

MANUAL

GESTIÓN DE RIESGOS

FEBRERO 2024

FECHA EMISIÓN: 22/07/2021

FECHA REVISIÓN: 09/03/2024

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
ENCARGADO DE CUMPLIMIENTO	COMITÉ EJECUTIVO	PRESIDENTE FEBRERO/2024

I. INTRODUCCIÓN

El riesgo es el efecto de la incertidumbre en la consecución de los objetivos de Feller Rate y sus filiales, por lo tanto, el riesgo importa y debe gestionarse.

La gestión del riesgo contribuye de manera tangible al logro de los objetivos y a la mejora del desempeño, por ejemplo, en lo referente a la salud y seguridad de las personas, a la conformidad con los requisitos legales y reglamentos, a la aceptación por el público, a la protección ambiental, a la calidad del producto o servicio, a la gestión de los proyectos, a la eficacia en las operaciones y a su gobierno y reputación.

Nuestros *stakeholders* y reguladores requieren que Feller Rate periódicamente identifique, mida y monitoree los riesgos claves que afectan los objetivos específicos del negocio.

II. OBJETIVOS

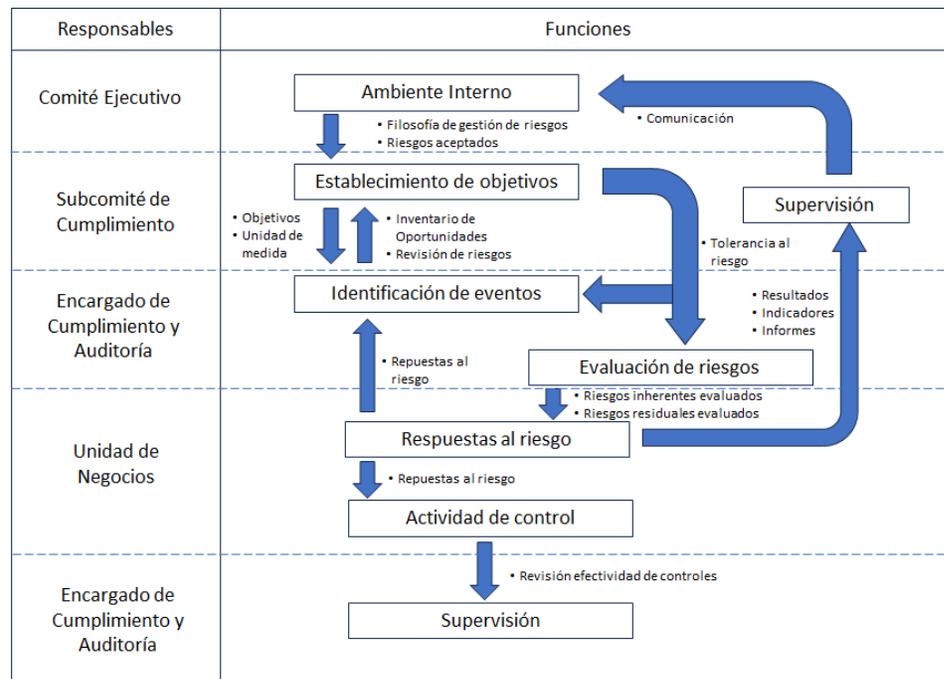
Aplicar las etapas de diagnóstico, identificación y medición de los riesgos en que se encuentran enfrentadas todas las áreas de Feller Rate.

Establecer como principal gestor de riesgo a cada dueño de proceso, por ser quien tiene un mayor conocimiento de los riesgos a los que se encuentran expuestos en la ejecución de las actividades del proceso.

Describir todas las actividades de cada etapa de la metodología de riesgos, comenzando desde el conocimiento de la compañía, sus procesos, subprocesos, actividades e identificar los objetivos de cada proceso para lograr identificar los riesgos que afecten el cumplimiento de ellos, para posteriormente poder realizar una gestión sobre los riesgos identificados.

III. ROLES Y RESPONSABILIDADES

A continuación, se detalla las macro actividades asociadas al Proceso de Gestión de Riesgos.



El detalle de las responsabilidades se describe a continuación:

I.1. COMITÉ EJECUTIVO

Responsables de determinar la dirección estratégica de la Compañía y de crear el entorno y las estructuras necesarias para que la gestión de riesgos opere de forma eficaz. Esta tarea se realiza a través del Subcomité de Cumplimiento.

I.2. SUBCOMITÉ DE CUMPLIMIENTO

Posee las siguientes funciones:

- a. Informar al Comité Ejecutivo con respecto al estado actual de los riesgos de Feller Rate, y su respectiva gestión.
- b. Proponer al Comité Ejecutivo la política de riesgos de la Compañía.
- c. Analizar y evaluar la integridad y la adecuación de la función de gestión de los riesgos, las políticas generales y límites de riesgo, los sistemas y herramientas de control, así como los informes que se produzcan sobre esta materia, realizando las recomendaciones pertinentes al Comité Ejecutivo, así como formular las iniciativas de mejora que considere necesarias sobre la infraestructura y los sistemas internos de control y gestión de los riesgos.
- d. Presentar al Comité Ejecutivo los distintos tipos de riesgos que correspondan asumir o a otros niveles inferiores de la Compañía.
- e. Impulsar la adecuación de la gestión del riesgo de Feller Rate a un modelo avanzado que permita la configuración en cada caso de un perfil de riesgos acorde con los objetivos estratégicos y un seguimiento del grado de adecuación de los riesgos asumidos a ese perfil.

I.3. ENCARGADO DE CUMPLIMIENTO

La función de gestión de riesgos recae sobre el Encargado de Cumplimiento y Auditoría que incluye lo siguiente:

- a. Establecer la política y la estrategia de gestión de riesgos.
- b. Monitorear la implementación de prácticas efectivas como parte de la segunda línea de defensa.
- c. Establecer la política y estructura de riesgos en el nivel operacional.
- d. Crear una cultura consciente de riesgos dentro de la Compañía, incluyendo la formación apropiada.
- e. Asistir y alertar a las unidades de negocios en los cambios de escenarios de riesgos.
- f. Diseñar y revisar los procesos de gestión de riesgos.
- g. Coordinar las diversas actividades funcionales que informan de los temas de gestión de riesgos.
- h. Desarrollar procesos de respuesta al riesgo, incluyendo planes de contingencia y de continuidad del negocio.
- i. Preparar los informes de riesgos para: Subcomité de Cumplimiento, Comité Ejecutivo y otros interesados.

Desde el punto de vista de las funciones como responsable de auditoría, debe considerarse las siguientes tareas:

- a. Enfocar el trabajo de auditoría sobre los riesgos importantes identificados por la dirección, teniendo en cuenta los procesos importantes.
- b. Generar confianza en la gestión de riesgos.
- c. Proporcionar un apoyo activo a las áreas y participar en el proceso de gestión de riesgos.
- d. Facilitar la identificación y valoración de riesgos, como también capacitar al personal de operaciones en la gestión de riesgos y el control interno.

- e. Asegurar que no se infringen los requisitos profesionales de independencia y objetividad.

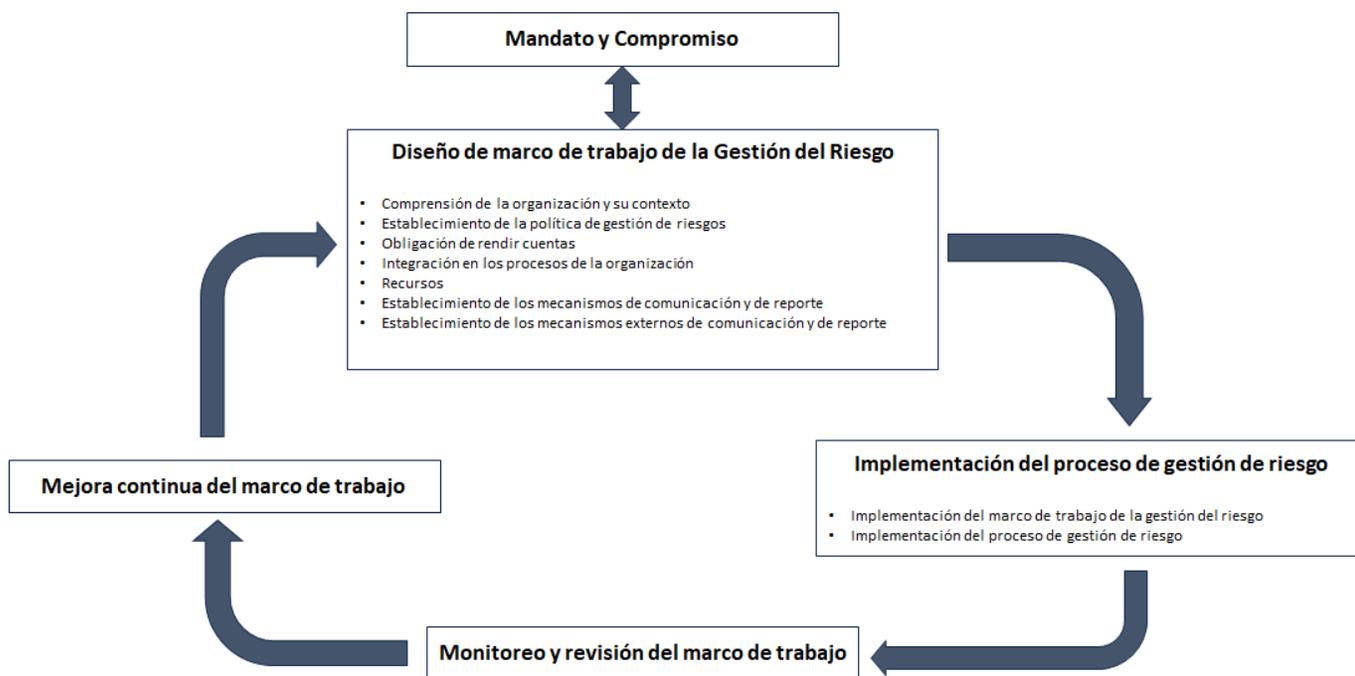
I.4. UNIDADES DE NEGOCIO

Incluye lo siguiente:

- Los dueños de procesos tienen la responsabilidad primaria de gestionar los riesgos del día a día.
- Implementar planes de acción que permitan minimizar el nivel de severidad de los riesgos.
- La gestión de riesgos debe ser un tema habitual en las reuniones de la dirección para considerar las exposiciones y fijar nuevas prioridades en el trabajo a la luz de un análisis de riesgos efectivos.

IV. METODOLOGÍA

La estructura para la gestión de riesgos se presenta a continuación:



La descripción de los elementos del marco de trabajo de la gestión de riesgos comprende:

5.1. Mandato y Compromiso

La introducción de la gestión del riesgo y el aseguramiento de su eficacia continua requieren un compromiso fuerte y sostenido de la Administración, así como del establecimiento de una planificación estratégica y rigurosa para lograr el compromiso a todos los niveles.

5.2. Diseño del Marco de Trabajo de la Gestión del Riesgo

5.2.1. **Comprensión de la Organización y de su contexto.** Antes de iniciar el diseño y la implementación del marco de trabajo de la gestión del riesgo, es importante evaluar y entender el contexto externo e interno de Feller Rate, dado que ambos pueden influir significativamente en el diseño del marco de trabajo.

5.2.2. **Establecimiento de la Política de Gestión del Riesgo.** La política debería indicar claramente los objetivos y el compromiso de la organización en materia de la gestión del riesgo.

5.2.3. **Obligación de rendir Cuentas (Accountability).** La organización debe asegurar:

- La obligación de rendir cuentas.
- La autoridad y,
- Las competencias apropiadas para gestionar los riesgos.

Incluyendo la implementación y la mantención del proceso de gestión del riesgo y asegurando la idoneidad, eficacia y eficiencia de todos los controles.

