

Auditoría Gubernamental

Rafael Paredes Carrasco

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

AGENDA

1. Dudas de la clase anterior.
- 2. Riesgos estratégicos.**
3. Manejo de riesgos estratégicos.
- 4. Matriz de riesgos.**
5. Dudas y conclusiones.

RIESGOS ESTRATÉGICOS(*sigue*)

- Son aquellos que ponen en peligro la supervivencia de la compañía en el mediano y largo plazo.
- Los más comunes son:
 - Riesgo del cliente.
 - Riesgo tecnológico.
 - Riesgo de competencia.
 - Riesgo de innovación.
 - Riesgo de estancamiento de la industria.

Riesgos estratégicos (*sigue*)

- Sus consecuencias se encuentran en la reducción en los ingresos y posibilidades de crecimiento, debido a:
 - La erosión del margen como consecuencia de la disminución en el volumen de ventas.
 - La necesidad de reducir precios para poder competir.
 - El aumento de los gastos de publicidad y producción, para dar mayor valor agregado a los productos que se ofrecen al mercado.

Riesgos estratégicos (*sigue*)

Las fases a desarrollar para identificar y evaluar posibles escenarios futuros que faciliten la toma de decisiones son los siguientes:

- **Identificar el enfoque del análisis:** ¿cuál será la relevancia de las decisiones actuales para el futuro de la empresa?. Definir el tiempo de evaluación ($\leq 10a$).
- **Identificar las fuerzas imperantes en el ambiente local y en el entorno externo** (*PESTEL*).
- **Ordenar por importancia e incertidumbre.**
- **Construcción de escenarios** (*máximo 3 con nombre sonoro*).
- **Analizar las decisiones requeridas ante de cada escenario:**

Manejo de riesgos estratégicos (*sigue*)

- **Construir ventajas competitivas**

- Las empresas deben fortalecer sus capacidades, recursos y competencias, así como replantear constantemente el enfoque competitivo, ya sea de ***diferenciación o bajo costo***.

- **Esquemas de defensa**

- ***Aumentar la participación*** de mercado, lo cual exige ***adaptar la estrategia*** constantemente y tener en cuenta las ***movidas*** de los principales rivales.
 - Amenazas:
 - a) Imitación.
 - b) Sustitución.
 - c) Estancamiento.
 - d) Pérdida de competitividad (*ingreso de nuevas ideas...*)

Manejo de riesgos estratégicos (*sigue*)

- **Esquemas de defensa**

- Estrategias de defensa:

- a) Economías de escala.

- b) Curvas de aprendizaje.

- c) Contratos y relaciones de trabajo, entre otros.

