

Auditoría Gubernamental

Rafael Paredes Carrasco

Doctorando en Administración, U. Pablo de Olavide (España)

Magíster en Ingeniería Industrial

Master Business Administration (MBA)

Contador Público y Auditor USACH

Licenciado en Contabilidad y Auditoría USACH

AGENDA

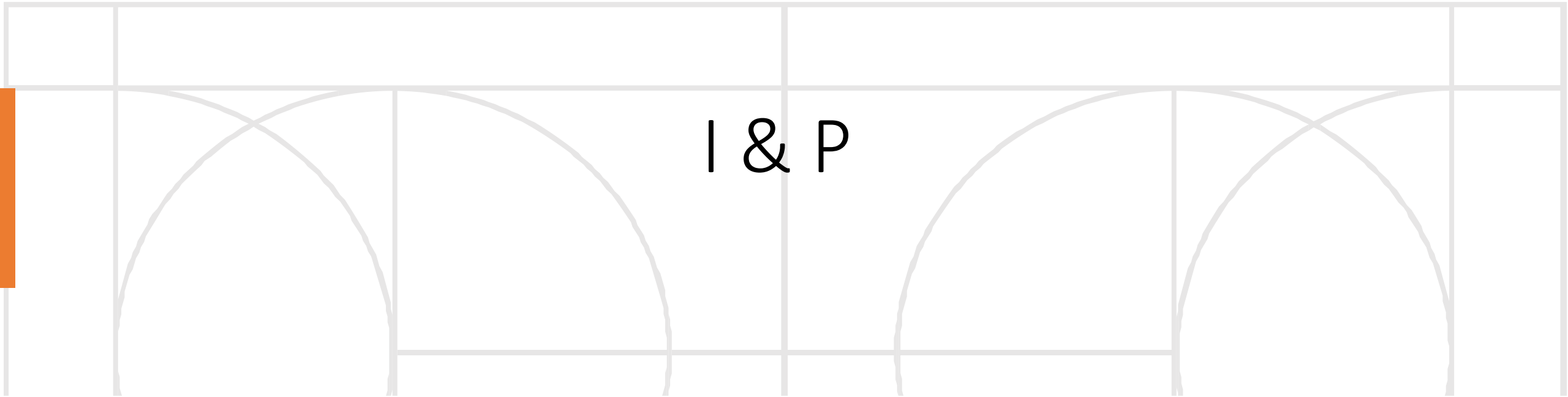
1. Dudas de la sesión anterior.
2. **Análisis de la probabilidad de ocurrencia e impacto.**
3. Dudas y conclusiones.

Cuadro muestra el riesgo de contagio si habla, canta, grita o está en silencio

Los cuatro jinetes del Apocalipsis en el contagio son estar en un espacio cerrado mal ventilado, con mucha gente alrededor, gritando y sin usar mascarilla.

Tipo y nivel de actividad grupal	Baja aglomeración			Alta aglomeración		
	Al aire libre y bien ventilado	En espacio cerrado y bien ventilado	Mal ventilado	Al aire libre y bien ventilado	En espacio cerrado y bien ventilado	Mal ventilado
Uso de mascarilla y poco tiempo de contacto						
En silencio	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Amarillo
Hablando	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Amarillo
Gritando, cantando	Verde	Verde	Amarillo	Amarillo	Amarillo	Rojo
Uso de mascarilla y prolongado tiempo de contacto						
En silencio	Verde	Verde	Amarillo	Verde	Amarillo	Rojo
Hablando	Verde	Verde	Amarillo	Amarillo	Amarillo	Rojo
Gritando, cantando	Verde	Amarillo	Rojo	Amarillo	Rojo	Rojo
Sin mascarilla y poco tiempo de contacto						
En silencio	Verde	Verde	Amarillo	Amarillo	Amarillo	Rojo
Hablando	Verde	Amarillo	Amarillo	Amarillo	Rojo	Rojo
Gritando, cantando	Amarillo	Amarillo	Rojo	Rojo	Rojo	Rojo
Sin mascarilla y prolongado tiempo de contacto						
En silencio	Verde	Amarillo	Rojo	Amarillo	Rojo	Rojo

¿Es una Mapa de Riesgos?

