



Auditoría Interna KPMG

Los diez riesgos claves





El papel que juega hoy el proceso efectivo de auditoría interna (AI) es mucho más que el cumplimiento con la normativa legal. Competimos en un ambiente de negocios que cambia rápidamente; toda compañía tiene que enfrentar retos que emergen casi a diario, tales como las nuevas y complejas normativas, las amenazas cibernéticas, el aumento de la dependencia de la información y sus análisis, las fusiones y adquisiciones de empresas, la expansión de las operaciones internacionales, la externalización de procesos y mucho más.

Para que la AI pueda seguir siendo relevante para la organización, ésta necesita mantenerse actualizada con los acontecimientos de amplio alcance empresarial en el momento en que ocurren. Estas tendencias empresariales traen nuevos riesgos, y la función de AI debe monitorear continuamente esos riesgos y sus posibles efectos dentro de la organización. Para poder ofrecer el mejor valor, la AI debe encontrar las oportunidades para enfrentar el *status quo* para así reducir riesgos, mejorar los controles, e identificar las eficiencias potenciales y los beneficios de costo a lo largo de la organización.

Con la finalidad de ayudar a las funciones de AI para que alcancen dichos objetivos, KPMG LLP ha encuestado a sus profesionales y a los departamentos de AI de empresas en múltiples sectores. El resultado está plasmado en el informe Auditoría Interna de KPMG: Los diez riesgos clave, el cual detalla las áreas en las cuales la AI puede mejorar su enfoque para ser más efectiva y añadir valor a lo largo de la organización y así poder maximizar su esfera de influencia, incluyendo la asignación de sus recursos en las áreas que son de mayor impacto para la organización.

Los diez riesgos clave

1	Cybersecurity
2	Cumplimiento regulatorio
3	Lucha contra el soborno/corrupción
4	Operaciones internacionales
5	Relaciones con terceros
6	Fusiones, adquisiciones y desinversiones.
7	Alianzas estratégicas
8	Evaluación de riesgo integrada y continua.
9	Data & Analytics y Auditoría.
10	Reclutamiento y retención del talento humano.



Incentivos:

- Evitar las costosas consecuencias de las violaciones de la información, tales como investigaciones, multas, gastos de cobertura por las pérdidas de clientes, esfuerzos de remediación, pérdida de tiempo y de atención de los gerentes y directores, así como la pérdida potencial de clientes y negocios.
- Prevenir el daño a la reputación de la organización, especialmente en lo referente a la pérdida de información de los clientes.
- Prevenir la pérdida de propiedad intelectual, de capitales y de cualquier otra información privilegiada de la compañía.

En la actualidad, el mundo está en constante conexión y Cybersecurity es un punto clave para muchas empresas. Cybersecurity aparece frecuentemente como punto primordial a tratar en las agendas de muchas juntas directivas; las violaciones a la seguridad de la información ahora parece ser la noticia principal casi en una frecuencia semanal. Diversos factores han

impulsado la creciente atención a los acontecimientos a Cybersecurity, incluyendo los cambios al panorama de amenazas, los rápidos avances de la tecnología, los cambios en materia regulatoria, así como los cambios sociales y corporativos. Las habilidades y técnicas empleadas por los *hackers* están constantemente cambiando y evolucionando, en especial en lo concerniente al ataque de blancos de información o individuos específicos. Nuevos métodos están constantemente siendo desarrollados por *hackers* cada vez más sofisticados y mejor financiados, quienes pueden elegir como blanco empresas no sólo mediante sus redes directamente, sino también a través de las conexiones con sus proveedores principales o con sus socios tecnológicos. Las consecuencias de las fallas en la seguridad pueden ser desastrosas puesto que impactan en la reputación y el resultado final de una organización. Es de importancia crítica que todas las empresas no bajen la guardia, y que estén actualizadas con los criterios de protección actuales.