5.2.4. **Integración en los Procesos de la Organización.** Deberá estar integrada la Gestión del Riesgo en todas las prácticas y procesos de la organización, de una manera que sea pertinente, eficaz y eficiente. Debiendo formar parte de los procesos de la organización, y no ser independiente de ellos. En particular, esta debe estar integrada en la gestión de cambios, tanto en el desarrollo de:

- La política.
- Planificación.
- Revisión de la actividad y,
- La estrategia.

5.2.5. **Recursos.** La organización deberá proporcionar los recursos adecuados para gestión del riesgo.

5.2.6. **Establecimiento de los Mecanismos Internos de Comunicación y de Reporte.** La organización debe establecer mecanismos internos de comunicación y de reporte con el objeto de apoyar y fomentar la obligación de rendir cuentas y la propiedad del riesgo.

5.2.7. **Establecimiento de los Mecanismos Externos de Comunicación y de Reporte.** La organización debe desarrollar e implementar un plan para comunicarse con las partes interesadas externas.

5.3. Implementación del proceso de gestión de riesgos.

5.3.1. **Implementación del Marco de Trabajo de la Gestión del Riesgo.** Para esta actividad la organización deberá:

- Definir el calendario y las estrategias apropiadas para la implementación del marco de trabajo;
- Aplicar la política y el proceso de gestión del riesgo a los procesos de la organización;
- Cumplir los requisitos legales y reglamentarios;
- Asegurar la toma de decisiones, incluyendo el desarrollo y el establecimiento de los objetivos, para que se alinean con los resultados de los procesos de gestión del riesgo;
- Organizar sesiones de información y de entrenamiento;
- Comunicar y consultar a las partes interesadas para garantizar que su marco de trabajo de la gestión del riesgo continúa siendo apropiado.

5.3.2. **Implementación del Proceso de Gestión del Riesgo.** Se deberá implementar para asegurar que el proceso se aplica mediante un plan en todos los niveles y funciones pertinentes de la organización, como parte de sus prácticas y procesos.

5.4. Monitoreo y Revisión del Marco de Trabajo

Con el objeto de asegurar que la gestión del riesgo sea eficaz y contribuya al desempeño de la organización se debe:

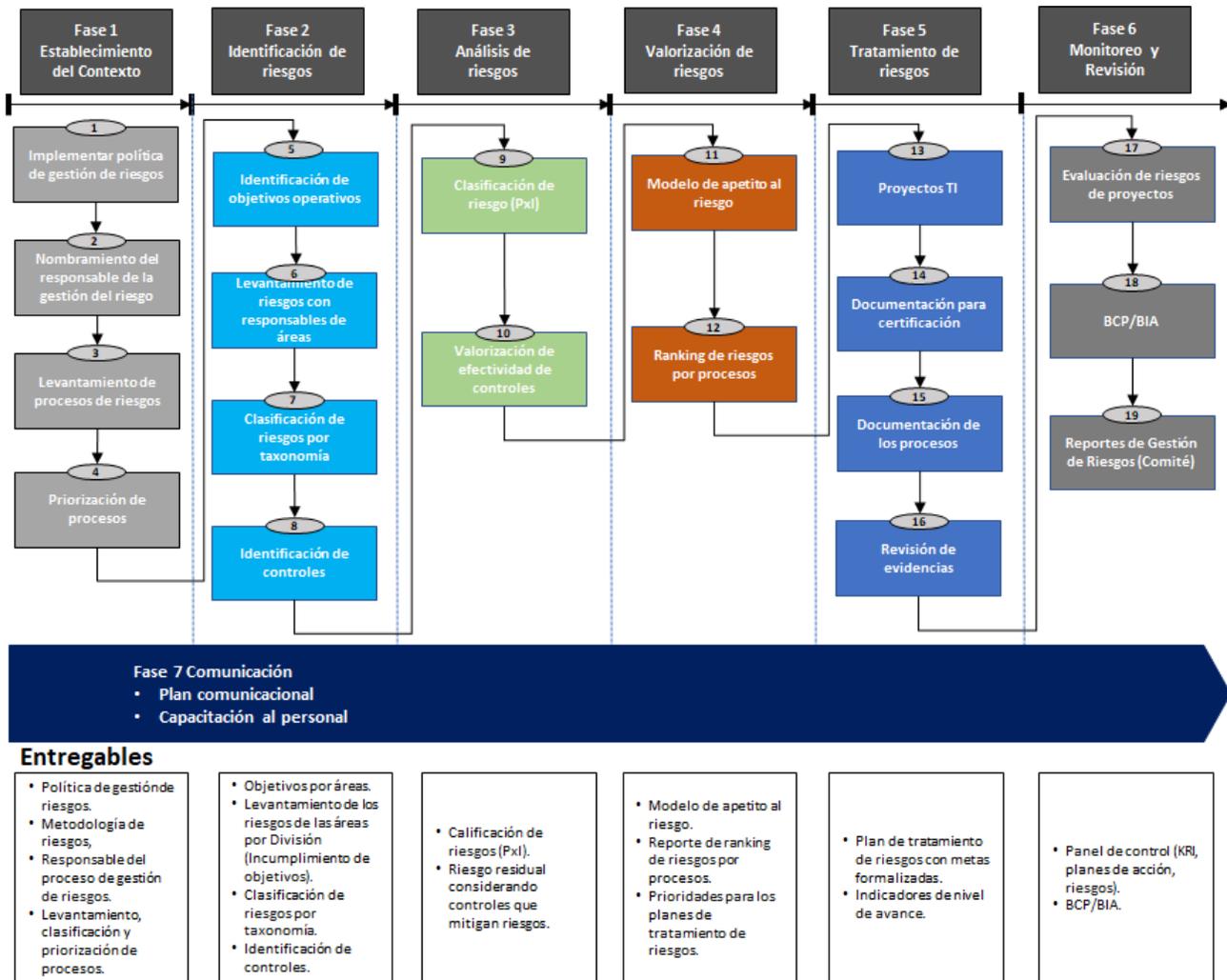
- Medir el desempeño periódicamente respecto a los indicadores;
- Medir periódicamente el progreso y las desviaciones respecto al plan;
- Revisar periódicamente si el marco de trabajo, la política y el plan de gestión siguen siendo apropiados, a la vista del contexto interno y externo de la organización;
- Establecer informes sobre los riesgos, el progreso del plan de gestión y la forma en que se está siguiendo la política de gestión del riesgo; y
- Revisar la eficacia del marco de trabajo.

5.5. Mejora Continua del Marco de Trabajo

En base a los resultados obtenidos del monitoreo y de las revisiones, se deberán tomar decisiones sobre las mejoras al marco de trabajo, la política y el plan de gestión del riesgo. Estas decisiones deberían conducir a mejoras en la gestión por parte de la organización, y de las mejoras en la cultura de gestión del riesgo.

En la actualidad existen una serie de modelos para la gestión de riesgos de mayor o menor difusión, para esto Feller Rate ha decidido utilizar un modelo genérico, que recoge en su mayor parte los elementos del Proceso de Gestión de Riesgos contenidos en la Norma NCh-ISO 31000:2012 y Marco COSO ERM.

En la siguiente figura se detalla la metodología de Gestión de Riesgos:



El detalle de las fases, actividades y entregables son los siguientes:

FASE 1 – ESTABLECIMIENTO DEL CONTEXTO

Se debe definir los parámetros externos e internos a tener en cuenta cuando se gestiona el riesgo, y se establece el alcance y los criterios para la política de gestión de riesgos.

- **Contexto externo**, es necesario analizar el entorno en que opera la organización, considerando aspectos financieros, operacionales, competitivos, políticos, imagen, sociales, culturales, legales, clientes, proveedores y mercados locales.
- **Contexto interno**, se debe examinar la misión, visión, marco normativo aplicable, objetivos estratégicos, productos, presupuestos v/s reales, programa de capacitación, clientes, proveedores, indicadores de gestión, entre otros antecedentes.

La fase considera las siguientes actividades:

a) **Implementar la política de gestión de riesgos (1)**

Debe contener la declaración de las intenciones y orientación para la gestión del riesgo, debiendo ser:

- Aprobada por el Comité Ejecutivo.
- Política publicada y comunicada a través de todos los niveles en Feller Rate.
- Establecer responsables de las comunicaciones.

Los aspectos mínimos que debe contener son los siguientes:

- Objetivo o propósito de la gestión de riesgos.
- Los enlaces entre los objetivos con las políticas de la organización.
- Las obligaciones de rendir cuentas y sus responsabilidades.
- El compromiso con el fin de tener disponibles los recursos necesarios y la obligación de rendir cuentas y responsabilidades.
- La manera en la que se mide e informa el desempeño.
- El compromiso para revisar y mejorar la política y el marco de trabajo, periódicamente y como respuesta a un evento o a un cambio de las circunstancias.

b) Nombramiento del responsable de la gestión de riesgo (2)

Se deben definir, documentar y aprobar los roles de las personas relacionadas con las siguientes materias:

- Iniciar acciones para prevenir o reducir los efectos de los riesgos.
- Controlar el tratamiento de los riesgos.
- Identificar y registrar cualquier problema relacionado con la gestión de los riesgos.
- Iniciar, recomendar o proveer soluciones a través de estrategias.
- Verificar a través del monitoreo la implementación de las soluciones contenidas en las estrategias.

Estos aspectos se encuentran enunciados en el punto III (Roles y Responsabilidades) de este documento.

c) Levantamiento de procesos de negocios (3)

Los procesos se definen como un conjunto de actividades íntimamente interrelacionadas que existen para generar un bien o servicio, el cual tiene uno o más clientes y proveedores, internos y/o externos a la organización en que opera.

Es necesario reiterar que la identificación de procesos, subprocesos y actividades es una labor que debiera ser respaldada a través de documentos formales, tales como: Políticas, normas, procedimientos, instructivos, manuales, etc.

En caso de que dichas estructuras estén implícitas en la documentación o no estén formalizadas, se debe analizar e identificar en conjunto con los ejecutivos y directivos responsables, la estructura de los procesos. Con esa información se debe analizar la relación entre la misión, objetivos estratégicos formales declarados y los procesos organizacionales, identificando para cada proceso específico.

d) Priorización de procesos (4)

Muchos procesos inciden en forma indirecta en el logro de los objetivos, ya que constituyen soporte para realizar diversas acciones de negocio, otros en cambio, inciden en forma directa. Debido a estas particularidades en la organización, se ha estimado necesario formular un método que permita distinguir entre el nivel de contribución o relevancia de cada uno de los procesos.

Con dicho fin, para los 14 macroprocesos de negocios identificados por el Encargado de Cumplimiento, considerando la contribución en los objetivos bajo diferentes perspectivas.

