



ENTENDER LOS  
RIESGOS  
ESTRATÉGICOS

## EL ABURRIMIENTO EN LA SALA DE JUNTAS

Cómo optimizar el programa de la sala de juntas

### Cómo hacer el programa de la sala de juntas más dinámico

Independientemente del tamaño de una entidad, de su etapa en el ciclo de vida y del sector en el que opere, los responsables de la organización deben conocer los riesgos estratégicos a los que se enfrentan.

De hecho, no importa si lo que desea es obtener más valor de la gestión del riesgo o simplemente hacer frente a las presiones de los reguladores, necesita llevar a cabo una revisión de sus riesgos estratégicos. Como mínimo, al hacerlo confirmará lo que creía y en el mejor de los casos puede suponer un cambio total en su organización, posiblemente un cambio positivo.

#### ¿Qué entendemos por riesgo estratégico?

A continuación ofrecemos una definición que han estado utilizando nuestros equipos asesores de gestión de riesgos. Cabe decir que esto ha sido objeto de comprobaciones e impugnaciones razonables en la sala de juntas:

«Son los riesgos de una compañía que, si se materializan, podrían afectar de un modo fundamental a la forma en que la organización existe o presta sus servicios durante un período de uno a cinco años. Estos riesgos tendrán un efecto perjudicial sobre el logro de los objetivos comerciales de la organización. La materialización del riesgo conducirá a fallos importantes, pérdidas o pérdida de oportunidades».

Muchas organizaciones que supuestamente tienen sistemas maduros de gestión de riesgos en realidad no se han concentrado en este aspecto de la gestión de riesgos. Normalmente las Juntas son eficaces para prevenir diversos fallos operativos, pero no emplean riesgos estratégicos para determinar la dirección y el plan futuros de la organización. En algunos casos, las Juntas ni siquiera quieren considerar los riesgos estratégicos por temor a lo que puedan encontrar; ya sea como resultado de la ignorancia (¡no quiero saber nada!) o debido a comportamientos dogmáticos en la sala de juntas (¡no necesito saberlo!). En organizaciones con una dirección menos eficiente se pueden encontrar ambas actitudes. También hay organizaciones que creen saber cuáles son sus riesgos estratégicos, pero por su propia naturaleza en realidad no son estratégicos (o no cumplen con los criterios de la definición anterior). Por lo tanto, la organización no obtiene un beneficio real.

Para saber si su organización realmente conoce sus riesgos estratégicos se puede llevar a cabo un ejercicio de identificación de riesgos estratégicos que aportaría los siguientes beneficios:

- La Junta (de forma colectiva o individual), con suficiente tiempo y espacio para la reflexión, debate y expresa los futuros riesgos estratégicos de la organización (tan solo este debate ya puede aportar una nueva perspectiva).
- El establecimiento de una idea común sobre los objetivos estratégicos, los riesgos y los valores de la organización.
- Una oportunidad para que la Junta evalúe su propia vulnerabilidad (¿sabe tanto como debería? ¿O hay lagunas de conocimiento?).
- La oportunidad de examinar los planes que ayudarán a mitigar los riesgos estratégicos y asegurarse de que sean suficientemente robustos.
- Una oportunidad para optimizar el programa de la sala de juntas, o al menos comprobar que refleje lo necesario.
- Demostrar ante otros que la Junta se toma en serio la gestión de riesgos.



### Identificación de riesgos estratégicos

Para identificar los riesgos estratégicos tiene que haber un punto de partida que, en todos los casos, debe estar conformado por los objetivos estratégicos de la organización (u objetivos equivalentes). Al fin y al cabo, esto es lo que la organización quiere lograr. Sin embargo, esta suele ser la primera dificultad, dado que en muchos casos no se conocen bien o, simplemente, no existen.

La identificación de riesgos estratégicos debería contar con la participación de todos los miembros de la Junta, tanto ejecutivos como no ejecutivos, pero no tiene que limitarse a esas personas. No obstante, al salir de la sala de juntas ese enfoque estratégico puede diluirse. Aun así, a menudo es apropiado recurrir a un facilitador externo independiente que pueda examinar de forma objetiva las ideas de la sala de juntas.

Además, es necesario saber que pueden requerirse varias sesiones para llegar al punto en el que la organización crea haber identificado sus riesgos estratégicos y los pueda expresar con análisis apropiados de causas y efectos.

Una vez que ya se han determinado los riesgos estratégicos, se recomienda a las Juntas que determinen la relación entre ellos y cada prioridad estratégica,

de forma que puedan saber qué riesgos tendrán el efecto más perjudicial. Así se empezará a dar forma a una inclinación al riesgo estratégica. Otro paso, que depende del tamaño de la organización, es el de vincular los riesgos operativos a los riesgos estratégicos. Por su propia naturaleza, los riesgos estratégicos requieren tiempo para materializarse, a diferencia de los riesgos operativos, que pueden presentarse más rápidamente y utilizarse como indicadores de alerta temprana. Lo que la Junta obtendrá al final es una metodología de gestión de riesgos centrada totalmente en el logro de sus objetivos estratégicos.

