

Deloitte.

Administración de la empresa
inteligente frente al riesgo
Operando la empresa inteligente
frente al riesgo™



Contenidos

3	Prólogo
4	Administración de la empresa inteligente frente al riesgo
6	Los jugadores
8	Los procesos
9	Establezca guías de alto nivel
11	Desarrolle una estrategia inteligente frente al riesgo
12	Logre ser táctico con los riesgos
13	Desarrolle planes de acción
15	Asuma un punto de vista de toda la empresa
16	Mantenga vigilancia constante
18	Epílogo
19	Nueve principios fundamentales de un programa de Inteligencia frente al riesgo
20	Contactos en Estados Unidos

Prólogo

Esta publicación representa la segunda entrega de la serie de Deloitte sobre los principios fundamentales de la inteligencia frente al riesgo. Los documentos de la serie tienen la intención de ofrecer descripciones, en inglés plano, de los elementos fundamentales de un programa de inteligencia frente al riesgo, así como luces y pasos prácticos que usted puede considerar para la incorporación de los conceptos en su organización. En las siguientes páginas, usted encontrará una discusión de los conceptos necesarios para hacer de la inteligencia frente al riesgo parte integral de la administración de la estrategia y operaciones de la empresa. Consideramos que la aplicación de esos conceptos ayudará a crear lo que consideramos el epítome de la administración del riesgo iluminada: la empresa inteligente frente al riesgo*.

Tenga en mente que la aplicación de esos conceptos variará con base en las prácticas de su industria, el entorno regulatorio, y la madurez organizacional. Por ejemplo, en las industrias de servicios financieros y energía, muchos de esos conceptos han sido discutidos durante una década y por consiguiente parecen elementales; pero para muchas otras industrias, vemos que apenas comienzan a acogerse esos conceptos. Independiente de en qué industria esté usted, todavía aplican los conceptos contenidos en este documento.

La comunicación abierta es una característica clave de la empresa inteligente frente al riesgo. Considere compartir este documento con otros ejecutivos, miembros de junta, y administradores clave en su organización. Los problemas y conceptos que aquí se resaltan deben proporcionar un excelente punto de partida para el diálogo crucial sobre la mejora de la inteligencia frente al riesgo de su organización. Para descargar otros documentos sobre el tema de la inteligencia frente al riesgo, visite www.deloitte.com/RiskIntelligence.

* Risk Intelligent Enterprise^(TM) = Empresa inteligente frente al riesgo (N del t)

Administración de la empresa inteligente frente al riesgo

Incorporación del riesgo en la toma de decisiones

El riesgo nunca ha sido un tema tan caliente como lo es hoy. En una época de extraordinaria incertidumbre y turbulencia, cuando los escándalos y los desastres diariamente ocupan las primeras páginas de los diarios, nadie – y ninguna empresa – es inmune al impacto potencial de eventos inesperados. Los ejecutivos y las juntas están expresando un interés extremadamente elevado en las maneras para administrar más efectivamente el riesgo, y muchos están buscando formas para abordar las preguntas clave sobre el riesgo que últimamente han estado en la vanguardia de su conciencia. “¿Qué tan preparada está su empresa para las oportunidades y los riesgos que tienen por delante? ¿Cómo podemos encontrar lo inesperado antes que nos encuentre? ¿Cómo vincular de manera efectiva la estrategia y la administración del riesgo?”

Nosotros consideramos que los ejecutivos y las juntas pueden encontrar respuestas a tales preguntas mediante practicar la administración de la empresa inteligente frente al riesgo – un enfoque que considera al riesgo como un input clave en las decisiones de liderazgo versus que como un resultado a ser administrado después de que ocurran los hechos. Quizás la mejor manera para describir los conceptos es contrastarlos con la manera como muchas compañías hoy se están acercando a la administración del riesgo de la empresa (ERM**).

Muchas compañías han implementado programas de ERM en respuesta a las exigencias de los inversionistas y de los reguladores por administración del riesgo más efectiva. Esos programas de ERM tienen la intención de evaluar, monitorear, y documentar los riesgos de la organización, ofreciendo algún grado de estructura a lo que en su inicio pudo haber sido un conjunto dispar de procesos de obtención de información y mitigación del riesgo. Pero si bien un programa de ERM puede ayudar a que la empresa organice de mejor manera sus actividades relacionadas con el riesgo, no es, por sí mismo, suficiente para incorporar una consideración atenta, sostenible, del riesgo en el proceso de toma de decisiones clave de la organización.

La administración de la empresa inteligente frente al riesgo, a diferencia de muchos enfoques de las compañías frente a ERM, trata la administración del riesgo como parte integral de la estrategia y operaciones

de la empresa, no como un proceso separado, aislado. En la administración de la empresa inteligente frente al riesgo, los ejecutivos entienden que cada acción que podría crear valor también conlleva el potencial de riesgo. Reconocen que la discusión de riesgo y valor no se puede separar, y, por consiguiente perciben al riesgo como un orientador de la decisión más que como una consecuencia de las decisiones que se han tomado. Conociendo esto, se esfuerzan por hacer selecciones inteligentes frente al riesgo que exponen a la empresa justo a la cantidad “correcta” de riesgo que necesitan para buscar la creación de valor. Consideran el riesgo en la vanguardia de cada decisión que toman, tanto para identificar las amenazas potenciales como para seleccionar estratégicamente los riesgos que escogen asumir en orden a buscar valor.

Podemos pensar en por lo menos dos razones por las cuales la administración de la empresa inteligente frente al riesgo puede ayudar a llevar al siguiente nivel a los enfoques tradicionales de ERM. La primera es que los programas tradicionales de ERM a menudo son implementados como iniciativas aisladas, las cuales pueden ser percibidas como burocráticas, pesadas y temporales, más que como serias, sistemáticas y sostenibles. De acuerdo con nuestro punto de vista, es crítico que la inteligencia frente al riesgo sea “construida en” la manera como la organización hace negocios, no “atornillada a” – lo cual significa que la administración principal tiene que participar de manera significativa en el programa de administración del riesgo.

La segunda razón, más importante, es que integrar la administración del riesgo en los procesos centrales de toma de decisiones de la empresa pone a la organización en una posición proactiva, no reactiva, con relación a lo inesperado – tanto lo indeseable como lo deseable. Los ejecutivos que hacen del riesgo un factor de sus decisiones como una cosa natural tienen menos probabilidades de ser sorprendidos por las amenazas y las oportunidades, y la empresa cuyos líderes revisan sus opciones por adelantado estarán mejor preparados para responder de manera efectiva a ambos.

Mediante “construir en” más que “atornillar a”, la administración de la empresa inteligente frente al riesgo le permite a la organización que tenga tanto más capacidad de recuperación al enfrentar la adversidad, como más agilidad en buscar la oportunidad.

