

Deloitte.



Desarrollo de una
estrategia de inteligencia
frente al riesgo
Confrontando
los supuestos
para encontrar
riesgo y oportunidad

Contenidos

- 1 Prefacio
- 2 Desarrollo de una estrategia de inteligencia frente al riesgo
- 2 La experiencia puede ser engañosa
- 3 Lecciones aprendidas
- 4 Tesis-Antítesis-Síntesis: una estructura conceptual para pensar lo impensable
- 5 Dos pasos adicionales
- 6 Mantenga abiertas las opciones estratégicas
- 7 Pasos hacia una estrategia de inteligencia frente al riesgo
- 8 Contactos en los Estados Unidos

Prefacio

Este documento se escribe para las juntas de directores y los ejecutivos principales – las personas que son responsables, en su capacidad como líderes estratégicos, por identificar y responder a los riesgos asesinos y a las oportunidades de juego cambiantes que enfrenta la empresa. A esos riesgos y oportunidades a menudo se les refiere como “estratégicos,” dado que administrar los primeros y tomar ventajas de los últimos es parte esencial de la estrategia de negocio efectiva. En este documento, discutimos por qué las juntas y los directores a menudo sufren de un entendimiento incompleto del riesgo estratégico – qué pueden hacer para evitar ser sorprendidos por lo inesperado.

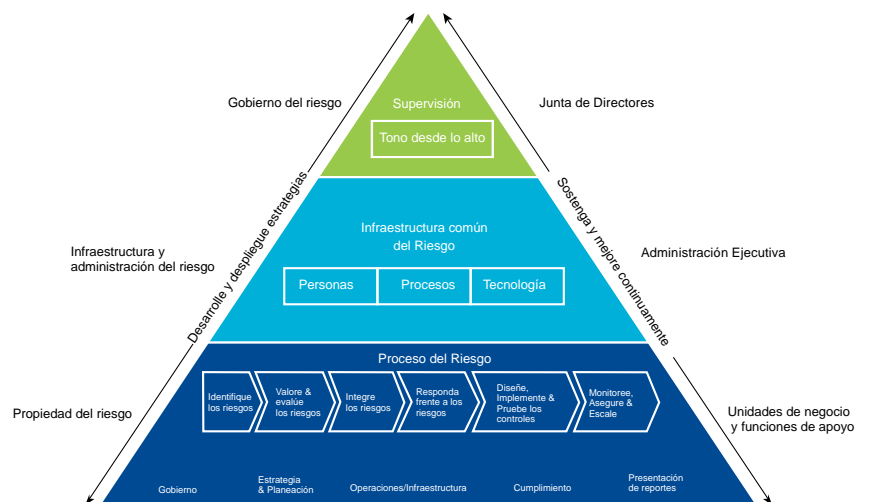
Nosotros consideramos que el entendimiento ampliado del riesgo estratégico es esencial para que los líderes lleven a cabo sus responsabilidades en relación con el gobierno del riesgo, las cuales se describen en el vértice del triángulo en la estructura de la Risk Intelligent Enterprise™ [Empresa inteligente frente al riesgo] (Figura 1). El gobierno efectivo del riesgo requiere que los líderes entiendan que el riesgo es parte integral de la búsqueda de valor, y guíen a la empresa en la administración de las exposiciones frente al riesgo de manera que incurra solamente lo que sea apropiado para los tipos correctos de riesgo – no más, no menos – para de manera efectiva buscar lograr sus metas estratégicas. Tenemos la esperanza de que esta publicación le de a usted nuevas luces sobre cómo identificar los tipos de riesgo “apropiados” para su empresa, y le ayude a desarrollar una estrategia que le ayude a aprovechar al máximo los riesgos que usted escoja enfrentar.

Para mantener la alineación entre las exposiciones frente al riesgo y la estrategia de negocio, la empresa inteligente frente al riesgo se basa en los esfuerzos coordinados de los tres niveles de responsabilidad de la administración del riesgo, los cuales se representan gráficamente como un triángulo de tres niveles en la estructura de la empresa inteligente frente al riesgo, de Deloitte (Figura 1):

- **Gobierno del riesgo**, que incluye toma de decisiones estratégicas y vigilancia del riesgo, liderado por la junta de directores.
- **Infraestructura y administración del riesgo**, que incluye diseñar, implementar, y mantener un programa efectivo de administración del riesgo, liderada por la administración ejecutiva.