Cómo la Auditoría Interna puede ayudar:

- Realizando una evaluación de riesgo general sobre los procesos de Cybersecurity de la organización; utilizando parámetros estándares de la industria como guía, y generando recomendaciones para la mejora de los procesos.
- Revisando los procesos actuales para asegurar que la gerencia esté consciente de los riesgos presentes en el medio, los cuales están siempre en constante evolución.
- Evaluando la implementación de los modelos de seguridad tecnológica.
- Evaluando a los proveedores de seguridad externos para determinar si están encarando los riesgos actuales con medidas plenas y suficientes.



Incentivos:

- Asegurar el cumplimiento de todas las regulaciones, tanto a escala nacional como internacional.
- Controlar el incremento de los costos generados por el cumplimiento con las normativas.
- Desarrollar una estrategia para disminuir los efectos restrictivos de las actividades de cumplimiento dentro de las operaciones de la empresa.
- Garantizar que las operaciones de la empresa mantengan un cumplimiento normativo luego de un proceso de fusión o adquisición.

Las compañías, sin importar el tipo de industria, están siendo sobrecargadas con nuevos requisitos

regulatorios tanto locales como internacionales. Estas nuevas legislaciones están incrementando las cargas sobre los directores de los departamentos de cumplimiento y su personal, generando la posibilidad de que ciertos requerimientos de cumplimiento sean pasados por alto.

Adicionalmente, cumplir con esta gama de nuevas regulaciones está generando costos considerables al departamento de cumplimiento de las empresas, así como un incremento en la complejidad de las estructuras internas y los requerimientos de información. El número de fusiones y adquisiciones también está en ascenso, lo que significa que las empresas tienen que unir sus respectivos departamentos de cumplimiento y garantizar que mantengan un enfoque holístico en cuanto al cumplimiento corporativo.

Cómo la Auditoría Interna puede ayudar:

- Realizando un inventario de los entes y requerimientos regulatorios que afecten a la empresa.
- Evaluando el enfoque de la empresa sobre la gestión de las actividades de su departamento de cumplimiento global, incluyendo la integración de los requerimientos de las empresas adquiridas.
- Evaluando el proceso de respuesta de la empresa ante cualquier caso de incumplimiento.
- Garantizando que se ofrezcan programas de entrenamiento sobre cumplimiento para los empleados y accionistas, de acuerdo con su cargo y ubicación geográfica.



Incentivos:

- Identificar la legislación emergente y los riesgos de cumplimiento, tales como los que se generan por la expansión orgánica dentro de nuevos mercados, terceros y la adquisición de empresas.
- Ofrecer a los accionistas la percepción que se tenga sobre la efectividad de las actividades de cumplimiento antisoborno y anticorrupción existentes.
- Mantener la habilidad de control de la compañía cuando se expone una violación potencial de la normativa.

De acuerdo con algunos cálculos estimados, el costo promedio para la resolución de casos bajo la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (FCPA por sus siglas en inglés) fue de más de 80 millones de dólares en 2013, incluyendo los costos para el Departamento de Justicia, las multas de la Comisión de Bolsa y Valores, penalidades, restitución e intereses perjuicio.

Visto desde este contexto, es fácil entender la atención que las compañías están prestando para analizar sus niveles de riesgo ante situaciones

de sobornos o de corrupción, así como para la evaluación de sus programas de cumplimiento actuales.

Los beneficios de un programa efectivo de cumplimiento antisoborno y anticorrupción, diseñados para el perfil de riesgo específico de la empresa, son evidentes. El establecimiento de políticas bien delineadas que establezcan las actividades prohibidas, el compromiso de la gerencia en la lucha contra el soborno y la corrupción, el entrenamiento constante, las cláusulas de auditoría en los contratos con terceros y la supervisión por parte del personal de cumplimiento pueden disuadir de que se cometan actividades de soborno y corrupción, reduciendo efectivamente el riesgo de una actividad regulatoria costosa o una pérdida financiera.

En el caso de que estas actividades ocurran, un programa antisoborno y anticorrupción bien diseñado e implementado puede ser la diferencia entre un acuerdo judicial o extrajudicial, y podría incluso reducir los montos de las multas y penalidades por incurrir.