** ERM = Enterprise risk management = administración del riesgo de la empresa (N del t).

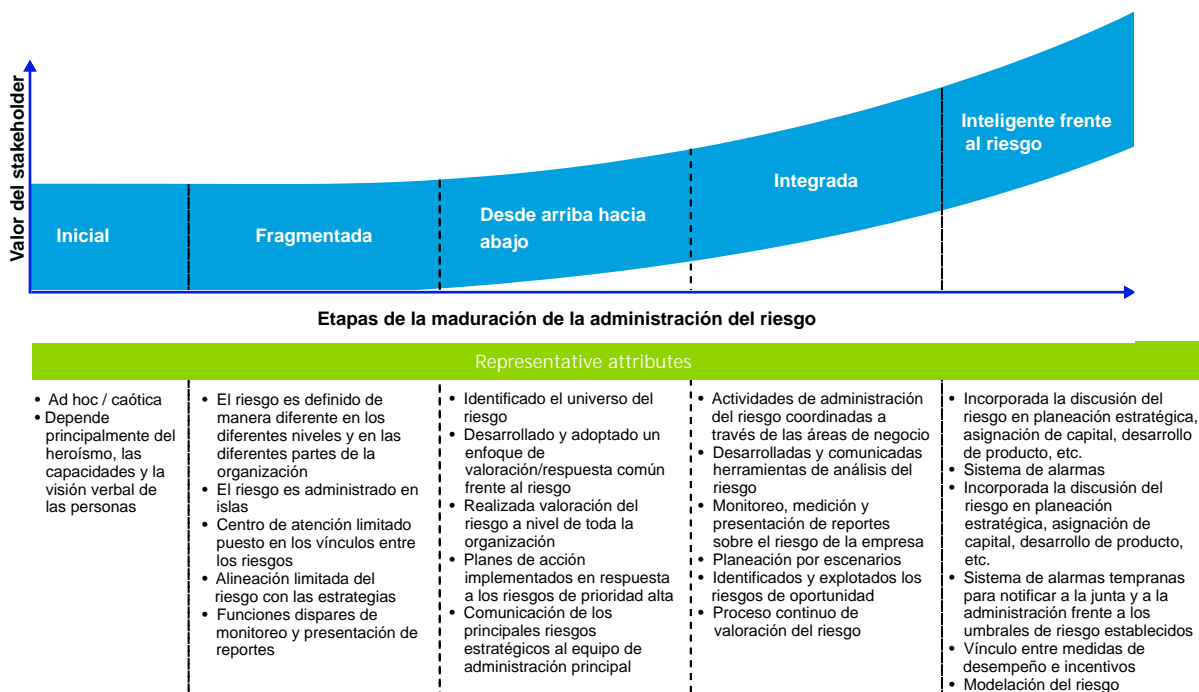
Construya a partir de lo que usted ya tiene

Para la mayoría de las organizaciones la buena noticia es que probablemente ya tienen en funcionamiento muchos de los elementos de la administración de la empresa inteligente frente al riesgo. El camino a seguir debe ser mucho más un asunto de construir en lo que actualmente existe que iniciar a partir de cero. Por esta razón, pensamos que es importante que las organizaciones hagan un inventario de sus capacidades de administración del riesgo, antes de hacer cambios o inversiones importantes en administración del riesgo.

Cuando realice tal valoración, es vital entender no solo dónde actualmente se encuentra su empresa, sino a dónde quiere y necesita ir a partir de la perspectiva de la administración del riesgo – lo cual, muy importante, puede no siempre estar en lo muy alto de la pila. Las diferentes áreas de riesgo difieren en importancia de industria a industria, e incluso de compañía a compañía dentro de la misma industria. Por consiguiente, para la administración del riesgo no siempre es necesario mantener capacidades de primera categoría con relación a cada aspecto posible de riesgo. El desafío es entender exactamente en cuáles áreas “suficiente bueno” realmente es suficientemente bueno – y en cuáles áreas la empresa realmente necesita capacidades de primera categoría para satisfacer las expectativas que sobre la administración del riesgo tienen los *stakeholders*.

Una forma de entender mejor tanto dónde está usted y dónde “debe” estar es evaluar las capacidades de administración del riesgo de su organización contra un modelo de maduración tal como el modelo de maduración de la inteligencia frente al riesgo, de Deloitte (Figura 1). Para los líderes, la valoración contra tal modelo de maduración puede ser una forma útil para enmarcar la discusión de qué tipos de iniciativas buscar en las diversas áreas de riesgo, así como qué tantos de los recursos limitados de la organización invertir en cada iniciativa.

Figura 1. Modelo de maduración de la inteligencia frente al riesgo



Los jugadores

Preguntas clave a realizar:

- ¿Cómo puede la junta vigilar de manera efectiva los esfuerzos de administración del riesgo realizados por el equipo ejecutivo principal?
- ¿Cuáles ejecutivos principales deben servir en el grupo de riesgo de la empresa?
- ¿Quién lo debe presidir?
- ¿Hemos definido de manera clara los roles y responsabilidades de administración del riesgo en todos los niveles organizacionales?

Nosotros concebimos la empresa inteligente frente al riesgo como que tiene tres niveles de responsabilidad con relación a la administración del riesgo, tal y como se describe en la Figura 2. En la cúspide radica la responsabilidad por el *gobierno* del riesgo, incluyendo orientación estratégica y vigilancia del riesgo, la cual recae en la junta de directores. En el medio radica la responsabilidad por la *estructura y administración* del riesgo, incluyendo diseño, implementación y mantenimiento de un programa efectivo frente al riesgo, liderado por la administración ejecutiva. Y en la base radica la responsabilidad por la *propiedad* del riesgo, incluyendo identificar, medir, monitorear y reportar sobre los riesgos específicos, liderada por las unidades y funciones de negocio. En la administración de la empresa inteligente frente al riesgo, las actividades a través de todos esos niveles están integrados en un programa sistemático, de toda la empresa, que incorpore un punto de vista estratégico en todos los aspectos de la administración del negocio, y que les de a los líderes un punto de vista claro sobre los desafíos y oportunidades que el riesgo puede crear.

La Figura 3 da una mirada cercana a los grupos en cada nivel de la empresa que pueden participar en la ejecución de las diversas responsabilidades de la administración del riesgo. Si bien la figura se explica por sí mismo, queremos hacer un énfasis especial a dos de los grupos del nivel de infraestructura y administración del riesgo: el grupo de “riesgo de la empresa” y el grupo de “administración del riesgo.”

El grupo de “riesgo de la empresa” es un subconjunto del equipo de la administración ejecutiva. Su rol es reunirse para revisar los riesgos de la empresa y las acciones tomadas para mitigarlos, así como también revisar y agregar la información que sobre el riesgo se recibe de los diferentes grupos del negocio y escalar los problemas relacionados con el riesgo a toda la sala-D¹ y/o a la junta si es necesario. Esas responsabilidades pueden dárseles a un comité ejecutivo existente, si la organización ya tiene uno con una mezcla de miembros que sea apropiada. O la compañía puede crear un comité completamente nuevo para que sirva como el grupo de riesgo de la empresa.