Manejo de riesgos estratégicos

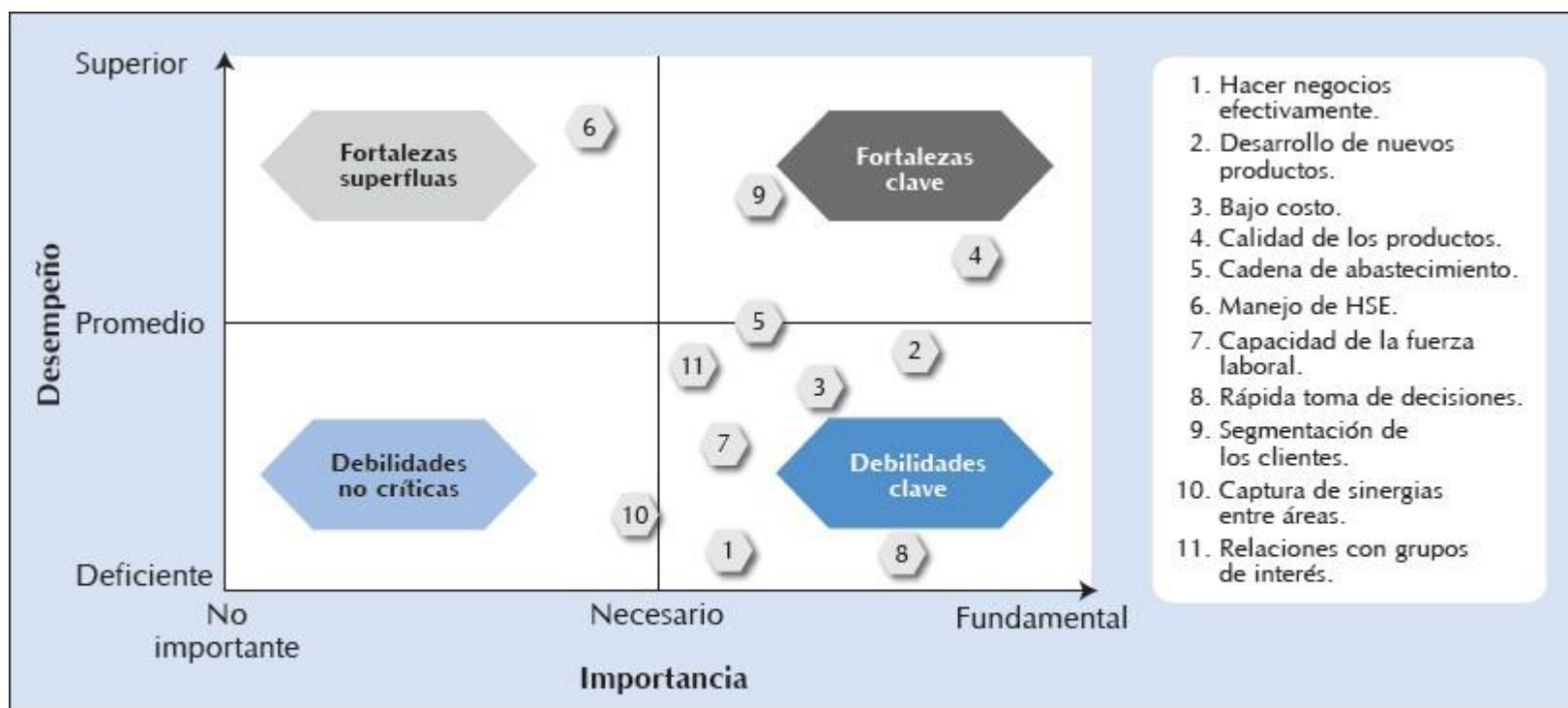


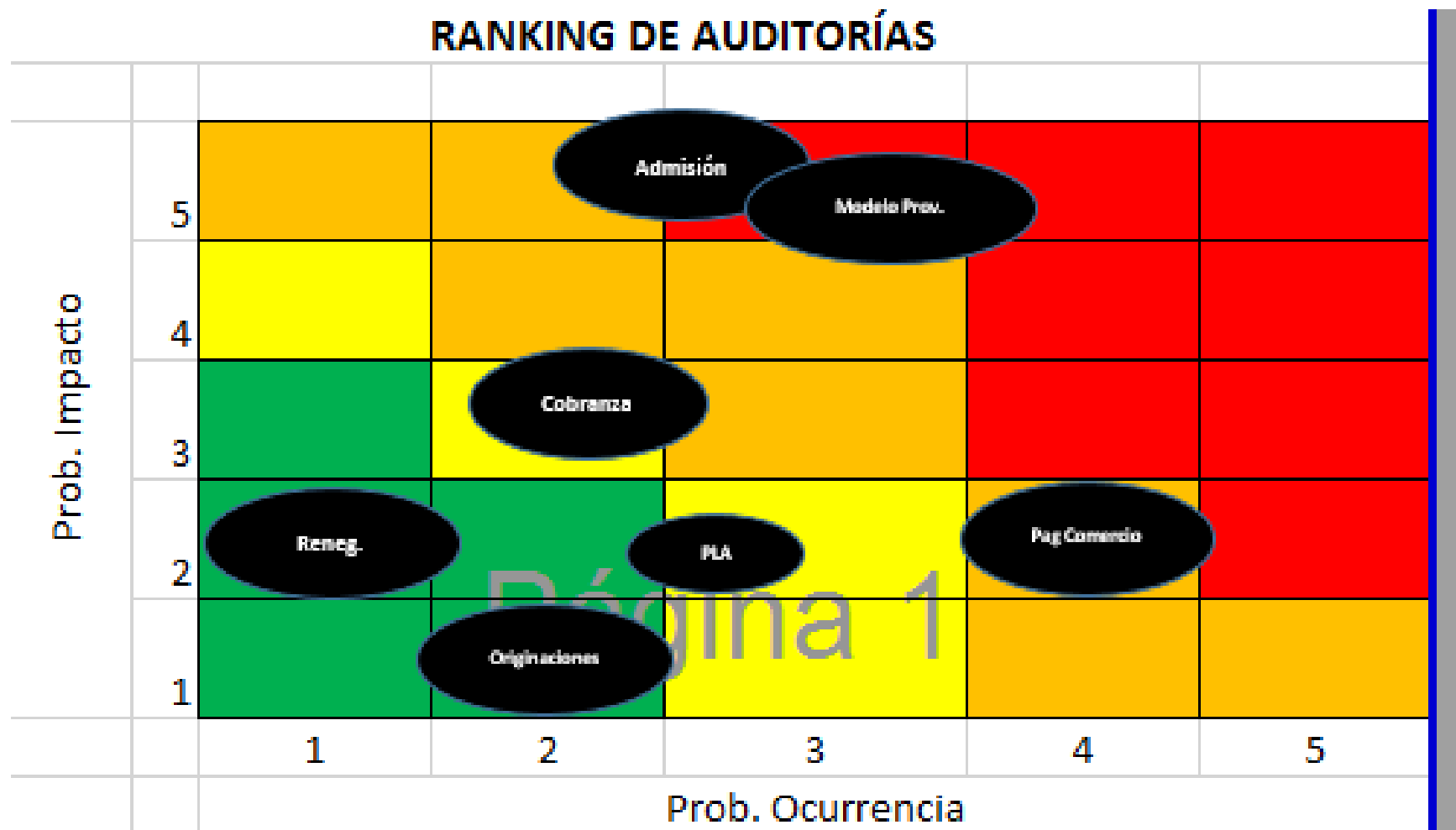
Figura 22.2. Calificación de las fortalezas y debilidades clave de la cadena de restaurantes "El Regio".

MATRIZ DE RIESGOS

1. Relación entre la AG y la gestión del riesgo:

- a) Diseño e implementación de un modelo de gestión de riesgo.
- b) Qué es el control de gestión.
- c) La estrategia y la estructura de la organización como punto de partida del funcionamiento de los sistemas de control estratégicos para la gestión.

GR Hacia el Mapa (Ej.)



Capacidades de la GR

1. Alinear el riesgo aceptado y la estrategia.
2. Mejorar las decisiones de respuesta a los riesgos.
3. Reducir las sorpresas y pérdidas operativas.
4. Identificar y gestionar la diversidad de riesgos para toda la entidad.
5. Aprovechar las oportunidades.
6. Mejorar la dotación de capital.

Objetivos del Marco de GR

- **Estrategia: Objetivos a alto nivel**, alineados con la misión de la entidad y dándole apoyo.
- **Operaciones: Objetivos vinculados al uso eficaz y eficiente de recursos.**
- **Información: Objetivos de fiabilidad** de la información suministrada.
- **Cumplimiento: Objetivos relativos al cumplimiento de leyes y normas** aplicables.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- Bravo, O. (2012). Gestión Integral de Riesgos, tomo 1. Cap. 22 Marco de riesgos estratégicos. 4ta ed. Edit. B&S.
- DOCUMENTO TÉCNICO N° 70 V. 2 IMPLANTACIÓN, MANTENCIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS EN EL SP.
- Marco de Gestión de Riesgos Corporativos ERM – COSO II.