Cómo la Auditoría Interna puede ayudar:

- Realizando una evaluación de las brechas de la organización en cuanto a los procedimientos antisoborno y anticorrupción de acuerdo con la normativa vigente.
- Garantizando el diseño y la efectividad operacional de los controles preventivos y de detección aplicables a la organización.
- Mejorando el retorno de la inversión de auditoría interna al incluir procedimientos antisoborno y anticorrupción a las actividades de auditoría existentes/programadas y las de supervisión de terceros.
- Realizando los riesgos sobre antisoborno y anticorrupción mediante el análisis de datos y auditorías de terceros.
- Gestionando o brindando los recursos para investigar las situaciones que involucren un incumplimiento potencial.
- Impulsando mejoras continuas, mediante la prueba y evaluación de los programas antisoborno y anticorrupción de la organización.



Incentivos:

- Mejorar la supervisión y visibilidad de las operaciones internacionales, especialmente en relación a temas de problemas geopolíticos regionales.
- Adquirir más conocimientos sobre las prácticas de negocios locales y con el cumplimiento de políticas y regulaciones corporativas.
- Incrementar la consistencia de las prácticas y procesos de negocios a través de las regiones.
- Reducir el riesgo de incumplimiento con las leyes de exportación y otra normativa relevante.

A medida que las compañías expanden sus operaciones a escala mundial, se encuentran ante un número de desafíos y riesgos únicos.

Las compañías con operaciones internacionales requieren enfrentar una pluralidad de problemas que van desde la calidad de producto hasta el cumplimiento con los complejos requerimientos normativos locales. Las cuestiones geopolíticas (tales como sanciones, embargos y normativas transnacionales comerciales) añaden otra dimensión más al nivel de complicación del proceso de trabajar con otros países, esto conlleva a que se les requiera a las compañías que tengan conocimientos detallados de los eventos que ocurren a escala mundial y de la evolución de las expectativas. Algunos riesgos adicionales incluyen la inconsistencia de las prácticas de negocios, una supervisión corporativa inadecuada, así como requerimientos legales y normativos que son cambiantes y complicados.

Cómo la Auditoría Interna puede ayudar:

- Revisando todas las áreas de procesos principales y ambiente general de control, incluyendo el cumplimiento con las normativas de los EEUU y las locales, tales como la legislación sobre importaciones y exportaciones.
- Revisando las prácticas de negocios, violaciones potenciales al código de ética, problemas antisoborno y anticorrupción dentro de las entidades extranjeras o de los socios de negocios.
- Facilitando la comunicación sobre los riesgos, controles y mejores prácticas de la compañía con los empleados internacionales, para así apoyar en la aplicación consistente de las políticas y procedimientos corporativos.



Incentivos:

- Aumentar los ingresos y reducir los costos.
- Mejorar la administración de contratos.
- Crear procesos más efectivos de reportes de contratos.
- Prevenir o detectar a tiempo las fallas en la gestión de riesgo de terceros.

Para poder incrementar la productividad y eficiencia, cada vez más las empresas están teniendo que utilizar a terceros para que cumplan funciones clave del negocio. Sin embargo, contratar a terceros puede exponer a las empresas a riesgos nuevos, así como a faltas potenciales al cumplimiento regulatorio, las cuales pueden generar multas, juicios, restricciones operativas y daños a la reputación.

Puede que los socios comerciales no tengan la intención de generar estas situaciones, pero puede que no comprendan la complejidad de la situación o de sus contratos. Frecuentemente, terceros tienen acceso a las redes de la empresa, lo que incrementa la posibilidad de violaciones a la información, o las empresas no están en conocimiento de que los terceros subcontratan, lo que puede ocasionar negligencia en sus operaciones o en sus esfuerzos de cumplimiento. Finalmente, los terceros pueden operar en áreas de incertidumbre política, dejando a las empresas contratantes al descubierto ante riesgos adicionales. Ante todos estos factores, las empresas deben garantizar que están obteniendo los mejores beneficios de estas relaciones externas, al mismo tiempo que deben emplear los controles apropiados para reducir riesgos.