El grupo de “administración del riesgo” representa a los especialistas en administración del riesgo de la organización, si los hay; esto es, profesionales dedicados a centrarse en el riesgo y sólo en el riesgo. Si la organización tiene o no tales recursos dependerá de factores tales como la industria y el tamaño de la organización. En la industria de servicios financieros, por ejemplo, las organizaciones más grandes tendrán un grupo que se centra en los riesgos específicos de la industria, tales como riesgo de liquidez, de crédito y de moneda. Como otro ejemplo, las compañías aéreas típicamente tienen un equipo de especialistas que trabajan en estrategias de cobertura del combustible, dado que los cambios en el costo del combustible es un riesgo grande en la industria de aviación. Tales grupos de especialistas juegan un rol importante en la infraestructura de administración del riesgo mediante abordar las clases específicas de riesgo que de manera más directa amenazan la capacidad de la organización para operar.

Nosotros pensamos que es esencial que un miembro de la sala-D asuma el rol de liderazgo de la administración del riesgo – independiente de si formalmente es conocido como el Director de Riesgos Jefe. Este ejecutivo debe presidir el grupo de riesgo de la empresa y servir como vínculo con los grupos de especialistas en administración del riesgo de la organización. Debe recibir actualizaciones del riesgo provenientes de las unidades y funciones de negocio, y escalar los riesgos importantes al grupo de riesgo

1 En el original: 'C-Suite' = Sala D = sala directiva, comprende los directivos y sus asesores (N del t).

de riesgo de la empresa y/o a la junta de directores según sea necesario. Debe asumir el liderazgo en la discusión del riesgo con los otros ejecutivos de la sala-D para identificar las interacciones de los riesgos potenciales y su impacto en la organización. Sin embargo, recomendamos que *no* sea directamente responsable por la administración del riesgo o por la supervisión de las funciones de administración del riesgo de la organización, lo cual podría crear un conflicto de intereses que le llevaría a defender las acciones de la administración del riesgo de la organización más que a desafiarlas constructivamente. El rol del ejecutivo de riesgo jefe es mucho más el de un coordinador que el de un contralor, sirviendo como un centro de distribución y como una cámara de compensación para la información sobre el riesgo de la empresa, proporcionando respaldo a las decisiones de la administración ejecutiva y de los otros líderes de negocio, y facilitando el diálogo a través de la empresa.

Nosotros consideramos que los grupos que aquí se describen, trabajando juntos, pueden darle a la organización los recursos correctos para desempeñar los seis procesos centrales de la administración de la empresa inteligente frente al riesgo, los cuales se discuten en la siguiente sección.

Figura 2. La empresa inteligente frente al riesgo

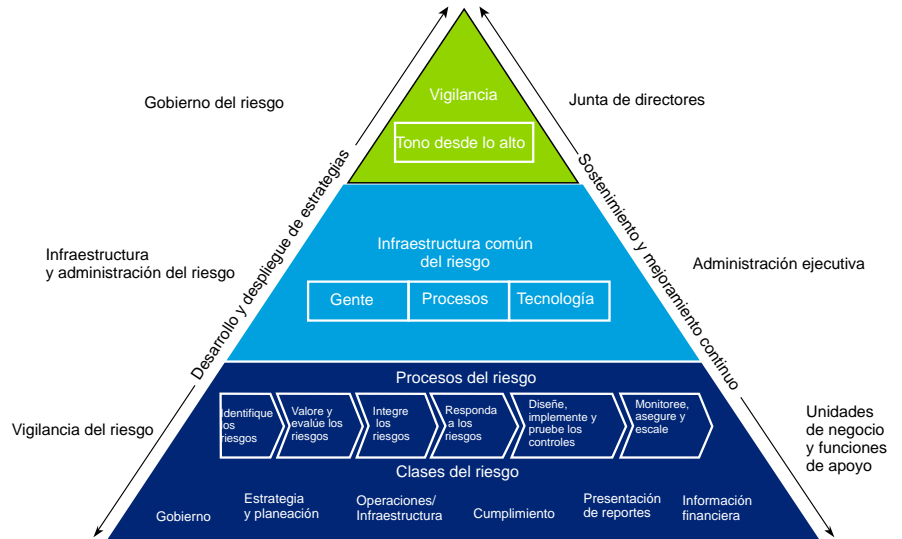


Figura 3. Grupos típicos involucrados en la administración de la empresa inteligente frente al riesgo

Gobierno del riesgo	Junta de directores <ul style="list-style-type: none"> Fomenta una cultura inteligente frente al riesgo Ratifica los componentes clave del programa de administración del riesgo de la empresa (ERM) Discute los riesgos de la empresa con la administración ejecutiva Se reúne con auditoría interna 				Tecnología (presente en todas partes) <ul style="list-style-type: none"> Proporciona cuadros de mando periódicos / en tiempo real para supervisar los riesgos Hace más fáciles el monitoreo y la presentación de reportes Respalda el mantenimiento oportuno y la prevención de problema Facilita escalar el riesgo
Infraestructura y administración del riesgo	Administración ejecutiva <ul style="list-style-type: none"> Define el apetito por el riesgo Evalúa, contra el apetito por el riesgo, las estrategias propuestas Proporciona información oportuna relacionada con el riesgo 	Grupo de riesgo de la empresa <ul style="list-style-type: none"> Agrega la información sobre el riesgo Identifica y valora los riesgos de la empresa Monitorea los riesgos y los planes de respuesta frente al riesgo 	Auditoría interna <ul style="list-style-type: none"> Proporciona aseguramiento sobre la efectividad del programa de ERM Evalúa los controles y los planes de respuesta frente al riesgo, para los riesgos importantes 	Administración del riesgo <ul style="list-style-type: none"> Crea una estructura común sobre el riesgo Proporciona dirección sobre la aplicación de la estructura Implementa y administra los sistemas de tecnología Proporciona orientación y entrenamiento 	
Propiedad del riesgo	Unidades de negocio: <ul style="list-style-type: none"> Asumen riesgos inteligentemente Identifican y valoran los riesgos Responden a los riesgos Monitorean los riesgos y reportan al grupo de riesgo de la empresa 		Funciones de respaldo: <p>Proporcionan orientación / respaldo al grupo de riesgo de la empresa y a las unidades de negocio</p>		

Los procesos

Los seis bloques de construcción de la empresa inteligente frente al riesgo

Los procesos que aquí describimos constituyen los bloques de construcción de un enfoque informado sobre el riesgo para operar la empresa. Las juntas y la administración ejecutiva usan un enfoque desde arriba-hacia-abajo para entender el riesgo a nivel estratégico, mientras que los propietarios del riesgo en las unidades y funciones de negocio usan un enfoque desde abajo-hacia-arriba para identificar y monitorear los riesgos específicos, escalar las preocupaciones a la administración, y generar datos relacionados con el riesgo para informar el punto de vista estratégico del liderazgo. En su conjunto, los seis procesos constituyen un sistema dinámico que facilita el flujo de información hacia abajo, hacia arriba y a través de la empresa, y que le facilita a la organización administrar de manera efectiva los riesgos específicos al tiempo que mantienen a los líderes centrados en la administración del riesgo en un nivel más estratégico.



Establezca guías de alto nivel

La filosofía y el apetito por el riesgo

Quién: La administración ejecutiva y la junta de directores.

