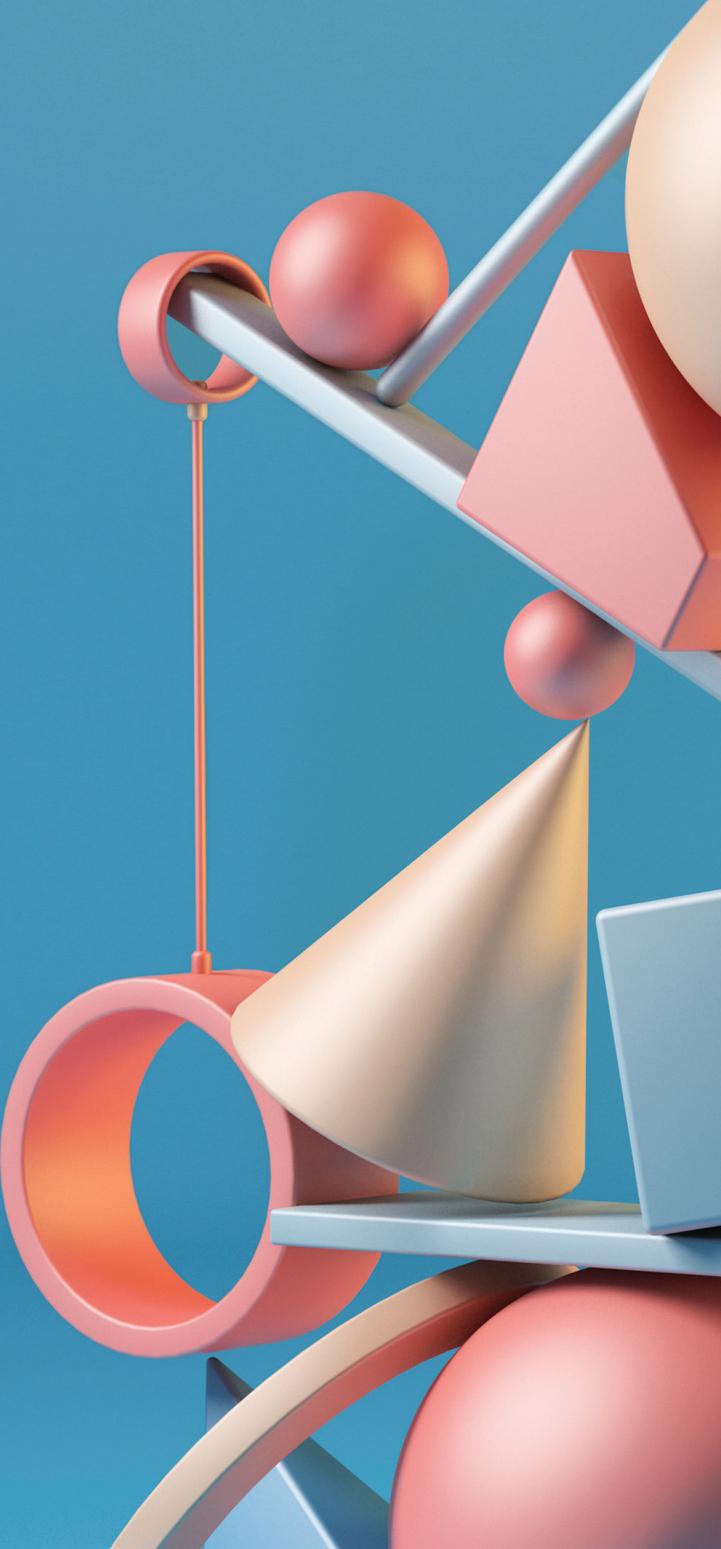


Estudio de gobierno, gestión de riesgos y auditoría interna

Octubre 2024



Shape the future
with confidence



Ninguna parte de esta publicación
puede ser reproducida, almacenada o
transmitida en manera alguna por ningún
medio o soporte sin el previo aviso escrito
de los editores.

© Todos los derechos reservados
© EY
© Ernst & Young

Editores:
Ernst & Young Consultores S. Civil de R.L.
Av. Víctor Andrés Belaunde 171
Urb. El Rosario - San Isidro
Lima - Perú

Diseño / Diagramación: Paul Mendoza
Fotos: Adobe Stock

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca
Nacional del Perú N° 2025-00161
ISBN: 978-612-5043-86-3

Primera edición digital: Octubre 2024



Haz **clic** en el título para ir directamente al capítulo

Contenido

1 Gobierno de la gestión de riesgos

1. Segregación de funciones	6
2. Miembros independientes	7
3. Comités especializados en el Directorio	10
4. Plan anual del Directorio	12

2 Gestión de riesgos

1. Top 10 riesgos por industria	15
2. Apetito de riesgo	20
3. Programa integral de gestión de riesgos	22
4. Control Interno	24
5. Influencia del comportamiento humano	26
6. Gestión de la continuidad de negocio	28
7. Ciberseguridad	31
8. Desafíos	34

3 Auditoría interna

1. Función de la AI	39
2. Principio de independencia	43
3. Presupuesto en AI	44
4. Desafíos de AI	45
5. Nuevos retos	48

Bienvenida



Jorge Acosta

Socio Líder de Consultoría
EY Perú

Actualmente, en el entorno empresarial, la rapidez del cambio y la incertidumbre del mercado desafían las normas tradicionales de las organizaciones. En este escenario, la gestión de riesgos y la auditoría interna emergen no solo como funciones de control, sino como ejes centrales que sostienen la visión y la integridad de las organizaciones líderes en el mundo.

Con el objetivo de reafirmar nuestro compromiso de seguir fomentando las buenas prácticas en gobierno corporativo, manejo de riesgos y auditoría interna en nuestro país, tenemos el placer de presentarles la cuarta edición de nuestro estudio, donde se evalúa las prácticas más avanzadas en medio de la complejidad del panorama global actual. Se enfoca en las claves para una gestión de riesgos efectiva y una auditoría interna que va más allá del cumplimiento, para convertirse en una herramienta de transformación y mejora continua. Con un enfoque cuidadoso y estratégico, observamos

la correcta distribución de funciones dentro de la estructura corporativa, cómo se fomenta la independencia y la diversidad en el Directorio, y la implementación de comités especializados, las cuales son fundamentales para una exitosa gobernanza y una estrategia empresarial.

Asimismo, proporciona una visión comparativa y adaptada a la realidad del Perú, ofreciendo una perspectiva integral que facilita la comprensión a las realidades específicas de cada empresa. Del mismo modo, se menciona los desafíos futuros, como las nuevas normativas en materia de ESG y las actualizaciones de las normas internacionales de auditoría interna, destacando cómo estas evoluciones normativas están diseñadas para respaldar una práctica profesional más coherente y de alta calidad.

Quisiera expresar mi más profundo agradecimiento a todos los que participaron en nuestro estudio. Su aporte ha sido esencial para enriquecer este trabajo con conocimientos profundos y experiencias reales. La dedicación y transparencia que han mostrado al compartir sus perspectivas han permitido que no solo sea un reflejo de la situación actual, sino también una fuente de orientación y mejora para el futuro.

En EY nos encontramos a su disposición para poder orientarlos y desarrollar sus prácticas de gobierno, gestión de riesgos y auditoría interna, para la toma de decisiones estratégicas en sus respectivas organizaciones.

Introducción

**Renato Urdaneta**

Socio de Consultoría
EY Perú

**Óscar Meléndez**

Socio de Consultoría
EY Perú

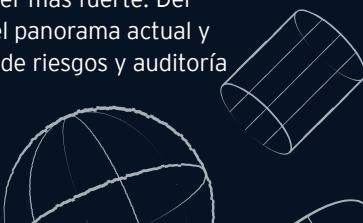
Estamos en un momento de gran cambio, donde ser ágil y adaptarse no son solo ventajas, sino necesidades para sobrevivir y tener éxito en los negocios. El mundo actual presenta muchos desafíos que requieren respuestas complejas y bien informadas. Por eso, la gestión de riesgos y la auditoría interna son más que funciones de apoyo; son partes clave de cualquier empresa que anhele un desarrollo sostenible a largo plazo.

