

RANCHO HOTEL Y SPA GLOBAL



GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS

**Revisión 04
10/07/20XX**

INTRODUCCIÓN

El Planeamiento Estratégico del Rancho Hotel y Spa GLOBAL fue desarrollado para un horizonte de 10 años, en el cual están detallados los planes Estratégico, Táctico y Operacional. La efectiva implantación del Planeamiento Estratégico implica el cumplimiento de diversos Objetivos, muchos de ellos involucrados con inversiones relevantes, tiempos de implantación largos y dificultades técnicas, pudiendo resultar en pérdidas de valor para la organización en función de fallas en la implantación. Con la finalidad de garantizar que las acciones definidas por el Consejo de Dirección, en el Planeamiento Estratégico, efectivamente agreguen valor, el Consejo indicó al Director del Rancho Hotel y Spa, la necesidad de implantar un Plan de Gestión de Riesgo para cada Objetivo relevante, siguiendo los parámetros establecidos en la Política de Gestión de Riesgo. El enfoque es el control de las amenazas que pueden resultar en perjuicio para la empresa. Al analizar las amenazas, se identifican también oportunidades que son incorporadas en el planeamiento y las que son consideradas de bajo impacto..

Las amenazas y las oportunidades relativas al cumplimiento de los Objetivos establecidos en el Planeamiento Estratégico, incluso los riesgos de inversiones resultan del análisis del contexto de la organización. El enfoque del análisis de las inversiones no está en el ámbito de este documento.

La Junta de Directores exige la Gestión de Riesgos Corporativos en relación con el control de la ejecución de la Planificación Estratégica, siendo una herramienta fundamental de la Gestión del Rancho Hotel y Spa GLOBAL.

Los fundamentos de este Plan de Gestión de Riesgos Corporativos están en la norma ISO 31000, que recomienda la estructura y el método de gestión de riesgos seguidos aquí, comenzando con la identificación de riesgos, su análisis y clasificación, el tratamiento a administrar y el seguimiento continuo de los riesgos y sus controles.

La decisión del Rancho Hotel y Spa es no establecer una estructura específica para la Gestión de Riesgo, siendo utilizada la estructura funcional existente, con clara designación del “dueño del riesgo”, responsable por implementar, controlar y redactar las acciones de Gestión. El “dueño del riesgo” es el “dueño” del Objetivo, conforme se ha establecido en los Planes Estratégico, Táctico y Operacional. Es función de todos los sectores de la organización garantizar la implementación exitosa del Plan.

El seguimiento y mantenimiento del Plan de Gestión de Riesgo se harán hechos en las reuniones regulares de gestión, siguiendo las prácticas ya existentes para las otras dimensiones del

planeamiento corporativo. La revisión del Plan será permanente, debiendo cada “dueño del riesgo” detallar las acciones, obtener la aprobación del Consejo y actualizar el Plan, siempre que sea necesario.

POLÍTICA DE GESTIÓN DE RIESGOS

El Consejo Director del Rancho Hotel y Spa GLOBAL requiere la gestión de riesgos sobre los Objetivos relevantes que deben ser concluidos en los próximos 5 años y que deben agregar valor, pero que pueden verse afectados por los diversos riesgos involucrados.

La tolerancia al riesgo del Consejo es bajo. Son considerados como relevantes y deben ser analizados, los riesgos que afectan a los Objetivos y que pueden generar perjuicio desde un valor de 5% considerando la facturación del año anterior.

La gestión de riesgo es parte del Planeamiento Estratégico y se integra con todos los otros instrumentos de gestión y políticas del Rancho y Spa, realizándose un seguimiento de forma sistemática por el Consejo Director.

El responsable por el riesgo es el dueño del Objetivo, conforme lo establecido en el Planeamiento Estratégico. El dueño del Objetivo pasa a ser llamado “dueño del riesgo”. La responsabilidad final es del Director Presidente del Rancho Hotel y Spa, debiendo informar cualquier condición que juzgue inadecuada en cuanto al logro de los Objetivos o sobre el control de las amenazas. El dueño del riesgo debe informar al Director Presidente situaciones relevantes que pueden impactar negativamente su desempeño, pueden incluso hacer un informe directo al Consejo, en caso lo juzgue necesario.

El dueño del riesgo debe asegurar que el Objetivo bajo su liderazgo, efectivamente agregue valor para el Rancho Hotel y Spa, conforme a lo establecido en el Planeamiento Estratégico. Conflictos de intereses resultantes de decisiones compartidas serán siempre comunicados a la Dirección, siendo analizados en la reunión mensual de revisión de la Dirección. Las decisiones sobre conflictos son registradas en Acta y con seguimiento sistemático por el Director.

El desempeño de la gestión de riesgo es evaluada continuamente, correspondiendo a cada dueño de riesgo reportar el cumplimiento de sus actividades, para promover la actualización de los datos. La Revisión de la Dirección y la mejora continua de la gestión de riesgo son promovidas por lo menos una vez al año y reportados al Consejo, por el Director, siendo esa evaluación hecha en el ámbito del Planeamiento Estratégico.

El Consejo Director requiere que el Director efectúe una auditoría anual independiente del Planeamiento Estratégico. Esta auditoría debe cubrir el planeamiento, la implementación y la ejecución de los controles para las amenazas en concordancia con lo establecido en este Plan de Gestión de Riesgo.

IDENTIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS QUE NECESITAN ANÁLISIS DE RIESGO.

Los Objetivos fueron ampliamente estudiados en el Planeamiento Estratégico y están ya incluidos en los Planes Estratégico, Táctico y Operacional. El dueño del Objetivo es también el dueño del riesgo asociado a él.

A continuación se han identificado todos los Objetivos, sean ellos estratégicos, tácticos u operacionales, con plazo de implantación y el dueño del riesgo.

Los Objetivos “relevantes”, conforme lo establecido en la Política de Gestión de Riesgo, deben ser considerados para el escenario de implantación de 5 años. Para los Objetivos estratégicos, con implantación después de 5 años, se deben identificar los objetivos parciales que deben ser concluidos en los próximos 5 años.