Cuándo: Tan pronto como sea posible; a ser revisada al menos anualmente.

Preguntas clave a realizar:

- ¿Para perseguir nuestros objetivos estratégicos qué tanto riesgo estamos preparados para asumir?
- ¿Cuáles tipos de riesgo son los más relevantes para nuestra empresa? ¿Los hemos definido?
- ¿Cómo debemos definir nuestros apetitos y tolerancias por el riesgo?

El primer paso hacia la administración de la empresa inteligente frente al riesgo es establecer guías de alto nivel sobre cómo las personas de toda la organización deben identificar, evaluar y comunicar acerca del riesgo. Desarrollar un conjunto común de estándares para la identificación y medición del riesgo les permite hacer las necesarias comparaciones manzanas-con-manzanas para obtener un punto de vista coherente sobre el riesgo a través de toda la empresa. También hace más fácil que los diferentes grupos de la empresa discutan el riesgo unos con otros y con el liderazgo, de manera que riesgo “alto,” “medio,” y “bajo” signifique el mismo nivel de riesgo sea que se relacione con tecnología de la información, talento, cadena de suministro, impuestos, o cualquier otra área del negocio.

Establecer guías consistentes para la discusión y medición del riesgo es un esfuerzo de múltiples partes. De acuerdo con nuestro punto de vista, los líderes pueden dar los siguientes pasos para establecer guías generales para el tratamiento del riesgo de la empresa:

Establezca la filosofía del riesgo de la empresa:

La administración y la junta deben desarrollar una declaración sobre la filosofía del riesgo, que describa, en términos amplios, el grado en el cual la empresa buscará, tolerará y/o evitará el riesgo en la búsqueda

de las metas de la organización. Un ejemplo de una declaración de la filosofía del riesgo puede ser, “Nuestra compañía valorará asumir el riesgo en relación con sus principales iniciativas estratégicas y no tolerará asumir riesgo en áreas de no-cumplimiento y violaciones de la ética de los negocios.”

Establezca una estructura de administración del riesgo.

La estructura de administración del riesgo es la estructura conceptual básica sobre cómo las personas deben pensar acerca del riesgo. Debe ser ajustada para cada compañía, y debe incluir definiciones formales de las áreas de riesgo que sean significativas para la empresa.

Defina el apetito que por el riesgo tiene la empresa

Es el actual “estado del arte.” El apetito por el riesgo traslada la filosofía del riesgo en guías específicas para el nivel de riesgo que los líderes consideran aceptable para la empresa. La declaración del apetito por el riesgo puede incluir los elementos cuantitativos, así como también cualitativos, claramente descritos, que el liderazgo considera importantes (vea el recuadro, “Muestra de elementos del apetito por el riesgo”). Desarrollado por la administración y ratificado por la junta, el apetito por el riesgo sirve como el estándar fundamental por el cual todos los riesgos de la empresa son juzgados como aceptables o inaceptables.

Muestra de elementos del apetito por el riesgo

- **Ventas, generales y administrativos (SG&A²):** Dispuestos a invertir hasta \$100 millones en SG&A para lograr las metas de crecimiento en los ingresos ordinarios.
- **Retorno sobre el capital empleado (ROCE³):** Dispuestos a aceptar una reducción de hasta el 20 por ciento en el ROCE objetivo para lograr las metas.
- **Reputación:** Solamente estamos dispuestos a soportar una atención adversa mínima, de corto plazo, de los medios de comunicación locales, que pueda ser rápidamente contenida.

² SGA = selling, general, and administrative = ventas, generales y administrativos, se refiere a los gastos/desembolsos relacionados con ello (N del t).

³ ROCE = Return on capital employed = retorno sobre el capital empleado (N del t).

Los criterios de riesgo definidos

Impacto: "Impacto," o "riesgo inherente," se refiere a la extensión en la cual un evento de riesgo afectaría la empresa (e.g. efectos financieros, reputacionales, de clientes o de otro tipo) en ausencia de cualesquiera acciones que la compañía pueda realizar para abordar sus efectos en el negocio.

Vulnerabilidad: "Vulnerabilidad," o "riesgo residual," se refiere a la extensión en la cual un evento de riesgo afectaría la empresa, teniendo en consideración todos los esfuerzos actuales de la compañía para abordar el riesgo.

Velocidad de inicio: La "velocidad de inicio" se refiere al tiempo que un evento de riesgo toma para manifestarse (e.g., el tiempo que transcurre entre la ocurrencia de un evento y el momento en el cual la compañía por primera vez siente sus efectos).

Defina las tolerancias frente al riesgo

Una vez que se define el apetito por el riesgo, la administración define entonces las tolerancias específicas frente al riesgo, también conocidas como objetivos de riesgo o límites de riesgo, que expresan el umbral específico del nivel del riesgo por incidente en términos que los tomadores de decisiones puedan usar como guía respecto de cuáles riesgos pueden o no asumir. Por ejemplo, en la realización de una adquisición, la tolerancia por el riesgo puede ser definida como el umbral para detener las pérdidas de un valor especificado. Para el cumplimiento con leyes y regulaciones puede ser cero tolerancia para el asumir riesgo.

Defina el criterio para la valoración del riesgo.

Usando como guía el apetito por el riesgo, los líderes deben establecer estándares comunes para la evaluación del riesgo en tres dimensiones: el *impacto* de un evento de riesgo (también conocido como "riesgo inherente"), la *vulnerabilidad* que frente al evento tiene la organización (también conocida como "riesgo residual"), y la *velocidad de inicio* del evento (vea el recuadro, "Los criterios de riesgo definidos"). Para todas las tres dimensiones se deben establecer parámetros estándar para la empresa, respecto de lo que se consideraría "alto," "bajo," y "medio." Esos parámetros pueden ser usados luego por los diversos grupos de la organización para valorar los riesgos de su área, así como también a nivel de la empresa.



Desarrolle una estrategia inteligente al riesgo

Desarrollo y despliegue de la estrategia

Quién: La administración ejecutiva y la junta de directores.

Cuándo: Durante cada ciclo de planeación estratégica; a ser revisado regularmente en la medida en que cambien los factores del entorno del negocio (e.g., factores relacionados con la economía, la competencia, asuntos legales, o el panorama de la industria).

Preguntas clave a realizar:

- ¿Qué tan válidos son los supuestos centrales que subyacen a nuestra estrategia?
- ¿Qué opciones estratégicas caen dentro de nuestro apetito por el riesgo?
- ¿Qué riesgos tenemos que asumir o qué riesgo debe evitarse?

Uno de los elementos centrales de la administración de la empresa inteligente frente al riesgo es establecer una estrategia inteligente frente al riesgo: una estrategia que esté apropiadamente informada por los riesgos asociados tanto con la selección de la estrategia (los riesgos *de* la estrategia) como con su ejecución (los riesgos *para* la estrategia). Para hacer esto, pensamos que los líderes deben considerar incorporar al menos dos actividades en su proceso de establecimiento de la estrategia.