En esta oportunidad, el estudio revela cómo una buena gestión de riesgos, cuando se incorpora a la estrategia y operaciones de la empresa, no solo protege contra amenazas, sino que también ayuda a encontrar oportunidades y a tomar decisiones informadas. Asimismo, la importancia de tener funciones bien definidas entre los diferentes miembros de la organización, la importancia de la independencia y diversidad en el Directorio, y la necesidad de comités especializados que se ocupen de temas críticos. Asimismo, explora

los nuevos retos que afrontan las empresas en un entorno donde la transformación tecnológica cobra protagonismo. Además, con un enfoque en la realidad peruana y un análisis de tendencias globales, este estudio ofrece una visión completa que facilita la comprensión y adaptación a las realidades de cada empresa.

Esta edición recoge las opiniones de los altos directivos de más de 100 empresas participantes en el estudio, reflejando las perspectivas de sus equipos de liderazgo sobre estructuras de gobierno, prácticas de gobierno corporativo, gestión de riesgos y auditoría interna. Los entrevistados fueron principalmente miembros de directorios, gerentes generales, gerentes financieros y responsables de riesgo y auditoría interna. Es importante destacar que las entidades participantes no pertenecen a la industria financiera ni al sector público por ser estas altamente reguladas en estos aspectos. Agradecemos a los ejecutivos entrevistados, que hicieron posible el desarrollo de este estudio, el cual, una vez más, nos permite brindar a nuestra sociedad un análisis comparativo de la evolución del mercado peruano en materia de gobierno, gestión de riesgos y auditoría interna.

Esperamos que este documento sea de gran apoyo para observar cómo las empresas pueden manejar los riesgos de una manera que no solo evite problemas, sino que también ayude a la empresa a crecer y ser más fuerte. Del mismo modo, entender el panorama actual y su impacto en la gestión de riesgos y auditoría interna.

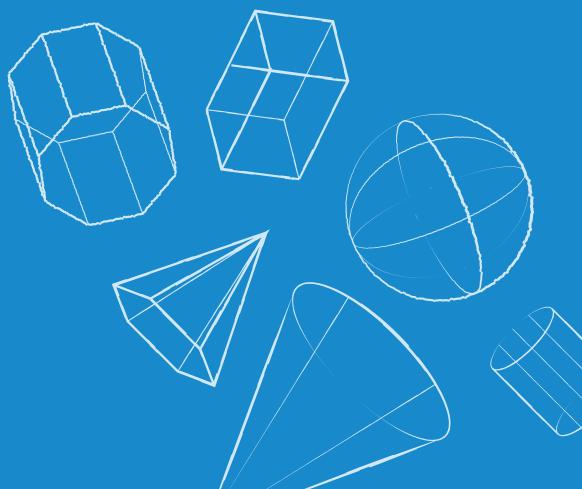


Gobierno de la gestión de riesgos

Uno de los desafíos más importantes y complejos que tiene un Directorio es el de garantizar una gestión de riesgos integrada a la gestión del negocio, que contribuya eficazmente con el éxito sostenible de la empresa, mientras la guía en el camino de su propósito.

En esta sección, abordamos prácticas de gobierno corporativo generalmente consideradas líderes que pueden ayudar a abordar este desafío. En adición, complementamos los resultados obtenidos de la lectura de la realidad peruana, con un análisis de tendencias y contexto internacional, con el objetivo de facilitar su entendimiento, para una mejor adaptación a la realidad de su empresa.

1. Segregación de funciones entre los órganos de gobierno de una empresa.
2. Independencia y diversidad en el Directorio.
3. Herramientas para elevar el desempeño del Directorio.
4. Conformación de comités especializados del Directorio.





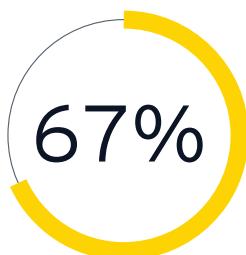
1.

Segregación de funciones, condición fundamental para una buena gestión de riesgos

En el contexto de esta sección, por segregación de funciones nos referimos a la definición de 'quién hace qué' entre los órganos del gobierno corporativo de una empresa: la propiedad, el Directorio y la gerencia.

Cuanto mejor sea la segregación entre las funciones que realizan estos órganos, y mayor claridad haya sobre esa definición, mayor capacidad tendrán para realizar de forma óptima sus respectivos encargos. Es decir, una óptima segregación de funciones repercute directamente en el buen desempeño de una empresa y su sostenibilidad.

De acuerdo con el presente estudio, la autopercepción que tienen los altos ejecutivos sobre la idoneidad y claridad de la segregación de funciones entre los órganos de gobierno de sus empresas tiene aún mucho campo por mejorar.



de los ejecutivos que participaron del estudio manifiesta que sus empresas contaban con una clara y adecuada segregación de funciones entre la asamblea de accionistas, el Directorio y la gerencia.

Si bien 67% podría parecer una proporción alta, vista desde otra perspectiva, esto significa que uno de cada tres ejecutivos entrevistados reconoce que, en sus empresas, esta segregación, o no es idónea o no es tan clara.

Sin embargo, alertar esta situación y sensibilizarse sobre sus implicancias es, sin duda, un paso importante para poder corregirla.

Segregación de funciones entre Presidente y CEO

“

La mejor organización del buen Gobierno Corporativo exige establecer una separación entre la administración o gobierno de la sociedad y su gestión del día a día.

Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo CAF

Una forma rápida de evaluar cuán segregadas están las funciones entre los órganos de gobierno de una empresa, es observando si los roles de Presidente del Directorio y Gerente general recaen, de manera formal o informal, en la misma persona.

Al analizar la realidad de las empresas que participaron del estudio, vemos que:

2 de 4

empresas cuentan con un presidente del Directorio que ejerce el rol de CEO



El hecho de que una misma persona ejerza, de forma simultánea, las funciones de CEO y Presidente del Directorio, no debe ser entendido como una mala práctica por sí mismo, sino que requiere un análisis de contexto. En ocasiones, esta situación puede ser entendida como favorable, dada la coyuntura de la empresa. Sin embargo, también es necesario evaluar los riesgos potenciales a los que esta situación podría exponerla, con el fin de tomar los recaudos necesarios para favorecer un óptimo ejercicio de los encargos en la gobernanza corporativa.



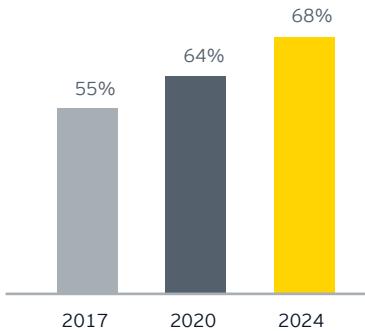
2.

La independencia no es un fin, sino un medio

La incorporación de miembros independientes en el Directorio busca robustecer su composición, favorecer su diversidad, fomentar la objetividad y la neutralidad con la que se toman las decisiones, velar por los intereses de la sociedad y elevar el nivel de la gobernanza de la empresa.

En el contexto peruano, la proporción de empresas que manifiestan contar con al menos un miembro independiente es cada vez mayor. Esto puede ser un indicio de que las empresas están reconociendo la importancia de promover la independencia en este órgano de gobierno.

Porcentaje de organizaciones con miembros independientes en su Directorio



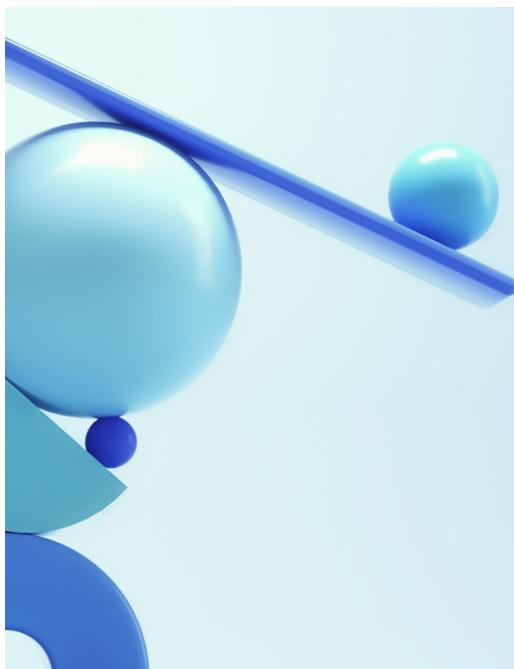


Criterios de independencia

Sin embargo, también se observa que apenas la mitad de las empresas que manifiesta tener al menos a un miembro independiente en su Directorio, manifiesta haber hecho una definición formal de criterios de independencia.