Los Objetivos considerados para el Análisis de Riesgo, los plazos y los dueños de los riesgos son los siguientes:

PLAN ESTRATÉGICO (actividades con plazo de 6 hasta 10 años)			
ACTIVIDADE	PLAZO	RESPONSABLE	DECISIONES de ÁMBITO TÁCTICO O OPERACIONAL (PRÓXIMOS 5 AÑOS)
Buscar la asociación con redes internacionales para actuar como una extensión local de las actividades	6 años	Director	Empezar contactos internacionales en el año 4
Implementar autosuficiencia en la generación de electricidad (paneles solares, biodigestor, residuos agrícolas)	7 años		Crear Gerencia de Mantenimiento y Gestión de Infraestructuras en el año 4 y contratar proyecto externo en año 5
Implementar casa de convivencia y la vivienda con largas estancias para las personas mayores.	7 años		Implementar el servicio de geriatría en año 5
Implementar centro de convenciones	8 años		Ninguna
Implementar dos nuevas unidades hoteleras en zonas urbanas de hasta 500 km de la sede actual del Hotel	7 años y 10 años		Iniciar los estudios de localización en el año 4
Convertir gerentes en socios de la empresa, con acciones preferentes	6 años		Promover el estudio de la legislación en el año 4 y proponer al Consejo en el año 5
Transformar Hotel en centro de entrenamiento y educación en ecología	8 años		Ninguna
Obtener la certificación 45001	6 años	Gerente de Calidad	Seleccionar la consultoría en el año 5
Obtener la certificación 22000	7 años		Ninguna
Obtener la certificación 27001	8 años		Ninguna
Obtener la certificación 50001	6 años		Seleccionar la consultoría en el año 5

PLAN TÁCTICO (actividades con plazo de 3 hasta 5 años)		
ACTIVIDAD	PLAZO	RESPONSABLE
Promover la región como dedicada a la ecología	3 años	Director
Desarrollar alianzas con asociaciones comerciales para promover eventos	3 años	
Implementar programa de actividades dirigidas para las personas mayores	4 años	
Implementar la norma ISO 14001 y certificar	3 años	Gerente de Calidad
Ampliar el alcance de la norma ISO 9001: 2015 para las actividades agrícolas	4 años	
Implementar OHSAS 45001	3 años	
Implementar ISO 27001	4 años	
Implementar ISO 22000	5 años	
Incentivar gobierno municipal o estatal para instalar cursos técnicos utilizando las áreas del hotel	3 años	Gerente Administrativo
Utilizar aprendices de la escuela técnica municipal a ser montado.	4 años	
Establecer un programa de fidelización para la familia	3 años	
Apoyar la educación municipal con la promoción de eventos	4 años	
Promover programa de invitación a los vecinos para participar libre de costos de las actividades del hotel	3 años	
Actuar para municipio rehacer carretera de acceso	3 años	
Identificar los puntos de inundación y trabajar con el Estado para promover mejoras	3 años	
Promover eventos de interés de la ciudad, pero sin lazos con partidos políticos	4 años	
Promover y desarrollar proveedores locales de servicios	3 años	
Establecer socio bancario único	4 años	
Promover actividades conjuntas con las organizaciones no gubernamentales ambientales	4 años	Gerente de Actividades y Eventos (a ser creado)
Acércase a las universidades y centros de investigación para promover actividades conjuntas, centrándose en las tecnologías que aplicamos	4 años	
Implementar programas de turismo de aventura y ecoturismo	5 años	

Implementar planta de tratamiento para reciclaje de agua	4 años	Jefe de Manutención
Implementar calentamiento solar de agua	4 años	
Implementar una red para la vigilancia y seguridad sala de control central y patrulla motorizada	3 años	

**PLAN OPERACIONAL
(actividades hasta 2 años)**

ACTIVIDAD	PLAZO	RESPONSABLE
Buscar aproximación con la municipalidad siendo cuidadoso para no estar involucrado con los partidos político	1 año	Director
Fortalecer la asociación de productores rurales de la región	2 años	
Promover programa de marketing para la conciencia de la marca	1 año	Gerente Administrativo
Signalizar la carretera para evitar desviaciones y el contacto de los clientes con los vecinos	1 año	
Pagar los salarios al menos un 10% por encima del promedio regional	1 año	
Mantener programa de alerta para los clientes como las inundaciones en la carretera	1 año	
Contratar gerentes con experiencia internacional en la hospitalidad	1 año	
Contratar todo el personal de operación en la región	1 año	
Dar a conocer las actividades del hotel en la Ciudad	1 año	
Siguir los precios internacionales de centros de láser para las familias	1 año	
Contratar empresa especializada en técnicas audiovisuales al entretenimiento	1 año	
Promover el hotel como un lugar de vida en el campo y la ecología para toda la familia	1 año	
Trabajar con dos bancos para establecer una competencia	1 año	
Promover el marketing dirigido a cada miembro de la familia	1 año	
Controlar los costes y la calidad con despliegue de BSC	2 años	
Estudiar el mercado y las preferencias de las personas mayores	2 años	
Crear programas de turismo ecológico	2 años	
Identificar las ONG ambientales que puedan estar involucrados en las actividades del hotel	2 años	
Identificar los puntos críticos de la carretera y ayudar municipio a mantenerlos	2 años	
Hacer promociones para grupos	2 años	