Cómo la Auditoría Interna puede ayudar:

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Revisando los procesos y controles de identificación, debida diligencia (due diligence), selección e integración de terceros. - Evaluando los procesos de gestión de contratos utilizados por la Gerencia para hacerle seguimiento a las relaciones con terceros. - Monitoreando los desarrollos regulatorios relacionados con la tercerización. | <ul style="list-style-type: none"> - Haciendo cumplir y garantizando la consistencia de las cláusulas contractuales sobre el derecho a auditar (<i>right-to-audit</i>). - Garantizando que los terceros cumplan con la normativa de seguridad de la información de la empresa. - Desarrollando, implementando y ajustando un sistema de monitoreo continuo de autogestión de la información suministrada por los socios comerciales. |
|--|---|



Incentivos:

- Evaluar los riesgos estratégicos de las actividades de fusiones y adquisiciones (M&A por sus siglas en inglés) y de desinversiones, incluyendo el impacto sobre otras partes del negocio.
- Implementar un programa de M&A más riguroso y mejor controlado que identifique y gestione estos riesgos, y que contribuya a la obtención de la validación de las transacciones de riesgos y las expectativas antes de informarlas a los accionistas.
- Mejorar la planificación de la implementación, la organización y el monitoreo del desempeño.
- Mejorar los procesos de integración (o disociación) a lo largo de todas las funciones clave.

La actividad de M&A ha tenido un crecimiento rotundo durante el último año y se espera que continúe, gracias a la motivación de los negociantes, esto se debe a la bajas tasas de interés, los precios récord en la bolsa, las mejoras en la tasa de empleo y a una abundancia de dinero⁽¹⁾. Esta tendencia añade especial énfasis sobre la necesidad de las empresas para tener mecanismos de integración y *due diligence* que garanticen que se obtenga el mayor provecho de cada acuerdo. Muchas empresas se ven en la necesidad de gestionar una implementación de control de riesgos más rigurosa dentro de sus programas de fusión, adquisición y escisión, para ayudar a tener un procedimiento de diligencia, evaluación, planificación e implementación bien controlado y que esté basado en hechos.

Cómo la Auditoría Interna puede ayudar:

- Realizando revisiones *post mortem* en acuerdos anteriores o en desinversiones para evaluar la efectividad de los procesos y manuales.
- Evaluando el cumplimiento con los mecanismos de control interno y el *due diligence* de contabilidad que aseguran las áreas clave (por ejemplo calidad de ganancias y bienes, flujo de dinero y obligaciones no registradas) e identificando las deficiencias en los controles internos tanto de la compañía adquirida como de la combinación de ambas.
- Comprendiendo el sistema de comunicación entre finanzas, auditoría interna y los equipos de negocios, para así evaluar las implicaciones de control por los cambios en los procesos ejecutivos de negocios durante las integraciones activas o las desinversiones.
- Realizando una revisión al proyecto de evaluación de riesgo del proceso de integración o escisión de la empresa, enfocándose en los riesgos potenciales, las métricas del éxito de la integración y de los sistemas de información.

(1) Según cifras del Informe de la Investigación de Resultados de M&A 2015 de KPMG. <http://www.kpmgsurvey-ma.com/>



Incentivos:

- Garantizar que AI esté alineado con las prioridades estratégicas de la empresa y que se mantenga relevante ante los cambios organizacionales y otros cambios transformativos.
- Garantizar que AI esté involucrado con las iniciativas estratégicas clave de la empresa, bien sea mediante consulta o mediante la revisión del progreso/resultado.

La transformación empresarial ha tomado control a lo largo del amplio campo corporativo debido a la convergencia de varios desencadenantes importantes, incluyendo un punto de quiebre en el proceso de globalización, una gran desaceleración

de las economías occidentales, los cambios significativos en la tecnología y los costos de energía, así como los desafíos para lograr un cumplimiento normativo. Cuando las metas (transformativas o no) impulsan las iniciativas y objetivos estratégicos, Auditoría Interna debe ser un participante activo y debe considerar los impactos a la administración y a los procesos de control de riesgos. Frecuentemente, los esfuerzos para generar un cambio estratégico pueden hacer que se desatiendan las revisiones a los controles internos durante el proceso de adecuación a los nuevos modelos de negocios. Auditoría Interna le ofrece una perspectiva única al cambio estratégico y debe estar presente y activa en las iniciativas estratégicas principales.