La definición de criterios de independencia favorece la evaluación objetiva y verificable del cumplimiento de requisitos mínimos para que un miembro pueda ser considerado independiente. Al desarrollarlos, es recomendable revisar los lineamientos definidos por la legislación nacional y marcos de referencia de gobierno corporativo.

Hay que tener en cuenta que la condición de independiente puede variar en el tiempo, por lo que es recomendable que los criterios también indiquen la necesidad de que la evaluación de independencia sea realizada periódicamente.



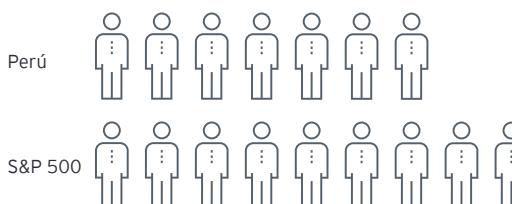
51% de las empresas no han definido criterios formales de independencia

Tamaño del Directorio

La cantidad de miembros que conforman un Directorio es fundamental para garantizar una óptima confluencia de perfiles idóneos y diversos.

Como referencia, podemos observar que la cantidad promedio de miembros que tienen los Directorios en el Perú es de 7. Un número cercano al tamaño promedio de los *Directories* de empresas S&P 500, que es 8.5.

Cantidad promedio de miembros del Directorio





3.

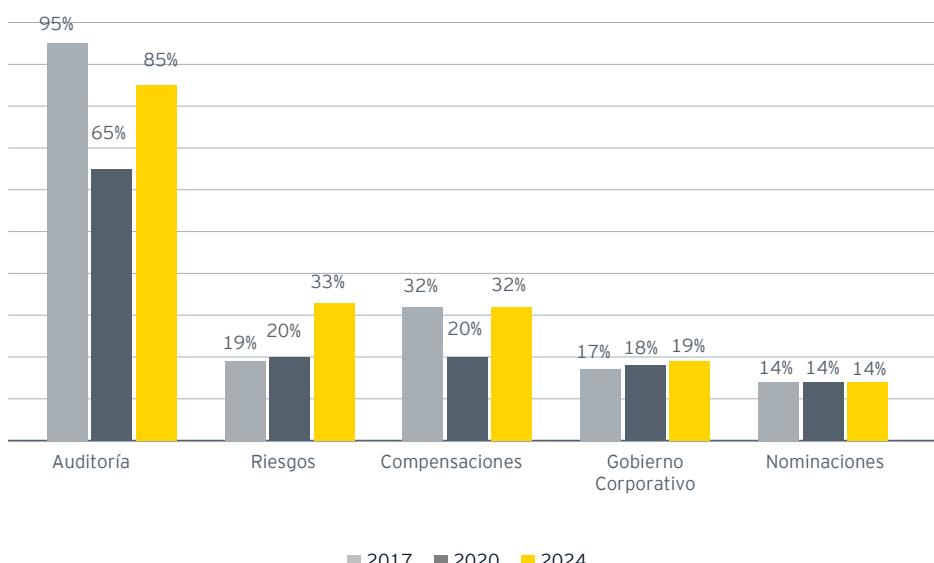
Comités especializados del Directorio, un vehículo para dar adecuada atención de detalle a asuntos críticos

Es una buena práctica de gobierno corporativo que los Directorios conformen comités especializados para atender eficazmente su encargo, al mismo tiempo que garantizan un uso eficiente del tiempo.

El 82% de los Directorios de las empresas que participaron de este estudio cuenta con al menos un comité especializado. Entre los comités más conformados, resaltan los de auditoría, riesgos y compensaciones. La conformación de estos comités ha aumentado en comparación a la estadística del año 2020.

A continuación, se muestran los Comités Especializados más comúnmente conformados en los Directorios de las empresas que participaron del estudio:

| Proporción de Comités Especializados del Directorio





Diversidad

En el contexto de la composición del Directorio, la diversidad se refiere a la diversidad de pensamiento que resulte útil para elevar la capacidad colectiva en la atención de su propósito. Esta entonces es una receta a medida, que debe ser desarrollada para cada caso.

La diversidad puede favorecerse a través de la búsqueda de distintas características que sumen por encima de un nivel extraordinario de competencia profesional. Estas pueden incluir, por ejemplo, el perfil profesional, la formación académica, la nacionalidad, el legado cultural, entre otras.

Resulta recomendable, entonces, que la diversidad en el Directorio no sea una casualidad, sino más bien el resultado de un ejercicio de planificación estratégica de su composición.

La mujer en el Directorio

La diversidad de género es elemento ampliamente reconocido en la comunidad empresarial como necesario para robustecer la composición de los Directorios.

Casi la mitad de las empresas estudiadas (45%) manifiesta incluir, al menos, a una mujer en su Directorio. Esta cifra refiere un incremento de 4% con relación al estudio anterior, del año 2020 (41%).

Sin embargo, al observar el S&P 500, nos encontramos con que casi todas las empresas (98%) cuentan con al menos una mujer en su Directorio. A pesar de los logros obtenidos respecto a la inclusión de mujeres, podemos apreciar que aún en el Perú existe una brecha significativa para su inclusión en este órgano de gobierno.

Porcentaje de empresas que cuentan al menos con una mujer en sus Directorios





“

Los Directorios están añadiendo nuevos comités o ampliando el alcance de los actuales para profundizar su enfoque estratégico en áreas como el talento, tecnología y sostenibilidad.

Con el objetivo de atender adecuadamente los encargos recibidos del Directorio, cada comité debe asegurarse de reunirse con la frecuencia adecuada durante el año, y esta debe considerar, entre otros factores, las fechas en las que el Directorio se reúne. Según los resultados de este estudio, los comités sesionan en promedio 4 veces al año.

Es una buena práctica que los comités reporten periódicamente al Directorio sobre diversos asuntos, que incluyen la planificación de su trabajo, avances y resultados.

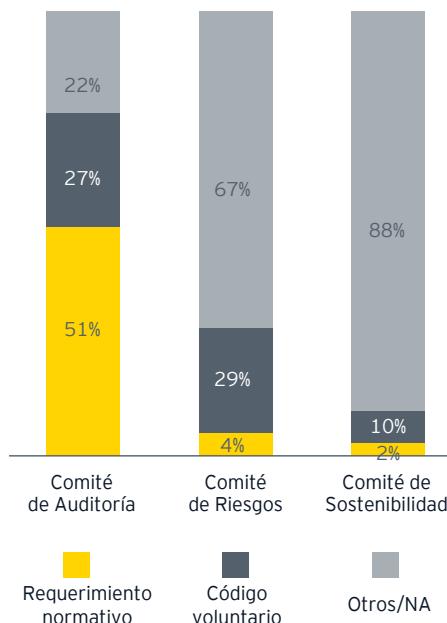
Los Comités de Auditoría y de Riesgos tienen un rol relevante en la Sostenibilidad

En los años más recientes, cada vez son más las empresas que buscan revisar sus estrategias y modelos de operación para incluir elementos de sostenibilidad. Esta situación, hace patente la ampliación del espectro de riesgos de las empresas; y, por lo tanto, impacta en la forma como los Directorios ejercen supervisión sobre estos. En la última edición de su Corporate Governance Factbook, la OCDE da cuenta de los esfuerzos que están realizando los Directorios

en el mundo para adaptarse a esta situación. Estos incluyen la creación de nuevos comités o la ampliación de las funciones de los comités ya existentes.

En el Perú, algunos Directorios han conformado Comités de Sostenibilidad, y la gran mayoría declara haber ampliado el ámbito de supervisión de sus Comités de Auditoría (y/o Riesgos).

Encargo de sostenibilidad en los comités especializados



Los encargos en materia de sostenibilidad, que típicamente reciben los comités de auditoría y riesgos, incluyen principalmente:

- ▶ Supervisión de la integración de la sostenibilidad en la estrategia, y supervisión de la gestión de riesgos de sostenibilidad.
- ▶ Supervisión de la información financiera y no financiera que se revela en materia de sostenibilidad.



- ▶ Supervisión de las auditorías de sostenibilidad.
- ▶ Supervisión del *compliance* en materia de sostenibilidad.
- ▶ Supervisión de la gestión de *stakeholders* en materia de sostenibilidad.