Implementar el control de las enfermedades animales y seguir las buenas prácticas	1 año	Gerente de la Hacienda
Hacer un estudio detallado de los peligros y riesgos de cada puesto de trabajo y de las actividades que involucran a los clientes	1 año	Gerente de Calidad
Hacer estudio de los aspectos e impactos ambientales y establecer controles críticos	1 año	
Implementar control de puntos críticos de contaminación para los restaurantes	1 año	
Levantar puntos de interfaz con el cliente y implantar instrucciones de trabajo	1 año	
Implementar el control ambiental	1 año	
Implementar la norma ISO 9001	2 años	
Levantar los aspectos ambientales	2 años	
Implementar el control operativo de uso del suelo y de la eliminación de residuos agrícolas para evitar olores	2 años	
Desarrollar y capacitar al personal de mantenimiento	1 año	Jefe de Manutención
Mejorar los accesos internos, por lo que teniendo en cuenta las condiciones climáticas más críticos.	1 año	
Implementar y el mantener una red interna de datos con fibra óptica que cubre todas las partes del hotel	1 año	
Iniciar estudio del uso de energía	1 año	
Implementar generador de emergencia con capacidad para abastecer carga operativa esencia	2 años	
Implementar grupo de mantenimiento 24x7	2 años	
Mantener reserva estratégica de repuestos	2 años	
Implementar acceso de red de dator independiente por satélite.	2 años	
Aumentar la reserva de agua tratada para durar 6 meses de operación del hotel	2 años	
Identificar puntos de riesgo para el control de la información interna	1 año	Jefe de Informática
Implementar sector de seguridad para control de acceso y vigilancia por visitas en las zonas del hotel	1 año	Jefe de Seguridad

Según lo que define la Política de Gestión de Riesgo, para los Objetivos de los próximos 5 años, las actividades que deben ser evaluadas en cuanto a perjuicio son las que involucran inversiones o pueden implicar pérdidas por un monto mínimo del 5% de la facturación del año anterior.

Las 74 actividades indicadas arriba, incluidas en el Planeamiento Estratégico, fueran analizadas en cuanto a la amenaza de pérdida de valor de 5% de la facturación, siendo seleccionadas 11, que

son clasificadas como “relevantes” asociando incertidumbre (riesgo) y que deben ser incluidas en el Plan de Gestión de Riesgo. Las actividades seleccionadas son las siguientes:

PLAN OPERACIONAL		
ACTIVIDAD	PLAZO	DUEÑO DEL RIESGO
implementar y mantener red de datos interna de fibra óptica que cubre todas las partes del hotel	1 año	Jefe de Manutención
Crear programas de turismo ecológico	2 años	Gerente Administrativo
Implementar generador de emergencia con capacidad para abastecer toda la carga operativa esencial	2 años	Jefe de Manutención
Implantar red independiente de acceso para satélite.	2 años	Jefe de Manutención
Aumentar la reserva de agua tratada para las necesidades de 6 meses de operación del hotel	2 años	Jefe de Manutención

PLAN TÁCTICO		
ATIVIDAD	PLAZO	DUEÑO DEL RIESGO
Establecer un programa de fidelización para la familia	3 años	Gerente Administrativo
Implementar red de vigilancia y seguridad con sala de control central y patrullaje motorizado	3 años	Jefe de Manutención
Implementar planta de tratamiento para reciclaje de agua	4 años	Jefe de Manutención
Implementar calentamiento solar de agua	4 años	Jefe de Manutención
Implementar programas de turismo de aventura y ecoturismo	5 años	Gerente de Actividades Eventos (a ser creada)

PLAN ESTRATÉGICO (ACCIÓN CON PLAZO HASTA 5 AÑOS)		
ACTIVIDADE	PLAZO	DUEÑO DEL RIESGO
Implantar servicio geriátrico	5 años	Gerente de Actividades y Eventos (a ser creada)

Todas las actividades seleccionadas implican implementar una instalación nueva o iniciar un nuevo servicio al cliente o ambas cosas. La amenaza está en no cumplir lo que está planeado, con graves daños para el Rancho Hotel y Spa. Para tratar esa amenaza vamos identificar los eventos que pueden impedir o dificultar la ejecución de la actividad y el cumplimiento del Objetivo.

Los eventos que generan riesgos para cumplir los Objetivos, identificados como “relevantes”, serán analizados según el contexto de la organización. El análisis debe ser amplio y conducido de forma genérica, pudiendo y debiendo ser aplicado a cada uno de los Objetivos relevantes. Correspondiendo al dueño del riesgo adaptar el análisis completo al detalle necesario para su Objetivo específico. Los Planes de Gestión de Riesgo específicos relativos a cada uno de los 11

Objetivos relevantes indicados arriba son parte integrante de ese Plan de Gestión de Riesgo y deben ser aprobados por el Consejo Director.

El control del análisis del riesgo específico corresponde al dueño del riesgo. En el nivel de este documento se hará solamente el análisis genérico.

ANÁLISIS DE LOS RIESGOS

En este documento se hará el análisis de riesgo para un Objetivo genérico relativo a la implementación de una nueva instalación o el inicio de una nueva actividad, en línea con la naturaleza de los 11 Objetivos relevantes seleccionados. La referencia para el análisis es la norma ISO 31000. Los eventos que generan amenazas y oportunidades están identificados, según el contexto de la organización, en eventos del contexto interno y eventos del contexto externo, tomando en cuenta las partes interesadas relevantes. Para el contexto interno son consideradas las Fortalezas y las Debilidades del Rancho Hotel y Spa.

Los eventos considerados para el contexto interno son los siguientes:

- Infraestructura del Rancho Hotel y Spa
- Personal
- Procesos
- Tecnología
- Gobierno corporativo (incluye finanzas y administración)

Para el contexto externo fueron considerados los siguientes eventos:

- Economía, finanzas y mercado
- Medio ambiente e infraestructura local, regional e global
- Sociedad
- Tecnología
- Política y legislación

El listado siguiente indica los eventos considerados y las partes interesadas involucradas, considerando el carácter genérico del análisis y el hecho de que todos los Objetivos relevantes están vinculados a la implementación de una instalación o de un nuevo servicio o actividad.