Tipo de proceso	Macroprocesos	Perspectiva															Peso del Macroproceso
		Financiera				Clientes		Procesos internos					Aprendizaje y Desarrollo				
		Obj. 1	Obj. 2	Obj. 3	Obj. 4	Obj. 1	Obj. 1	Obj. 2	Obj. 3	Obj. 4	Obj. 5	Obj. 1	Obj. 2	Obj. 3	Obj. 4	Obj. 5	
Procesos estratégicos	Desarrollo de la estrategia	60%	20%	0%	0%	20%	10%	20%	20%	10%	6%	20%	10%	0%	20%	10%	15%
	Gobiernos corporativos	0%	0%	10%	10%	0%	30%	30%	0%	20%	10%	10%	20%	0%	20%	0%	11%
Procesos de negocios	Clasificadora	10%	0%	0%	0%	20%	4%	10%	0%	10%	3%	10%	15%	30%	0%	20%	9%
	Certificadora	10%	0%	0%	0%	20%	4%	10%	0%	0%	3%	10%	15%	0%	0%	20%	6%
Procesos de soporte	Gestión comercial	20%	60%	0%	0%	35%	10%	3%	40%	0%	3%	20%	10%	0%	0%	0%	13%
	Legal	0%	0%	10%	0%	0%	4%	3%	0%	20%	3%	0%	0%	0%	0%	0%	3%
	Finanzas	0%	10%	10%	0%	0%	4%	3%	0%	0%	3%	0%	0%	0%	0%	0%	2%
	Compras de bienes y servicios	0%	0%	10%	20%	0%	4%	3%	0%	0%	3%	0%	0%	0%	0%	0%	3%
	Marketing y clientes	0%	0%	0%	0%	5%	4%	3%	0%	0%	3%	10%	0%	10%	10%	20%	4%
	Capital humano	0%	0%	40%	0%	0%	10%	3%	0%	0%	3%	20%	30%	0%	50%	0%	10%
	Servicios de Administración	0%	0%	10%	20%	0%	4%	3%	0%	20%	30%	0%	0%	0%	0%	10%	6%
	Tecnologías de Información	0%	0%	10%	30%	0%	4%	3%	40%	5%	5%	0%	0%	60%	0%	20%	12%
	Contabilidad	0%	0%	0%	20%	0%	4%	3%	0%	10%	20%	0%	0%	0%	0%	0%	4%
Tesorería	0%	10%	0%	0%	0%	4%	3%	0%	5%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	
Total (100%)		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	

Una vez seleccionados los macroprocesos críticos, de acuerdo con la metodología descrita anteriormente, se deben identificar los procesos y subprocesos que integran cada uno de ellos (dependerá de la estructura del proceso, entendiendo que puede existir procesos corporativos, filiales o sucursales). Los subprocesos corresponden a aquellos componentes principales en el desarrollo de los procesos. Al igual que los procesos, los subprocesos que los componen pueden ser de diversa importancia y tener distinta influencia en la generación de los productos o servicios.

Cuando sea posible seguir desagregando la estructura para análisis dentro de cada subproceso (dependerá de las características y estructura del proceso y de las áreas que participan, entre otras variables), se deberán identificar las etapas que lo conforman y que equivalen a las acciones o actividades que en conjunto forman el subproceso.

Hay que destacar que existen casos en que la estructura de desagregación máxima posible será el subproceso y en otros será posible desagregar hasta el nivel de actividades que componen los subprocesos.

Una vez definido el último nivel de desagregación de cada proceso, se procederá a identificar los objetivos operativos.

FASE 2 – IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

En esta fase, se deben identificar los riesgos que impiden, degradan o retrasan el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos, así como las oportunidades que puedan contribuir al logro de los referidos objetivos. También se deben analizar las señales de alerta de delitos, asociada a los procesos/subprocesos cuando corresponda.

En dicha fase se consideran las siguientes actividades:

a) Identificación de objetivos operativos (5)

Un aspecto importante al identificar los objetivos operativos de las áreas y procesos es la existencia de eventos que pueden producir efectos negativos.

La identificación de oportunidades es importante para retroalimentar las estrategias en la organización, y orientar el tratamiento de los riesgos, por lo que éstas deben ser conocidas y evaluadas oportunamente por el Comité Ejecutivo.

Se adjunta el formato utilizado, para la identificación de los objetivos.

Entrevistado:	
Cargo /Area:	
Objetivos del área	
Objetivo 1:	
Objetivo 2:	
Objetivo 3:	
Objetivo 4:	
Objetivo 5:	

b) Levantamiento de riesgos con responsables de áreas (6)

La identificación de los eventos que puedan afectar negativamente el cumplimiento de los objetivos se debe realizar con los dueños y/o responsables de los procesos de negocios.

Se debe poner especial énfasis en los siguientes puntos:

- Considerar los cambios a nivel: normativos, presupuestos, personal y estructura de áreas.
- Identificar con el responsable en la forma más completa y desagregada posible los riesgos que se relacionan a una actividad dentro de un proceso.
- Considerar que una actividad de un subproceso puede tener más de un riesgo.
- Identificar los riesgos asociados con aspectos económicos y financieros, considerando los recursos involucrados en los procesos y subprocesos.
- Considerar que una buena y completa descripción del objetivo operativo de la etapa facilita la identificación de riesgos.
- Evaluar y determinar si es necesario actualizar las señales de alerta de delitos (Lavado de activos/Financiamiento del terrorismo/ Cohecho/Receptación) que afectan a Feller Rate, estén o no incluidas en la Matriz de Riesgos.

Se deben identificar los riesgos inherentes a los que se encuentra expuesto Feller Rate en función de las actividades que desarrolla, en base a cada una de las fuentes de riesgo (Internas/externas) y en los riesgos asociados.

Esta etapa debe aplicar para todos los procesos desarrollados en la Compañía que puedan estar expuestos a riesgos, tales como: la incursión en un nuevo mercado, la apertura de operaciones en nuevas jurisdicciones, el lanzamiento o modificación del modelo de negocio, etc.

Se debe dejar constancia de la identificación de riesgos realizada con el responsable, con el fin que éste pueda identificar otros riesgos en forma posterior. Se detalla a modo de ejemplo el formato utilizado para el levantamiento.

Levantamiento y Evaluación de Riesgos	
Fecha Levantamiento	
Título del riesgo	
Descripción	
Tipo de Riesgo (Taxonomía)	
Nivel 1	
Nivel 2	
Nivel 3	
Causa	
Detalles de la causa	
Objetivo afectado	
Proceso afectado	
Proceso crítico	
Dueño del Proceso Afectado	
Ubicación corporativa del riesgo	
Probabilidad de Ocurrencia	
Impacto	
Frecuencia absoluta (anual)	
Frecuencia relativa (anual)	
Severidad de Materialización (M\$)	
Medidas de Mitigación	
Indicador relacionado	

La identificación de riesgos se realizará para cada uno de los procesos de la Compañía, analizando cada una de las actividades desarrolladas dentro del proceso, verificando si se encuentra expuesto a riesgos descritos en la Taxonomía (Ver Anexo II.1).

Adicionalmente, sobre las actividades que puedan estar expuestas, se procederá a identificar:

- Evento de Riesgo.
- Causa(s).
- Fuente de Riesgo (contraparte, productos y jurisdicciones).
- Riesgo asociado (riesgo legal, reputacional, operacional, etc.).

Todos estos eventos se registrarán en una Base de Eventos de Pérdidas (BEP), esto incluye: estados de juicios, registros de incidentes, oficios de los entes reguladores, etc.

Los riesgos claves en esta etapa quedarán identificados. Presumiblemente, quedarán algunos riesgos que no serán identificados y por definición, estos riesgos no son conocidos hasta que ocurra un evento.

c) **Clasificación de riesgos por taxonomía (7)**

Como parte de la fase de identificación de riesgo, se debe utilizar una Taxonomía o categorización de riesgos (ver anexo II.1) que sirve para agrupar aquellos eventos que tienen características y elementos comunes. En estas categorías deben clasificarse los riesgos que se identifiquen.

En relación con la fuente u origen de los riesgos, se puede señalar que existen los siguientes:



Riesgos generales

- O riesgos de entorno, se identifican como consecuencias de factores externos que pueden provocar cambios importantes en las bases que soportan los objetivos y estrategias del negocio.



Riesgos de información

- Tienen relación con el manejo, veracidad y respaldo de datos o información relevante para la toma de decisiones estratégicas de Feller Rate.



Riesgos de Procesos

- Son los riesgos propios de la gestión y administración del negocio.

Para cada uno de los riesgos levantados e identificados, el encargado de cumplimiento debe clasificarlos en base a la taxonomía, debiendo tener en cuenta los siguientes puntos:

- Todos los riesgos deben clasificarse sólo en una taxonomía.
- Las taxonomías deben asignarse a donde se originan los riesgos, no según sus consecuencias. Por ejemplo, si no se cumplen los requerimientos de los sistemas y ello afecta a los usuarios en la accesibilidad y disponibilidad, este hecho afectará la imagen de la Compañía, pero se trata de un riesgo de tipo tecnológico.

Cuando existan dudas o diferencias que surjan en la tipificación de los riesgos específicos, éstas deberán consultarse y discutirse con el encargado de cumplimiento.

d) **Identificación de controles (8)**

Una vez efectuado el levantamiento de riesgos con el responsable, se deben identificar y revisar los controles que se asocian, considerando:

- **Identificar los controles claves¹ del proceso.** Cuando exista más de un control por riesgo específico, será necesario identificar si se trata de controles cuya presencia es clave o fundamental para mitigar la ocurrencia del riesgo, o si alguno de los controles identificados no tiene esa característica y sólo se trata de controles que no contribuyen significativamente a mitigar el riesgo. En general, para este último tipo de controles, es recomendable informar a la Administración, para su eliminación o fortalecimiento, si corresponde (relación costo/beneficio).
- **Mejorar la descripción de los controles,** señalando el procedimiento o instructivo que lo instruye, quién lo realiza, qué actividades desarrolla, cómo las ejecuta, cuándo y cómo se evidencia su cumplimiento (registros

¹ **Control clave:** Todas las medidas que toma la administración con la finalidad de evitar la ocurrencia de un riesgo potencial, es decir, mitigar la ocurrencia y aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y metas establecidos.

documentales o electrónicos en el sistema). Por último, al describir el diseño de los controles, se deben considerar aspectos tales como:

- **Oportunidad:** en qué momento del proceso se aplican, pudiendo esto ser preventivos o detectivos.
 - **Periodicidad de ejecución:** si es o son permanentes, periódicos u ocasionales.
 - **Grado de automatización:** Manual, semiautomático o automático.
- Analizar si está documentado, esto es, formalizado por escrito.

FASE 3 – ANÁLISIS DE RIESGOS

Proceso que permite comprender la naturaleza y determinar el nivel del riesgo. Este análisis nos proporciona las bases para la valoración y con ello tomar las decisiones relativas a su tratamiento.

El análisis debería considerar el rango de consecuencias potenciales y cuán probable es que los riesgos puedan ocurrir.

El impacto y probabilidad se combinan para producir un nivel estimado de riesgo. Adicionalmente, se debe identificar y analizar los controles mitigantes existentes.

A continuación, se detallan las actividades dentro de la fase siendo estas:

a) Clasificación de riesgo (P x I) (9)

Para los eventos de riesgo identificados se determinará su **probabilidad de ocurrencia** y su **impacto** en caso de materialización. Al conocer la exposición que tiene Feller Rate a los riesgos sin tener en cuenta el efecto de los controles; esto se denomina **riesgo inherente**.