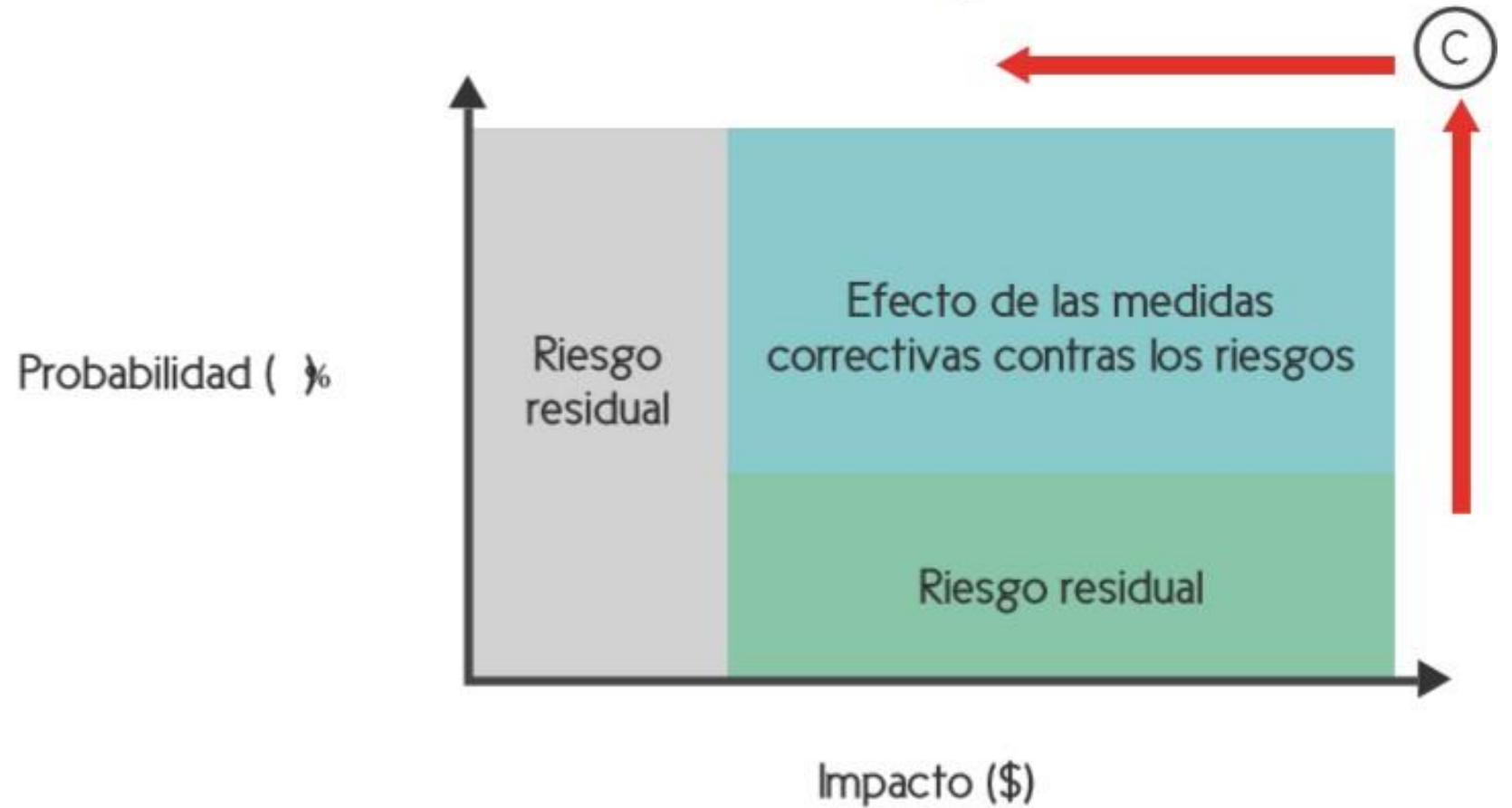


I & P

Impacto (I): Nivel de exposición financiera de la empresa ante un riesgo o cuantía de la pérdida financiera que se generaría si ocurriera un evento de riesgo.