Cómo la Auditoría Interna puede ayudar:

- Garantizando que los recursos sean distribuidos hacia los objetivos e iniciativas más importantes para la organización.
- Agudizando el enfoque sobre las áreas fuera del ámbito de administración corporativa, las cuales no son frecuentemente asociadas con auditoría interna. Por ejemplo, algunos procesos administrativos específicos, TI, gestión de información y riesgos operativos.
- Determinando cómo el proceso de evaluación de riesgo de la empresa engrana con las iniciativas estratégicas principales y cómo se está gestionando el cambio en relación con esas iniciativas.
- Garantizando que AI está correctamente posicionada en concordancia con la estrategia de la compañía.



Incentivos:

- Desglosar hitos y crear un ambiente en el que todas las diferentes funciones comprendan los riesgos que toda la organización encara.
- Desarrollar los procedimientos para evaluar y abordar los cambios en los riesgos.
- Obtener oportunamente métricas relevantes sobre riesgos para ayudar en la toma de decisiones.
- Incrementar la frecuencia de optimización de las prácticas de riesgo para que los recursos sean distribuidos apropiadamente de forma oportuna.

En el pasado, una evaluación de riesgo anual hecha por el departamento de auditoría interna es lo que determinaría cuál sería el plan de auditoría interna para el año siguiente. Sin embargo, posiblemente se estaban realizando evaluaciones descoordinadas a lo largo de la organización, puesto que otras áreas de supervisión de riesgo recaudaban información para cumplir con su gestión. Adicionalmente, las compañías están enfrentando un incremento en la cantidad de riesgos y estos están evolucionando constantemente.

Las organizaciones se han dado cuenta de que necesitan tener una visión más integrada sobre riesgos, la cual debe ser comunicada mediante un ejercicio coordinado de recolección y actualización de dichos riesgos. Existe un número de elementos fundacionales claves para ayudar a garantizar un esfuerzo integrado de identificación de riesgo efectivo, por ejemplo un idioma común de riesgo que incluya clasificaciones para los problemas, un programa coordinado de evaluación de riesgo para reducir el esfuerzo doble, un proceso de ejecución de auditoría coordinado que permita que otras funciones de control y riesgo participen y un procedimiento coordinado para la presentación de informes.

Al combinar esta evaluación de riesgo integral con la habilidad técnica para obtener indicadores clave de riesgo y desempeño que informen a los dueños de proceso, AI puede generar un proceso de planificación más dinámico. Sin embargo, este proceso continuo de evaluación de riesgo conlleva sus propios desafíos (por ejemplo la calidad de la información, disponibilidad, etc.), también crea la oportunidad no sólo de impulsar a otro nivel el valor de AI y las otras funciones de vigilancia, control y riesgo, sino que también puede ser incluido por la gerencia para mejorar el riesgo general y el conocimiento sobre los controles y medios. Cuando esto se logre, AI puede avanzar a un nivel superior de monitoreo y evaluación continua de riesgo.

Cómo la Auditoría Interna puede ayudarle:

- Coordinando un enfoque holístico para la evaluación de riesgo empresarial y que éste le sirva a AI como punto de inicio para crear el plan de auditoría.
- Facilitando una evaluación de riesgo integrada que incluya a todas las áreas relevantes dentro de la organización para ayudar a garantizar que exista un lenguaje de riesgo común y una comprensión de los riesgos en toda la compañía.
- Formulando evaluaciones de riesgo continuas para pequeños subgrupos de riesgo, a fin de demostrar cuáles son sus beneficios.
- Evaluando el enfoque continuo de la compañía sobre gestión de riesgo en virtud de los resultados de las evaluaciones de riesgo empresarial.



Incentivos:

- Permitir una gestión de riesgo oportuna y continua.
- Incrementar la eficiencia general de las auditorías que se están realizando (frecuencia, alcance, etc.).
- Profundizar en las áreas de riesgo principales mediante el análisis de información clave.
- Reducir los costos generados por auditorías y monitoreo.
- Permitir la detección temprana de posibles fraudes, errores y abusos.