Para la medición de la probabilidad de ocurrencia e impacto se utilizará un modelo semi cuantitativo que basará la calificación en el juicio del líder del proceso en consenso con el encargado de cumplimiento, o la persona que este designe, teniendo en cuenta la metodología que se detalla a continuación:

Probabilidad de ocurrencia: Corresponde a la medición de la posibilidad de materialización de un evento de riesgo durante un año, sin tener en cuenta el efecto de los controles, para lo cual utilizaremos la siguiente escala:

Escala	Calificación	Frecuencia
Muy Probable	5	El evento ha ocurrido frecuentemente; ocurre más de 1 vez por año y es probable que ocurra de nuevo dentro de 1 año.
Probable	4	El evento ha ocurrido frecuentemente; ocurre menos de 1 vez por año y es posible que ocurra de nuevo dentro de 3 años.
Probabilidad que ocurra	3	El evento podría ocurrir dentro de 3 años.
Poco Probable	2	El evento podría ocurrir dentro de 5 años.
Muy improbable	1	No se ha sabido que el evento haya ocurrido o es altamente improbable que suceda dentro de 5 años

Impacto: La materialización de un evento de riesgo con efecto medidos cualitativos y cuantitativos mediante las siguientes escalas:

Matriz de Cuantificación	Impacto/Consecuencia				
	En caso de existir más de un tipo de pérdida, usar la consecuencia de mayor gravedad				
Tipo de Pérdida (Puede haber más de 1 tipo de pérdida)	1	2	3	4	5
Daños a las Personas Seguridad/Salud	Caso requiere primeros auxilios/ Exposición menor en salud	Caso requiere tratamiento médico/ Exposición Mayor de salud	Caso resultante en Tiempo perdido/ Impacto en salud de tipo reversible	Caso resultante en 1 fatalidad o pérdida en calidad de vida/ Impacto irreversible en la salud	Caso resultante en múltiples fatalidades/ Impacto en la salud con resultados fatales
Interrupción Operación/Daño Material/ Financiero y otras pérdidas asociadas	Sin interrupción de la operación/ 5% de la utilidad operacional presupuestada/ valor de activos	Breve interrupción de la operación/ 10% de la utilidad operacional presupuestada/ valor de activos	Cierre parcial de la operación/ 15% de la utilidad operacional presupuestada/ valor de activos	Pérdida parcial de la operación/ 20% de la utilidad operacional presupuestada/ valor de activos	Pérdida importante o total de la operación/ pérdida de 25% o más de la utilidad operacional presupuestada/ valor de activos
Legal y/o Regulatorio	Asunto legal o normativo de poca importancia	Asunto legal menor/ Incumplimiento de norma o infracción de la Ley	Infracción importante de la Ley/ Investigación/ informe a autoridad, posibilidad de juicio y/o penalidad moderada	Infracción grave de la Ley, procesamientos y penalidades mayores. Prohibición del Estado para contratar servicios de la empresa	Penalidades y procesamientos considerables, Juicios múltiples, y penas de cárcel. Disolución/ Cancelación personalidad jurídica
Reputación y Social	Impacto menor-atención pública pero sin preocupación	Impacto limitado-preocupación pública por el caso	Impacto considerable-preocupación regional con la situación	Impacto Nacional-preocupación nacional con la situación. Publicación extracto sentencia delitos ley 20.393	Impacto Internacional-atención pública internacional. Publicación extracto sentencia delitos ley 20.393
Financiera Consolidado UF	<1.414	<2.828	<4.242	<7.070	>=7.070
Financiera Chile UF	<1.414	<2828	<4.242	<7.070	>=7.070
Financiera RD UF	<159	<318	<478	<796	>=796
Financiera Paraguay UF	<194	<388	<582	<970	>=970

La medición tanto de la frecuencia como del impacto se hará para cada una de las causas identificadas para cada evento de riesgo, y corresponderá a la máxima calificación obtenida en alguno de los tipos de impactos evaluados. **A manera de ejemplo, si un riesgo es evaluado como leve para el tipo “económico”, moderado en “reputacional” y extremo en el “legal”, el riesgo se considerará Extremo.**

$$Calif. Impacto (causa) = \max(Calif. Económica, Calif. Reputacional, Calif. Legal)$$

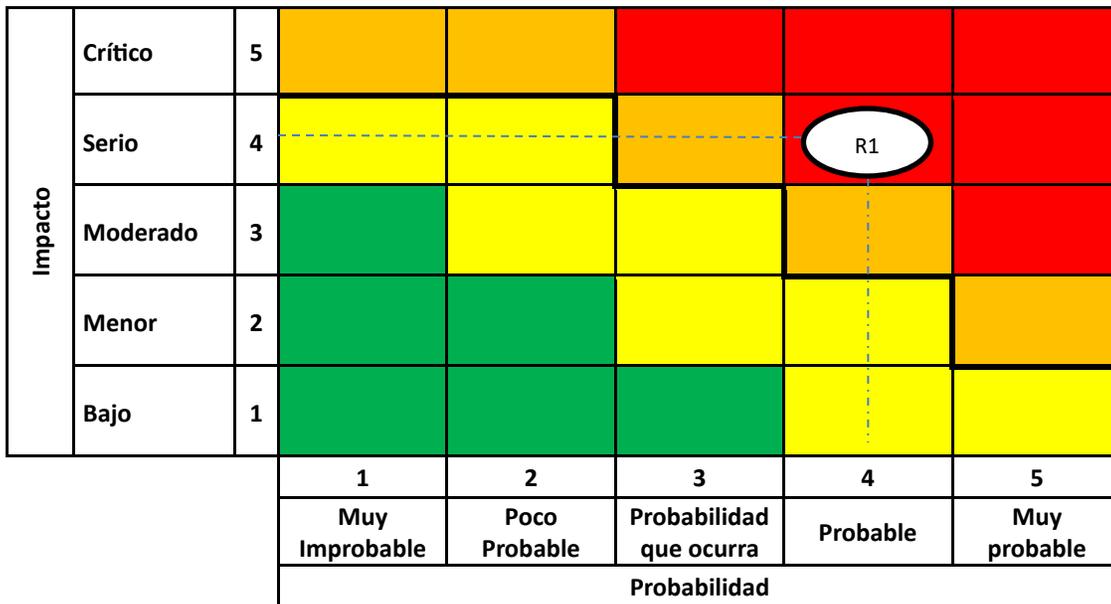
Riesgo Inherente: Para obtener la calificación inherente de cada causa de riesgo se multiplica la calificación de impacto por la frecuencia con el fin de ubicar el riesgo en el mapa de riesgos.

$$Riesgo\ Inherente\ (causa) = Frecuencia(causa) * Calif.\ Impacto\ (causa)$$

Para determinar la calificación de riesgo inherente del evento de riesgo se identifica la máxima calificación de riesgo inherente de las n causas identificadas para ese evento de riesgo.

$$Riesgo\ Inherente\ (evento) = \max(R.Inherente(causa\ 1), \dots, R.Inherente(causa\ n))$$

En la siguiente figura se muestra el mapa de calor de un riesgo inherente.



En el eje vertical del mapa de riesgos se encuentra el impacto y en el eje horizontal se encuentra la probabilidad de ocurrencia (frecuencia). La combinación de estas dos variables permitirá ubicar el riesgo dentro del mapa, evidenciando así la criticidad de este. A modo de ejemplo, un riesgo identificado con impacto Grave y probabilidad Alta se ubicará como se ve en la imagen anterior para el riesgo identificado como “R1”.

El mapa de riesgos de Feller Rate es una representación gráfica de la exposición inherente de riesgo, de acuerdo al nivel de impacto y probabilidad de ocurrencia de cada riesgo. Dicho mapa posee 25 distintos perfiles de riesgo (impacto – probabilidad de ocurrencia) y permite caracterizar la exposición de cada riesgo en cuatro niveles:

PROBABILIDAD	Medio (5)	Alto (10)	Alto (15)	Crítico (20)	Crítico (25)
	Bajo (4)	Medio (8)	Alto (12)	Alto (16)	Crítico (20)
	Bajo (3)	Medio (6)	Medio (9)	Alto (12)	Alto (15)
	Bajo (2)	Bajo (4)	Medio (6)	Medio (8)	Alto (10)
	Bajo (1)	Bajo (2)	Bajo (3)	Bajo (4)	Medio (5)
	IMPACTO				

- Bajo (Verde)
- Medio (Amarillo)
- Alto (Naranja)
- Crítico (Rojo)

Esto facilita la priorización de los riesgos frente a la destinación de esfuerzos y recursos para responder a aquellos que presenten una mayor exposición a los riesgos.

Al analizar la severidad de los riesgos, se debe poner especial énfasis en los siguientes puntos:

- Analizar y/o actualizar la calificación de probabilidad e impacto, de acuerdo a los antecedentes históricos que se tengan y a los cambios que hayan afectado a Feller Rate (modificaciones de: presupuestos, nuevos objetivos, legales, cargos y/o personas, lineamientos de la dirección, entre otras situaciones).
- Analizar y/o actualizar los riesgos, con especial énfasis en los riesgos asociados con aspectos estratégicos y financieros, considerando los recursos involucrados en los procesos, subprocesos y el uso de estos.
- Evaluar y determinar si es necesario actualizar las señales de alerta de delitos (Lavado de activos/Financiamiento del terrorismo/Cohecho/Receptación) que afectan a la organización, estén o no incluidas en la Matriz de Riesgos.
- Relacionar adecuadamente los riesgos con el objetivo de la etapa. Esto implica que la concreción de un riesgo debe afectar el cumplimiento o logro de la etapa en forma directa, de tal manera que los riesgos identificados impidan o dificulten el resultado esperado de la Compañía al desarrollar esa etapa.
- Para cualquier riesgo que sea asociado a la taxonomía de riesgo regulatorio (R_09), estos deberán ser comunicados en forma inmediata al Presidente y/o al Comité Ejecutivo, para efectuar una revisión del nivel de exposición del riesgo inherente, con la finalidad de establecer la criticidad, para dar paso a la revisión especial (que puede ser ejecutada por un tercero diferente al Encargado de Cumplimiento), el cual deberá emitir un informe en el más breve plazo con sus conclusiones y fundamentos, para que se establezcan los planes de acción.

b) Valorización de efectividad de controles (10)

En esta etapa se identifican las medidas para controlar los riesgos identificados a los que se encuentra expuesta Feller Rate. Por lo tanto, se realiza una identificación y medición de la eficiencia de los controles ejecutados en los procesos, obteniendo la exposición residual de Feller Rate frente a los riesgos.

Para establecer el nivel de exposición residual, se deben ejecutar las siguientes acciones:

- **Procedimiento para la evaluación de controles**

Se identifican los controles existentes asociados a los eventos de riesgos identificados para posteriormente evaluar la eficiencia y efectividad de estos. A continuación, se establecen los criterios para evaluar los controles:

Control Clave: Se valoriza si dicho control tiene mayor cobertura y es clave para el proceso.

¿Es control clave?	Puntaje	Descripción
Si	100%	Control es clave para la ejecución del proceso.
No	30%	Control no es clave para el proceso.

Naturaleza del Control: Mide el control de acuerdo con su forma de ejecución.

Tipo	Puntaje	Descripción
Manual	30%	Ejecutados en forma manual por el responsable de la ejecución de procesos.
Mixto	60%	Su ejecución involucra la participación de colaboradores y aplicativos de sistemas.
Spreadsheet (Automático)	100%	Control se ejecuta directamente por un aplicativo o un sistema.

Según tiempo y forma: Los Controles pueden ser clasificados según estas variables.

Tipo	Puntaje	Descripción
Preventivos	30%	Son los más eficaces, por lo tanto, rentables, debido a que se anticipan en grado razonable a la ocurrencia de eventos indeseables o inesperados.
Detectivos	100%	Son menos efectivos que los preventivos, pero mejores que los correctivos.

Documentación del Control: Mide el control de acuerdo con su formalización.

Tipo	Puntaje	Descripción
No Documentado	10%	Procedimiento del control no documentado.

Parcialmente Documentado	60%	Procedimiento del control parcialmente documentado y/o desactualizado.
Documentado	100%	Procedimiento del control documentado y actualizado.

Para llegar al resultado de la evaluación del control, se debe tener en cuenta el promedio de los porcentajes de cada uno de los criterios, tal como se detallan a continuación en el ejemplo de 3 controles:

Control	Control Clave	Puntaje			Promedio
		Naturaleza del Control	Según tiempo y forma	Documentación del Control	
Control 1	30%	30%	10%	100%	43%
Control 2	60%	100%	10%	60%	58%
Control 3	100%	100%	100%	10%	78%

En función del promedio, se puede obtener el nivel de mitigación como se describe a continuación:

Evaluación	% Mitigación
Altamente Efectivo	80% - 100%
Efectivo	60% - 79%
Medianamente Efectivo	45% - 59%
Inefectivo	20% - 44%
No Efectivo	0% - 19%

Quedando los controles de ejemplo, con los siguientes resultados:

Control	Promedio	Evaluación del nivel de mitigación
Control 1	43%	Inefectivo
Control 2	58%	Medianamente Efectivo
Control 3	78%	Efectivo

De acuerdo con el porcentaje de mitigación del control sobre el riesgo asociado, se procede a determinar el riesgo residual dependiendo si el control apunta a disminuir la frecuencia y/o impacto.

