplimiento con la legislación vigente, incluyendo pagos y requisitos de forma.
- Las transacciones relevantes de la Sociedad tiene consecuencias impositivas adversas que podrían haber sido evitadas si se hubiesen estructurado de forma distinta (falta de planificación tributaria).

3. RIESGOS DE AUTORIDAD

Es cuando los empleados no son dirigidos adecuadamente, que no conozcan qué hacer, cómo hacerlo o cuándo hacerlo, que excedan los límites de autoridad definidos, que no tengan los recursos, entrenamiento y herramientas necesarias para tomar decisiones efectivas, o que sean incentivados a realizar las tareas incorrectas.

1.1 ORGANIZACIÓN

La estructura organizacional de la Sociedad no apoya los cambios ni las estrategias de negocio de la Sociedad. 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 y/o no estén eficazmente conducidas para realizar las acciones correctas.

Estos riesgos son estratégicos porque afectan a los siguientes aspectos de la organización:

- Asignación, despliegue y desarrollo de recursos
- Eficiencia en los impuestos
- Reingeniería de los procesos de negocio y esfuerzos de mejora de los procesos del negocio
- Administración de flujos de fondos
- Identificación, medición y control de los riesgos de negocio, y
- Medición y seguimiento de desempeño

3.1 OUTSOURCING

Es aquel originado en los procesos externos que la empresa efectúa por medio de terceros, incluyendo los siguientes factores de riesgo; contratos, calidad, precio, oportunidad, seguridad de la información, auditabilidad por la empresa contratante.

Esto incluye que el riesgo de que los que prestan un servicio externo no trabajen dentro de los límites definidos de autoridad o no actúen de una manera consistente con los valores, estrategias y objetivos de la Sociedad. Adicionalmente, está el riesgo de que los procesos subcontratados conlleven la creación de capacidades competitivas en la empresa que realiza el servicio, generando competidores adicionales. Un riesgo adicional es que la empresa que subcontrata no tenga la capacidad para supervisar adecuadamente los servicios que recibe.

3.2 INCENTIVOS DE DESEMPEÑO

Se genera cuando 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 prudente de negocio. Los gerentes y empleados no creen en las medidas de desempeño utilizadas por la Sociedad porque no son realistas, comprensibles, determinadas objetivamente o justificables.

3.3 DISPOSICIÓN AL CAMBIO

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

3.4 COMUNICACIONES

La existencia de canales de comunicación descendentes facilita que los diferentes estamentos de la organización conozcan y comprendan los objetivos y estrategias de la organización. Los canales ascendentes aseguran que la dirección será conocedora en tiempo y forma de las necesidades y oportunidades del negocio.

Debido al grado de voluntariedad en la comunicación, la actitud de los integrantes de la organización es esencial para lograr un nivel satisfactorio de comunicación interna, por lo que debe ser un principio básico de los valores de la organización.

No disponer de canales eficaces de comunicación puede generar áreas de gestión incomunicadas, sistemas de información ineficientes y, en definitiva, generar un clima de trabajo contrario a la eficacia y transparencia.

4. RIESGOS TECNOLÓGICOS

Es el riesgo cuando la tecnología utilizada en el negocio no apoya eficaz y eficientemente las necesidades actuales y futuras del negocio, de que no esté funcionando como se esperaba, de que se comprometa la integridad, disponibilidad y confiabilidad de los datos e información, de que esté exponiendo los activos importantes a potenciales pérdidas o a una mala utilización, o de que amenace la habilidad de la Sociedad para mantener la operación de los procesos críticos del negocio.

4.1 IMPORTANCIA

Se refiere cuando la información no sea relevante para los propósitos para los que ha sido compilada, mantenida y distribuida. Este riesgo está relacionado con la utilidad y oportunidad de la información que es creada o es resumida por un sistema informático.

4.2 INTEGRIDAD

Engloba todos los riesgos asociados con la autorización, integridad y exactitud de las transacciones según se introducen, se procesan, se resumen y se informan en los sistemas de aplicación desplegados por la organización. La integridad se puede perder por errores en la programación, errores de procesamiento o errores de administración.

4.3 ACCESO

El acceso a la información (datos o programas) es concedido o rechazado inapropiadamente. Personas no autorizadas pueden tener acceso a información confidencial. Personal autorizado puede no tener acceso adecuado. Engloba riesgos de segregación inapropiada de funciones, riesgos asociados con la integridad de los datos y bases de datos, riesgos asociados con la confidencialidad de la información, etcétera.