Probabilidad (P): Grado de posibilidad de que ocurra el evento de riesgo en un periodo de tiempo determinado. Puede ser estimado en función a cuántas veces históricamente ha ocurrido el evento de riesgo en la organización y la posibilidad que vuelva a ocurrir en el futuro.

Gráfico 23: Riesgo residual



Fuente: Elaboración propia

Severidad = Probabilidad por el Impacto ©

Nivel importancia	Descripción (ejemplo)	Escala (ejemplo)
Muy alta	Puede afectar a todos los procesos / productos desarrollados o gestionados en el área. Pérdida económica muy grave	> 30
Alta	Puede afectar a un nº elevado de los procesos / productos desarrollados o gestionados en el área. Pérdida económica sustancial	10 - 30
Media	Puede afectar a algunos los procesos / productos desarrollados o gestionados en el área. Pérdida económica significativa	2 - 10
Baja	Puede afectar a un nº reducido de procesos / productos desarrollados o gestionados en el área. Pérdida económica moderada	0,1 - 2
Muy baja	Muy leve efecto en algún proceso o producto desarrollado / gestionado en el área. Sin perjuicios, baja pérdida económica	< 0,1

ESCALA BÁSICA DE MEDICIÓN DEL RIESGO.

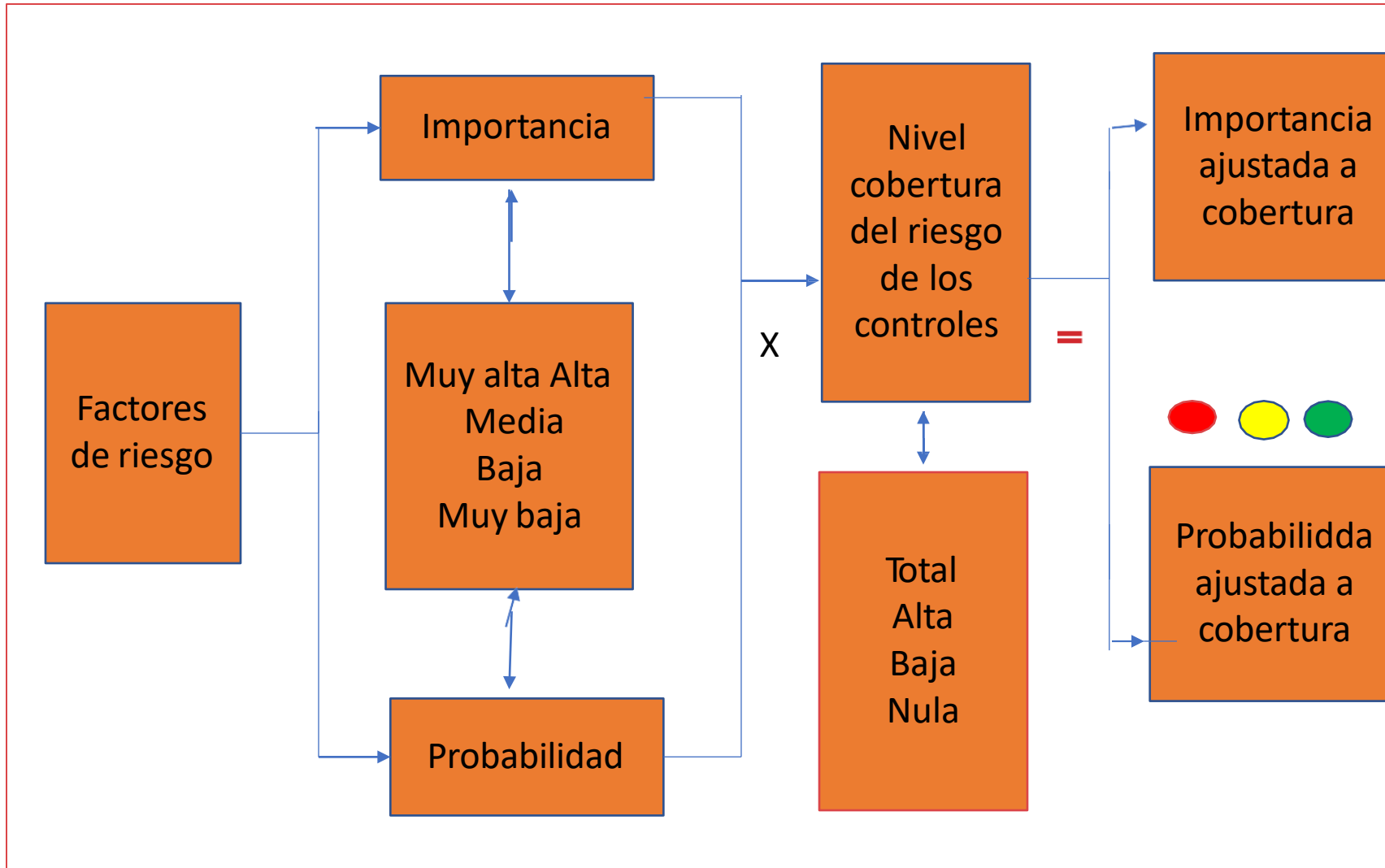
Probabilidad	Descripción (ejemplo)	Escala (ejemplo)
Muy alta	Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias.	1 o más veces a la semana
Alta	Probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias.	1 vez al mes
Media	Puede ocurrir en algún momento.	1 vez al trimestre
Baja	Podría ocurrir en pocas circunstancias	1 vez al semestre
Muy baja	Puede ocurrir solo en ocasiones excepcionales	1 vez al año