La primera actividad es que los líderes hagan explícitos los supuestos en los cuales se basa la estrategia, y luego de manera constructiva desafíen esos supuestos para probar su validez. Esto es importante porque la estrategia “funcionará” solamente en la extensión en que los supuestos que la subyacen sean verdaderos. Mediante examinar la validez de su propios supuestos y creencias más fuertemente sostenidos, los líderes pueden ayudarse a identificar los riesgos previamente no percibidos de la estrategia y dar los pasos apropiados para mitigar esos riesgos, subirlos de nivel e incluir el desarrollo de estrategias alternativas que se apoyen en supuestos diferentes.

Una manera mediante la cual los ejecutivos y las juntas pueden ayudarse a desafiar sus propios supuestos básicos es mediante el método conocido como la estructura Tesis-Antítesis-Síntesis (TAS⁴). Brevemente, la estructura TAS fomenta que los líderes establezcan de manera explícita los supuestos que subyacen a la estrategia propuesta – los “cisnes blancos,” o los eventos y circunstancias que los líderes esperan que ocurran⁵. Para cada supuesto, los líderes deben luego establecer su antítesis – la cual es su opuesto exacto, o el “cisne negro.” El “cisne negro”⁶

Las decisiones estratégicas ocurren fuera del establecimiento de la estrategia, también

Las decisiones que tocan la estrategia se toman en muchos otros lugares y en muchos otros tiempos que solo en el ciclo anual de establecimiento de la estrategia. Las decisiones respecto de si buscar una fusión o una adquisición, cuáles productos o servicios desarrollar, en cuáles mercados entrar, qué segmentos de clientes buscar – todas esas decisiones y más pueden afectar profundamente, si no el centro de la estrategia misma, entonces ciertamente la efectividad de la organización en perseguirla.

De acuerdo con nuestro punto de vista, los líderes deben insistir en que el riesgo sea considerado en todos los procesos de toma de decisiones en las áreas que tengan implicaciones de negocio, tales como fusiones y adquisiciones, desarrollo de nuevo producto, y estrategia de clientes y mercadeo. Todo el personal implicado en la toma de tales decisiones debe tener un entendimiento pleno del apetito que por el riesgo tiene la organización, y los líderes deben equiparlos con tolerancias frente al riesgo que especifiquen la extensión del riesgo que es admisible incurrir en cada una de esas áreas. Por esta vía, quienes toman decisiones reciben orientación clara sobre cómo los factores de riesgo deben darle forma a sus selecciones, y las juntas y los ejecutivos pueden tener mayor confianza de que el riesgo está siendo factorizado de manera apropiado en las selecciones que los administradores están realizando a nombre de la empresa

representa el punto de vista no convencional, el evento inesperado, o la circunstancia improbable; obliga a que los líderes hagan la pregunta, “¿Qué pasa si estamos equivocados?” Finalmente, los líderes describen las implicaciones que para la empresa tienen la tesis y la antítesis, y desarrollan un enfoque unificado que sintetiza tanto la tesis como la síntesis en un escenario de “lo mejor de ambos mundos.” Idealmente, este ejercicio puede ayudarles a líderes a identificar las opciones estratégicas y las respuestas frente al riesgo que la organización puede perseguir según un rango de circunstancias diferentes – sea o no que esas circunstancias jueguen como se espera.

Una vez que las opciones estratégicas de la compañía están sobre la mesa, la segunda actividad que recomendamos es que los líderes consideren las interacciones potenciales entre los riesgos que esas opciones pueden conllevar, tanto con relación a las selecciones estratégicas individuales como con relación a las diferentes combinaciones de selecciones estratégicas. (Por ejemplo, el equipo ejecutivo puede considerar que el abastecimiento de productos provenientes de una región particular del mundo puede presentar solo riesgo moderado para la empresa desde la perspectiva de calidad y seguridad. Sin embargo, cuando ese riesgo es combinado con el posible impacto reputacional de cualquier falla en la calidad y seguridad, los ejecutivos pueden decidir que el riesgo total es demasiado grande para perseguir tal estrategia de abastecimiento). Los líderes están entonces en posición para evaluar los riesgos asociados con cada opción estratégica, haciéndolo contra el apetito que por el riesgo tenga la organización, reduciendo las alternativas que caen dentro del apetito por el riesgo y descargando las que caen fuera de él.

4 Frederick Funston and Stephen Wagner, *Surviving and Thriving in Uncertainty: Creating the Risk Intelligent Enterprise* (Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2010).

5 La terminología es tomada de Nassim Nicholas Taleb, *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable* (New York: Random House, 2007).

6 Ibid.

Logre ser táctico con los riesgos

Identificación y valoración del riesgo

Quién: Unidades y funciones de negocio

Cuándo: Al menos trimestralmente como parte de las agendas del comité de riesgos de la empresa o del comité de administración; cuando se necesite en la medida en que se identifiquen nuevos riesgos

Preguntas clave a realizar:

- ¿Qué riesgos estamos asumiendo?
- ¿Qué tan preparados estamos para abordar los riesgos que estamos asumiendo?
- ¿Cómo afectaría cada riesgo, si se vuelve actual, al valor de la empresa?

Ningún programa de inteligencia frente al riesgo puede ir muy lejos sin un entendimiento profundo de los riesgos específicos que enfrenta la empresa. Esta es la razón por la cual es importante la identificación y valoración del riesgo – como una manera para que la empresa maneje el universo de los riesgos importantes que enfrenta, y para determinar qué tan importante es cada riesgo para el logro de sus metas generales.

El proceso de identificación y valoración del riesgo debe darse de una forma estructurada, disciplinada, que considere el input de los administradores de línea y de los representantes funcionales, así como también de las unidades de negocio y los líderes ejecutivos. Obtener perspectivas de las personas “en el terreno” es un camino largo que les ayuda a los líderes a entender cuáles riesgos podrían tener el impacto más importante en la organización⁷.

Dependiendo de su tamaño y complejidad, una organización puede tener varios enfoques para separar las actividades de la valoración del riesgo en trozos significativos, manejables. Un enfoque frecuente es que cada unidad de negocios, división, o localización realice su propia valoración del riesgo, agregando luego los resultados y reportándoselos a la administración.

El proceso de valoración del riesgo comienza con la identificación de las personas que en la empresa tienen conocimiento o competencias específicos en relación con las áreas de riesgo que se describen en la taxonomía del riesgo de la organización. Esas personas pueden participar en talleres o encuestas para generar una lista de los riesgos preliminares en su área. Una herramienta que puede ayudar a las personas a concentrarse en los riesgos específicos es el Risk Intelligence Map [Mapa de la inteligencia frente al riesgo], de Deloitte, el cual divide los riesgos en cinco clases (gobierno, estrategia y planeación, operaciones/infraestructura, cumplimiento, y presentación de reportes) y enumera una lista de riesgos comunes en cada categoría.