4.

Herramientas para elevar el desempeño del Directorio: planificación y autoevaluación

El plan anual de trabajo del Directorio es una herramienta de gobierno corporativo muy potente, y por eso es cada vez más usada. Esta favorece la atención oportuna de los asuntos importantes, así como la anticipación necesaria para prepararlos, de forma tal que estos sean abordarlos de la mejor manera posible.

Un plan de trabajo del Directorio requiere determinar, además, la cantidad de sesiones necesarias para garantizar la correcta atención de su encargo. De acuerdo con este estudio, 8 es el número promedio de veces que las empresas peruanas sesionan al año, cantidad similar al caso de las empresas Fortune 100 y cercano al de las empresas S&P 500.

Cantidad de veces que sesionan los Directorios en un año

8

Fortune 100

7

S&P 500

En adición, para contribuir con el éxito de las sesiones, es recomendable:

- ▶ Que la convocatoria sea realizada con suficiente anticipación, y usando los canales establecidos.
- ▶ El paquete de información debe ser completo, confiable y amigable, y debe entregado de manera oportuna.
- ▶ Los miembros del Directorio deben llegar adecuadamente preparados, luego de haber estudiado el paquete de información.

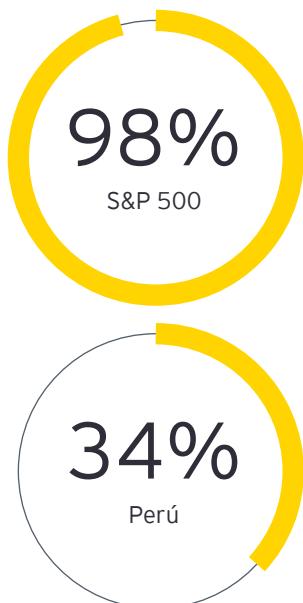
El Directorio es el órgano de gobierno más elevado en la jerarquía de la gestión de una empresa. En esa posición, la autoexigencia es fundamental para mantener el desempeño en el nivel más alto.

No es casualidad que los Directorios de las empresas líderes del mundo estén habituados a procesos de autoevaluación de su desempeño. Por eso, esta es considerada una buena práctica de gobierno corporativo.

Algunos países de la región vienen adoptando en sus legislaciones la recomendación de que los Directorios realicen un proceso periódico de autoevaluación. A nivel nacional, esta práctica es sugerida por el Código de Gobierno Corporativo de la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV); sin embargo, aún no es una práctica común.



¿El Directorio realiza un proceso formal de evaluación de su desempeño?

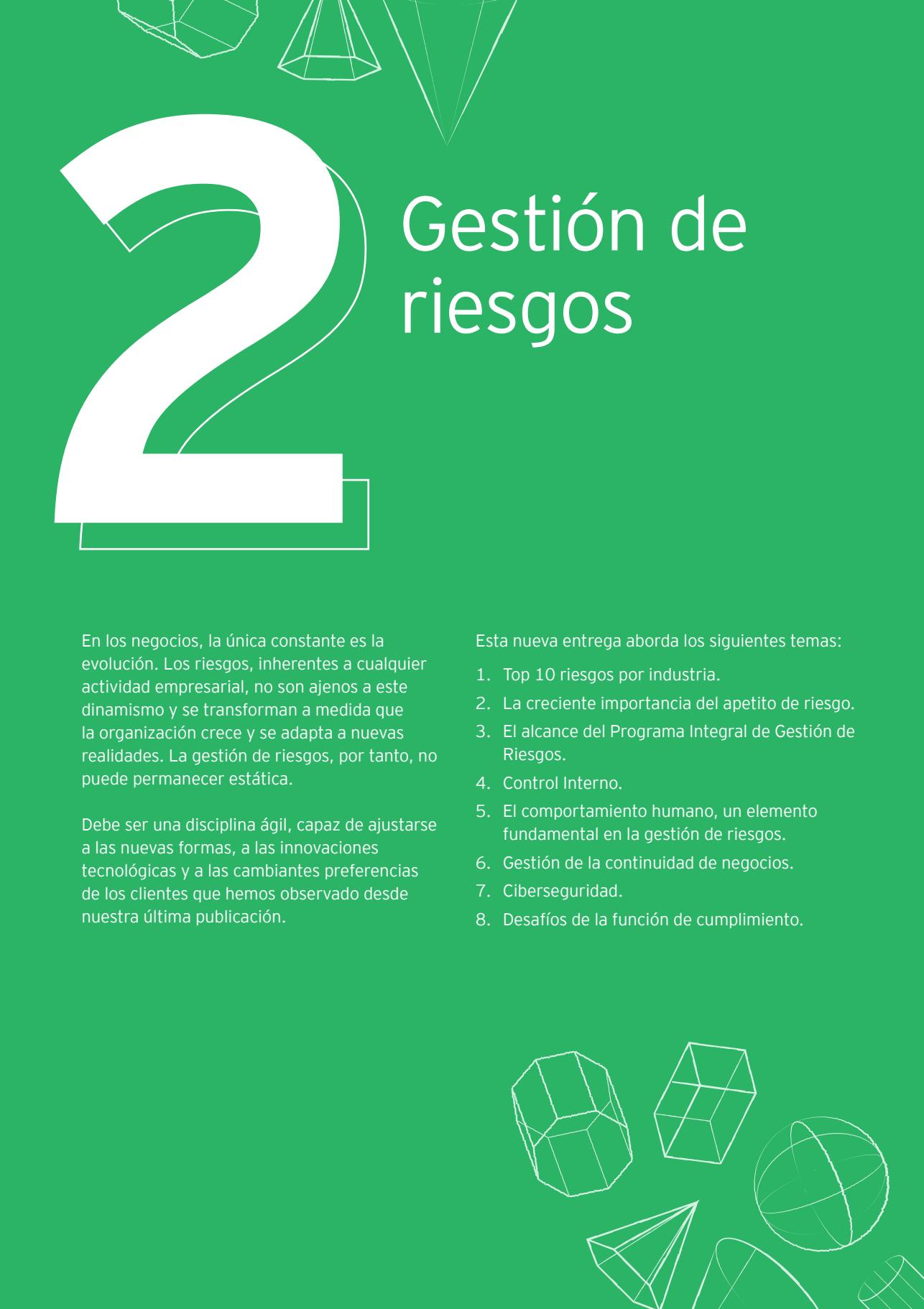


La autoevaluación de un órgano colegiado no es una tarea fácil. Es incómoda y tiene una alta exposición al sesgo. Mal administrada, puede ser incluso contraproducente. Por ello, muchos Directorios buscan asistirse por un tercero para guiar el proceso.

50%

de las organizaciones realiza autoevaluaciones con la asistencia de un tercero





Gestión de riesgos

En los negocios, la única constante es la evolución. Los riesgos, inherentes a cualquier actividad empresarial, no son ajenos a este dinamismo y se transforman a medida que la organización crece y se adapta a nuevas realidades. La gestión de riesgos, por tanto, no puede permanecer estática.

Debe ser una disciplina ágil, capaz de ajustarse a las nuevas formas, a las innovaciones tecnológicas y a las cambiantes preferencias de los clientes que hemos observado desde nuestra última publicación.

Esta nueva entrega aborda los siguientes temas:

1. Top 10 riesgos por industria.
2. La creciente importancia del apetito de riesgo.
3. El alcance del Programa Integral de Gestión de Riesgos.
4. Control Interno.
5. El comportamiento humano, un elemento fundamental en la gestión de riesgos.
6. Gestión de la continuidad de negocios.
7. Ciberseguridad.
8. Desafíos de la función de cumplimiento.



1.