Propiedad del riesgo, que incluye identificar, medir, monitorear, y reportar sobre los riesgos específicos, liderada por las unidades y funciones de negocio.

Figura 1. Estructura de la empresa inteligente frente al riesgo



Desarrollo de una estrategia de inteligencia frente al riesgo

“No es lo que usted no sabe lo que lo mete en problemas. Es lo que usted sabe con certeza que no es así.”

– Mark Twain

De todos los riesgos que les preocupan a las juntas y a los ejecutivos, el riesgo estratégico es el tipo que más probablemente posee amenazas y oportunidades importantes para la empresa. Además, hoy los líderes están bien conscientes de la necesidad de administrar los riesgos de su estrategia seleccionada. La mayoría de las juntas y de los ejecutivos han realizado esfuerzo importante para identificar las amenazas potenciales que podrían interponerse en el camino para la ejecución de su estrategia, diseñado escenarios para modelar las diversas situaciones y desarrollado planes de contingencia para administrar la adversidad.

Sin embargo, muchas de esas mismas juntas y ejecutivos pueden sufrir de un punto ciego con relación al riesgo estratégico, el cual puede ser peligroso dado que es difícil de reconocer. Ese punto ciego es la falla en considerar la posibilidad de que la estrategia *misma* pueda estar errónea a causa de que se base en supuestos que puedan ya no ser válidos.

La estrategia que fue finamente adaptada para que tuviera éxito según circunstancias particulares puede fallar si esas circunstancias cambian. Y las fuerzas de la destrucción creativa siempre hacen su trabajo. De hecho, la única garantía en los negocios, como en la vida, es que las circunstancias *siempre* están cambiando. En un entorno turbulento, donde las circunstancias están sujetas a cambios inevitables pero impredecibles, repentinos y violentos, no es nada seguro que lo que funcionó en el pasado todavía funcionará en el futuro.

Cualquier estrategia que se fundamente en lo que “no es así” lo más seguro es que falle, sin importar qué tan bien se ejecute, aún si alguna vez fue la receta para el éxito. Es por ello que el entendimiento pleno del riesgo estratégico requiere desafiar sistemática y regularmente los supuestos fundamentales que subyacen a la estrategia. Tal entendimiento es un paso esencial para crear una estrategia ágil y robusta

en medio de la turbulencia y la incertidumbre. Nosotros ofrecemos una estructura conceptual sencilla para ayudarles a los líderes a desafiar sus supuestos de una manera constructiva y significativa.

La experiencia puede ser engañosa

Muchos de nuestros supuestos más arraigados son producto de la experiencia – nuestra interpretación de los eventos que hemos encontrado a través de nuestras vidas. En algún nivel básico, las lecciones aprendidas a partir de la experiencia son esenciales para nuestra habilidad para actuar. Sin embargo, hay un problema potencial con tener la experiencia muy cerca del corazón. El problema es que la experiencia, incluso la experiencia ganada con el paso de los años, *no* siempre es una guía confiable para la acción. ¿Por qué? ¡Porque el cambio ocurre! El entorno está constantemente cambiando, y las lecciones aprendidas bajo un conjunto de circunstancias pueden ser completamente inválidas bajo un conjunto diferente de circunstancias.

Para la mayoría de las personas no es fácil cuestionar las lecciones de la experiencia de uno. El ser humano tiene un apego natural a los supuestos que se basan en la experiencia. De hecho, entre más exitosa haya sido una persona de negocios, más tiende a aferrarse a los supuestos que históricamente le han llevado al éxito. Esto se debe a que la mayoría de las personas exitosas es probable que en el pasado hayan encontrado y superado muchos desafíos – y uno no descarta a la ligera las lecciones aprendidas de los éxitos del pasado. El problema es que si bien los desafíos del presente pueden ser similares, no son idénticos, y el mismo sendero que uno tomó en el pasado puede no tener éxito según circunstancias diferentes.

Ciertos supuestos son especialmente difíciles de desafiar porque *parece* que están respaldados por una gran cantidad de evidencia a su favor, algunas veces hasta el extremo de que un supuesto puede ser confundido con una verdad incuestionable.