La fórmula para determinar el riesgo residual será la siguiente:

- Control para frecuencia:

$$Riesgo\ residual(evento) = Probabilidad\ Inherente * (1 - \%Mitigación)$$

- Control para Impacto:

$$Riesgo\ residual(evento) = Impacto\ Inherente * (1 - \%Mitigaci3n)$$

Si el control aplicado disminuye tanto impacto como probabilidad, se debe aplicar el porcentaje de mitigaci3n de manera individual tanto a la probabilidad como al impacto.

A manera de ejemplo, si a un riesgo calificado con probabilidad de ocurrencia Alta (calificaci3n 4), se le aplica un control efectivo que busca disminuir la probabilidad de ocurrencia, el riesgo pasar3 a tener una probabilidad residual Baja (calificaci3n 2); el c3lculo para llegar al nivel residual es el siguiente:

Tabla. Ejemplo del c3lculo del riesgo residual

Probabilidad Inherente	Calificaci3n	Control	Probabilidad Residual	Nivel Residual
Probable	4	Efectivo (60%)	4 x (1-60%)=1.6	Poco probable

El resultado de la probabilidad residual es 1.6, el cual se redondea al mayor entero, es decir 2, lo que equivale a un nivel de probabilidad "Poco probable".

La implementaci3n de controles afectar3 la ubicaci3n de un riesgo dentro del mapa de riesgos, permitiendo as3 la obtenci3n del mapa de riesgos residual. El objetivo de la implementaci3n de controles es trasladar el riesgo a niveles aceptables de acuerdo con el apetito de riesgo de la entidad.

Impacto	Cr3tico	5					
	Serio	4					
	Moderado	3					
	Menor	2					
	Bajo	1					
			1	2	3	4	5
			Muy Improbable	Poco Probable	Probabilidad que ocurra	Probable	Muy probable
			Probabilidad				

Se debe tener en cuenta:

- Analizar y/o actualizar la descripción de los controles de acuerdo con los resultados de las auditorías realizadas, los antecedentes históricos que se tengan y a los cambios que hayan afectado a la organización (modificaciones presupuestarias, nuevos objetivos, entre otras situaciones), determinando si estos controles están documentados y si existe segregación de funciones.
- Describir y analizar los controles claves que mitigan los riesgos después de un análisis profundo de los mismos, detallando qué, dónde, cuándo, cómo y quién lo hace y cómo se supervisa.
- Ajustar las exposiciones al riesgo de acuerdo a las actualizaciones realizadas a los riesgos y controles.

FASE 4 – VALORIZACIÓN DE RIESGOS

Se debe efectuar una comparación de los resultados del análisis con los criterios de riesgo para determinar si su magnitud es aceptable o tolerable. Se debe comparar los niveles encontrados contra los criterios de riesgo aceptado preestablecidos por la Compañía, considerando el balance entre beneficios potenciales y resultados adversos. Debiendo ordenar y priorizar los riesgos mediante un ranking.

En esta fase, se deben considerar las siguientes actividades:

a) Modelo de apetito al riesgo (11)

La empresa para determinar el apetito específico de cada riesgo debe revisar:

- La declaración donde debe estar explícita la misión, visión y valores. Aspectos que la empresa desea preservar y por tanto determinados riesgos por los que tienen aversión por una cuestión de filosofía.
- El análisis FODA (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), donde Feller Rate ha identificado los ámbitos de actuación y las actividades a través de las cuales estima, qué puede alcanzar los mayores beneficios futuros, lo que permite entender que riesgos está más dispuesta a asumir.
- La estrategia de la Empresa, que es el modo en que ésta establece cómo se propone explotar las ventajas competitivas, así como protegerse ante las amenazas.

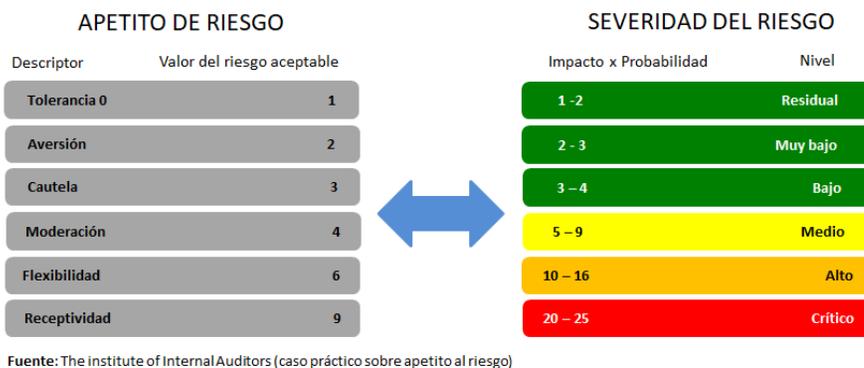
El **apetito** se define como la cantidad de riesgo que la organización está dispuesta a asumir para el logro de sus objetivos.

A continuación, se evalúan los riesgos y se compara la pérdida que podrían ocasionar (como producto de impacto y probabilidad) para determinar si cada uno de los riesgos está dentro del apetito de riesgo de Feller Rate.

La fase posterior implica un seguimiento de los riesgos para identificar si los mismos permanecen dentro del apetito.

Feller Rate debe definir en esta declaración su apetito específico relativo a cada uno de los riesgos a los que está expuesta y asigna un valor de la escala de pérdida en el que se desea que se mantenga. Consecuentemente, con esta declaración, Feller Rate mitigará los riesgos o asumirá más en función de la diferencia que exista entre el valor real del riesgo, fruto de su evaluación, y el valor deseado (apetito al riesgo).

Un riesgo cuyo valor real de pérdida sea mayor que el apetito de riesgo establecido para el mismo será mitigado con mayor o menor urgencia en función de cuánta sea la diferencia entre su valor y el deseado.



b) Ranking de riesgos por Procesos (12)

En el caso de los Procesos se utilizará como criterio para la confección del Ranking, el nivel de exposición al riesgo de estos. En cuanto a los subprocesos, se utilizará el criterio asociado al nivel de exposición al riesgo **ponderado**, esto es, el riesgo residual que subsiste después de aplicados todos los controles claves existentes.

Para un adecuado desarrollo del Proceso de Gestión de Riesgos, el nivel de exposición al riesgo debe considerar la ponderación estratégica de subprocesos, de acuerdo a lo señalado en los párrafos anteriores. Esto implica que el criterio considerado para la evaluación del riesgo es el de exposición al riesgo ponderado para los subprocesos (exposición al riesgo por ponderación estratégica).

Esta evaluación se determina considerando los niveles de exposición al riesgo de las etapas de acuerdo con el promedio aritmético de los riesgos específicos de contiene cada una de las etapas del Subproceso.

Una vez identificados los procesos críticos dónde se aplicarán primero las estrategias para tratar los riesgos, se deben identificar en base al nivel de exposición al riesgo ponderado, los subprocesos que componen los procesos críticos donde se aplicarán en forma prioritaria las estrategias.

Dentro de los subprocesos priorizados deben ser tratados los riesgos, correspondientes a las actividades que se desarrollan al interior de todas las etapas que los componen, priorizados de acuerdo al nivel de exposición al riesgo para cada etapa.

FASE 5 – TRATAMIENTO DE RIESGOS

Una vez completada la evaluación del riesgo, el tratamiento del riesgo involucra la selección y el acuerdo para aplicar una o varias opciones pertinentes para cambiar la probabilidad de que los riesgos ocurran, los efectos de los riesgos, o ambas, y la implementación de estas opciones.

A continuación de esto, sigue un proceso crítico de reevaluación del nuevo nivel de riesgo, con la intención de determinar su tolerancia con respecto a los criterios previamente establecidos, para decidir si se requiere tratamiento adicional. De acuerdo al ranking de riesgos y al nivel de riesgo aceptado preestablecido por la organización, definir su tratamiento y/o monitoreo, desarrollando e implementando estrategias y planes de acción específicos, que mantengan el riesgo dentro de los niveles aceptados por la organización.

a) Definición de riesgos a tratar (13)

Una vez evaluados y priorizados los riesgos en las fases respectivas, la dirección debe asumir la realización de las acciones concretas necesarias para tratarlos y monitorearlos, generando una respuesta lo suficientemente adecuada para mantener la exposición del riesgo en un nivel aceptado.

Sin perjuicio de lo anterior, en los casos con niveles de exposición al riesgo de nivel “Bajo”, pese a que se identificaran controles muy efectivos en relación con el riesgo, habrá que analizar la severidad del riesgo en forma individual, en especial, el nivel de impacto que se produciría de materializarse dichos riesgos. También debe realizarse un monitoreo que permita actualizar el impacto o probabilidad oportunamente.

Los riesgos cuya medición residual supere el apetito de riesgo definido por el Corporativo, o para aquellos riesgos que se consideren relevantes para la consecución de los objetivos del proceso y/o de Feller Rate, deberán implementar planes de acción de acuerdo a lo definido a continuación:

Clasificación Parámetros	Clasificación del Riesgo	Acciones/Mitigaciones a implementar
20 al 25	Crítico (C)	Muy alto riesgo de no lograr los objetivos. Se debe implementar de inmediato una estrategia de mitigación.
10 al 16	Alto (A)	Hay riesgo significativo de no lograr los objetivos. Se debe implementar una estrategia de mitigación tan pronto como sea posible.
5 al 9	Medio (M)	Hay riesgo moderado de no lograr los objetivos. Se debe implementar una estrategia de mitigación dentro del proceso normal de administración del negocio.
1 al 4	Bajo (B)	El riesgo de no lograr los objetivos es bajo. No se requiere de mitigaciones adicionales. Se debe monitorear regularmente estos riesgos.

b) Compromisos de plan de tratamiento de riesgos (14)

Una vez realizada la medición del riesgo, se debe definir la respuesta por parte de Feller al riesgo residual de cada evento, por lo tanto, se definen las siguientes opciones de respuestas para los riesgos:

Opción	Descripción
Aceptar	Asumir las consecuencias en el momento que se materialice el riesgo.
Mitigar	Establecer acciones de control para ayudar a prevenir la materialización del riesgo (probabilidad de ocurrencia) o las consecuencias al momento de su materialización (impacto).

Transferir	Trasladar las posibles pérdidas por eventos de riesgos materializados a terceros mediante arreglos contractuales, tercerización de procesos y/o pólizas de seguros.
Evitar	Eliminar la actividad que genera el riesgo o sustituirla por otra menos riesgosa.

c) Definición de indicadores (KRI) (15)

Con objeto de efectuar un seguimiento continuo de los riesgos, se deben definir KRIs, cuyos valores se compararán con los valores de referencia fijados de acuerdo con el apetito de cada riesgo, determinándose así si el valor del riesgo es acorde al apetito de Feller Rate o si lo excede.

d) Revisión de evidencias (16)

Las acciones asociadas al o los planes de tratamiento de riesgos, deben encontrarse sustentados con evidencias, que permitan en cualquier momento evaluar el nivel de implementación de acciones, responsables y nivel de cumplimiento, con el fin de asegurar correctamente la mitigación del riesgo.

FASE 6 – MONITOREO Y REVISIÓN

Como parte del proceso de gestión del riesgo, los riesgos y los controles se deben monitorear y revisar de manera regular. Comprende el definir y utilizar mecanismos para la verificación, supervisión, observación crítica o determinación del estado de los riesgos y controles con objeto de identificar de una manera continua los cambios que se puedan producir en el nivel de desempeño requerido o esperado y dar cuenta de la evolución del nivel del riesgo en procesos críticos para la administración.

a) Evaluación de riesgos de proyectos (17)

Todo proyecto debe incorporar la evaluación de riesgos, con el fin de monitorear las acciones que aseguren que se está cumpliendo adecuadamente y que las circunstancias cambiantes no alteran las prioridades de este, o que generen nuevos riesgos para Feller Rate.

Para el cumplimiento de dicho proceso, es conveniente internalizar en la cultura organizacional la implantación y utilización de modelos de autoevaluación de riesgos.

b) BCP /BIA (18)

A diferencia de lo anterior, que se enfoca en cómo podría verse afectada una organización a través de la identificación, análisis y valoración de riesgos con base en su impacto sobre los activos críticos y la probabilidad de ocurrencia, el BIA (*business impact analysis*) es un proceso más especializado en la identificación de los tipos de impacto, orientado en conocer qué podría verse afectado y las consecuencias sobre los procesos de negocio.