JERARQUIZACIÓN DEL RIESGO.

Esto explica los casos en que a igual valor, la severidad del riesgo es distinta. A modo de ejemplo se presentan las siguientes relaciones:

NIVEL PROBABILIDAD (P)	NIVEL IMPACTO (I)	SEVERIDAD DEL RIESGO $S = (P \times I)$
muy improbable (1)	Mayores (4)	ALTO (4)
Probable (4)	Insignificantes (1)	MODERADO (4)
Probable (4)	Moderadas (3)	ALTO (12)
Moderado (3)	Mayores (4)	EXTREMO (12)

Valoración del riesgo



EJERCICIO

3.- En el desarrollo del último plan estratégico a cinco años, la Empresa COMPAW S.A., elaboró un análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, para soportar la formulación de la estrategia, abarcando un análisis externo y de los factores internos. De los cuales se destacaron los siguientes puntos:

Análisis Externo

La principal área de incertidumbre proviene de la necesidad de la organización de aumentar su cuota de mercado dado el estancamiento que se está produciendo en el mercado nacional. El mercado principal de la Empresa es Chile. El mercado para los productos de galletas y dulces es relativamente maduro; a nivel nacional se han

registrado tres años de decrecimiento entre un 2% y un 4%. La competencia se realiza básicamente abaratando los precios del producto final debido a una demanda débil. El sector vive unos años de presión en los precios, debido a la menor demanda que se ha mencionado y a un aumento de la competencia internacional. El mercado internacional ofrece posibilidades de crecimiento en algunos países de Suramérica.

A nivel nacional, en los últimos años las empresas de distribución, con su gama propia de productos y de marca blanca, han ganado cuota de mercado frente a las marcas tradicionales debido a sus menores precios. Asimismo, dichas empresas distribuidoras han incrementado su poder de negociación al concentrar mayores volúmenes de compra debido a las fusiones. El 95% de las ventas que realiza la organización son intermediadas hasta que llegan al consumidor final. Existen cadenas de distribución que se ocupan de comercializar el producto con el cliente final. El resto de la facturación de la Empresa se realiza a clientes públicos (comedores escolares, militares y hospitales) que vienen ampliando los plazos de pago significativamente y algunos renegociando los saldos pendientes de pago.