Una vez que han sido identificados los riesgos clave, personas seleccionadas, tales como líderes de unidades de negocio, propietarios de procesos y otros que puedan tener un conocimiento más profundo sobre riesgos particulares, pueden valorar cada riesgo por su impacto, la vulnerabilidad de la organización frente al riesgo, y la velocidad de inicio esperada del riesgo. Cuando se califica cada riesgo, es importante buscar input de personas a través de las islas organizacionales con el fin de entender las muy diferentes maneras como el riesgo puede afectar la empresa. Por ejemplo, los riesgos de la cadena de suministro de una compañía incluye no sólo los riesgos directamente relacionados con la producción y el movimiento de bienes, sino también las consideraciones tributarias asociadas (tanto trampas como oportunidades) que pueden tener un impacto financiero importante en las decisiones relacionadas con la cadena de suministro.

La información obtenida en este proceso puede ser consolidada en un reporte que describa los riesgos específicos que enfrenta cada parte de la organización y señale la importancia de cada uno. Este reporte puede ser revisado luego por el grupo de riesgo de la empresa y por otros líderes, los cuales pueden entonces agregar los riesgos a través de toda la empresa y adicionar cualesquiera riesgos a nivel de la empresa que puedan no ser aparentes en un nivel más bajo.

⁷ El Risk Intelligence Map [Mapa de la inteligencia frente al riesgo] está disponible en <http://www.deloitte.com/us/rimap>.

Desarrolle planes de acción

Respuesta frente al riesgo

Quién: Unidades y funciones de negocio; revisado por la administración ejecutiva

Cuándo: Cada vez que se identifique un nuevo riesgo; los planes deben ser revisados periódicamente

Preguntas clave a realizar:

- ¿Cómo sabremos si un riesgo es inminente?
- ¿Cómo responderemos a los eventos de riesgo específicos?
- ¿Cómo podemos asignar de manera apropiada nuestras inversiones para la administración del riesgo?

Típicamente desarrollados por los propietarios del riesgo en las unidades y funciones de negocio, los planes de respuesta frente al riesgo son los planes de acción de la organización para responder a los riesgos y oportunidades que han sido determinados son importantes. Al desarrollar los planes de acción, es importante entender los factores que contribuyen a cada riesgo y qué, en todo caso, puede hacerse en relación con ellos. Los propietarios del riesgo deben examinar cuidadosamente cada riesgo para entender cómo puede afectar el negocio, así como también para determinar cómo responder y quién debe participar en esa respuesta. También es importante definir de manera clara el resultado deseado de la respuesta frente al riesgo – ya sea que se intente reducir el impacto de un evento de riesgo, o inversamente, incurrir el riesgo en la búsqueda de una oportunidad.

Un paso importante en la creación de los planes de acción es identificar los *indicadores clave de riesgo* (KRIs⁸) que puedan servir como señales de la exposición de la empresa de que un riesgo particular puede estar cambiando. En muchos casos, la compañía puede ser capaz de rastrear la condición de un riesgo usando los indicadores clave de desempeño (KPIs⁹) existentes; por ejemplo, la tasa de deserción voluntaria de una organización, a menudo monitoreada por Recursos Humanos como parte de sus responsabilidades de administración del talento, puede hacer una doble función como KRI para el riesgo de talento. Otros riesgos pueden exigir el desarrollo de nuevos KRI, particularmente para los riesgos afectados por el entorno externo; por ejemplo, una compañía puede querer examinar los reportes de analistas y de medios de comunicación en busca de señales de que su reputación puede estar en la línea de fuego.

Se deben establecer umbrales para cada KRI, que los propietarios puedan usar como guías para monitorear la condición de cada riesgo. Además, se deben desarrollar respuestas frente al riesgo que señalen el curso de acción a tomar cuando un KRI cruce umbrales sucesivos. Esas respuestas pueden variar desde simplemente comunicar al nivel organizacional apropiado la condición modificada del riesgo, hasta movilizar recursos para tratar un evento actual de riesgo. El plan de respuesta frente al riesgo también puede incluir una descripción de los factores que contribuyen y de los enfoques para evitar cada riesgo, así como una orientación general sobre cómo reaccionar rápidamente a los eventos de riesgo con el fin de ayudar a controlar el daño.

Una manera para ayudar a aclarar cuál tipo de respuesta frente al riesgo puede ser apropiada para los riesgos específicos es usar la herramienta conocida como tabla MARCI (por Mitigar, Asegurar, Redespigar e Impacto Acumulado¹⁰), que se describe en la Figura 4. La Tabla MARCI parcela los riesgos en dos ejes de impacto y vulnerabilidad, y señala la velocidad de inicio de cada riesgo mediante el tamaño de los puntos de datos.

Los riesgos que aparecen en el cuadrante arriba a la derecha (Mitigar) representan los riesgos de impacto alto a los cuales la organización tiene vulnerabilidad alta – esto es, los riesgos para los cuales los esfuerzos de la organización han sido relativamente *inefectivos* en mantener el riesgo en un nivel consistente con el apetito que por el riesgo tiene el liderazgo. Para esos riesgos, los propietarios del riesgo deben considerar invertir recursos en el desarrollo y diseño de controles para reducir la exposición, así como también en rastrear el progreso de los planes de remediación.

Los riesgos que aparecen en el cuadrante arriba a la izquierda (Aseguramiento) son riesgos de alto impacto frente a los cuales la organización tiene vulnerabilidad baja – esto es, los propietarios del riesgo consideran que los esfuerzos de mitigación de la organización son adecuados para tener el nivel de cada riesgo dentro del apetito que el liderazgo tiene por ese tipo de riesgo. Para los riesgos que aparecen en este cuadrante, los propietarios del riesgo deben ser capaces de proporcionarles a la administración seguridad razonable de que los controles para prevenir, detectar, corregir, o escalar un riesgo continúan siendo tanto efectivos como eficientes en mantener la vulnerabilidad frente a ese riesgo dentro del apetito de la compañía. Pueden usarse la auditoría interna u otros procesos para validar los aseguramientos.