EVENTOS DEL CONTEXTO INTERNO		
Naturaleza del Evento	Detalles de la Naturaleza del Evento	Eventos que Generan Riesgos o Oportunidades
Infraestructura	Instalaciones	Retraso debido a insuficiencia de la ubicación para atender la actividad Retraso la necesidad de un acceso especial y el posicionamiento adecuado en el sitio Dificultad debido a la proximidad a otras instalaciones en el sitio Retraso debido a las instalaciones más complejas de lo previsto, con un diseño especializado
	Equipos	Falla debido a los equipos no está disponible a tiempo Falla debido a un defecto en el equipo recibido Falla debido a medios de transporte que no se considera necesaria para la actividad
	Manutención	Falla debido a un error de mantenimiento en el proceso Falla por falta de piezas de repuesto para el mantenimiento
	Capital	Falta de capital para el mantenimiento Falta de capital para llevar a cabo la actividad Error al bajar la previsión de necesidad del capital
	Tiempo	Retraso en la entrega de los equipos Retraso en la preparación de la infraestructura Retraso en la construcción y puesta en marcha
Personal	Cantidad	Falta de suficiente personal operativo, incluidos los conductores, si es necesario
	Competencia	Falta de personal especializado, incluyendo a cumplir con el requisito legal El personal de servicio no tienen la debida competencia para realizar la actividad
	Salud y Seguridad	Riesgos de accidentes en las instalaciones existentes que afectan a la realización de la actividad Epidemia o enfermedad que afecta al personal
	Cultura Organizacional y Acciones Personales	Sabotaje en la realización de la actividad o de otras instalaciones que afectan a la actividad Solicitud de cierre de personal capacitado y calificado
	Partes Interesadas internas	Ningún evento detectado

Proceso	Metodos	Hay procesos complejos que requieren una atención especial Falla debido a la dificultad en la logística / proceso de transporte
	Capacidad	Incapacidad para cumplir con el servicio deseado
	Inventario	Falta de materia prima u otro material esencial para el servicio debido a problemas internos de contratación Falta de materia prima, ya sea por falta de espacio para el almacenamiento
	Residuos, Emisiones y Efluentes	Aumento de residuos, emisiones y efluentes debido al servicio o actividad
	Insumos (Materiales, agua, etc..)	Falta de otros insumos, aparte de la materia prima necesaria para servicio o actividad
	Contratos y Proveedores	Falta de modificación del contrato para los proveedores de servicios necesarios para cumplir con el nuevo servicio o actividad
Tecnología	Cambios	No hay eventos para el servicio o la actividad es nueva y se tendrá en cuenta la situación
	Obsolescencia	No hay eventos para servicios y actividades son nuevas y se tendrá en cuenta en el proyecto en sí mismo
	Sistemas de información	Falla debido a la falta de integración o adaptación de TI
Gobernanza	Política Interna y Decisiones	No hay eventos para el servicio y la actividad son de Planificación Estratégica
	Sectores	Falta de entrega debido a la falta de compromiso de los sectores
	Funciones y Responsabilidades	Falla debido a la falta de liderazgo de los dueños de los riesgos

EVENTOS DEL CONTEXTO EXTERNO		
Naturaleza del Evento	Detalles de la Naturaleza del Evento	Eventos que Geram Riscos ou Oportunidades
Economico, Finanzas y Mercado	Mercado y Competencia	Cambios en el mercado que impide nuevo servicio o actividad
	Default	Falta de recursos por parte de los clientes que genera alto nivel de default
	Fusiones y Adquisiciones	Cambio en el hotel debido a las fusiones y adquisiciones Cambio en la empresa debido a las fusiones y adquisiciones
	Economía y Finanza	Baja demanda debido a la recesión Aumento de la demanda debido al crecimiento
	Cambio	Aumento de costo de los materias primas o equipos importadas por aumento del Cambio Reducción del coste de las materias primas o equipos importados debido a reducción del cambio
Medio Ambiente y Infraestructura	Naturaleza y Catástrofes	Inundación u otro evento que hace que sea difícil el transporte o acceso Reclamación de vecino debido al aumento de las actividades de transporte o otras debido a nuevos servicios
	Infraestructura	Falta de suministro de equipo por problemas de transito
	Insumos (Materiales, energia, agua, etc..)	Racionamiento o falta de energía Racionamiento o escasez de agua

Sociedad	Cultura y Valores	Cambio en la percepción de la sociedad en la adecuación del servicio o actividad
	Comportamiento	Resistencia de la sociedad para utilizar o incluso concordar con la existencia del nuevo servicio o actividad
	Terrorismo	No se considera debido a la falta de historial que indica riesgo
	Características Demográficas	No se considera pues la actividad o servicio es nuevo y se tuvieron en cuenta a la hora de decidir la implementación
	Partes Interesadas Externas	Sindicato: dificultades en la negociación de nuevas actividades o servicios Vecinos: Resistencia por acuerdo de las nuevas actividades o servicios ONG: Resistencia a la implantación de nuevas actividades o servicios
Tecnología	Tecnologías Emergentes	No se considera por servicio o actividad que es nuevo y tienen reciente diseño
	Sistemas de Información	Falta o el fracaso de los sistemas de información inherente al nuevo servicio o actividad
Política y Legislación	Cambios en Legislación	Cambio en la legislación que afecta a las importaciones de suministro de materias primas o equipos Cambio en la legislación sobre transporte que afectan a la entrega de materias primas o equipos
	Políticas Públicas, Leys y Reglamentos	Cambio en la política que afecta al nuevo servicio o actividad
	Licencias y Autorizaciones	Dificultades en el despacho de aduanas de las materias primas o equipos Falta de licencia para operar

CLASIFICACIÓN DE LOS RIESGOS

A partir de los eventos identificados, los riesgos pueden ser clasificados en amenazas y oportunidades. Para el análisis de las amenazas, será considerada la probabilidad que el evento ocurra y la consecuencia (daño) resultante.