(Considere el supuesto alguna vez difundido ampliamente de que “el sol gira alrededor de la tierra,” una percepción que nuestra experiencia diaria parece respaldar fuertemente.) La evidencia contradictoria puede ser difícil de encontrar e, incluso cuando se encuentra, difícil de reconocer como tal: la mayoría de las personas tiende a ser renuente a considerar la evidencia que va contra sus creencias más profundas. Incluso puede ser difícil hacer el esfuerzo de mirar la evidencia contradictoria, si las personas creen tanto en las viejas maneras de tener éxito que consideran que pensar las que cuestionan sería una pérdida de tiempo.

Sin embargo, el sentido de seguridad en la búsqueda de las viejas maneras de tener éxito, en el entorno actual turbulento y cambiante, es más a menudo uno que no es falso. Además, en un entorno en el cual el cambio es constante, es más probable que nunca que cualquier supuesto dado podría llegar a ser erróneo, ya sea hoy o en el futuro. Y los supuestos erróneos son una base pobre para la estrategia de negocio, sin importar qué tan sólidos puedan verse ante el ojo que no sea crítico.

Lo que una vez fue la fórmula para el éxito casi siempre de la noche a la mañana puede convertirse en la receta para el desastre. La dedicación sin cuestionamiento a los enfoques que alguna vez hicieron que la compañía fuera exitosa – especialmente en un entorno rápidamente cambiante – puede causar que los líderes fallen en percibir o adaptar al cambio importante en el entorno, y por lo tanto dejar de ser exitosos o incluso dejar de sobrevivir. Para los líderes del mercado el mayor de los riesgos a menudo es la falta de voluntad para desafiar los supuestos subyacentes de sus estrategias de negocio y de sus esfuerzos de ejecución, hasta que sea demasiado tarde. De otro modo, muchos desafiantes exitosos en el mercado tienen su éxito ante su disposición para asumir los riesgos “de frontera” – en otras palabras, para desafiar con valentía los supuestos convencionales haciéndolo mediante la introducción de los cambios que inicialmente pueden carecer de sentido, tales como (por ejemplo) canibalizar sus productos y servicios existentes.

Lecciones aprendidas

La historia es rica de ejemplos de fallas debidas a supuestos falsos acerca de lo que se “sabe con

certeza” y que al final no es tal. También hay muchos ejemplos de éxito para los que fueron capaces de desafiar de manera efectiva esos supuestos. En el primer caso, considere lo que sucedió hace algunos años con la industria de las hipotecas sub prime. Algunos de los principales supuestos de la industria, entre otros, eran que los precios nacionales de la vivienda en los Estados Unidos continuarían subiendo indefinidamente, que el crédito continuaría estando libremente disponible, que la liquidez no se evaporaría de la noche a la mañana, que el riesgo de ruina era infinitesimal, que las personas tendrían tiempo para salir en el caso de colapso. No fue así.

En contraste, considere el éxito de una compañía de medios de comunicación cuyo modelo de negocio basado-en-la-suscripción para los alquileres de video desafió la visión convencional por medio de la cual operaban muchos negocios tradicionales de alquiler de videos. En lugar de asumir que los clientes demandarían acceso inmediato a las películas – y que, por consiguiente, la compañía necesitaría financiar la operación de miles de tiendas de ladrillo y mortero abiertas 24/7 – la compañía le apostó a la existencia de un mercado considerable de aficionados a las películas que estarían dispuestos a ordenar en línea y esperar un día o dos para recibir por correo el título. En lugar de asumir que los clientes devolverían las películas solamente si se les harían cargos por pagos atrasados, la compañía desarrolló un sistema de no cargos por pagos atrasados, pero solamente recibe nuevos pedidos luego que devuelven los anteriores. Y en lugar de asumir que la compañía haría la mayoría de su dinero mediante los cargos por pagos atrasados, la compañía se dio cuenta de que hacerles a los clientes un cargo por suscripción a su servicio de alquiler sería altamente rentable.

Pero la destrucción creativa continúa. La postdata de la historia de éxito de esta compañía ha provenido de la computación en la nube, la cual permite el flujo directo de los medios de comunicación a una base de móviles. El modelo de flujo directo desafió la visión convencional de que el uso del contenido necesariamente está vinculado a la posesión de un objeto físico (dígase, un casete, DVD o libro). En lugar de ello, gracias al surgimiento del flujo de los medios de comunicación, el precio de compra o alquiler ahora le da al comprador derechos de acceso a contenido más que la posesión física del medio grabado. En otro cambio en el mercado, algunas compañías de medios ahora están ofreciendo presentaciones de televisión, películas y otras formas de entretenimiento mediante el flujo de los medios de comunicación, un método de entrega que brevemente eclipsará el modelo tradicional de ofrecer el alquiler de DVD.