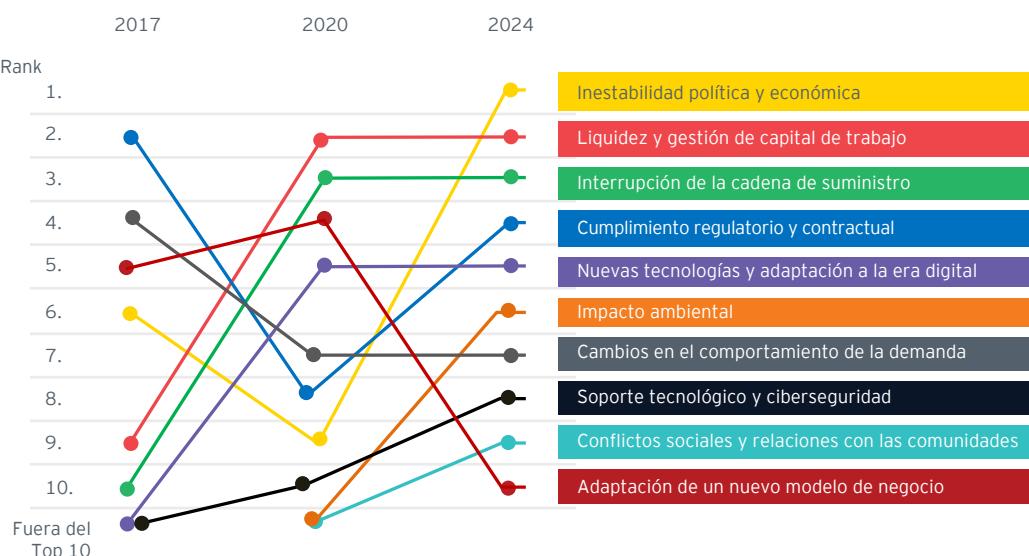
Top 10 riesgos por industria

A continuación, se presenta el ranking consolidado de los 10 riesgos considerados como los más críticos por los altos ejecutivos que participaron del estudio, así como la evolución de su prioridad en comparación con las ediciones anteriores de nuestros resultados.

El gráfico nos deja ver una tendencia reveladora en el panorama de riesgos, con la Inestabilidad política y económica ocupando, sorprendentemente, el primer lugar. Este ascenso al tope de la lista es inusual, ya que, aunque siempre ha sido un factor de riesgo reconocido, raramente ha dominado el ranking. Este hallazgo puede atribuirse a las recientes crisis sociales y políticas que han sacudido el Perú, evidenciando cómo los eventos sociopolíticos pueden reconfigurar rápidamente las prioridades de riesgo.

Liquidez y gestión de capital de trabajo, junto con la Interrupción en la cadena de suministros, persisten como riesgos constantes desde nuestro último informe. Estos factores críticos afectan la solidez financiera y la operatividad de las empresas, requiriendo estrategias efectivas para su mitigación y asegurando la continuidad y competitividad en el mercado.

Lo que podemos apreciar no solo destaca los riesgos actuales más apremiantes, sino que también subraya la importancia de una gestión de riesgos ágil y anticipativa, capaz de adaptarse a un entorno en constante cambio.





Evolución del top 5 riesgos por sector

En esta sección se realiza un desglose en la evolución de los riesgos a través de los años, con una visión acotada a los sectores.

1. Agropecuario y pesca



Los ejecutivos de agropecuario y pesca han clasificado el riesgo de Interrupción de la cadena de suministro como el que encabeza la lista. Esto se debe a que es un sector que depende de variables exógenas, como las estaciones del año, condiciones climáticas, entre otros.

La Inestabilidad política y económica, ahora en segundo lugar, subraya la vulnerabilidad del sector a los cambios sociopolíticos.

El Impacto ambiental, en tercer lugar, evidencia la creciente conciencia sobre la sostenibilidad y los efectos del cambio climático en el negocio.

2. Minería



La industria minera identifica como principales riesgos la Inestabilidad política y económica y los Conflictos sociales y relaciones con comunidades. Ambos riesgos son externos y son amenazas que siempre están presentes por el tipo de actividad que realiza este sector. Por lo tanto, una compañía madura cuenta con un plan para poder manejar estos riesgos.

En el puesto 3 se encuentra la Interrupción de la cadena de suministro, lo cual limita la capacidad de maximizar la eficiencia en la operación.



3. Energía y electricidad



En este sector, los riesgos de cumplimiento regulatorio y contractual y de inestabilidad política y económica se han mantenido en los primeros puestos desde la primera edición.

El riesgo de Interrupción de la cadena de suministro ha aparecido en el tercer lugar. Se observa un incremento significativo en su posición de criticidad en relación con los resultados de la edición pasada.

Cierran el top 5, los riesgos de Soporte tecnológico y ciberseguridad y de Impacto ambiental por las nuevas tendencias tecnológicas y las crecientes obligaciones en materia ambiental.

4. Manufactura



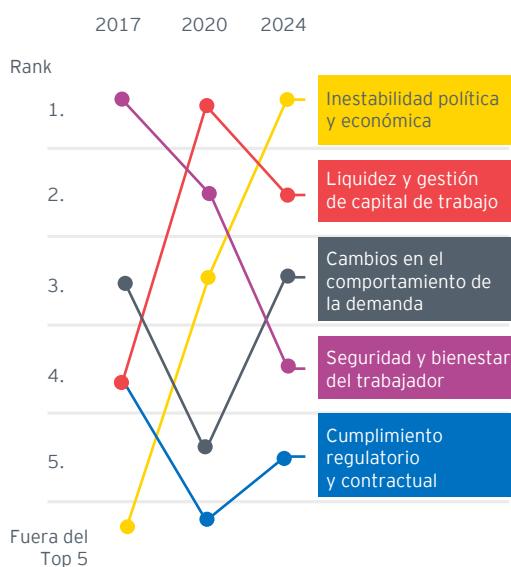
El riesgo de Liquidez y gestión de capital de trabajo ocupa el primer lugar en el sector de **manufactura**. En segundo lugar, el riesgo de Inestabilidad política que ha permanecido en la misma posición que el 2020.

Por primera vez ha aparecido en nuestro ranking el riesgo de Impacto ambiental, lo cual refleja las crecientes exigencias del mercado internacional en temas de sostenibilidad.

Entre las últimas posiciones del top 5, los riesgos de Cambios en el comportamiento de la demanda e Interrupción de la cadena de suministro se han mantenido constantes.



5. Construcción e inmobiliaria



Los altos ejecutivos del sector de construcción e inmobiliaria señalan que los dos principales riesgos que ponen en peligro su negocio son la inestabilidad política y económica y el riesgo de liquidez y gestión de capital de trabajo.

El tercer lugar es ocupado por el riesgo de cambios en el comportamiento de la demanda el cual ha aumentado su posición en relación con el año anterior, mientras que el riesgo de seguridad y bienestar de los trabajadores ha ido decreciendo en el orden de prioridad si lo comparamos con los resultados de nuestras ediciones precedentes.

Finalmente, el riesgo de cumplimiento regulatorio y contractual ha aparecido nuevamente en el ranking en la posición número 5.

6. Consumo masivo y retail



La inestabilidad política y económica ha emergido como el riesgo más crítico identificado por los altos ejecutivos del sector consumo masivo y *retail*.

Continuando con las posiciones del ranking, las nuevas tecnologías y adaptación a la era digital, son prioridades que se mantienen latentes con el pasar de los años.

Los últimos puestos del grupo son ocupados por los riesgos de interrupción de la cadena de suministro y liquidez y gestión de capital de trabajo, los cuales han crecido en comparación con los años anteriores.



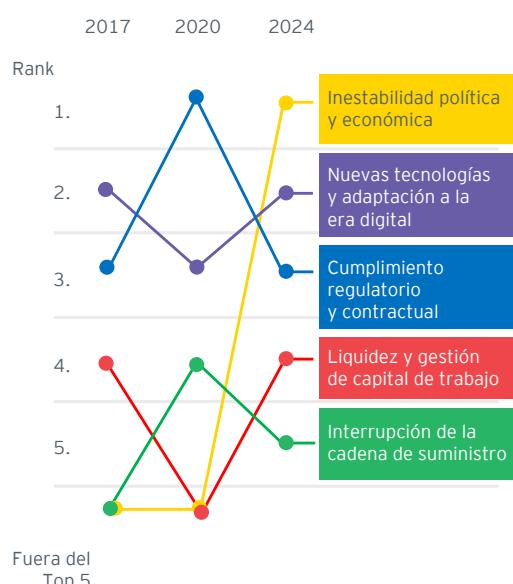
7. Servicios



A lo largo de los años, la liquidez y la gestión del capital de trabajo, aunque cruciales, ceden el protagonismo ante la creciente preocupación por la inestabilidad política y económica. Este último aspecto emerge como el desafío principal en 2024, evidenciando una adaptación a un entorno volátil.

El soporte tecnológico y ciberseguridad también aparece en el top, evidenciando su relevancia en un mundo cada vez más digitalizado.