En los últimos años, los análisis de datos han ayudado a revolucionar la forma en que las compañías realizan sus procesos de evaluación y monitoreo, en especial en referencia a la expansión eficiente del alcance de las auditorías y a las mejoras con respecto al nivel de detalle con el que las auditorías son realizadas.

Los análisis de datos y las auditorías continuas pueden ayudar a los departamentos de AI a simplificar y mejorar sus procesos, lo que resultará en auditorías de mejor calidad y un valor tangible para el negocio. Tomando en consideración el enfoque tradicional hacia la auditoría; éste se basa en un proceso cíclico que consiste en una identificación manual de los objetivos de control, muestreo y evaluación de los controles, exámenes de desempeño y medición de la efectividad del control o desempeño operativo, utilizando una muestra de tan sólo una pequeña parte de la población. Lo anterior contrasta con los métodos actuales, los cuales consisten en el análisis de datos repetibles y sustentables que ofrecen un enfoque más completo y basado en los riesgos. Con estos análisis de datos, las compañías tienen la habilidad de revisar cada transacción (no sólo las muestras), lo que les permite un análisis más eficiente y a mayor escala. Los departamentos de AI deben colaborar con su organización para el desarrollo e implementación de una estrategia cohesiva que impulse los análisis de datos para el beneficio de la compañía en su totalidad.

Cómo la Auditoría Interna puede ayudar:

- Apoyando en la creación de un proceso automatizado de extracción, transformación y carga (ETL por sus siglas en inglés), junto a un análisis generado por el sistema y paneles que estén monitoreados por la empresa bajo criterios específicos de riesgo.
- Evaluando la concordancia entre los objetivos y metas estratégicos de la compañía sobre las áreas de gestión de riesgo; así como también, monitoreando y priorizando continuamente los riesgos y objetivos estratégicos.
- Promoviendo los programas de auditoría que tengan integrado un análisis de datos (D&A), diseñados para verificar los análisis de datos yacientes y la presentación de informes de riesgo a escala comercial.
- Implementando una auditoría automatizada enfocada al análisis de la causa de riesgos y la gestión de respuesta ante estos, incluyendo anomalías del negocio y eventos detonantes.
- Recomendando el uso consistente de los análisis de datos, incluyendo los elementos descriptivos, diagnósticos, predictivos y prescriptivos.



Incentivos:

- Incrementar la participación de AI en las iniciativas estratégicas de la compañía.
- Expandir el papel de AI para que incluya la revisión de los enfoques de gestión de riesgo de la empresa, las actividades de administración, control y riesgo, las iniciativas para la mejora operacional y de otras áreas más allá del alcance de cumplimiento previo.
- El incremento en la complejidad de las prácticas comerciales y programas de administración que requieren la revisión y el cuestionamiento de Auditoría Interna.
- La falta de profesionales con una mentalidad de negocios estratégica que puedan implementar la misión de Auditoría Interna.

Cada vez más se necesita que AI incremente su presencia en diversas áreas de la organización y que se convierta en un socio estratégico del negocio. Para que AI pueda implementar exitosamente su misión de crecimiento, es necesario tener acceso a profesionales talentosos y a expertos en temas específicos que sepan que el perfil de riesgo de la compañía está cambiando. Esta necesidad es aún mayor dada la escasez de talento altamente calificado. Una organización tiene varias opciones para satisfacer sus necesidades, incluyendo las contrataciones de personal a tiempo completo, tercerizaciones y tercerización conjunta. El desafío consiste en garantizar que el talento correcto es contratado, retenido, motivado y desarrollado para que pueda ayudar a la compañía a alcanzar sus objetivos y estrategias comerciales. Las compañías también necesitan evaluar sus planes de mitigación de riesgo ante la partida de talento de alta calidad.