**Al identificar los riesgos estratégicos se deben tener en cuenta las siguientes preguntas. No son, de modo alguno, todas las preguntas posibles, pero sí ofrecen un buen punto de partida:**

- ¿Qué está ocurriendo internamente en la organización que podría suponer un desafío o un riesgo estratégico?
- ¿Qué está ocurriendo externamente en el panorama local o nacional en el que opera la organización que podría suponer un desafío o un riesgo estratégico?
- ¿Qué ha sucedido en el pasado en la organización que ha conducido a la materialización de un riesgo estratégico y podría volver a suceder?

- ¿Qué más está pasando en otros sitios (otros proveedores/sectores)?
- ¿Qué le están diciendo sobre la organización otros reguladores, socios, clientes/público y otras partes interesadas?
- ¿Cómo aspira verse la organización dentro de cinco años? ¿En qué se diferencia de como es ahora? ¿A qué se enfrentará la organización para llegar ahí?

Se ha añadido la palabra «desafío» porque puede ayudar de forma importante a la Junta con sus reflexiones en las primeras etapas. A menudo, la palabra «riesgo» puede conducir a una evaluación de posibles puntos débiles y en muchos casos lleva a que algunos miembros de la Junta se concentren en aspectos micro u operativos. La palabra «desafío», por el contrario, fomenta un planteamiento oportunista y el macroanálisis, en particular cuando se emplea en el contexto de los objetivos estratégicos de la organización.

## Conclusión

En conclusión, no importa el proceso que sigan las Juntas para identificar sus riesgos estratégicos, con tal de que los identifiquen. Este ejercicio puede aportar grandes beneficios, tanto mientras se realiza como cuando se llega al resultado final. El futuro sigue siendo muy incierto, con cambios constantes en el panorama. Siempre es mejor estar preparados para proteger a la organización y aprovechar las oportunidades que se presenten. Si desea más información o hablar sobre cómo dinamizar su sala de juntas, puede ponerse en contacto con:

RSM es uno de los proveedores más importantes de servicios de asesoramiento para todos los sectores comerciales del Reino Unido. Respaldamos y reforzamos esos servicios con una plataforma de software que hemos creado nosotros mismos: Insight4GRC™ - nuestro paquete de programas para la gestión de la gobernanza, los riesgos y el cumplimiento normativo.

Si desea más información acerca de Insight4GRC™ y cómo puede ayudar a su organización, visite:  
[insight4grc.rsmuk.com](http://insight4grc.rsmuk.com)



**Matt Humphrey**

Socio, Consultoría de riesgos y gobernanza

Tel. 44(0)7764 688 248

[matthew.humphrey@rsmuk.com](mailto:matthew.humphrey@rsmuk.com)

[rsmuk.com](http://rsmuk.com)

El grupo de compañías y sociedades de responsabilidad limitada del Reino Unido con el nombre comercial de RSM forma parte de la red RSM. RSM es el nombre comercial utilizado por los miembros de la red RSM. Cada miembro de la red RSM es una firma independiente de contaduría y consultoría con sus propias oficinas. La red RSM no constituye una entidad jurídica independiente de ningún tipo en ninguna jurisdicción. La red RSM está administrada por RSM International Limited, una compañía inscrita en Inglaterra y Gales (número de sociedad 4040598) con domicilio social en 11 Old Jewry, Londres EC2R 8DU. La marca y la marca comercial RSM y otros derechos de propiedad intelectual utilizados por miembros de la red son propiedad de RSM International Association, una asociación que se rige por el artículo 60 y siguientes del Código Civil de Suiza y con domicilio social en Zug.

RSM UK Consulting LLP, RSM Corporate Finance LLP, RSM Restructuring Advisory LLP, RSM Risk Assurance Services LLP, RSM Tax and Advisory Services LLP, RSM UK Audit LLP, RSM Employer Services Limited y RSM UK Tax and Accounting Limited no cuentan con la autorización de la Ley de Mercados y Servicios Financieros de 2000 del Reino Unido pero en determinadas circunstancias podemos ofrecer un servicio limitado de inversiones pues somos miembros del Colegio de Contadores Públicos de Inglaterra y Gales. Podemos ofrecer dichos servicios de inversiones si forman parte accesoria de los servicios profesionales para los que nos hayan contratado. Baker Tilly Creditor Services LLP cuenta con la autorización y regulación de la Financial Conduct Authority para actividades reguladas relacionadas con créditos. RSM & Co (UK) Limited cuenta con la autorización y regulación de la Financial Conduct Authority para una variedad de actividades comerciales de inversión. Si bien se ha hecho todo lo posible para garantizar la exactitud, es posible que la información incluida en este documento no sea exhaustiva y quienes la reciben no deben actuar en base a ella sin antes buscar asesoramiento profesional.

© 2015 RSM UK Group LLP, reservados todos los derechos. 1067.