

MATRIZ DE RIESGOS

MATRIZ DE RIESGOS - PROYECTO HOTEL PLAZA DE LAS AMERICAS



TIPIFICACIÓN DEL RIESGO			ANÁLISIS DE AMENAZAS Y VULNERABILIDAD		ASIGNACIÓN	PROBABILIDAD				Impacto sobre el Valor de la Actividad/Proyecto				IMPACTO NETO DE CONTROL		CONTROL / COMENTARIOS
TIPO	ETAPA	DEFINICIÓN DEL RIESGO	MEDIDAS DE MITIGACIÓN	ASIGNACIÓN DEL RIESGO	Bajo 0%-5%	Medio-Bajo 6%-15%	Medio-Alto 16%-30%	Alto > 30%	Bajo 0%-5%	Medio-Bajo 6%-15%	Medio-Alto 16%-30%	Alto > 30%	Bajo	Medio	Alto	
Económicos	Todas	Cambios en la Inflación	Fórmula para la Indexación en contratos	CONCESIONARIO	X				X				Bajo			Se ajustan los contratos con base en expectativas de inflación, anualmente
Económicos	Todas	Variación del peso frente a otras monedas	Contratos en pesos	CONCESIONARIO			X				X		Medio			Efectos favorables y desfavorables derivados de la devaluación/revaluación real del Peso.
Económicos	Todas	Pago oportuno de los servicios ofrecidos por el Hotel	Controles internos de Check-Out	CONCESIONARIO	X				X				Bajo			Efectos favorables y desfavorables derivados del comportamiento de los huéspedes, clientes y usuarios respecto al pago oportuno, total o parcial de los servicios ofrecidos por el Hotel y en general del establecimiento de comercio objeto del Contrato de Concesión
Operacionales	Todas	Accidentes Laborales	Seguros ARL	CONCESIONARIO		X					X		Bajo			El concesionario asume costo de ARL de todos sus empleados
Operacionales	Todas	Incumplimiento del objeto contractual	Seguro de Cumplimiento a favor de Entidades Particulares	CONCESIONARIO			X					X	Alto			El concesionario asume el costo de una póliza que cubra el cumplimiento del contrato, junto con los amparos de correcto manejo de anticipos (si aplica), calidad del servicio, salarios y prestaciones sociales de todos sus empleados. El incumplimiento también se puede presentar en fallas del concesionario respecto a las Especificaciones Técnicas para la Reparación, Modernización, Mejoramiento, Adecuación y Expansión
Operacionales	Todas	Incumplimiento del objeto contractual a cargo de proveedores o subcontratistas	Seguro de Cumplimiento a favor de Particulares	CONCESIONARIO		X				X			Medio			El concesionario debe asegurarse de que en caso de verse obligado a subcontratar a terceros para la ejecución del contrato, estos constituyan una póliza que cubra el cumplimiento del sub contrato, junto con los amparos de correcto manejo de anticipos (si aplica), calidad del servicio, salarios y prestaciones sociales de todos sus empleados.
Operacionales	Todas	Accidentes de Terceros	Seguro de Responsabilidad Civil Extra Contractual	CONCESIONARIO		X					X		Bajo			El concesionario asume el costo de una póliza que cubra el amparo de responsabilidad civil extra contractual
Operacionales	Todas	Incendio	Seguro Todo Riesgo	CONCESIONARIO	X							X	Alto			El concesionario asume el costo de una póliza que cubra el amparo contra todo riesgo
Constructivos	Inversión	Sobrecostos derivados de los estudios, diseños, contratación de personal, labores administrativas, consecución de recursos, licencias, permisos, autorizaciones, procesos constructivos, y en general, cualquier variación que surja en cualquiera de los componentes económicos, técnicos y operativos.	Diseños detallados, planes y esquemas de trabajo e inclusión de imprevistos	CONCESIONARIO	X					X			Medio			Contemplar un % de Imprevistos en el Proyecto
Constructivos	Inversión	Sobrecostos derivados de mayor cantidad de obras	Diseños detallados, inclusión de imprevistos, alta gerencia del proyecto	CONCESIONARIO			X				X		Medio			Contemplar un % de Imprevistos en el Proyecto
Constructivos	Inversión	Sobrecostos por mayor duración de obra	Diseños detallados, inclusión de imprevistos, alta gerencia del proyecto	CONCESIONARIO			X				X		Medio			Contemplar un % de Imprevistos en el Proyecto
Constructivos	Inversión	Variación de precios de los insumos de obra	Modelación con diferentes niveles de Equity / Flujo de Caja del Proyecto - FCP dentro del CONCESIONARIO. Manejo de imprevistos. Contratos a precios unitarios.	CONCESIONARIO			X				X		Medio			Contemplar un % de Imprevistos en el Proyecto - Efectos favorables y desfavorables, de las variaciones en los precios del mercado de los bienes, equipos, y en general, de los insumos necesarios para adelantar las Actividades de Reparación, Modernización, Mejoramiento, Adecuación y Expansión, así como de las Obras Complementarias y de las Obras Voluntarias, requeridas de conformidad con las Especificaciones Técnicas para la Reparación, Modernización, Mejoramiento, Adecuación y Expansión, y de las cantidades de obra necesarias para la ejecución de las obras y actividades propuestas como inversión por parte del Concesionario.