Cómo la Auditoría Interna puede ayudar:

- Revisando las necesidades de recursos de AI con una perspectiva realista para poder implementar el plan de AI.
- Evaluando las nuevas necesidades de recursos conforme AI se involucra más en las iniciativas estratégicas comerciales.
- Realizando evaluaciones de competencias internas de los recursos actuales para comprender las deficiencias en la lista de habilidades requeridas.
- Determinando las áreas en las que se requiere de profesionales expertos, en temas específicos, conforme AI expande su papel más allá del área de cumplimiento.
- Creando relaciones con los proveedores de servicios externos para que, cuando sea necesario, se puedan aprovechar estos recursos y profesionales en temas específicos.
- Ofreciendo programas de entrenamiento y desarrollo a los profesionales de AI que estén relacionados con desarrollos regulatorios al igual que con objetivos comerciales aparte de los de cumplimiento.
- Garantizando que las políticas de contratación de la empresa consideren activamente las necesidades de AI, así como manteniendo el involucramiento en el proceso de contratación de los auditores a tiempo completo.



Sobre KPMG

Los servicios de auditoría interna, riesgo y cumplimiento están diseñados para ayudar a mejorar la eficiencia y eficacia de las funciones de auditoría interna, los programas de gestión de riesgo comercial, las revisiones a las relaciones con terceros, el cumplimiento regulatorio, la administración y las iniciativas de sustentabilidad. Nuestros profesionales traen una experiencia tanto técnica como de la industria, lo que les permitirá fortalecer sus esfuerzos clave en administración, gestión de riesgo y cumplimiento, mientras que al mismo tiempo mejorará su desempeño comercial.

Nuestros profesionales experimentados le pueden ayudar a manejarse a través de las complejas demandas de los entes reguladores, directores y comités auditores, gerentes y otros accionistas principales; así como también, lo pueden apoyar para transformar las interrupciones en el mercado y las fuerzas normativas en una ventaja estratégica.

Contáctenos

José O. Rodrigues
Socio de servicios de Auditoría Interna
y Cumplimiento Regulatorio
T: +58 (212) 277 78 89
E: jrodrigues@kpmg.com

Ivan A. Briceño
Socio de servicios de Auditoría Interna,
Cumplimiento Regulatorio y Servicios Forenses
T: +58 (212) 277 41 39
E: ibriceno@kpmg.com

 kpmgvenezuela@kpmg.com

 kpmg.com/ve

 @KPMG_VE

 KPMG en Venezuela

 KPMGVenezuela

 KPMG Venezuela

Caracas

Avenida Francisco de Miranda, Torre
KPMG, Chacao, Caracas, estado
Miranda, Venezuela.
Telfs.: 58 (212) 277.78.11
Fax: 58 (212) 263.63.50

Puerto La Cruz

Centro Comercial Plaza Mayor,
Edificio 6, nivel 2, Ofic. 6C-254
Complejo Turístico El Morro,
Municipio Urbaneja, Puerto La Cruz,
estado Anzoátegui, Venezuela.
Telfs.: 58 (281) 282.08.33 / 01.33

Barquisimeto

Multicentro Empresarial Crystal Plaza,
entre Av. Terepaima y prolongación
Av. Los Leones vía Urbanización El
Pedregal, PH-A,
Barquisimeto, estado Lara, Venezuela.
Telfs.: 58 (251) 267.65.66
Fax: 58 (251) 267.55.74

Puerto Ordaz

Centro Comercial Orinokia Mall,
nivel Titanio. piso 1, Ofic. 1,
Av. Guayana, Alta Vista, Puerto
Ordaz, estado Bolívar, Venezuela.
Telfs: 58 (286) 962.42.87 / 7460
Fax: 58 (286) 962.67.94

Maracaibo

Torre Financiera BOD, piso 5,
calle 77 / Av. 5 de Julio,
entre Av. 3C y 3D, Maracaibo,
estado Zulia, Venezuela.
Telfs.: 58 (261) 793.47.80 / 49.33
Fax: 58 (261) 793.45.75

Valencia

Torre B.O.D., piso 5, Urbanización
San José de Tarbes, Parroquia San
José, Valencia,
estado Carabobo, Venezuela.
Telfs.: 58 (241) 823.50.25 / 74.60
Fax: 58 (241) 823.95.35