Tesis-Antítesis-Síntesis: una estructura conceptual para pensar lo impensable

¿Cómo pueden las juntas y los ejecutivos protegerse contra ser engañados por supuestos potencialmente erróneos? Un enfoque es usar la herramienta Tesis-Antítesis-Síntesis (TAS) – un método que se originó en los campos de la lógica y de la filosofía, pero que en un contexto de negocios se puede aplicar con efecto poderoso.

Reduciéndolo a lo esencial, el primer paso en TAS es establecer una tesis: una proposición o supuesto. Debe ser un supuesto de “vida o muerte” esencial para el éxito o el fracaso del negocio. (Por ejemplo, un negocio de consumo puede señalar como uno de sus supuestos fundacionales, “En los próximos tres años, la economía de los Estados Unidos regresará a los niveles económicos anteriores, y se incrementarán los ingresos disponibles.”) La tesis representa la visión convencional, o lo que uno considera que es verdadero – los eventos esperados, o los “cisnes blancos”¹ (para pedir prestada la terminología de Nassim Taleb).

El segundo paso es señalar el opuesto exacto de la tesis, o antítesis (“En los próximos tres años, la economía de los Estados Unidos no regresará a los niveles económicos anteriores, y no se incrementarán los ingresos disponibles.”) La antítesis representa el punto de vista convencional – el “cisne negro” o el evento inesperado. Establecer la antítesis requiere que los líderes se pregunten a sí mismos, “¿Qué pasa si estamos equivocados?”



El paso final es describir las implicaciones que la tesis y la antítesis tienen para la empresa e identificar un enfoque nuevo, unificado, que potencialmente combine tanto la tesis como la antítesis en el escenario que es “el mejor de ambos mundos”. (Por ejemplo: “Si los competidores son sorprendidos en un estado debilitado, podemos usar nuestra posición fuerte de efectivo para adquirirlos a valuaciones más bajas.” Este enfoque, por supuesto, asume que la compañía actualmente tiene una posición fuerte de efectivo. Si no la tiene, entonces los líderes pueden querer pensar acerca de maneras para defenderse contra los posibles intentos de toma hostil por parte de otros).

TAS constituye un excelente mecanismo de organización para identificar los supuestos actuales de uno y desafiarlos de manera constructiva. Le permite a la organización hacer explícitos los supuestos sobre los cuales ha basado su estrategia, y llevar esos supuestos al examen crítico. Le ayuda a los líderes a identificar y describir la antítesis de sus supuestos y examinar el entorno en búsqueda de signos de emergencia de la antítesis, un ejercicio vital que juega un rol principal en el monitoreo y la preparación frente al riesgo. Y le permite a los líderes desarrollar enfoques que puedan ser aplicados según un rango de circunstancias, sea que esas circunstancias jueguen o no tal y como se esperó.

La parte más difícil de TAS usualmente no está en formular la antítesis o incluso en desarrollar la síntesis. Muy a menudo, la mayor dificultad radica en hacer explícitos los supuestos actuales. A menudo este es un proceso interactivo, dado que nuestros supuestos más profundamente arraigados constituyen “el mar en el cual nadamos” – conceptos que tanto damos por sentado que lleva intentos repetidos reconocerlos como supuestos más que como verdad objetiva. Aún así es innegable la importancia de reconocer como tales a los supuestos. Para regresar al ejemplo de la hipoteca sub prime, si más personas hubieran sido capaces de reconocer que las expectativas de crecimiento indefinido y bajo riesgo eran supuestos más que verdades – o si más personas hubieran sido receptivas ante las voces que disientían señalando puntos de evidencia contradictoria – el mercado pudo haber respondido más rápidamente y reducido el impacto.

¹ Nassim Nicholas Taleb, *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable* (New York: Random House, 2007).