Frente a la tónica general, hay nichos de mercado de tamaño pequeño que sí están creciendo, tales como nuevos segmentos de galletas ecológicas, energéticas y de alta calidad.

El sector alimenticio tiene una intensa regulación tanto a nivel nacional como local, siendo de aplicación la estricta regulación en materia de seguridad alimentaria y etiquetado para informar a los consumidores de los productos y aditivos utilizados.

Análisis Interno

Para preparar sus productos, la Empresa cuenta con una fábrica que dispone de tres máquinas amasadoras, las cuales producen, cada una, un tercio de la masa necesaria. Dos de ellas operan a capacidad plena, mientras que la tercera lo hace al 90%. Esta última máquina es más antigua que las demás, por lo que las labores de mantenimiento y compra de repuestos son más complicadas, incrementando el tiempo de parada en caso de avería o sustitución de recambios. Esta situación implica que el Responsable de Fabricación esté continuamente supervisando el estado de la maquinaria y poniendo en práctica medidas de mantenimiento preventivo, puesto que cualquier fallo o avería en alguno de ellas provocaría un cuello de botella en la producción, con el consecuente retraso en la comercialización de los productos.

El stock de producción se encuentra dividido en: a) un pequeño contingente de productos almacenados en fábrica, para atender pedidos urgentes de clientes “preferentes”, y b) el grueso del stock, que se encuentra almacenado en locales fuera de las instalaciones de la Empresa, previamente alquilados a terceros. Hasta el momento, el precio de los alquileres de los almacenes se ha mantenido estable, pero existen ciertos indicios de que los precios puedan repuntar en un futuro cercano, debido al incremento en la actividad de la zona donde se encuentran ubicados.

La Empresa es muy estricta en relación con el cumplimiento de la regulación sectorial y la legislación vigente en materia sanitaria en los procesos de producción, almacenaje, transporte y control de caducidad de sus productos. No obstante, existe cierta posibilidad de incumplir con la regulación existente y con los estándares más exigentes sobre el empleo de aditivos en la fabricación de productos. Asimismo, tanto la regulación actual como la mayor presión social para la limitación en el uso de las grasas trans, pueden afectar de manera significativa a la Empresa, requiriendo cambiar las recetas de sus principales productos.