La tabla de clasificación de los riesgos considera cuatro niveles tanto para la probabilidad de ocurrir como para el daño resultante. Para la probabilidad fue considerada la frecuencia esperada para la ocurrencia del evento. En el caso del daño, fue considerado el impacto que su ocurrencia tiene en cuanto al cumplimiento del Objetivo establecido, conforme se indica a continuación:

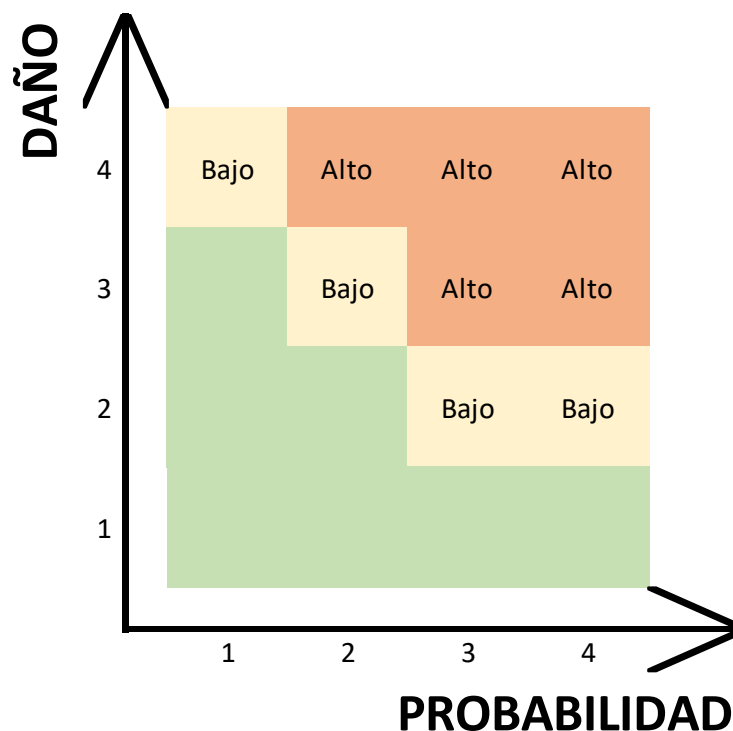
Probabilidad

1. Muy Baja
2. Baja
3. Mediana
4. Alta

Daño

1. No afecta la meta o está controlado
2. Afecta el cumplimiento de la meta pero hay mecanismo de detección y hay tiempo de respuesta
3. Afecta el cumplimiento de la meta
4. Afecta mucho el cumplimiento de la meta

Con las escalas para la probabilidad y para el daño, conforme indica arriba, podemos establecer el filtro de significancia para la clasificación de los riesgos:



Establecida la regla de clasificación, podemos analizar cada evento identificado en el Análisis del Riesgo, pasando el filtro de significancia. Los eventos son evaluados en función a su relación con las amenazas y las oportunidades.

Los eventos que pasan por el filtro de significancia, aquí considerados como eventos significativos, deben ser tratados específicamente en cuanto a acciones de seguimiento y control, por cada dueño del riesgo.

La lista siguiente muestra le evaluación de la significancia de los riesgos.

Eventos que Generan Riesgos	Amenaza o Oportunidad	Probabilidad	Consecuencia	Grado de Significancia
Retraso debido a la insuficiencia de la ubicación o el acceso a cumplir con la actividad	Amenaza	1	4	Bajo
Retraso debido a la necesidad de un acceso especial y el posicionamiento adecuado en el sitio	Amenaza	2	2	Aceptar Riesgo
Dificultad debido a la proximidad a otras instalaciones en el sitio	Amenaza	2	2	Aceptar Riesgo
Retraso debido a las instalaciones más complejas de lo previsto, con un diseño especializado	Amenaza	2	2	Aceptar Riesgo
Falla debido al equipo no estar disponible dentro del plazo	Amenaza	3	3	Alto
Falla debido a un defecto en el equipo recibido	Amenaza	3	3	Alto
Falla debido a medios de transporte que no se considero necesario para la actividad	Amenaza	2	3	Bajo
Falla debido a un error de previsión de mantenimiento	Amenaza	2	2	Aceptar Riesgo
Falla por falta de piezas de repuesto para el mantenimiento	Amenaza	2	2	Aceptar Riesgo
Falta de capital para el mantenimiento	Amenaza	1	3	Aceptar Riesgo
Falta de capital para el mantenimiento	Amenaza	1	3	Aceptar Riesgo
Falta de capital para ejecutar las actividades	Amenaza	1	4	Bajo
Error al bajar la previsión del capital	Amenaza	2	3	Bajo
Retraso en la entrega de los equipos	Amenaza	3	3	Alto
Retraso en la preparación de la infraestructura	Amenaza	3	3	Alto
Retraso en la construcción y puesta en marcha	Amenaza	3	3	Alto
Falta de suficiente personal operativo, incluidos los conductores, si es necesario	Amenaza	3	3	Alto