También, el BIA puede ser considerado como una fase a ejecutar durante el desarrollo de un [Plan de Recuperación ante Desastres](#) (DRP), y de un [Plan de Continuidad del Negocio](#) (BCP), debido a que permite a las organizaciones estimar la magnitud del impacto operacional y financiero asociado a una interrupción.

El BIA posee 2 objetivos principales, siendo estos:

- Proveer una base para identificar los procesos críticos para la operación de una organización.
- Priorización de ese conjunto de procesos, siguiendo el criterio de cuanto mayor sea el impacto, mayor será la prioridad.

El primer beneficio de la ejecución de un BIA es que puede ser utilizado como una de las fases iniciales para el desarrollo posterior de un DRP (*Disaster Recovery Plan*) y en consecuencia de un BCP (*Business Continuity Plan*), al tiempo que permite identificar los recursos más importantes de una organización y el impacto que podría representar en caso de algún incidente o interrupción mayor.

Lo anterior, complementa el desarrollo de una evaluación de riesgo, ya que se enfoca en la priorización de los procesos de negocio y en el impacto sobre éstos. En este punto, es importante mencionar que la evaluación de riesgos utiliza esta variable (impacto) y la probabilidad de ocurrencia de la materialización de una amenaza para llevar a cabo la valoración.

c) Reportes de Gestión de Riesgos (Comité) (19)

- El encargado de Cumplimiento debe reportar anualmente la evolución de los riesgos, teniendo en cuenta aspectos como tipo, contenido y periodicidad de reportes de análisis de indicadores relacionados con el Proceso de Gestión de Riesgos, considerando:

Crterios	Indicadores para análisis	Responsable	Periodo
Asociados a la comprensión del proceso de gestión de riesgos			
Calidad de cursos y talleres	<ul style="list-style-type: none"> • Áreas con mayor cantidad de participantes. • % de nuevos alumnos por División. 	Encargado de Cumplimiento	Anual
Asociado a la gestión de riesgos			
Severidad del riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos y subprocesos con más alta severidad (P*I). 	Encargado de Cumplimiento	Anual
Taxonomía de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgos por taxonomía con mayor severidad. 		
Controles	<ul style="list-style-type: none"> • Ranking de procesos con el nivel de efectividad de los controles. 		
Plan de tratamiento de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • % de cumplimiento de riesgos que han sido tratados en fecha. 		

FASE 7 - COMUNICACIÓN

Los procesos continuos e iterativos que debe realizar Feller Rate para proporcionar, compartir u obtener información y para comprometer el diálogo con los Colaboradores en relación con la gestión del riesgo. Se debe definir y utilizar mecanismos para comunicar y consultar con los interesados internos y externos, según resulte apropiado en cada etapa del Proceso de Gestión de Riesgos.

Dichas actividades deben permitir al Comité Ejecutivo tomar decisiones en forma oportuna respecto de los riesgos con mayores desviaciones en relación a los niveles aceptados.

a) Plan comunicacional (20)

El objetivo es asegurarse que los Dueños de Procesos que son en parte responsables de la implementación del Proceso de Gestión del Riesgo y las partes interesadas como los Colaboradores, comprenden las bases que han servido para tomar decisiones y las razones por las que son necesarias determinadas acciones. Entre los antecedentes que se pueden considerar están:

- Identificar usuarios o clientes internos y externos, y su nivel e importancia para los procesos que tengan un mayor nivel de riesgo inherente.
- Definir qué tipo de información se espera recibir y remitir en el proceso.
- Roles y responsables de la calidad y confiabilidad para la información a recibir y remitir.
- Periodicidad para la información a recibir y remitir.
- Definir el procedimiento de cómo se realizará la comunicación, identificar los soportes y tecnologías requeridas.
- Definir cómo se recolectarán opiniones que genere la comunicación, espacios de participación y forma como se hará efectiva la participación.

Es necesaria la comunicación periódica con todos los Colaboradores, con el fin de obtener una retroalimentación de riesgos.

b) Capacitación al personal (21)

Para la elaboración de capacitaciones al personal, se deben identificar tanto los riesgos más relevantes por áreas, procesos, que permitan establecer el material de capacitación en la Compañía.

REPORTES

El área de Encargado de Cumplimiento reportará al Comité Ejecutivo, al menos anualmente y/o cuando existan riesgos que lo ameriten, informando las medidas y planes implementados en el cumplimiento de su cometido y para efectuar la rendición de cuenta de su gestión.