8. Transporte y comunicaciones



En un giro sin precedentes para el sector de transportes y comunicaciones, la inestabilidad política y económica domina como el riesgo principal este año.

La nuevas tecnologías y adaptación a la era digital escala al segundo lugar, destacando la importancia de la innovación frente a un entorno tecnológico en constante cambio.

Mientras tanto, el cumplimiento regulatorio y contractual desciende en la lista de preocupaciones, sugiriendo una mayor adaptación a las normativas.

Los riesgos de liquidez y gestión de capital de trabajo y las interrupciones en la cadena de suministro completan el top 5, subrayando la necesidad de una gestión eficaz ante desafíos operativos y financieros en el sector.

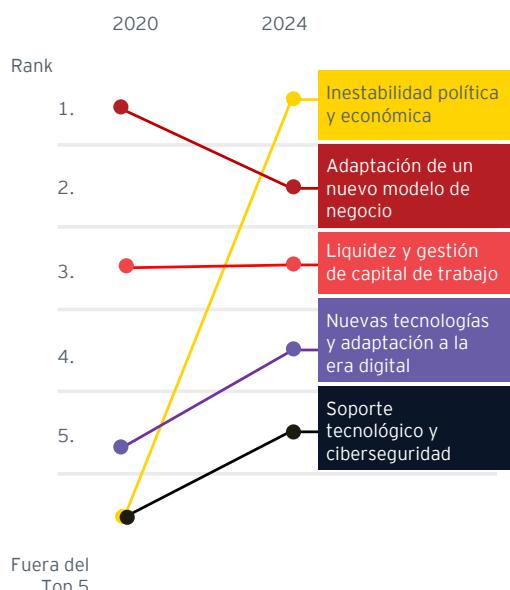


9. Educación

El sector educación ha manifestado una mayor preocupación por la inestabilidad política y económica.

Los riesgos de adaptación a un nuevo modelo de negocio, de liquidez y de adaptación a la era digital comprenden los siguientes puestos del ranking, lo cual hace visible los cambios en las exigencias del mercado.

El riesgo de soporte tecnológico ha aumentado en importancia para el sector en relación con la edición del 2020. Un factor que ha sido constante en todos los sectores por la necesidad que tienen las empresas de transformarse tecnológicamente.



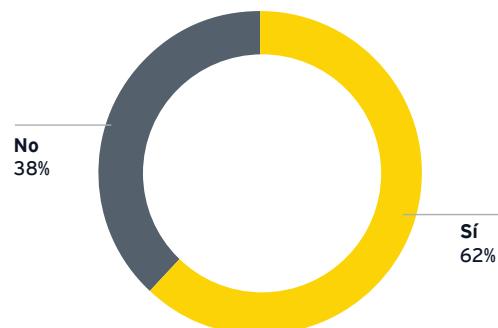
2.

La creciente importancia del apetito de riesgo

El apetito de riesgo hace referencia a los niveles de riesgos que una empresa está dispuesta a asumir en relación con sus objetivos y metas. Puede considerarse como un enfoque deliberado y consciente hacia la aceptación y gestión de situaciones de riesgo en busca de oportunidades y beneficios.

Juega un rol importante en la toma de decisiones empresariales, ya que al establecer límites claros sobre cuánto riesgo están dispuestas a asumir, las empresas pueden evitar la toma de decisiones impulsivas o no consistentes que podrían poner en peligro su capacidad para lograr sus objetivos y estrategias.

Nivel de implementación del apetito de riesgo





62%

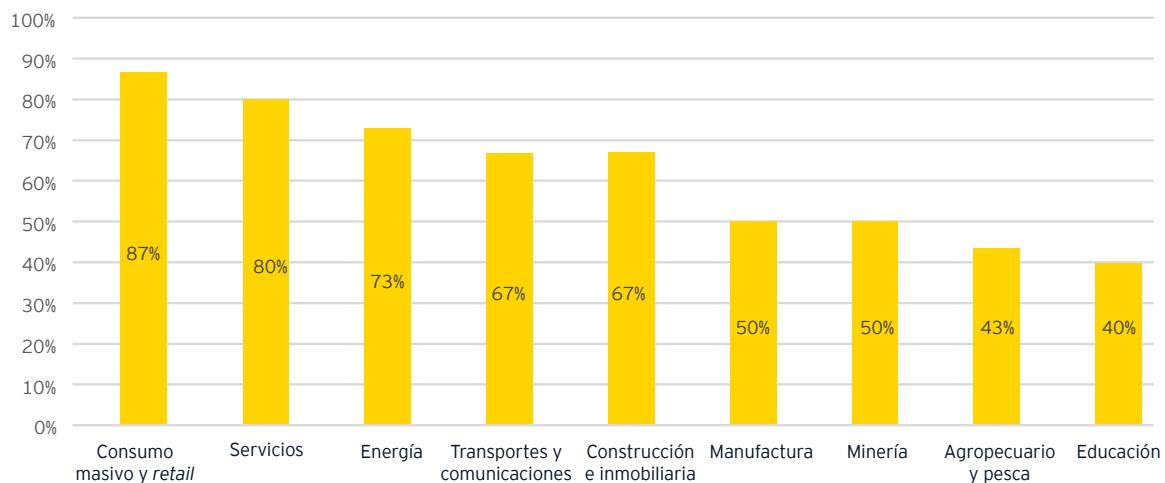
de los encuestados manifestaron tener una definición formal de apetito de riesgo.

Este ejercicio constituye una herramienta fundamental para favorecer la consistencia en la gestión de riesgos y sirve de guía a la gerencia para la toma de decisiones con sensibilidad sobre la exposición a riesgos.

Nivel de implementación del apetito de riesgo por industria

De acuerdo con los resultados obtenidos, se identificó que las industrias de *Retail* y *Consumo Masivo y Servicios* son las que más han desarrollado su definición de apetito de riesgo.

Por otra parte, se pudo identificar que la industria de Minería presenta una menor proporción de empresas que ha desarrollado una definición del apetito de riesgo (17%).





3.

El alcance del Programa Integral de Gestión de Riesgos

La gestión de riesgos se ha convertido en una parte esencial de la gobernanza empresarial, y el objetivo del Programa Integral de Gestión de Riesgos es asegurar que los riesgos se gestionen de manera sistemática y coherente para proteger los activos de la organización, garantizar su estabilidad y promover la continuidad del negocio.

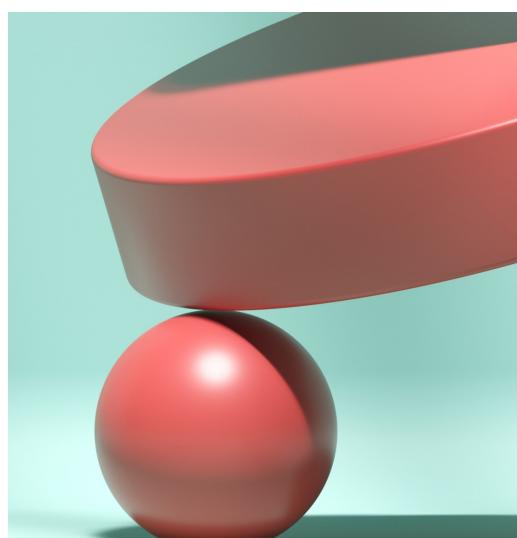
Los riesgos que se gestionan en una organización pueden ser diversos y abarcan diferentes aspectos. Algunos de los tipos de riesgos más comunes incluyen:

- ▶ **Riesgos estratégicos:** Afectan la capacidad de una organización para lograr sus objetivos y metas a largo plazo. Suelen estar relacionados con decisiones estratégicas, tecnología, cambios en el mercado, en el modelo de negocio y otros factores externos. Estos riesgos suelen ser trasversales a distintos procesos del negocio.
- ▶ **Riesgos emergentes:** Surgen a partir de factores exógenos que están sujetos al contexto, como consecuencia a cambios transformacionales en el entorno, la tecnología, la sociedad o la coyuntura social, política y económica. Son riesgos a los que se pueden anticipar y gestionar para reducir su potencial nocivo.
- ▶ **Riesgos reputacionales:** Están relacionados con la percepción que tienen las personas y la sociedad sobre la integridad, ética, calidad, confiabilidad y responsabilidad de la entidad en cuestión. Es un corte transversal en todas

las categorías de riesgo y es una dimensión relevantea evaluar en cualquier riesgo de negocio.