Falta de personal especializado, incluyendo a cumplir con el requisito legal	Amenaza	3	3	Alto
Personal operativo no tiene la debida autorización para realizar la actividad	Amenaza	3	3	Alto
Riesgos de accidentes en las instalaciones existentes que afectan a la realización de la actividad	Amenaza	1	2	Aceptar Riesgo
Epidemia o enfermedad que afecta al personal	Amenaza	1	2	Aceptar Riesgo
Solicitud de cierre de personal capacitado y calificado	Amenaza	2	3	Bajo
Sabotaje a la realización de las actividades o en otras instalaciones que afectan a la actividad	Amenaza	1	4	Bajo
Procesos complejos que requieren una atención especial	Amenaza	2	3	Bajo
Falla debido a la dificultad en la logística / proceso de transporte	Amenaza	3	3	Alto
Incapacidad para cumplir con el servicio deseado	Amenaza	2	3	Bajo
Falta de materia prima u otro material esencial para el servicio debido a problemas internos de contratación	Amenaza	2	3	Bajo
Falta de materia prima o otros insumos por falta de espacio para el almacenamiento	Amenaza	1	2	Aceptar Riesgo
Aumento de residuos, emisiones y efluentes debido al servicio o actividad	Amenaza	3	3	Alto
Falta de otros insumos, aparte de la materia prima necesaria para servicio o actividad	Amenaza	2	2	Aceptar Riesgo
Falta de contrato para los proveedores de servicios necesarios para cumplir con el nuevo servicio o actividad	Amenaza	2	3	Bajo
Falla debido a la falta de integración o adaptación de TI	Amenaza	3	3	Alto
Falta de entrega debido a la falta de compromiso de los sectores	Amenaza	2	2	Aceptar Riesgo
Falla debido a la falta de liderazgo de los propietarios de los riesgos	Amenaza	2	2	Aceptar Riesgo
Cambio en el mercado para impedir / facilitar nuevo servicio o actividad	Amenaza / Oportunidad	1	2	Aceptar Riesgo / Aceptar Oportunidad
Falta de recursos por parte de los clientes que genera alto nivel de falla de pagos	Amenaza	2	2	Aceptar Riesgo
Cambio en el hotel debido a fusiones y adquisiciones o decisión del Consejo para impedir / facilitar proyectos	Amenaza / Oportunidad	1	4	Baixo / Aceitar Oportunidade
Baja demanda debido a la recesión	Amenaza	2	2	Aceptar Riesgo
Aumento de la demanda debido al crecimiento	Oportunidad	2	2	Aceptar Oportunidad
Aumento / disminución en el costo de las materias primas o equipos importados debido al aumento / disminución del Cambio	Amenaza / Oportunidad	2	3	Bajo / Aceptar Oportunidad

Inundación u otro evento que hace que sea difícil el transporte o acceso	Amenaza	1	3	Aceptar Riesgo
Denuncia de vecino debido al aumento de la actividad de transporte debido a un nuevo servicio	Amenaza	1	2	Aceptar Riesgo
Falla debido a dificultad del tráfico	Amenaza	1	2	Aceptar Riesgo
Racionamiento o falta de energía	Amenaza	2	2	Aceptar Riesgo
Racionamiento o la falta de agua	Amenaza	2	2	Aceptar Riesgo
Cambio negativo / positivo en la percepción de la sociedad con respecto a la adecuación del servicio o actividad	Amenaza / Oportunidad	1	2	Aceptar Riesgo / Aceptar Oportunidad
Resistencia / Fomento de la sociedad para uso o existencia del nuevo servicio o actividad	Amenaza / Oportunidad	1	2	Aceptar Riesgo / Aceptar Oportunidad
Unión: dificultades en la negociación de nuevas actividades o servicios	Amenaza	3	3	Alto
Vecinos: resistencia / soporte a nuevas actividades o servicios	Amenaza / Oportunidad	2	2	Aceptar Riesgo / Aceptar Oportunidad
ONG: resistencia / apoyo a la implementación de nuevas actividades o servicios	Amenaza / Oportunidad	2	2	Aceptar Riesgo / Aceptar Oportunidad
Falta o el fracaso de los sistemas de información inherente al nuevo servicio o actividad	Amenaza	3	3	Alto
Cambio en la legislación de importación que afectan negativamente / positivamente el suministro de materias primas o equipos	Amenaza / Oportunidad	2	3	Bajo / Aceptar Oportunidad
Cambio que afecta la legislación sobre transporte y que afecta negativamente / positivamente la entrega de materiales o equipos	Amenaza / Oportunidad	1	2	Aceptar Riesgo / Aceptar Oportunidad
Cambio político que afecta negativamente / positivamente el nuevo servicio o actividad	Amenaza / Oportunidad	1	2	Aceptar Riesgo / Aceptar Oportunidad
Dificultad / facilidad en despacho de aduana de las materias primas o equipos	Amenaza / Oportunidad	3	2	Bajo / Aceptar Oportunidad
Falta licencia Federal, Estatal o Municipal para operar	Amenaza	3	3	Alto

TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS

Con la clasificación de los eventos que asocian riesgos relevantes, según el filtro de significancia, fueron identificados los eventos significativos en cuanto a las amenazas y oportunidades. Las oportunidades serán aprovechadas, en caso ocurran, y las amenazas serán gestionadas sistemáticamente por el dueño del riesgo.

Los controles establecidos para las amenazas clasificadas como "ALTO", son indicados a continuación:

Eventos que Generan Riesgos Clasificados como "ALTOS"	Acciones de Control (Obrigatórias para todas os Atividades Identificadas no Planejamento Estratégico)
Falla debido a los equipos no está disponible en el plazo	La fabricación de equipos y control de entrega se debe hacer con base mínima mensual y reportados por el propietario del riesgo en las reuniones de seguimiento
Retrasos en la entrega de los equipos	
Falla debido a un defecto en el equipo recibido	Todo el equipo comprado de encargo o clasificado como "complejo" deben tener la inspección entrega en el fabricante antes de que el equipo es enviado a la entrega
Retraso en la preparación de la infraestructura	Control de Infraestructura se debe realizar mensualmente y reportados por el dueño del riesgo en las reuniones de seguimiento. Durante la fase de construcción, supervisión y presentación de informes debe ser semanal.
Retraso en la construcción y puesta en marcha	Seguimiento de montaje y construcción debe realizarse semanalmente y reportado por el dueño de riesgo en las reuniones de seguimiento
Falta de suficiente personal operativo, incluidos los conductores, si es necesario	El dueño de riesgo es responsable de liderar el proceso, incluyendo la selección de profesionales especializados, con el pleno apoyo del sector de recursos humanos. La adecuación, número y competencia del personal es de responsabilidad del dueño del riesgo.
Falta de personal especializado, incluyendo a cumplir con el requisito legal	
Personal operativo no tiene la debida competencia para realizar la actividad	
Falla debido a la dificultad en la logística / proceso de transporte	Todo el proceso de la logística y el transporte de equipo y otros elementos necesarios para la actividad es la responsabilidad del dueño del riesgo que debe contar con el apoyo de los sectores responsables de la Administración. El dueño del riesgo debe reportar el asunto en reuniones mensuales de seguimiento y semanal durante la fase de implementación del proyecto
Falla debido a la falta de integración o adaptación de TI	El propietario de riesgo es responsable de la correcta integración de los sistemas informáticos necesarios para la actividad, con el pleno apoyo del Director de Tecnología de la Información. La existencia de software o hardware específico para la actividad también son de responsabilidad del dueño del riesgo.
Falta o falla de los sistemas de información inherente al nuevo servicio o actividad	
Sindicato: dificultades en la negociación de nuevas actividades o servicios	Los sindicatos que participan en nuevas actividades y servicios deben ser identificados por el dueño de riesgos. Contactos y preparación para las buenas relaciones con el Sindicato deben ser guiados por el propietario del riesgo. Recursos Humanos debe dar pleno apoyo a esta tarea.