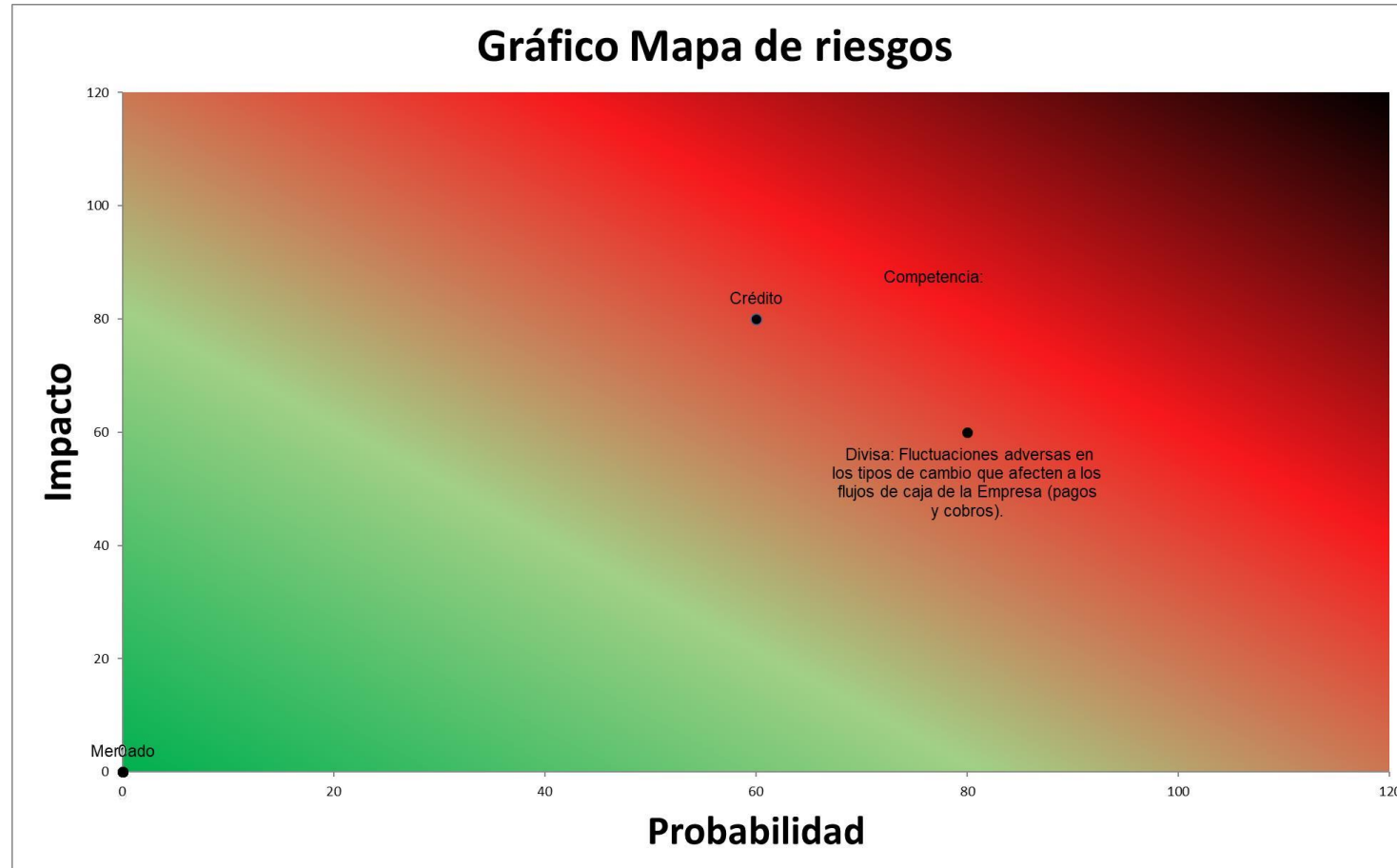
La Empresa tiene cierta presencia exterior pero no cuenta con la estructura suficiente en su departamento de Ventas para acometer la expansión a nuevos mercados. En cambio, cuenta con ventajas competitivas a través de sus equipos de Innovación y Calidad, que garantiza nuevos productos de buena acogida en el mercado.

Implantación de un sistema integral de gestión de riesgos corporativos, actualmente no se dispone de una definición común de lo que se considera riesgo, ni una metodología de gestión de riesgos definida. La práctica existente es resolver los problemas que van surgiendo en cada departamento e informar al Consejo de Administración sobre los que son más preocupantes, aunque dicha priorización es subjetiva. Dado el objetivo de expansión que tiene la Empresa y, por otro lado la complejidad que está adquiriendo su entorno, la Alta Dirección, a instancias del Consejo de Administración, considera prioritario instaurar progresivamente un sistema integrado de Gestión de Riesgos Corporativos que proporcione un nuevo proceso a la organización para identificar, evaluar y dar respuesta a las principales situaciones que preocupen a la Empresa y decidir si estas situaciones entran dentro del riesgo que la Empresa quiere asumir, es decir, definir e implantar el apetito de riesgo. Como elementos adicionales en el Sistema de Gestión de Riesgos, la organización desea implantar un catálogo de riesgos y lograr una evaluación homogénea de los mismos.