Dos pasos adicionales

Llegar a la síntesis de un supuesto y su antítesis es un paso importante hacia la construcción de una estrategia de inteligencia frente al riesgo. Mediante dar dos pasos adicionales, los líderes pueden profundizar su entendimiento de cómo los eventos inesperados pueden darle forma a sus negocios, y moverse más cercanamente hacia una estrategia que tenga en cuenta lo mejor de ambos mundos con relación tanto a lo esperado como a lo inesperado.

Primero, escanee el panorama en búsqueda de señales acerca de qué eventos inesperados puedan ocurrir o hayan ocurrido. Para estar continuamente alerta ante esas señales, es importante construir en la empresa un sistema de “inteligencia frente al riesgo” de detección temprana que pueda identificar, reconocer, y analizar las señales débiles en medio de un trasfondo de ruido constante (vea el recuadro, “Previsibilidad retrospectiva y detección de señales”).

Segundo, si han sido reconocidos cualesquiera signos de eventos inesperados, pregúntese: ¿Son ellos “amigos o enemigos”? Examine si los eventos en cuestión poseen oportunidades, amenazas, o ambas, que puedan ayudarles a los líderes a entender de mejor manera la importancia que cada evento tiene para el negocio y ayudarle a la organización a hacer planes para manejarlos si y cuando se vuelva necesario. Muy importante, hacer la pregunta “amigo o enemigo” también puede ayudarles a los líderes a evitar el punto de vista de que todos los eventos inesperados no son deseados, ayudándoles a estar alerta ante las oportunidades emergentes que puedan ser encontradas antes que la competencia lo haga.

Previsibilidad retrospectiva y detección de señales

Nassim Taleb describe el fenómeno de la “previsibilidad retrospectiva”: la tendencia de las personas, luego que ha ocurrido un evento inusual o inesperado, a intentar dar explicaciones de eventos que hacen que parecía predecible. Este fenómeno resalta que a menudo es fácil, en retrospectiva, identificar los signos y señales de alarma que en su momento fueron desapercibidos o pasados por alto.

Para evitar que los eventos inesperados las tomen con la guardia baja, las empresas necesitan desarrollar la capacidad para identificar *prospectivamente* las señales de los cambios potencialmente extremos – esto es, identificar, reconocer, e interpretar los signos y las señales que indican que puede estar en camino un evento inesperado. Una manera para ayudar a afinar las capacidades de detección de señales de la empresa es continuamente intentar desarrollar la conciencia y la capacidad de su personal para obtener inteligencia interna y externa acerca del entorno competitivo. Otras es utilizar sistemas electrónicos de consecución de inteligencia, de “fuente abierta”, para escanear el entorno global por los eventos que puedan señalar el surgimiento de eventos o circunstancias inesperados.

Mantenga abiertas las opciones estratégicas

Una vez que los supuestos clave han sido identificados, desafiados y apropiadamente modificados, los líderes deben tener suficiente luz respecto de lo que para el negocio, a fin de crear una estrategia de inteligencia frente al riesgo, podría significar “inesperado.” Esto requiere crear un portafolio de las diferentes opciones estratégicas, el cual se debe mantener abierto hasta que surja la opción preferida (vea el recuadro, “Variedad necesaria y adaptación secundaria”). También es críticamente importante desarrollar un portafolio de opciones que sea apropiado, haciéndolo *antes que* se “bifurque la carretera.”

Variedad necesaria y adaptación secundaria

El concepto de variedad necesaria, desarrollado por W. Ross Ashby en 1956², esencialmente señala que solamente la complejidad puede hacerle frente a la complejidad. En un contexto de negocios, significa que la empresa que opera en un entorno complejo, impredecible y turbulento requiere una variedad, o más aún, la variedad correcta, de estrategias, estructuras y capacidades en orden a sobrevivir y prosperar.

De la adaptación de las especies biológicas a sus ambientes se puede extraer una analogía. Una especie que se adapta de manera “fina” al ambiente está exquisitamente preparada para prosperar en ese ambiente particular. A mejor estén equipadas las especies en un ambiente específico, es más probable que sobrevivan y triunfen – a menos que el ambiente cambie, caso en el cual las especies finamente adaptadas pueden encontrarse a sí mismas en un sendero rápido hacia la extinción. Las especies “secundariamente” adaptadas, de otro modo, no están óptimamente afinadas para un ambiente particular, sino que son capaces de sobrevivir en una variedad de ambientes. Puede no hacerlo tan bien en cualquier entorno particular que como las especies finamente adaptadas – aún así está mucho mejor posicionada para sobrevivir si el ambiente cambia, dado que puede sobrevivir según un rango de diferentes circunstancias³.