4.4 DISPONIBILIDAD

La información no se encuentre disponible cuando se necesite. Incluye riesgos tales como pérdida de comunicaciones, la pérdida de la capacidad de procesamiento y las dificultades operacionales. Las interrupciones de negocio pueden también surgir por desastres naturales, vandalismo, sabotaje y accidentes.

4.5 INFRAESTRUCTURA

Es cuando una 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.

5. RIESGOS DE INTEGRIDAD

Se refiere al riesgo de fraude de la gerencia, fraude de los empleados y actos ilícitos y no autorizados, que pueden llevar a pérdidas financieras o inclusive a un deterioro de la reputación de la empresa en el mercado. El fraude comprende una serie de irregularidades y actos ilegales caracterizados por un engaño intencional. Puede ser perpetrado en beneficio o detrimento de la organización y por personas dentro y fuera de la entidad.

5.1 FRAUDE DE LA GERENCIA

El conocimiento de las operaciones de la Sociedad y 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. La gerencia puede emitir estados financieros equívocos que pretendan engañar a los inversionistas y a los auditores externos, o se puede involucrar en sobornos, comisiones confidenciales y otros artificios para el beneficio personal o incluso de la misma Sociedad. Las regulaciones de entidades gubernamentales, de los mercados de valores y las políticas emanadas del *Corporate Governance* intentan reducir al máximo este tipo de riesgos.

5.2 FRAUDE DE LOS EMPLEADOS

Empleados, clientes y proveedores, individualmente o en conjunto, pueden perpetrar fraude contra la Sociedad, provocando pérdidas financieras o usos no autorizados de activos fijos, financieros o de información. Desde la manipulación de comprobantes de gastos hasta la adquisición de materiales de baja calidad, el espectro de posibilidades es muy amplio y prácticamente imposible detener si no se ha consolidado una filosofía de compromiso y honestidad, respaldada por un código de ética y acciones claras y consistentes al momento de enfrentar situaciones de este tipo.

5.3 ACCIONES ILEGALES

Gerentes y empleados, individualmente o en conjunto, pueden cometer actos ilegales exponiendo a la Sociedad a situaciones de riesgo como consecuencia de sus acciones. El incumplimiento intencional, o incluso por simple negligencia, de la legislación vigente puede acarrear a la Sociedad consecuencias tales como juicios, multas, recargos, costos, etcétera, pero sobre todo, un golpe al prestigio y buen nombre de la Sociedad en el mercado. Incluye el riesgo ético, que surge de pasar a llevar las relaciones morales, de buenas costumbres y valores a los que adhiere la Sociedad en el ámbito económico y empresarial y que están principalmente contempladas en códigos internos. Tiene que ver con el uso de información privilegiada, conflictos de interés, comportamientos individuales que afecten la empresa.

5.4 USOS NO AUTORIZADOS

El mal uso o el uso no autorizado de los activos físicos y financieros de la Sociedad, o de su nombre e influencia en el entorno es otro riesgo a considerar. Al no existir control adecuado de dicho uso, las consecuencias son inmanejables: desde consecuencias evidentes como un accidente vial, la destrucción de maquinaria, la explosión de un equipo; hasta consecuencias complejas como demandas penales, cancelación de concesiones, daños en la reputación de la empresa, etcétera.

5.5 IMAGEN Y REPUTACIÓN

Surge de la opinión pública negativa. Este riesgo afecta a la capacidad de la empresa para establecer nuevas relaciones o servicios o continuar con las relaciones de servicios existentes. Puede exponer a la empresa a daños en la reputación, pérdida de valor, pérdidas financieras, pérdida de clientes, utilidades y la habilidad de competir.

III. RIESGOS DE INFORMACIÓN

Estos riesgos consisten en que la información utilizada para respaldar decisiones estratégicas, operacionales y financieras no sea relevante o confiable.

Muchas de las decisiones que se toman se basan en la medición de resultados, en los procesos de negocio o en análisis financieros. Si estas mediciones no han sido debidamente alineadas con las estrategias de negocios o no son realistas, entendibles y utilizables, no van a permitir que la organización se centre en los puntos esenciales y van a aumentar la probabilidad de tomar decisiones inconsistentes con las estrategias. Si las mediciones y el resto de información de negocio utilizadas en el proceso de toma de decisiones no son fiables o relevantes, éstas provocarán el que sean ignoradas o provocarán comportamientos equivocados.