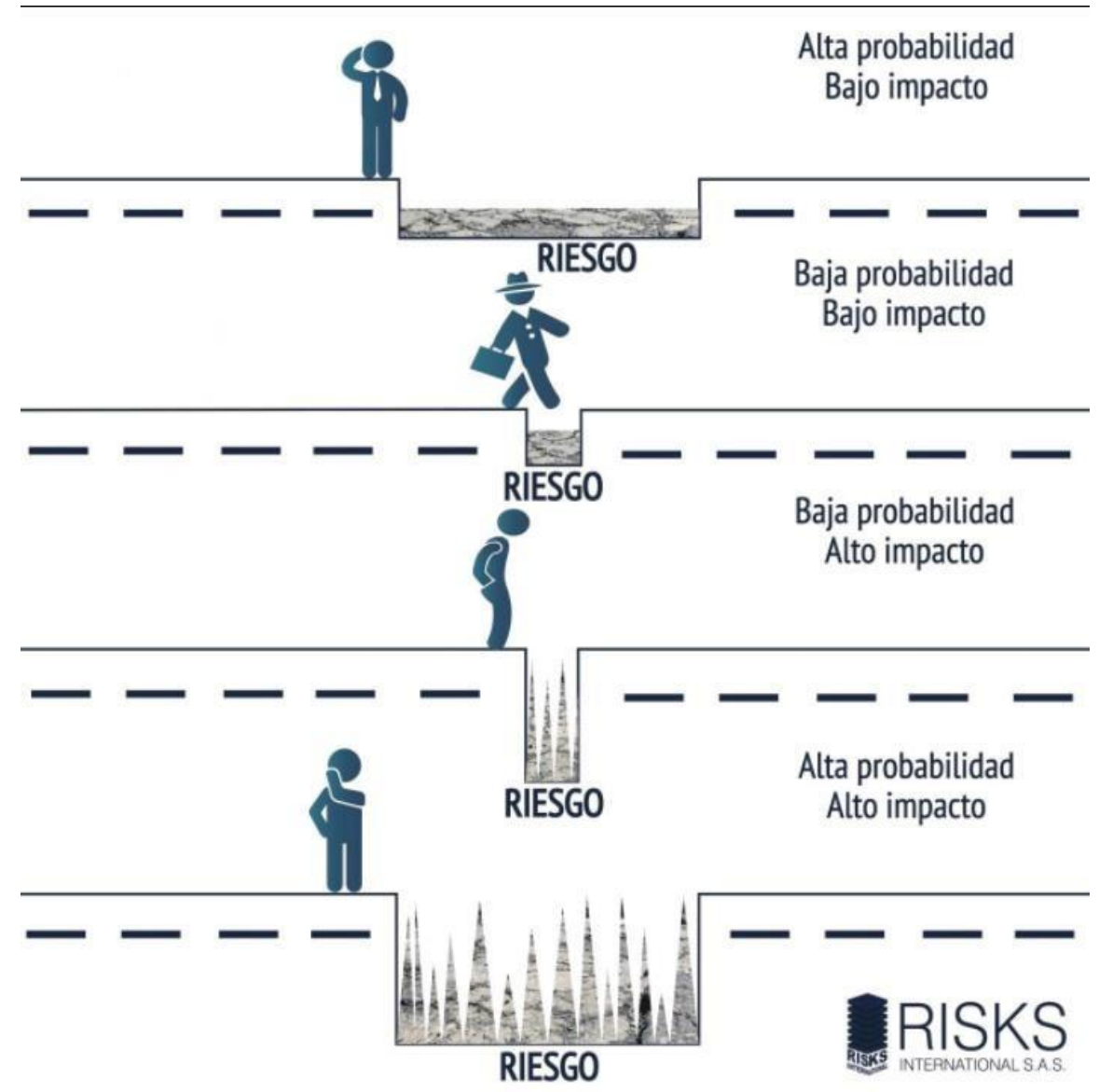
Por lo cual, es contratado por esta empresa y le piden que inicie la aplicación de un modelo de gestión de riesgos.

SE PIDE: Identificar 3 riesgos y ponderar su criticidad.

Ponderaciones VS Mapa



Probabilidad VS Impacto



FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- Cuadro muestra el riesgo de contagio si habla, canta, grita o está en silencio. Fuente: <https://www.flanlate.com/2020/09/cuadro-muestra-el-riesgo-de-contagio-si.html>
- INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGO EMPRESARIAL. ENFOQUE: ISO 31000. Cap. VII Control interno y COSO. Edit. Platinum.
- Probabilidad e impacto. Risk International S.A.S.