8 KRIs = key risk indicators = indicadores clave de riesgo (N del t).

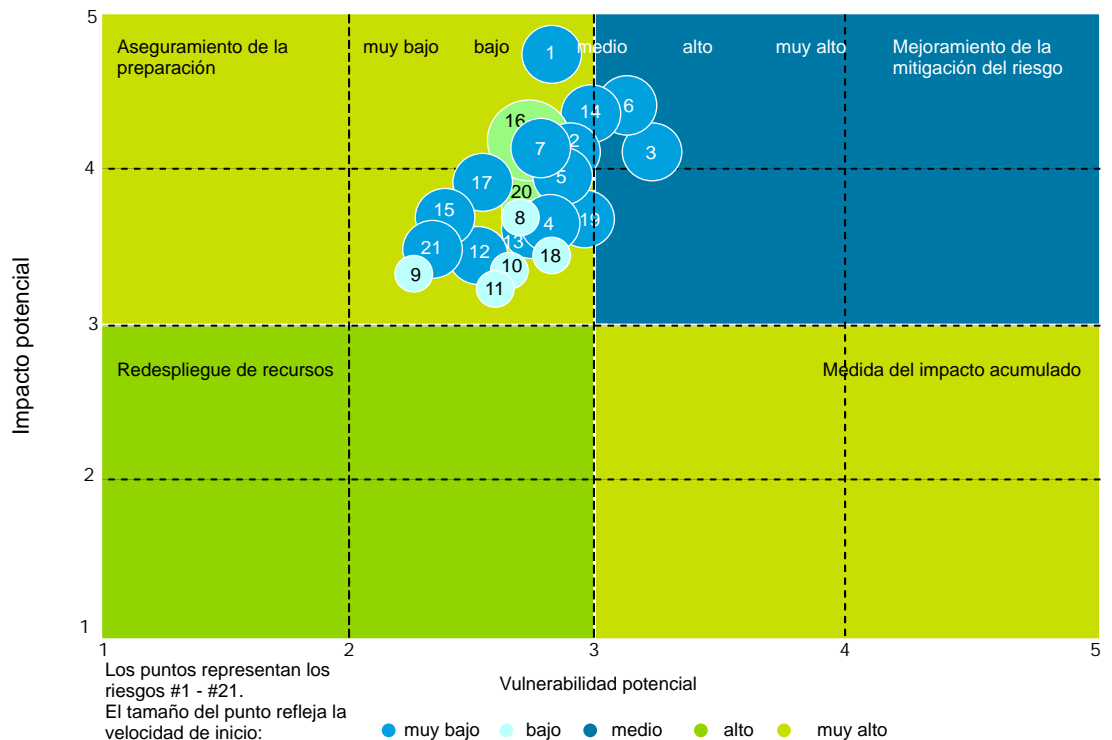
9 KPIs = key performance indicators = indicadores clave de desempeño (N del t).

10 MARCI = Mitigate, Assure, Redeploy, and Cumulative Impact = Mitigue, Asegure, Redespigue, e Impacto acumulado (N del t).

Los riesgos que aparecen en el cuadrante abajo a la izquierda (Redesplegar) son riesgos de bajo impacto que actualmente están siendo adecuadamente controlados por los esfuerzos de la administración del riesgo de la organización. Dado su impacto relativamente bajo, la organización puede querer considerar si está gastando más que lo necesario para administrar esos riesgos, y si puede o debe redesplegar recursos desde los riesgos que aparecen en este cuadrante hacia los riesgos que aparecen en el cuadrante Mitigar. Sin embargo, antes de tomar la decisión de redesplegar recursos es importante considerar si los riesgos que aparecen en ese cuadrante se interrelacionan con otros riesgos de una manera más importante.

Finalmente, los riesgos que aparecen en el cuadrante abajo a la derecha (Impacto acumulado) son riesgos de bajo impacto frente a los cuales la organización tiene vulnerabilidad relativamente alta. Puede valer la pena considerar si los riesgos que aparecen en este cuadrante podrían, en el agregado, tener un impacto más importante en la organización – y, si es así, dónde el nuevo riesgo agregado caería en la tabla MARCI. (Por ejemplo, una serie de riesgos de calidad puede tener un impacto relativamente bajo cuando se considera individualmente, pero puede tener mayor impacto e importancia cuando se considera como grupo.)

Figura 4. Una muestra de tabla MARCI



Asuma un punto de vista en toda la empresa

Agregación y priorización del riesgo

Quién: Unidades/funciones de negocio y especialistas en administración del riesgo, el grupo de riesgo de la empresa, y la administración ejecutiva; revisado por la junta

Cuándo: Regularmente (al menos trimestralmente o dos veces al año) como parte del proceso de administración, y en los reportes de la administración a la junta de directores

Preguntas clave a realizar:

- ¿Cuáles son los principales riesgos de la empresa?
- ¿Qué interacciones entre los riesgos podemos identificar?
- ¿Qué tan importantes son esas interacciones para el perfil general del riesgo de la organización?

La identificación y valoración del riesgo a nivel de unidad de negocios y funcional puede generar montañas de datos que, si bien son útiles para los propietarios del riesgo dentro de las unidades y funciones de negocio, no necesariamente les dan a los ejecutivos principales las luces que necesitan para tomar decisiones informadas sobre el riesgo a nivel de la empresa. Por ello, la información sobre el riesgo generada en los esfuerzos de identificación y valoración del riesgo necesita ser revisada y agregada, y adicionados los riesgos a nivel de empresa que hayan sido perdidos en las valoraciones de las unidad de negocios y funcionales.

El grupo de riesgo de la empresa puede reunirse con los líderes de las unidades de negocio y funcionales para revisar sus valoraciones del riesgo específicas de la unidad de negocios y de la función, para identificar cualesquiera grupos de riesgos relacionados que puedan volverse aparentes mediante el diálogo a través de las funciones y a través de los negocios. El grupo de riesgo de la empresa también debe identificar los riesgos de nivel más alto que puedan surgir fuera de cualquiera de las unidades y funciones de negocio – riesgos tales como planeación de la sucesión y reputación organizacional – y adicionarlos a la lista agregada de riesgos.

Una vez que se desarrolla la “lista maestra”, el grupo de riesgo de la empresa, o incluso el equipo de administración ejecutiva en su conjunto, puede examinar la lista para identificar los principales riesgos severos – dígame, los 10 principales – que tengan las mayores consecuencias potenciales para la empresa, refiriéndose como guía a la estructura seleccionada de administración del riesgo. Las juntas deben supervisar el desarrollo que la administración hace de la lista de riesgos principales.

El grupo ejecutivo de riesgo debe revisar periódicamente la condición de los riesgos principales, haciéndolo con base en los reportes de las unidades y funciones de negocio, así como también de cualesquiera grupos especializados de administración del riesgo. Una manera para consolidar esta información en un formato fácilmente digerible es crear un sistema de presentación de reportes tipo cuadro de mando que les presente a los líderes una instantánea de la información clave sobre cada riesgo principal, tal como los KRI asociados con cada riesgo, cualesquiera cambios en los KRI desde el último reporte (e.g., incremento, disminución o no-cambio), y la condición de cualesquiera esfuerzos que estén en camino o planeados.

Nosotros pensamos que todo el equipo ejecutivo debe tener al riesgo como un elemento permanente en la agenda de sus reuniones regulares. En esas discusiones, a partir de las perspectivas del grupo de riesgo de la empresa, los ejecutivos pueden discutir los principales riesgos y su condición; las interacciones potenciales del riesgo y su impacto; y la preparación de la empresa para responder si ocurre cualquiera de los riesgos o sus interacciones. Esas discusiones son esenciales para mantener a la administración ejecutiva comprometida, involucrada, e informada sobre los riesgos de la organización y los esfuerzos de mitigación.

Mantenga vigilancia constante

Monitoreo y presentación de reportes sobre el riesgo

Quién: Unidades/funciones de negocio; grupo de riesgo de la empresa; administración ejecutiva
Cuándo: Continua

Preguntas clave a realizar:

- ¿Cómo podemos monitorear de manera más efectiva el entorno interno y externo por señales de que un riesgo se está incrementando, disminuyendo, o permanece constante?
- ¿Cuáles son los umbrales para el escalonamiento con relación a los riesgos de la empresa?