Aumento de residuos, emisiones y efluentes debido al servicio o actividad	Para el desarrollo e implementación de la nueva actividad o servicio el dueño del riesgo debe identificar todas las necesidades de adecuación de la infraestructura el hotel cuanto a la generación de residuos, emisiones y efluentes, incluso las licencias necesarias y la preparación del personal. El sector de Mantenimiento debe dar todo el apoyo.
Falta de licesias Federal, Estatal o Municipal para operar	La obtención de todos los permisos federales, estatales y municipales necesarios para la implementación y operación de la nueva actividad o servicio es de responsabilidad del dueño del riesgo, que contará con todo el apoyo de la Gerencia Administrativa, incluido el apoyo legal.

Para las amenazas clasificadas como “BAJO” que fueron identificadas y ya tratadas con las acciones de control correspondiente a las amenazas clasificadas como “ALTO” o las que pueden ser reclasificados como riesgos aceptables, conforme se indica a continuación:

Cambio en el hotel debido a las fusiones y adquisiciones o de Decisión del Consejo	Riesgo clasificado inicialmente como bajo y que pasa a ser clasificado como "riesgo aceptable"
Falta de capital para ejecutar la actividad	
Procesos complejos que requieren una atención especial	Riesgo ja considerado em las acciones de control de los riesgos "altos".
Incapacidad para cumplir con el servicio deseado	

Para otros riesgos bajos, fueron establecidas acciones de control, conforme a lo indicado a continuación:

Eventos que generan riesgos clasificados como "BAJOS"	Acciones de Control (Obligatorio para todas las Actividades Identificadas em el Planeamiento Estrategico)
Retraso debido a la inacuación del local o el acceso a cumplir con la actividad	Dueño del riesgo debe trabajar en estrecha colaboración con el sector de mantenimiento para garantizar que el acceso y la localización de la actividad o servicio es adecuado. La materia debe ser reportado en las reuniones de seguimiento.
Sabotaje en la realización de la actividad o de otras instalaciones que afectan a la actividad	Dueño del riesgo debe trabajar en estrecha colaboración con el sector de seguridad para garantizar proteçãpo física y seguridad adecuada para la nueva actividad o servicio. La materia debe ser reportado en las reuniones de seguimiento.
Falla debido al transporte que no se considero necesario para la actividad	Como la última actividad de la fase de diseño, el dueño del riesgo debe promover reunión de verificación con participación de los sectores de adquisición, financiero, mantenimiento, informática y seguridad, con el fin de obtener la aprobación de todos los sectores involucrados. Problemas de transporte deben ser abordados en esta reunión de verificación. Información documentada debe mantenerse.
Error en baja previsión del capital necesario	Dueño del riesgo debe evaluar los costos y mantener esta evaluación actualizada, con revisión mensual que incorpora cambios sustanciales, como en el caso de variación en el cambio de monedas. Las estimaciones de costos deben ser aprobados por el Gerente Administrativo.
Aumento de costo de los materias primas o equipos importados debido a un cambio mayor	
Solicitud de cierre de personal capacitado y calificado	Previsión de necesidad de recursos humanos deben tener en cuenta la existencia de la multifuncionalidad y el uso múltiple del personal ya la realización de otras actividades y servicios en el hotel. El dueño del riesgo debe asegurar que más de una persona es capaz de realizar las actividades esenciales. Este asunto debe ser reportado en las reuniones de seguimiento.

Falta de materia prima u otro material esencial para el servicio debido a problemas internos de contratación	Previsión de necesidad de recursos humanos deben tener en cuenta la existencia de la multifuncionalidad y el uso múltiple del personal ya la realización de otras actividades y servicios en el hotel. El dueño del riesgo debe asegurar que más de una persona es capaz de realizar las actividades esenciales. Este asunto debe ser reportado en las reuniones de seguimiento.
Falta de modificación del contrato para los proveedores de servicios necesarios para cumplir con el nuevo servicio o actividad	Dueño de Riesgos debe actuar con el sector de adquisición para que contratos con proveedores de servicios, adquisiciones y autorizaciones de aduana requeridos para la nueva actividad o servicio se proporcionan en tiempo adecuado.
Dificultades en el despacho de aduanas de los materiales o equipos	Cuestiones relativas a las adquisiciones deben ser reportados en las reuniones de seguimiento.
Cambio en la legislación que afecta a las importaciones de suministro de materiales o equipos	Dueño del riesgos debe actuar con el sector legal para que los cambios contractuales que pueden afectar a la importación de equipos u otros artículos necesarios para el nuevo servicio o actividad se identifican y sean implementados. Cuestiones relacionadas con el sector legal deben ser reportados en las reuniones de seguimiento.

PLAN DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS CORPORATIVOS

El Plan de Gestión de los Riesgos para los Objetivos Relevantes identificados arriba requiere que cada dueño del riesgo actúe cumpliendo con las acciones indicadas a continuación:

1. Diseño, Adquisición y Seguimiento de la Fabricación y la Entrega de Equipos

El dueño del riesgo debe trabajar en estrecha colaboración con el sector de mantenimiento para garantizar que el acceso y la localización de la actividad o servicio es adecuado, teniendo en cuenta otros presentes y futuras funciones y actividades del hotel. La materia debe ser reportado en las reuniones de seguimiento.