II. ANEXOS

II.1. TAXONOMÍA DE RIESGOS.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Causas	Consecuencias
Generales	R01_Competencia	Cambio en la participación de mercado	Las acciones de los competidores amenazan la continuidad, estabilidad y rentabilidad del negocio.	<ul style="list-style-type: none"> Poca capacidad de la Compañía de diferenciarse de su competencia. Cambios en las necesidades, tecnologías (Internet) o gustos de los clientes. Cambios, entradas y acciones de nuestros competidores (precio, nuevos productos, mejoras en los entregables, reducción de costos). 	<ul style="list-style-type: none"> Pérdidas de oportunidades de expansión o adquisición en los mercados. Pérdidas financieras por la pérdida de mercado. La Competencia amenaza la habilidad para sobrevivir. Amenazar la continuidad del negocio. Afectar la rentabilidad.
Generales	R02_Necesidad de clientes	Incremento en la calidad y servicios por parte de los clientes	Reacción lenta ante necesidades.	<ul style="list-style-type: none"> Desconocimiento y falta de comunicación con los clientes que permita conocer sus necesidades. Clientes con cambios de requerimientos y necesidades especializadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Pérdida de clientes.
Generales	R03_Innovación TI	<ul style="list-style-type: none"> Nuevas o desactualizadas tecnologías. Modelos de negocio. 	No lograr o mantener ventajas competitivas a través de la Tecnología.	<ul style="list-style-type: none"> La Compañía no se actualiza con los avances tecnológicos (Ej.: IA). La Administración asocia los proyectos tecnológicos como gastos, sin comprender los retornos que se pueden producir con estos. Reducción de costos en Tecnología. Proyectos TI sin una adecuada evaluación y valorización del impacto en el negocio. 	Exposición a las acciones de la competencia o de productos sustitutos que sí no se actualizan no se podrá obtener mayor calidad, costo, tiempo de desarrollo en sus productos, servicios y procesos.
Generales	R04_Sensibilidad	Reducir la tolerancia o habilidad para resistir frente a cambios en las fuerzas del entorno.	Al comprometer los recursos y flujos de caja no permiten resistir el cambio del entorno.	La Administración compromete los recursos y los flujos de caja esperados de operaciones futuras a tal punto que reduce la tolerancia (o habilidad para resistir) frente a cambios en las fuerzas del entorno que están fuera de control.	<ul style="list-style-type: none"> La empresa es afectada en su posibilidad de competir y sobrevivir. Cambiar en respuesta a cambios del entorno. Los procesos de negocio no pueden satisfacer: <ul style="list-style-type: none"> Las necesidades del cliente. Adecuarse a los desafíos de los avances tecnológicos. Responder a las acciones inesperadas de un competidor. Cambios externos del entorno.
Generales	R05_Relación con los socios	Desconfianza de los socios	<ul style="list-style-type: none"> Disminución de la confianza de los socios. Los socios actuales y futuros no entienden a la Sociedad ni a sus mensajes ni estrategias principales. Falla en alianzas estratégicas. 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación inapropiada de información y Divulgación para los socios. No identificación de las necesidades de los socios. No alinear las expectativas de los socios. Elección de socios incorrectos. 	<ul style="list-style-type: none"> Perjudica la posibilidad de aumentar eficientemente el capital. Falta de confianza para brindar rendimientos suficientes sobre su inversión. Las consecuencias pueden ser graves, ya que no se tendrá el mismo acceso eficiente que sus competidores al capital que necesita para: <ul style="list-style-type: none"> Financiar su crecimiento, Ejecutar sus estrategias, y Generar rendimientos financieros futuros. Las alianzas, joint ventures, afiliaciones y otras relaciones externas ineficientes afectan la capacidad para competir.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Causas	Consecuencias
Generales	R06_Disponibilidad de capital	<ul style="list-style-type: none"> Sin Acceso a capital 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de disponibilidad de capital para refinanciar. No se puede acceder a capital para financiar crecimiento y llevar a cabo sus estrategias. 	<ul style="list-style-type: none"> Difícil acceso a capital fresco. Se encuentra con alto nivel de apalancamiento (ej.: gran cantidad de proyectos en ejecución). Tiene competidores con una estructura de costos menor. Posee una mayor cuota de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> Pérdidas por mayores costos para atraer capital. Imposibilidad de: <ul style="list-style-type: none"> Financiar el crecimiento. Llevar a cabo su estrategia de negocios. Generar resultados futuros. Atraer nuevos clientes.
Generales	R07_Soberano / Político	Estabilidad política del país	<ul style="list-style-type: none"> Incumplimiento de obligaciones financieras o compromisos internacionales. 	<p>Es el reflejo de la situación financiera / Política del país en la comunidad mundial, teniendo en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> Estabilidad política del país. Desempeño histórico en el cumplimiento de sus obligaciones financieras internacionales. Cambios drásticos en el marco normativo legal vigente. El gobierno imponga controles de tipos de cambio. Acciones políticas en un país en el cual la Sociedad ha hecho inversiones significativas. Volumen significativo de su negocio en un país no estable. 	<ul style="list-style-type: none"> Pérdidas en el valor de la inversión realizada en el respectivo País, afectando el valor acción de la empresa.
Generales	R08_Legal	<ul style="list-style-type: none"> Litigios y pasivos contingentes. Perfil de riesgo inaceptable (cliente). 	El incumplimiento puede afectar significativamente la habilidad de la Sociedad para conducir su negocio eficientemente.	<p>Comprende el incumplimiento de:</p> <ol style="list-style-type: none"> Leyes. No acatar fallos de la justicia, Litigio en contra de la empresa, La propiedad intelectual por uso de activos en la empresa, Contratos con clientes/proveedores mal preparados, No ejercer en buena forma y oportunamente las acciones legales a favor de Feller Rate. 	<ul style="list-style-type: none"> Generar incertidumbre en la toma de decisiones. Crear pasivos potencialmente inaceptables para los negocios. Los cambios en las leyes y evaluaciones pueden también resultar en un aumento de las presiones competitivas y afectar significativamente la habilidad de Feller Rate para conducir su negocio eficientemente.
Generales	R09_Regulatorio	Incumplimiento de normas legales o tributarias.	Los reguladores pueden cambiar las reglas y generar un ambiente competitivo diferente afectando la conducción de la sociedad.	<ul style="list-style-type: none"> Los entes reguladores pueden cambiar significativamente las reglas del mercado y empujar a industrias completas a un ambiente competitivo completamente diferente. Cambios en los requerimientos regulatorios. 	Los cambios en las regulaciones y en las acciones de los entes reguladores locales o extranjeros pueden resultar en un aumento de las presiones competitivas y afectar significativamente la habilidad de Feller Rate para conducir sus negocios eficientemente.
Generales	R10_Industria	R10.1_Demografico	Los cambios o tendencias afectan a clientes o proveedores.	<p>Corresponde a tendencias demográficas, que afectan a la base de nuestros clientes/proveedores, sean estos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Clientes dependientes de zonas geográficas para operar (fábricas o commodities). Proveedores dependientes de la situación financiera de su locación principal. 	Impacto en la gestión operacional y financiera de Feller Rate Corporativa o Filiales/Sucursales, al existir variables externas no controladas.
Generales	R10_Industria	R10.2_catástrofe natural	La operación normal es afectada por una catástrofe	<ul style="list-style-type: none"> Mal tiempo. Inundaciones. Terremotos. y otras catástrofes naturales. 	Afectan la mayoría de las industrias, algunas en forma más directa que otras.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Causas	Consecuencias
Proceso	Operaciones	R11_Satisfacción del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • PEST - político, económico, social y tecnológico. • Prestación de servicios de calidad inferior al esperado. 	<ul style="list-style-type: none"> • No conocer las necesidades, inquietudes y tendencias de los clientes constituye el punto de partida para perder los lazos de confianza y fidelidad, • No cumplir las expectativas de los clientes. 	<p>Impactan sobremanera todas las situaciones en relación directa con el cliente, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La atención personalizada, • La respuesta a las inquietudes, • El cobro correcto y otros. <p>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.</p> <p>Incluye la visión del cliente con respecto al servicio, calidad de atención, fidelidad del cliente, incluyendo el riesgo de retención.</p>
Proceso	Operaciones	R12_Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Personal poco motivado. • Baja productividad. • Falta o exceso de personal con las competencias necesarias para administrar y contralar la organización. • Incumplimiento de las normas. 	<p>El personal responsable de administrar y controlar a una organización o a un proceso de negocio no posea:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El conocimiento, • La capacitación • Definición de medidas de desempeño • Las habilidades, y • La experiencia necesaria para asegurar que los objetivos críticos de negocio sean alcanzados y que los riesgos de negocio sean reducidos a un nivel aceptable. 	<ul style="list-style-type: none"> • Generar dependencia del personal en los procesos claves del negocio. • Mal clima laboral / Mal trato. • Falta de compromiso. • Alta rotación. • Funciones no consideradas en los contratos de trabajos. • No contar con procesos que permita retener los talentos dentro de Feller Rate. • Ineficiencias operacionales por no contar con el personal adecuado.
Proceso	Operaciones	R13_Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Alto costo por repetición de errores. • Lento desarrollo de competencias, resistencias al crecimiento y empleados desmotivados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los procesos para capturar e institucionalizar el aprendizaje en toda empresa son inexistentes o ineficaces. • Entender como política de empresa, que no existe política formalizada. • No existen modelo de gobierno corporativo soportado en políticas, normas, procedimientos e instructivos formalizados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultando en una respuesta lenta en tiempo. • Alto costo por repetición de errores. • Lento desarrollo de competencias. • Resistencias al crecimiento. • Empleados desmotivados.
Proceso	Operaciones	R14_Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> • Costos elevados de las actividades. • Pérdida de ingresos debido a la falta de recaudación oportuna (Operaciones manuales - Controles apropiados) 	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso no es eficiente en la satisfacción de los requerimientos del cliente. • Procesos que no consideran los requerimientos de comunicación entre las áreas. 	<p>Costos incurridos sean elevados según la industria.</p>
Proceso	Operaciones	R15_Brechas de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Menor calidad, costos más elevados o ciclos más largos. 	<ul style="list-style-type: none"> • 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. • Falta de visibilidad de las operaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando los clientes descubren mejores alternativas otorgadas por los competidores, dejan de comprar nuestros servicios.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Causas	Consecuencias
Proceso	Operaciones	R16_Tiempo de ciclo	<ul style="list-style-type: none"> Tiempos demasiado largos debido a pasos redundantes, innecesarios e irrelevantes. 	<ul style="list-style-type: none"> El tiempo transcurrido entre el comienzo y el término de un proceso de negocio (o actividad dentro de un proceso) sea demasiado largo. El ciclo del proceso no puede medirse. 	<ul style="list-style-type: none"> Pasos redundantes, innecesarios e irrelevantes, lo cual tiene incidencia en los costos. Pérdidas de clientes.
Proceso	Operaciones	R17_Abastecimiento	<ul style="list-style-type: none"> Excesivos costos por las fallas en los productos / servicios externos. No tener los mejores proveedores o la más competentes no están seleccionados o identificados. 	<ul style="list-style-type: none"> Cuanto menores son las alternativas de proveedores de servicios claves utilizados en las operaciones de la sociedad mayor es el riesgo de faltantes y de costos más elevados. No contar con proveedores alternativos definidos en la gestión de compras. 	<ul style="list-style-type: none"> Afectan significativamente la capacidad de la Sociedad para brindar productos y servicios a precio competitivo a los clientes. Consideraciones sobre calidad y dependencia de proveedores.
Proceso	Operaciones	R18_Cumplimiento (conformidad)	No cumplir con requerimientos, procedimientos o políticas pueden generar pérdidas, demoras, mayores costos.	<ul style="list-style-type: none"> Una falla en el diseño o en la operación o debido a un error humano, descuido o indiferencia, los procesos no cumplan con los requerimientos del cliente desde el primer momento, o con los procedimientos y políticas establecidas. Incumplimiento por externos de nuestros procesos (ej.: Proveedores). 	<ul style="list-style-type: none"> Resulta en calidad inferior. Mayores costos. Pérdidas de ingresos. Demoras innecesarias.
Proceso	Operaciones	R19_Salud y Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> Pérdidas financieras importantes si no se cumple con las regulaciones de cada país. Infraestructura deficiente. Menor seguridad en las instalaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Incumplimiento de las medidas de protección de los trabajadores internos /externos. Generar ahorros en medidas de seguridad. Equipamiento sin mantenciones. Deficiencias en las medidas de seguridad de las instalaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Puede provocar pérdidas financieras importantes si las operaciones de la Sociedad no cumplen estrictamente con el marco legal.
Proceso	Financiero	R20_Mercado	<ul style="list-style-type: none"> R20.1_Tasa de interés - Aumentos de las tasas de interés exponen el rendimiento de la sociedad. 	<ul style="list-style-type: none"> Sobreendeudamiento. Evaluación incorrecta del mercado. Obligaciones financieras con tasas de interés flotante. 	<ul style="list-style-type: none"> Exponen a la empresa a un menor valor de activos, un mayor valor de pasivos, menor rendimiento de activos o mayor costo de pasivos.
Proceso	Financiero	R20_Mercado	<ul style="list-style-type: none"> R20.2_Tipo de cambio de divisas- Las fluctuaciones del tipo de cambio pueden generar utilidades o pérdidas. 	<ul style="list-style-type: none"> 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. 	Sufrir una pérdida económica o contable si el tipo de cambio se mueve en la dirección no deseada.
Proceso	Financiero	R21_Mercado	R21.3_Inversión de capital - El patrimonio se ve afectado por las fluctuaciones del tipo de cambio.	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 afectado por el riesgo de tipo de cambio explicado anteriormente.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Causas	Consecuencias
Proceso	Financiero	R22_Liquidez	R22.1_Flujo de efectivo - La falta de efectivo expone a la sociedad a endeudarse.	<ul style="list-style-type: none"> Falta de efectivo (o variaciones en el tiempo de los flujos). Generación de obligación con terceros que no consideran el Flujo de caja de la Compañía. 	<ul style="list-style-type: none"> Una utilidad menor o a la necesidad de pedir un préstamo. Pérdidas por endeudamiento.
Proceso	Financiero	R22_Liquidez	R22.2_Costos de oportunidad - Retrasos en procesos de facturación o inversiones expone a la sociedad a una inadecuada utilización de los fondos.	<ul style="list-style-type: none"> Retrasos en la facturación, procesamiento de pedidos, cobros, procesamiento de reclamaciones, inversiones, etc. No realizar inversiones que agregan valor a la Sociedad al tener una tasa interna de retorno mayor al costo de capital promedio ponderado. 	Utilización inadecuada de fondos de forma que conduzca a pérdidas de valor económico.
Proceso	Financiero	R23_Crédito	R23.1_Incumplimiento - Incumplimiento de obligaciones financieras	<ul style="list-style-type: none"> Falta de evaluación financiera periódica de los terceros. Quiebra o cesación de pago de clientes. 	La contraparte en una transacción financiera no es capaz o no desea cumplir con sus obligaciones.
Proceso	Financiero	R23_Crédito	R23.2_Concentración - Pérdidas excesivas por concentración de ventas en un solo cliente (grupo económico).	Énfasis o concentración inadecuada en el volumen de ventas o los ingresos en un solo cliente mercado o industria.	Es la exposición a pérdidas excesivas.
Proceso	Financiero	R24_Descalce	R24.1_Duration - Descalce de activos y pasivos	Surge del descalce entre la duración de los activos y la duración de los pasivos, un ejemplo de esto es: Un crédito (USD 100) para la compra de un activo fijo (USD 100), pero cuya valorización final es de (USD 60).	Mayores costos en los futuros endeudamiento.
Proceso	Financiero	R24_Descalce	R24.2_Reinversión - Pérdida financiera por la reinversión de flujos a una tasa distinta a la proyectada.	Surge de la necesidad de reinvertir flujos a una tasa distinta a la originalmente proyectada.	Mayores costos en los futuros endeudamiento.
Proceso	Financiero	R25_Impuestos	Cumplimiento de legislación y planificación Tributaria - Incumplimiento de leyes y errores de planificación tributaria	<ul style="list-style-type: none"> Falta de cumplimiento con la legislación vigente, incluyendo pagos y requisitos de forma. Cambios tributarios que afecten clientes y/o proveedores. Las transacciones relevantes tienen consecuencias impositivas adversas que podrían haber sido evitadas si se hubiesen estructurado de forma distinta (falta de planificación tributaria). 	<ul style="list-style-type: none"> Errores/retrasos que generen giros por revisiones (multas). Pérdidas de beneficios por mala administración tributaria.
Proceso	Autoridad	R26_Organización	Cumplimiento de los objetivos - La falta de estructura, cultura, valores pueden afectar la administración y alcance de sus objetivos	<ul style="list-style-type: none"> La estructura organizacional 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: <ul style="list-style-type: none"> Asignación, despliegue y desarrollo de recursos. Eficiencia en los impuestos. Reingeniería y esfuerzos de mejora de los procesos del negocio. Administración de flujos de fondos. Identificación, medición y control de los riesgos de negocio.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Causas	Consecuencias
Proceso	Autoridad	R27_Outourcing	<ul style="list-style-type: none"> Los que prestan un servicio externo no trabajen dentro de los límites definidos. Creación de capacidades competitivas en la empresa que realiza el servicio. La empresa que subcontrata no tenga la capacidad para supervisar adecuadamente los servicios que recibe. 	<ul style="list-style-type: none"> Originado en los procesos externos realizado por terceros, incluyendo los siguientes factores de riesgo; contratos, calidad, precio, oportunidad, seguridad de la información, auditorías por la empresa contratante. No contar con personal interno que monitoreo y controle a los terceros. Un riesgo adicional es que la empresa que subcontrata no tenga la <u>capacidad para supervisar</u> adecuadamente los servicios que recibe. 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. El servicio externo no está: <ul style="list-style-type: none"> Dentro de los <u>límites definidos de autoridad</u>. No actúan de una manera consistente con los valores, estrategias y objetivos de la Sociedad. 	<ul style="list-style-type: none"> Costes mayores de los esperados. Calidad inferior a la acordada. Insatisfacción del personal interno de la empresa. Pérdida de control del servicio y de pérdida del conocimiento interno. Dependencia del proveedor. Conflictos con el proveedor.
Proceso	Autoridad	R28_Incentivos de desempeño	Confianza en las medidas de desempeño porque no son realistas, comprensibles, determinadas objetivamente o justificables.	<ul style="list-style-type: none"> 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 prudentes de negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> Los gerentes y empleados no creen en las medidas de desempeño utilizadas por la Sociedad porque no son realistas, comprensibles, determinadas objetivamente o justificables. O las medidas de desempeño son mal utilizadas, generando obligaciones de pagos al personal que no corresponden.
Proceso	Autoridad	R29_Disposición al cambio	<ul style="list-style-type: none"> Incapacidad de implementar mejoras en los procesos requeridos por el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> Los colaboradores de la organización no son capaces de implementar mejoras en los procesos y en el producto o servicio lo suficientemente rápido. No contar con el adecuado capital humano, que impide que los procesos de negocios sean mejorados. 	Mantener el ritmo de los cambios del mercado.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Causas	Consecuencias
Proceso	Autoridad	R30_Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> Áreas de gestión incomunicadas. Sistemas de información ineficientes. Generar un clima de trabajo contrario a la eficacia y transparencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Los canales de comunicación descendentes facilitan que los diferentes estamentos 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. 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. Falta de formalidad de los canales de comunicación hacia el medio, no permite una adecuada interacción con el medio. Procesos no gestionados correctamente por falta de comunicación. 	<p>No disponer de canales eficaces de comunicación puede generar:</p> <ul style="list-style-type: none"> Áreas de gestión incomunicadas, Sistemas de información ineficientes Generar un clima de trabajo contrario a la eficacia y transparencia.
Proceso	Tecnológico	R31_Importancia	<ul style="list-style-type: none"> Los sistemas de procesamiento de datos no proporcionan información útil o carecen de capacidad adecuada. Pérdidas económicas por duplicidad de ingreso de facturas o documentos para pago. 	<ul style="list-style-type: none"> Se refiere cuando la información no sea relevante para los propósitos para los que ha sido compilada, mantenida y distribuida. Esto implica adicionalmente, que los mecanismos utilizados (sistemas) son sobredimensionados por los usuarios, no aportando valor, y en forma contraria, son subvaluados los sistemas. 	<ul style="list-style-type: none"> Utilidad y oportunidad de la información que es creada o resumida por un sistema informático.
Proceso	Tecnológico	R32_integridad	<ul style="list-style-type: none"> Evento imprevisto o interferencia de terceras partes que afecten la integridad de la información. 	<ul style="list-style-type: none"> 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. 	<ul style="list-style-type: none"> La integridad se puede perder por errores en la programación, errores de procesamiento o errores de administración.
Proceso	Tecnológico	R33_Acceso	<ul style="list-style-type: none"> Accesos inapropiados por falta de segregación de funciones, 	<ul style="list-style-type: none"> 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. 	<ul style="list-style-type: none"> Segregación inapropiada de funciones. Riesgos asociados con la integridad de los datos y bases de datos. Riesgos asociados con la confidencialidad de la información.
Proceso	Tecnológico	R34_Disponibilidad	<ul style="list-style-type: none"> Actividades tardan demasiado tiempo y son costosas. Acceso no autorizado a la información. El trabajo no se completó a tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> La información no se encuentre disponible cuando se necesite. Personal pueda afectar la disponibilidad de los sistemas. 	<ul style="list-style-type: none"> Pérdida de comunicaciones. Pérdida de la capacidad de procesamiento y las dificultades operacionales. Las interrupciones de negocio pueden también surgir por desastres naturales, vandalismo, sabotaje y accidentes.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Causas	Consecuencias
Proceso	Tecnológico	R35_Infraestructura	Falta de apoyo eficiente y controlado de las necesidades del negocio.	<ul style="list-style-type: none"> Es cuando una organización no tiene una infraestructura eficaz de información tecnológica (hardware, redes, software, personas y procesos). 	<ul style="list-style-type: none"> No apoyar eficazmente las necesidades actuales y futuras del negocio de una forma eficiente y bien controlada.
Proceso	Integridad	R36_Fraude de la gerencia	<ul style="list-style-type: none"> La gerencia puede emitir estados financieros equívocos que pretendan engañar. 	<ul style="list-style-type: none"> 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. 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. 	<ul style="list-style-type: none"> Pérdidas financieras que generen contingencias asociadas a la continuidad operacional. Multas de los organismos fiscalizadores. Las regulaciones de entidades gubernamentales, de los mercados de valores y las políticas emanadas del gobierno corporativo intentan reducir al máximo este tipo de riesgos.
Proceso	Integridad	R37_Fraude de los empleados	Pérdidas financieras o usos no autorizados de activos fijos, financieros o de información	<ul style="list-style-type: none"> 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. 	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.
Proceso	Integridad	R38_Acciones ilegales - Pérdidas financieras o usos no autorizados de activos fijos, financieros o de información.	El incumplimiento intencional, simple negligencia, de la legislación vigente puede tener consecuencias tales como juicios, multas, recargos, costos, otros. Pero sobre todo, un golpe al prestigio y buen nombre de la Sociedad en el mercado	<p>Gerentes y empleados, individualmente o en conjunto, pueden cometer actos ilegales exponiendo a la Sociedad a situaciones de riesgo como consecuencia de sus acciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> Tiene que ver con el uso de información privilegiada. Conflictos de interés. Comportamientos individuales que afecten la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> 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. 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.
Proceso	Integridad	R39_Usos no autorizados	El mal uso o el uso no autorizado de los activos físicos y financieros de la Sociedad puede generar consecuencias complejas como demandas penales, cancelación de concesiones, daños en la reputación de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> 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.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Causas	Consecuencias										
Proceso	Integridad	R40_Imagen y reputación	Opinión pública negativa puede exponer a la empresa a daños en la reputación, pérdida de valor, pérdidas financieras, pérdida de clientes, utilidades y la habilidad de competir.	<ul style="list-style-type: none"> Surge de la opinión pública negativa del cómo la Compañía cumple sus procesos y objetivos de negocios. 	<ul style="list-style-type: none"> 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. 										
Proceso	Integridad	R41_Delitos ejecutados	Cualquier comportamiento contrario a lo establecido por ley, que sea realizado por el personal o la Administración de Feller Rate.	<p>Actividades realizadas por el personal de Feller Rate por propia voluntad o por imprudencia, que resultan contrario al marco normativo legal vigente, y que se encuentran asociadas a delitos (Lavado de activos, Financiamiento del Terrorismo, Cohecho) y protección de datos personales, considerando los siguientes requerimientos:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>País</th> <th>Norma</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>El Salvador</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> Decreto N° 498 -Ley contra el lavado de dinero y de activos </td> </tr> <tr> <td>República Dominicana</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> Ley N° 155-17 – Ley cvdo de activos y el financiamiento del terrorismo. </td> </tr> <tr> <td>Paraguay</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> Artículo 196 del Código Penal – Tipificación del lavado de activos. Ley N°. 1.340/88 sobre Tráfico de estupefacientes. </td> </tr> <tr> <td>Chile</td> <td>Ley N° 20.393 – Establece la responsabilidad penal de las personas jurídicas en los delitos de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y cohecho.</td> </tr> </tbody> </table>	País	Norma	El Salvador	<ul style="list-style-type: none"> Decreto N° 498 -Ley contra el lavado de dinero y de activos 	República Dominicana	<ul style="list-style-type: none"> Ley N° 155-17 – Ley cvdo de activos y el financiamiento del terrorismo. 	Paraguay	<ul style="list-style-type: none"> Artículo 196 del Código Penal – Tipificación del lavado de activos. Ley N°. 1.340/88 sobre Tráfico de estupefacientes. 	Chile	Ley N° 20.393 – Establece la responsabilidad penal de las personas jurídicas en los delitos de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y cohecho.	<p>Sanciones económicas o clausura por parte de los organismos reguladores, que pueden afectar la continuidad de negocio.</p>
País	Norma														
El Salvador	<ul style="list-style-type: none"> Decreto N° 498 -Ley contra el lavado de dinero y de activos 														
República Dominicana	<ul style="list-style-type: none"> Ley N° 155-17 – Ley cvdo de activos y el financiamiento del terrorismo. 														
Paraguay	<ul style="list-style-type: none"> Artículo 196 del Código Penal – Tipificación del lavado de activos. Ley N°. 1.340/88 sobre Tráfico de estupefacientes. 														
Chile	Ley N° 20.393 – Establece la responsabilidad penal de las personas jurídicas en los delitos de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y cohecho.														
Información/Toma de decisiones	Operacional	R42_Fijación de precios	<ul style="list-style-type: none"> Estar fuera de mercado o no identificar adecuadamente las oportunidades. Condiciones excepcionales de venta. Dejar de negociar mejores términos alcanzables. La negociación toma demasiado tiempo y las condiciones del mercado cambian. 	<ul style="list-style-type: none"> El precio que fija Feller Rate es superior al precio de mercado. La fijación de precios para determinados productos no cubre sus costos operacionales, debido a información inadecuada. 	<ul style="list-style-type: none"> Debido a que las estrategias de fijación de precios de la Empresa no están basadas ni en estudios de mercado ni en otra información sobre los clientes obtenida sistemáticamente. 										