Las actividades de monitoreo y presentación de reportes sobre el riesgo le suministran a todo el sistema de administración del riesgo con la información que los líderes necesitan para practicar

la administración de la empresa inteligente frente al riesgo. Para la organización es esencial que desarrolle señales efectivas de detección y capacidades de interpretación que puedan alertar a los líderes que ha cambiado la condición de un riesgo. Tales procesos de “alarmas tempranas” deben rastrear las circunstancias externas a la organización, así como los indicadores internos del desempeño. Las organizaciones deben considerar cómo el entorno externo puede afectar los riesgos a las cuales están expuestas, y monitorear los indicadores externos de riesgo seleccionados (tales como reportes de analistas, principales medios de comunicación, y/o actividad del mercado de capitales), y de la misma manera rastrear los indicadores externos. Para realizar este monitoreo muchas organizaciones pueden ser capaces de tomar ventajas de sus capacidades de inteligencia del mercado.



Otro componente clave del monitoreo del riesgo es estar al corriente de los KRI que hayan sido establecidos para riesgos específicos. De acuerdo con nuestro punto de vista, la responsabilidad por el monitoreo de los KRI debe recaer en los propietarios del riesgo en las unidades y funciones de negocio. Se deben establecer umbrales y procedimientos de escalonamiento que guíen a los propietarios del riesgo en la presentación de reportes sobre los cambios en los KRI, dirigidos a los niveles apropiados de la organización. Por ejemplo, si la organización ha identificado la tasa de deserción voluntaria como un KRI para el riesgo de talento, los líderes pueden requerir que el propietario del riesgo – dígase, un administrador medio en el grupo de administración del talento – que reporte las tasas de deserción voluntaria a diferentes partes tal y como sigue:

Por debajo del 5 por ciento: No se reporta

- Entre 5 y 8 por ciento: Jefe del grupo de administración del talento
- Entre 8 y 10 por ciento: Director de administración del talento jefe
- Entre 10 y 12 por ciento: Director ejecutivo jefe
- 12 por ciento más: Grupo de riesgo de la empresa y junta de directores

Además de recibir los reportes sobre KRI individuales, el grupo de riesgo de la empresa debe monitorear los riesgos clave de la empresa – la lista de los “diez principales” que se describió antes – para determinar su condición actual y futura probable y decidir si los cambios a cualquiera de los diez riesgos principales requieren consulta con la junta de directores.

Infraestructura inteligente frente al riesgo: conseguir que se lleve a cabo la inteligencia frente al riesgo

Para ejecutar los procesos que se describen en este documento, las organizaciones necesitan mantener lo que nosotros llamamos una infraestructura inteligente frente al riesgo: las personas correctas, procesos, y elementos de tecnología para permitir la inteligencia frente al riesgo en toda la organización¹¹.

- **Personas:** La meta del componente personas de la infraestructura inteligente frente al riesgo es identificar, comprometer y desarrollar el talento necesario para administrar el riesgo de manera efectiva, y para hacer lo que sea posible para emplear ese talento para lograr los objetivos de la administración del riesgo de la organización. Una infraestructura efectiva de las personas es facilitada de mejor manera por el entrenamiento basado-en-el-rol, compensación y recompensas alineadas-con-el-riesgo, y una cultura de conciencia-frente-al-riesgo. Ello sostiene la inteligencia frente al riesgo durante el largo plazo. El objetivo es ayudar a que todas las personas de la organización entiendan por qué necesitan tomar decisiones acerca del riesgo y qué tipo de decisiones relacionadas con el riesgo necesitan tomar; darles las herramientas y el entrenamiento para tomar decisiones inteligentes frente al riesgo; y ayudarles a que entiendan cómo pueden ser recompensadas por el comportamiento inteligente frente al riesgo.
- **Procesos:** Cuando sea aplicable y apropiado, la organización inteligente frente al riesgo tomará ventaja de los elementos comunes de los procesos con el fin de mejorar la efectividad, eliminar redundancias y mejorar la eficiencia. También establecerá procesos para presionar hacia abajo un punto de vista unificado del riesgo – definiciones estandarizadas de riesgo, un lenguaje común sobre el riesgo, y similares – desde los cuerpos de gobierno del riesgo hacia todas las partes de la organización. Y también establecerá procesos para consolidar la información que sobre el riesgo proviene de los diferentes grupos, compartirla de manera efectiva a través de la empresa, y presentar al liderazgo un punto de vista integrado sobre los riesgos organizacionales.
- **Tecnología:** En la administración del riesgo el principal rol de la tecnología es entregar el tipo y cantidad correctos de información a las personas correctas y de una manera oportuna, destilada de manera que pueda ayudarles a entender los riesgos asociados con decisiones particulares. Para este fin, la tecnología puede prestar soporte mediante entregar un continuo de información, de alta calidad y confiable, a partir de operaciones dispersas; integrar información operacional, transaccional y financiera para ayudar en la identificación y solución proactivas de los problemas relacionados con el riesgo; y predecir, prevenir, detectar, administrar y reportar los riesgos tanto internos como externos que de otra manera pueden amenazar la capacidad de la organización para lograr sus objetivos de negocio. Sin embargo, la tecnología no es, por sí misma, una varita mágica; los tres elementos: personas, procesos y tecnología, tienen que trabajar juntos para sostener la inteligencia frente al riesgo.

¹¹ Para más sobre la infraestructura de la administración del riesgo, vea el documento de Deloitte “Creating a Risk Intelligent infrastructure” [Creación de una estructura inteligente frente al riesgo], disponible en línea en [Creating a Risk Intelligent infrastructure](#).

Epílogo

La administración de la empresa inteligente frente al riesgo se refiere a la toma de decisiones estratégicas y del día-a-día a través de toda la empresa, haciéndolo con plena conciencia de los riesgos y oportunidades concomitantes. Un enfoque sistemático para identificar, valorar y planear los riesgos es esencial, así como un proceso bien definido para hacer disponible a los tomadores de decisión, en cada nivel organizacional, la información clave sobre el riesgo.

La administración del riesgo es hoy un concepto más amplio que como lo fue hace años, cuando

las personas de negocios la percibieron principalmente como asegurar los activos contra pérdida o daño. Los líderes tienen que reconocer que la búsqueda de valor inevitablemente significa exposición frente al riesgo – y que por lo tanto tienen que asumir la responsabilidad por abordar el riesgo en cada decisión que toman. Nosotros consideramos que los procesos que aquí se esbozan proporcionan grandes rasgos para poner en práctica la administración de la empresa inteligente frente al riesgo. Tenemos la esperanza de que usted encontrará útiles estos conceptos en la medida en que usted prosiga con la inteligencia frente al riesgo en su propia organización.



Contactos en los Estados Unidos

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

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

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

Mark Carey
Partner
Deloitte & Touche LLP
+1 571 882 5392
mcarey@deloitte.com

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

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

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

Kevin McGovern
Managing Partner
Governance, Regulatory & Risk Strategies
Deloitte & Touche LLP
+1 617 437 2371
kmcgovern@deloitte.com

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

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

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

Esta es una traducción al español de la versión oficial en inglés de **Risk Intelligent enterprise management – Running the Risk Intelligent Enterprise**, publicado por Deloitte Development LLC – 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

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.