1.1 FIJACIÓN DE PRECIOS

Existen diversas modalidades dentro de las cuales podemos encontrar:

- El precio que fija la Sociedad es superior al precio que los clientes desean pagar, debido a que las estrategias de fijación de precios de la Sociedad no están basadas ni en estudios de mercado ni en otra información sobre los clientes obtenida sistemáticamente.
- La fijación de precios de la Sociedad para determinados productos no cubre sus costos de producción y distribución, debido a información inadecuada.
- La Sociedad trata con clientes extranjeros, mantiene listas de precios o firma contratos a largo plazo y se expone a riesgos de moneda porque los gerentes de ventas no entienden estos riesgos cuando fijan precios.

1.2 COMPROMISOS ADQUIRIDOS

La Sociedad 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 los que toman decisiones. Si los compromisos incluidos en acuerdos contractuales (como pueden ser el compartir el riesgo de moneda, la obligación de hacer compras de energía, metales y otros commodities, etcétera) no son entendidos y administrados en forma conjunta, los que deciden tomarán decisiones operativas aisladas que puedan no ser las mejores para los intereses de la organización en su conjunto.

1.3 INFORMES

Es el riesgo originado en el origen, procesamiento y exposición de la información en el ámbito contable tanto para Chile como el exterior. Los informes financieros emitidos para los inversionistas y acreedores incluyen errores importantes u omiten hechos relevantes, convirtiéndolos en engañosos. Estos errores pueden provenir de la falta de integridad de la información desde el inicio del proceso, por lo que la información que se maneja ya se encuentra “contaminada”.

Los informes financieros requeridos por agencias regulatorias son incompletos, inexactos, o inoportunos, exponiendo a la Sociedad a multas, penalizaciones y sanciones.

1.4 ANÁLISIS DEL ENTORNO

Este riesgo surge cuando la Sociedad 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 Sociedad.

La falta de seguimiento y de contacto con un entorno que cambia rápidamente generará estrategias de negocio obsoletas. Como siempre, los cambios son rápidos y radicales y lo que diferencia a una empresa de otra no sólo es la diferencia de productos, sino también la innovación que se realiza día a día.

1.5 CARTERA DE NEGOCIO

Para Sociedades diversificadas que tengan múltiples productos o unidades de negocio, existe una dimensión adicional de la información estratégica en el riesgo de toma de decisiones. El riesgo de la cartera de negocio es el riesgo de que la Sociedad no maximice el desempeño del negocio por medio de una jerarquización eficaz de sus productos o un equilibrio de sus negocios en un contexto estratégico.

1.6 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. Este riesgo requiere evaluar tanto los negocios propios (por ejemplo, para decidir si invertir, mantener, o liquidar), como los negocios en perspectiva (por ejemplo, adquisiciones, joint ventures o asociaciones estratégicas), tomando en cuenta los riesgos que imperan en el mercado.

1.7 MEDICIÓN DE DESEMPEÑO

Las medidas generales del desempeño organizacional no están suficientemente equilibradas (por ejemplo, se enfocan principalmente en resultados financieros a corto plazo) o son inconsistentes y no respaldan las estrategias de negocio.

1.8 PLANIFICACIÓN

El riesgo surge cuando las estrategias no parten de un buen diagnóstico, no son aceptadas por los gerentes o no son útiles. Incluye hacer estimaciones de ingresos y costos erróneos o poco realistas. Adicionalmente, las estrategias de negocio de la Sociedad no están siendo conducidas por un esfuerzo creativo e intuitivo, por ejemplo, son principalmente el resultado de un proceso formal que consume tiempo y se encuentra agobiado con información redundante, extrapolación de resultados pasados, información contable incorrecta e informes muy extensos. Premisas irreales sobre la industria y la posición relativa de la propia Sociedad respecto al mercado pueden llevar a errores estratégicos. Por ejemplo:

- Sobreestimar el potencial de la industria puede conducir a sobredimensionar la capacidad.
- Sobreestimar las capacidades centrales de la Sociedad pueden provocar una costosa batalla para ganar participación en el mercado contra competidores con superior desempeño.

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.

Es el riesgo de que el proceso de asignación de los recursos de la Sociedad no establezca ni mantenga ventaja competitiva u optimice los rendimientos para los accionistas.

1.9 CICLO DE VIDA

Falta de información relevante y confiable que permita a la gerencia manejar los movimientos de sus líneas de productos y monitorear la evolución de su industria dentro de su ciclo de vida, amenazando a la capacidad de la empresa de mantenerse competitiva.

1.10 MODELO DE NEGOCIO

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