Operacionales	Operación	Mayores cantidades para actividades de operación y mantenimiento	Fondos con recursos e imprevistos	CONCESIONARIO		X				X			Bajo			Contemplar un % de Imprevistos en el Proyecto
Operacionales	Todas	Variación en los costos de mano de obra calificada y no calificada	Convenios para la consecución de recursos humanos	CONCESIONARIO	X				X				Bajo			Efectos favorables y desfavorables, de las variaciones en los precios en la mano de obra, insumos, bienes, servicios, y en general, de los recursos necesarios para el desarrollo de la Etapa de Operación, Explotación Comercial, Administración y Mantenimiento, recursos humanos, técnicos, y en general de lo necesario para dar cabal cumplimiento de las obligaciones propias de la Operación Hotelera.
Operacionales	Operación	Variación de precios de los insumos para actividades de operación y mantenimiento	Fondos con recursos e imprevistos	CONCESIONARIO		X				X			Bajo			Contemplar un % de Imprevistos en el Proyecto - Efectos favorables y desfavorables de las variaciones en los precios del mercado de los bienes, equipos, y en general, de los insumos necesarios para el mantenimiento del Área Concesionada.
Operacionales	Operación	Variación de costos operativos	Fondos con recursos e imprevistos	CONCESIONARIO		X				X			Bajo			Contemplar un % de Imprevistos en el Proyecto - Los efectos favorables y desfavorables que surjan con ocasión a la demanda de los Servicios Asociados a los Ingresos del Hotel y de los Servicios no Asociados a los Ingresos del Hotel
Financieros	Todas	Aumentos en tasas de interés / Devaluación	Estructuración financiera adecuada y estudio del mercado financiero.	CONCESIONARIO	X					X			Medio			
Financieros	Todas	Alteración de las condiciones de financiación y/o costos de la liquidez que resulten de cambios en las variables de mercado o condiciones del proyecto	Estructuración financiera adecuada y estudio del mercado financiero.	CONCESIONARIO		X				X			Medio			Efectos favorables y desfavorables, de las variaciones en las formas y fuentes de financiación del Proyecto, toda vez que es obligación del CONCESIONARIO conseguir todos los recursos necesarios para dar cabal cumplimiento al presente Contrato de Concesión
Financieros	Todas	Riesgo de liquidez general	Cálculo Índice Liquidez en Riesgo / Manejamiento de un Fondo de Liquidez	CONCESIONARIO		X				X			Medio			b. Los efectos favorables y desfavorables en los ingresos y/o ventas del establecimiento de comercio objeto del Contrato de Concesión. En todo caso, la remuneración del CONCESIONARIO establecida en el presente Contrato se entiende que es suficiente para remunerar las obligaciones y riesgos adquiridos por el Concesionario.
Fuerza Mayor	Todas	Terremoto / Inundación	Seguro Todo Riesgo	CONCESIONARIO	X							X	Alto			El concesionario asume el costo de una póliza que cubra el amparo contra todo riesgo
Financieros	Todas	Disminución de los ingresos del Proyecto o Variación en la rentabilidad del negocio	Modelación con diferentes niveles de ingresos, campañas comerciales, uso de plataformas tecnológicas hoteleras, entre otros.	CONCESIONARIO			X				X		Medio			Contemplar un % de Imprevistos en el Proyecto - Efectos favorables y desfavorables, derivados de las variaciones en la rentabilidad del negocio y obtención de utilidad o sufrimiento de pérdidas, toda vez que la remuneración del CONCESIONARIO establecida en el presente Contrato se entiende que es suficiente para remunerar las obligaciones y riesgos adquiridos por el Concesionario
Financieros	Todas	Variación en las condiciones tributarias en general	Modelación con escenarios de condiciones tributarias	CONCESIONARIO			X				X		Alto			Contemplar un % de Imprevistos en el Proyecto - Efectos favorables y desfavorables, derivados de las variaciones en la legislación tributaria
Técnico	Inversión	Agotamiento de suministros y materiales, falta en la disposición de insumos, herramientas y logística para el desarrollo del Proyecto	Seguros de cumplimiento para la ejecución de contratos, seguros de cumplimiento exigidos al concesionario en contratos con Proveedores. Manejo de contratos. Manejo de contingencias.	CONCESIONARIO	X					X			Medio			Efectos favorables y desfavorables, derivados de cualquier retraso en la ejecución de las Actividades de Reparación, Modernización, Mejoramiento, Adecuación y Expansión, así como de las Obras Complementarias y de las Obras Voluntarias, de acuerdo a los plazos y términos previstos en el presente Contrato de Concesión. Si el concesionario requiere contratar proveedores externos para la ejecución de la concesión, esta deberá expresarse como mínimo las pólizas constituidas para el desarrollo del contrato principal.