Como última actividad de la fase de diseño, el propietario del riesgo debe promover reunión de verificación que participen al menos los sectores de adquisición, financiero, mantenimiento, informática y seguridad, con el fin de obtener la aprobación de todos los sectores involucrados. Problemas de transporte deben ser abordados en esta reunión de verificación. Información documentada debe mantenerse.

El control de la fabricación y entrega de equipos deben hacerse con base mínima mensual y reportados por el dueño del riesgo en las reuniones de seguimiento

Todo el equipo comprado de encargo o clasificado como "complejo" debe tener la inspección entrega en el fabricante antes de que el equipo sea enviado a la entrega

Todo el proceso de la logística y el transporte de equipo y otros elementos necesarios para la actividad es la responsabilidad del dueño del riesgo que debe contar con el apoyo de los sectores de la Administración.
El propietario del riesgo debe reportar el asunto en reuniones mensuales de seguimiento, con reporte semanal durante la fase de implementación del proyecto.

El dueño de riesgos debe actuar con el sector de adquisición para que contratos con proveedores de servicios, adquisiciones y autorizaciones de aduana requeridos para la nueva actividad o servicio se proporcionan e hizo en el tiempo. Cuestiones relativas a las adquisiciones deben ser reportados en las reuniones de seguimiento.

El dueño de riesgos debe actuar con el sector legal para que los cambios contractuales que pueden afectar a la importación de equipos u otros artículos necesarios para el nuevo servicio o actividad se identifiquen e sean implementados. Cuestiones relacionadas con el sector legal deben ser reportadas en las reuniones de seguimiento.

2. Infraestructura y Montaje

Control de Infraestructura se debe realizar mensualmente y reportado por el dueño del riesgo en las reuniones de seguimiento. Durante la fase de construcción y supervisión la presentación de informes debe ser semanal.

Seguimiento de la montaje y construcción debe realizarse semanalmente y reportado por el dueño de riesgo en las reuniones de seguimiento

En el desarrollo e implementación de la nueva actividad o servicio el dueño del riesgo debe identificar todas las necesidades de la adecuación de la infraestructura del hotel cuanto a la generación de residuos, emisiones y efluentes. El sector de mantenimiento debe dar todo el apoyo.

3. Personal

El dueño de riesgo es responsable de liderar el proceso, incluyendo la selección de profesionales especializados, con el pleno apoyo de recursos humanos. La adecuación, número y competencia del personal es de responsabilidad del dueño del riesgo.
El dueño del riesgo debe reportar esta cuestión en las reuniones de seguimiento una vez por semana

En el desarrollo e implementación de la nueva actividad o servicio el dueño del riesgo debe identificar todas las necesidades de preparación de personal de otras áreas, más allá de los necesarios para la propia actividad. El departamento de recursos humanos debe dar todo el apoyo.

Pronóstico de recursos humanos deben tener en cuenta la existencia de la multifuncionalidad y el uso múltiple del personal ya la realización de otras actividades y servicios en el hotel. El dueño del riesgo debe asegurar que más de una persona es capaz de realizar las actividades esenciales. Este asunto debe ser reportado en las reuniones de seguimiento.

4. Informática

El dueño del riesgo es responsable de la correcta integración de los sistemas informáticos necesarios para la actividad, con el pleno apoyo del Jefe de Tecnología de la Información.
La necesidad y la existencia de software o hardware específico para la actividad son también de la responsabilidad del dueño del riesgo.

5. Licencias

La obtención de todos los permisos Federales, Estadales y IMunicipales necesarios para la implementación y operación de la nueva actividad o servicio es de la responsabilidad del dueño del riesgo, que contará con todo el apoyo del Gerente Administrativo, incluido el apoyo legal.

6. Seguridad

El dueño del riesgo debe trabajar en estrecha colaboración con el sector de seguridad para garantizar la protección física y la seguridad adecuada para la nueva actividad o servicio. La materia debe ser reportado en las reuniones de seguimiento

7. Control de Presupuestos y Costos

El dueño del riesgo debe evaluar los costos y mantener esta evaluación actualizada, con revisión mensual que incorpora cambios sustanciales, como en el caso de variaciones en el cambio de monedas. Las estimaciones de costos deben ser aprobados por el Gerente Administrativo.

8. Sindicatos

Los sindicatos que participan en nuevas actividades y servicios deben ser identificados por el dueño de riesgos. Contactos y preparación para las buenas relaciones con el Sindicato deben ser guiados por el dueño del riesgo. Recursos Humanos debe dar pleno apoyo a esta tarea.

Adicionalmente a los controles arriba indicados, el dueño del riesgo tiene que informar mensualmente por lo menos los siguientes ítems, de forma compatible con lo que es pertinente en la fase específica en que se encuentra de la implantación del Objetivo:

control del presupuesto y costos	obtención de recursos humanos
desarrollo de proyecto	obtención de licencias e permisos
adquisición de equipos	integración de software e hardware
fabricación de equipos	relación con sindicatos
entrega de equipos	temas de seguridad
preparación de infraestructura	adecuación de mantenimiento
seguimiento semanal de construcción y montaje	temas de importancia relativas a tipo de cambio, licencias, aduanas, contratos

SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTÍNUA DEL PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS

El Plan de Gestión de Riesgo es un documento vivo que requiere seguimiento constante y actualización periódica.

Como parte de las actividades del Planeamiento Estratégico, el Plan de Gestión de Riesgo genérico y sus anexos específicos para cada Objetivo relevante tienen revisiones anuales completas y actualizaciones periódicas en las reuniones mensuales de gestión. El Gerente Administrativo es el Gestor responsable del Plan, siendo cada dueño de riesgo responsable por la gestión específica del nuevo servicio o las actividades a su cargo.

El monitoreo del Plan y de sus anexos inherentes a cada nueva actividad o servicio es mensual, siendo realizado en las reuniones mensuales de gestión y en la revisión anual por la Dirección.