En un mundo donde el futuro es desconocido, la organización tiene que “adaptarse secundariamente” con el fin de ser tanto ágil como capaz de recuperación. En el libro *The Strategy Paradox*,

Las organizaciones que se preparan con antelación para tomar ventaja de los cambios en el entorno es más probable que sean capaces de moverse en el tiempo para aprovechar la ventaja competitiva que las que no lo hacen. De hecho, una manera de obtener ventaja competitiva es *crear* los cambios que serían útiles para el negocio de uno – no solo para ver los cambios que vienen, sino para acelerarlos a fin de convertirse en el perturbador del proceso de destrucción creativa. Tal y como Eric Schmidt, de Google, una vez lo dijo, “Nosotros somos perturbados por el diseño” – una filosofía de adaptación para la compañía que muchos sostienen es un ejemplo de innovación.

Michael Raynor hace un señalamiento similar acerca de la flexibilidad estratégica. A mayor sea el compromiso de una empresa para con una estrategia particular, es más probable ya sea que tenga éxito o que falle. Argumenta a favor del desarrollo de opciones que incrementen la flexibilidad estratégica y se difieran los compromisos de la firma hasta que se reduzca la incertidumbre. Raynor anota que el compromiso incondicional para con una estrategia que es clave para un entorno específico puede llevar al éxito en la medida en que el entorno permanezca sin ser modificado. Desafortunadamente, tal compromiso hace que la organización sea menos capaz de adaptarse al cambio repentino en el entorno, lo cual ocurre mucho más a menudo que lo que típicamente pensamos. “La otra cara del compromiso,” observa Raynor, es que si usted hace compromisos equivocados, le puede llevar mucho tiempo deshacerlos y realizar unos nuevos.”

La idea de mantener abiertas las opciones estratégicas se opone al enfoque convencional de establecer la estrategia, en el cual los líderes intentan seleccionar la estrategia que “maximiza” conduciendo a los mayores retornos. Sin embargo, la maximización de la estrategia usualmente está altamente ajustada a las circunstancias actuales – y por consiguiente, no importa qué tan bien puede funcionar en el corto plazo, es apta para fallar cuando inevitablemente cambian las circunstancias. Esta es la razón por la cual recomendamos buscar la variedad necesaria de estrategias de “optimización” más que una sola estrategia de “maximización”: tal enfoque tiene mucha más capacidad de recuperación frente a los cambios en el mercado y por consiguiente es más apropiado para la sobrevivencia y el éxito en el largo plazo.

² W. Ross Ashby, *An Introduction to Cybernetics* (London: Chapman & Hall, 1956).

³ Vea Richard Bookstaber, “A demon of our own design: Markets, Hedge Funds and the Perils of Financial Innovation,” John Wiley & Sons, 2007.

Pasos hacia una estrategia de inteligencia frente al riesgo

La estrategia de inteligencia frente al riesgo comienza desafiando de manera constructiva los supuestos propios de uno, es refinada mediante la detección e interpretación de señales, y concluye con un portafolio de opciones estratégicas que la organización tiene en la preparación contra el día cuando sabe cuál futuro potencial se ha vuelto o se convertirá en una realidad. Para desarrollar una estrategia de inteligencia frente al riesgo para su organización, considere hacer lo siguiente:

- Use la estructura TAS para identificar y desafiar los supuestos fundamentales (los cisnes blancos) en los cuales se basa su estrategia actual. Cree una lista de eventos inesperados y considere la importancia que cada uno de ellos tiene para la empresa.
- Identifique y mire las señales que pueden indicar la ocurrencia o emergencia de eventos inesperados.
- Pregunte si cada evento inesperado es un “amigo o enemigo”: entienda si es una oportunidad, una amenaza, o ambas.
- Desarrolle una estrategia que contenga la variedad necesaria de opciones estratégicas. Tenga abierto el número y tipo apropiados de alternativas estratégicas que les permitirán a su negocio tener capacidad de recuperación en la adversidad y ser ágil en aprovechar las oportunidades fugaces.