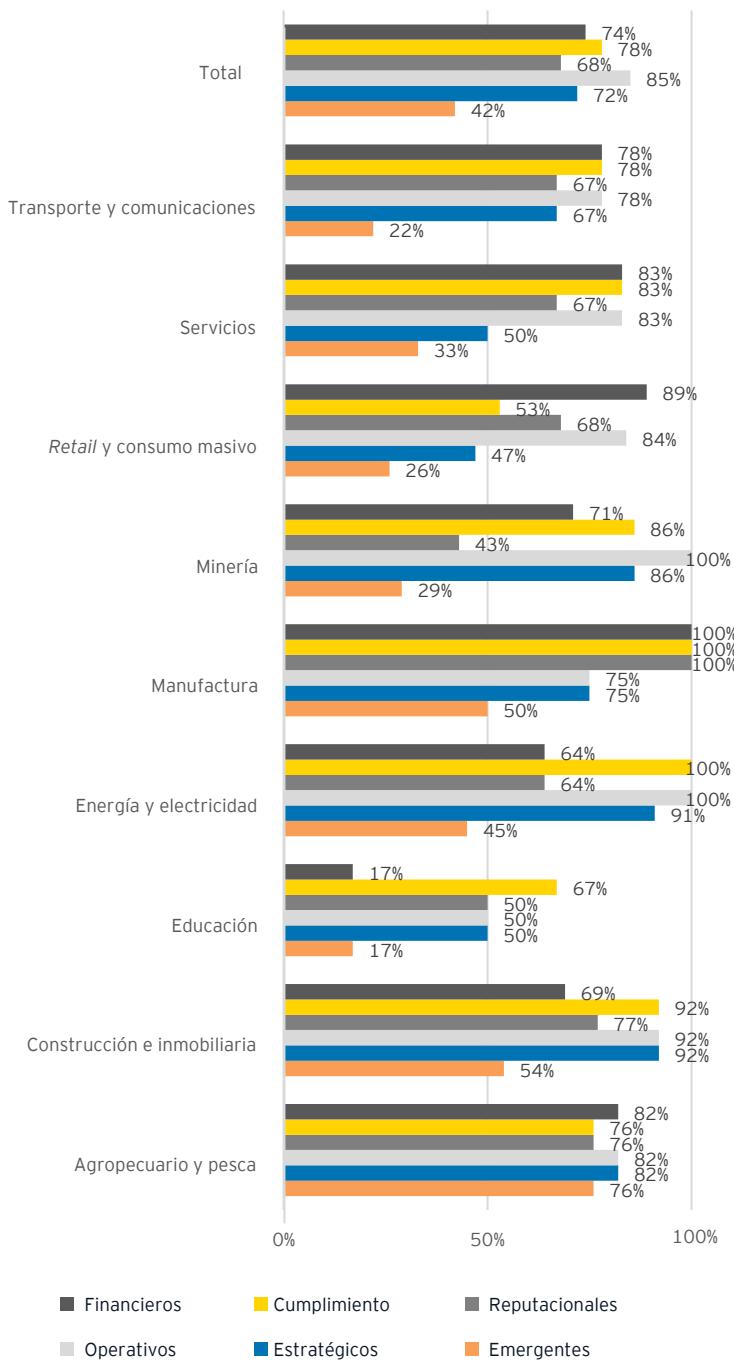
- ▶ **Riesgos operativos:** Tienen relación con la operación y gestión interna de la empresa y pueden influir en su capacidad para funcionar eficientemente y alcanzar sus objetivos.
- ▶ **Riesgos de cumplimiento:** Se refieren a las obligaciones normativas o de marcos de referencia que pueden desafiar la integridad de las actividades de la empresa.
- ▶ **Riesgos financieros:** Relacionados con fluctuaciones en los mercados financieros, tasas de interés, tipos de cambio y liquidez.

De acuerdo con el estudio realizado, se pudo identificar que la mayoría de las empresas han implementado herramientas para gestionar los riesgos operativos y financieros. Sin embargo, podemos observar que aún se presenta una brecha importante respecto a la gestión de riesgos emergentes. Así mismo, vemos que la industria de Educación es la que presenta un menor grado de madurez frente a la gestión de los diversos tipos de riesgos.





Alcance del Programa Integral de Gestión de Riesgos por sector





4.

Control interno

Un ambiente de control adecuado establece una base sólida que permite a una organización desarrollar una cultura robusta de gestión de riesgos y un sistema de control interno eficiente. Este último debe estar orientado a la consecución de objetivos de negocio, mediante la implementación y monitoreo de políticas, procedimientos, regulaciones y mecanismos de monitoreo del control.

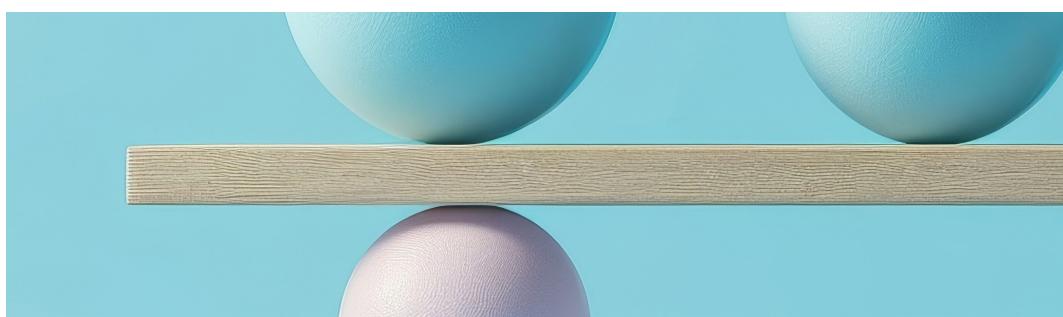
El control interno, como proceso de acciones continuas, es importante que sea aplicado a cada uno de los niveles de la organización y, además, sea inherente a la gestión del negocio. Teniendo en cuenta los factores de cambios internos y externos, es necesario que este proceso sea adaptable a la estructura de la organización y flexible para su aplicación en una unidad operativa o proceso de negocio en particular.

En este contexto, es recomendable que las compañías establezcan un sistema de control interno formal, que refleje la visión de la alta dirección de cómo ejecutar las actividades clave que permitan gestionar adecuadamente los riesgos relevantes y reducir la probabilidad de que estos se materialicen.

Beneficios del control interno

El control interno puede ser aplicado como una herramienta de apoyo a la Gerencia, que permita:

- ▶ Proveer información fiable que ayude al consejo y a la dirección en la toma de decisiones.
- ▶ Evaluar riesgos y el cumplimiento de los objetivos del negocio, y de cada proceso.
- ▶ Mejorar la calidad de la información y ayudar a definir objetivos adecuados, asociados a los riesgos y controles que sean más importantes.
- ▶ Generar una base para las futuras decisiones soportadas en el criterio profesional.
- ▶ Mejorar la calificación de riesgos, favoreciendo el acceso al mercado de capitales.





Formalización de lineamientos de control interno

La formalización de los lineamientos para implementar un sistema de control interno, que proporcionen soporte a las medidas de mitigación de riesgos, permitirá:



Plantear un enfoque estándar, ágil y consistente, dotado de un fundamento conceptual y metodológico sólido de fácil implementación.



Definir las reglas, pautas y requisitos mínimos para cumplir con los requerimientos de debida diligencia de mitigación de riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos operacionales, de cumplimiento y reporte financiero.



Proveer una herramienta metodológica y un soporte técnico orientados a facilitar el logro de los objetivos operacionales, de cumplimiento y reporte financiero.



Sostener el desarrollo de una cultura de control interno, así como reforzar conductas consistentes y prácticas estándares que guíen la visión de la compañía.



Apoyar en la determinación de los procesos, actividades y sistemas más relevantes sobre los cuales se centrarán los esfuerzos de la compañía en búsqueda de efectividad y eficiencia.



Brindar las pautas de acción que apoyen y orienten a los líderes a velar por el cumplimiento de la función de control interno.



5.