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Causas	Consecuencias
Información/Toma de decisiones	Operacional	R43_Compromisos adquiridos	<ul style="list-style-type: none"> Operar los servicios a un costo demasiado alto. Dejar de cubrir todos los detalles relevantes. Inadecuada captura de la información de facturación de clientes. 	<p>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.</p> <p>Algunos ejemplos, corresponde a:</p> <ul style="list-style-type: none"> Fecha de término de contratos de clientes para su renovación. Seguimiento de precios acordados. 	Si los compromisos incluidos en acuerdos contractuales (como pueden ser el compartir el riesgo de moneda.) 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.
Información/Toma de decisiones	Operacional	R44_Informes	<ul style="list-style-type: none"> Los informes financieros requeridos por agencias regulatorias son incompletos, inexactos, o inoportunos, exponiendo a la Sociedad a multas, penalizaciones y sanciones. 	<ul style="list-style-type: none"> 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 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". 	<ul style="list-style-type: none"> Los informes financieros requeridos por agencias regulatorias son incompletos, inexactos, o inoportunos, exponiéndose a multas, penalizaciones y sanciones.
Información/Toma de decisiones	Operacional	R45_Análisis del entorno	<ul style="list-style-type: none"> La falta de seguimiento y de contacto con un entorno que cambia rápidamente generará estrategias de negocio obsoletas. 	No se tiene un proceso eficaz para la obtención de información relevante sobre el entorno, o cuando los supuestos claves asumidos sobre el entorno son inconscientes con la realidad o no se efectúa un seguimiento de ellos por parte de la Empresa.	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.
Información/Toma de decisiones	Estratégicos	R46_Cartera de negocios	La sociedad no es capaz de maximizar el desempeño del 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.	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.
Información/Toma de decisiones	Estratégicos	R47_Valoración	Incapacidad para medir el valor del negocio.	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 las áreas de negocios propios, que permita la optimización de las líneas de negocios en el tiempo.
Información/Toma de decisiones	Estratégicos	R48_Medición de desempeño	Las medidas generales de desempeño no son equilibradas o consistentes para respaldar las estrategias de negocio	<ul style="list-style-type: none"> La administración no cuenta o no toma en consideración más variables de negocio que no sea una (ej.: EBITDA). Las medidas de desempeño no se efectúan tomando en cuenta información del mercado. 	Las medidas generales del desempeño organizacional no están suficientemente equilibradas o son inconsistentes y no respaldan las estrategias de negocio.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Causas	Consecuencias
Información/Toma de decisiones	Estratégicos	R49_Planificación	Estrategias no son aceptadas por los Directores Seniors o no son útiles.	<ul style="list-style-type: none"> El riesgo surge cuando las estrategias no parten de un buen diagnóstico, no son aceptadas por los Directores Seniors 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, premisas irreales sobre la industria y la posición relativa de la propia Sociedad respecto al mercado pueden llevar a errores estratégicos. 	Proceso de asignación de los recursos de la Sociedad no establezca ni mantenga ventaja competitiva u optimice los rendimientos para los accionistas.
Información/Toma de decisiones	Estratégicos	R50_Ciclo de vida	La empresa no se mantiene competitiva por falta de información relevante y confiable.	<ul style="list-style-type: none"> 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. 	Amenaza la capacidad de la empresa de mantenerse competitiva.
Información/Toma de decisiones	Estratégicos	R51_Modelo de negocio	El modelo de negocio no puede ser modificado en un tiempo adecuado por falta de información.	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.	La empresa cuenta con un modelo obsoleto de negocio.