El enfoque de la inteligencia frente al riesgo es para la estrategia el fundamento de la empresa exitosa. Desafiar los supuestos más arraigados en uno es un paso crucial en la formulación de la estrategia de la inteligencia frente al riesgo. El ritmo rápido del cambio en la economía turbulenta del presente exige un enfoque de inteligencia frente al riesgo para la planeación estratégica y para la toma de decisiones que haya considerado, y tenido en cuenta de manera apropiada, la posibilidad de que lo que las personas “saben con seguridad... no es así.”



*Este documento se basa en los conceptos que se discuten en el libro *Surviving and Thriving in Uncertainty: Creating the Risk Intelligent Enterprise*, escrito por Frederick Funston y Stephen Wagner (Wiley & Sons, 2010). Más información sobre el libro está disponible en www.deloitte.com/us/survivingandthriving. Agradecimientos muy especiales al directivo, retirado, de Deloitte & Touche LLP Frederick Funston por contribuir a este documento.*

Contactos

Donna Epps
U.S. Co-Leader
Governance and Risk Management
Deloitte Financial Advisory Services LLP
+1 214 840 7363
depps@deloitte.com

Henry Ristuccia
U.S. Co-Leader
Governance and Risk Management
Deloitte & Touche LLP
+1 212 436 4244
hristuccia@deloitte.com

Scott Baret
Partner
Deloitte & Touche LLP
+1 212 436 5456
sbaret@deloitte.com

Michael Fuchs
Principal
Deloitte Consulting LLP
+1 973 602 5231
mfuchs@deloitte.com

Sandy Pundmann
Partner
Deloitte & Touche LLP
+1 312 486 3790
spundmann@deloitte.com

Rita Benassi
Partner and U.S. Tax Leader
Governance and Risk Management
Deloitte Tax LLP
+1 813 470 8638
rbenassi@deloitte.com

Timothy Lupfer
Director
Deloitte Consulting LLP
+1 212 618 4523
tlupfer@deloitte.com

Nicole Sandford
Partner
U.S. Center for Corporate Governance
Deloitte & Touche LLP
+1 203 708 4845
nsandford@deloitte.com

Mark Carey
Partner
Deloitte & Touche LLP
+1 571 882 4392
mcarey@deloitte.com

Kay Pitman
Partner
Deloitte Tax LLP
+1 206 716 6505
kpitman@deloitte.com

Esta es una traducción al español de la versión oficial en inglés de **Shaping a Risk Intelligent strategy. Confronting assumptions to find risk and opportunity**, publicado por Deloitte Development – 2010 – Traducción realizada por Samuel A. Mantilla, asesor de investigación contable de Deloitte & Touche Ltda., Colombia, con la revisión técnica de César Cheng, Socio Director General de Deloitte & Touche Ltda., Colombia.

Deloitte se refiere a una o más de las firmas miembros de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía, y su red de firmas miembros, cada una como una entidad única e independiente y legalmente separada. Una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembros puede verse en el sitio web www.deloitte.com/about

Deloitte presta servicios de auditoría, impuestos, consultoría y asesoramiento financiero a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Con una red global de firmas miembros en más de 150 países, Deloitte brinda sus capacidades de clase mundial y su profunda experiencia local para ayudar a sus clientes a tener éxito donde sea que operen. Aproximadamente 170.000 profesionales de Deloitte se han comprometido a convertirse en estándar de excelencia.

Limitación de responsabilidad

Esta publicación contiene exclusivamente información de carácter general, y Deloitte Touche Tohmatsu Limited, Deloitte Global Services Limited, Deloitte Global Services Holdings Limited, la Verein Deloitte Touche Tohmatsu, así como sus firmas miembro y las empresas asociadas de las firmas mencionadas (conjuntamente, la "Red Deloitte"), no pretenden, por medio de esta publicación, prestar servicios o asesoramiento en materia contable, de negocios, financiera, de inversiones, legal, fiscal u otro tipo de servicio o asesoramiento profesional. Esta publicación no podrá sustituir a dicho asesoramiento o servicios profesionales, ni será utilizada como base para tomar decisiones o adoptar medidas que puedan afectar a su situación financiera o a su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o adoptar cualquier medida que pueda afectar a su situación financiera o a su negocio, debe consultar con un asesor profesional cualificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte se hace responsable de las pérdidas sufridas por cualquier persona que actúe basándose en esta publicación.