El comportamiento humano, un elemento fundamental en la gestión de riesgos

Numerosas organizaciones priorizan la creación de instrumentos específicos para sus programas de gestión de riesgos empresariales, como matrices de riesgo, indicadores y cuadros de mando. Sin embargo, a menudo pasan por alto la relevancia de fomentar una cultura organizacional que propicie y nutra eficazmente estas iniciativas. Una cultura organizacional robusta no solo permite mitigar los riesgos de manera efectiva, sino que también ayuda a superar las debilidades o deficiencias de las herramientas formales y procedimentales de las que pocas veces podemos escapar.

Resulta importante destacar el rol de la cultura organizacional en la gestión de riesgos, ya que los esfuerzos dedicados a desarrollar herramientas de mitigación de riesgos concretas producen resultados tangibles de forma inmediata, lo que genera una falsa sensación de seguridad en la alta dirección y hace que bajen la guardia, lo cual los expone aún más a los riesgos. En cambio, el trabajo de moldear la cultura organizacional es similar a ejercitarse un músculo: los resultados no son tan visibles de inmediato, pero a medida que pasa el tiempo, los beneficios se hacen evidentes y sólidos.

¿Qué estamos haciendo en materia de cultura de riesgos?

Consultamos a ejecutivos clave si habían realizado esfuerzos para fortalecer la cultura de riesgos. De ser así, les pedimos detallar qué tipo de iniciativas habían realizado. A continuación, presentamos los resultados.

87%

de las empresas realizan esfuerzos para fortalecer su cultura de riesgos.

Esfuerzos realizados para fortalecer la cultura de riesgos



Podemos observar que existe una alta cantidad de empresas (87%) que indican haber realizado esfuerzos para fortalecer la cultura de riesgos. La mayoría (76%) de ellas ha focalizado sus acciones en realizar capacitaciones y difusión sobre la importancia de la gestión y sobre las iniciativas de riesgo que la empresa ha venido desarrollando.



La pregunta inherente a esta situación es ¿podemos influir realmente en los comportamientos de las personas con solamente este tipo de actividades? Lamentablemente, la respuesta es no. Para fortalecer los comportamientos deseados en una gestión de riesgos efectiva, es necesario considerar varios aspectos del modelo organizacional, como el estilo de liderazgo, la conexión con el propósito, una claridad en los objetivos, incentivos, una gestión efectiva del rendimiento, entre otros.

¿Qué hacer para influir en la cultura de riesgos de mi organización?

Con el objetivo de enfocar las medidas para robustecer la cultura de riesgos, en EY hemos desarrollado un Modelo de Transformación Cultural, el cual debe ser tomado como referencia. Este considera 6 pilares que influyen sobre los comportamientos:

- ▶ **Talento:** Modelo de reclutamiento, desarrollo de competencias y planes de sucesión.
- ▶ **Estímulos:** Sistema de incentivos y la evaluación de desempeño, y su alineamiento con los objetivos empresariales.
- ▶ **Liderazgo:** Ejercicio del liderazgo para definir y comunicar las prioridades estratégicas, objetivos de desempeño, el perfil de riesgos empresariales, entre otros.
- ▶ **Organización:** Estructura organizacional y su capacidad para facilitar la gestión de riesgos y la definición de roles y recursos para su supervisión.
- ▶ **Comunicación:** Medios para el desarrollo de las comunicaciones a todo nivel.
- ▶ **Gestión del cambio:** Condiciones que influyen en la capacidad de cambio y reacción ante eventos.

¿Por dónde comenzar?

Una validación de la percepción de los miembros de la compañía a través de la ejecución de una encuesta guiada es el punto de inicio para conocer cuán cerca o lejos está de la cultura de riesgos deseada. Además, permite comprender los mecanismos con los que cuenta actualmente la empresa para moldear la cultura, los valores institucionales que servirán como guía y la percepción que tienen los colaboradores sobre la función de riesgos.

“

Modelar una cultura de riesgos sólida requiere garantizar la confluencia de condiciones favorables para que los miembros de la organización se encuentren en la mejor capacidad posible para prevenir y enfrentar de manera acertada los riesgos, a los que de manera inherente están expuestos en el día a día, en el ejercicio de sus funciones.

Óscar Meléndez
Socio de consultoría
EY Perú

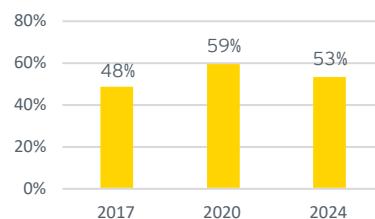


6. Gestión de la continuidad de negocios

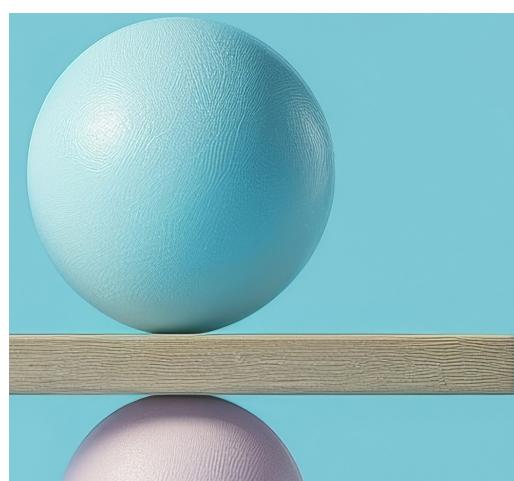
Empresas de todo el mundo adoptan estrategias de gestión de continuidad para minimizar los efectos adversos que distintos escenarios pueden tener en sus aspectos financieros, humanos, de reputación, regulatorios, legales y operativos. En el actual entorno empresarial, caracterizado por su alta volatilidad, esta práctica es especialmente relevante. La gestión de continuidad se orienta a fomentar la resiliencia organizacional y mejorar la capacidad de adaptación ante cambios. Esto se logra mediante la implementación de un marco de referencia, junto con estrategias y planes específicos, diseñados para afrontar incidentes y recuperarse de ellos. Su propósito principal es equipar a las empresas con las herramientas necesarias para identificar y gestionar situaciones que podrían comprometer elementos esenciales para la continuidad de sus operaciones, permitiendo así una respuesta efectiva en momentos de crisis.

Dentro de este marco, un plan de contingencia se implementa para equipar a la organización frente a crisis tales como catástrofes naturales, problemas tecnológicos, urgencias sanitarias o fallos de seguridad. La finalidad de un plan de contingencia eficaz es minimizar los impactos adversos que tales eventos puedan provocar, asegurando así la persistencia de las actividades operativas.

Evolución del porcentaje de empresas que cuentan con un plan de contingencia, crisis y continuidad

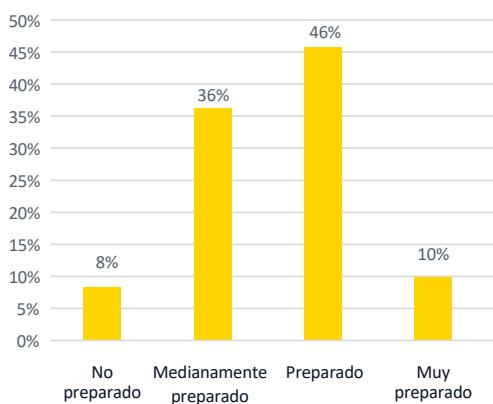


Nuestro estudio muestra un incremento de 10% en el porcentaje de empresas que sí implementa y tiene un plan de contingencia del año 2017 al 2020. Sin embargo, se ha observado una disminución en el porcentaje en el 2024, lo cual se atribuye principalmente a una cuestión de percepción. Es altamente probable que en el año donde se desató la pandemia, las empresas hayan necesitado con urgencia un plan de contingencia, crisis y continuidad, a diferencia de este año, donde aún se considera importante, más no encabeza la lista de prioridades de las empresas.





Preparación ante un evento de riesgo de continuidad desde el punto de vista de la planificación, la gestión de comunicaciones, la respuesta y recuperación



Ante un evento de riesgo solo 10% de las empresas de nuestro estudio se sienten muy preparadas, 46% preparadas y 36% medianamente preparadas. Estos porcentajes sugieren que, aunque a simple vista la gráfica nos indica que muchas empresas están preparadas, casi la mitad de los participantes indican lo contrario.

Las empresas deberían enfocarse en asignar recursos adecuados para la preparación, esto incluye capacitaciones, inversiones en tecnología, planes de contingencia y simulacros.



Los incidentes disruptivos son impredecibles y potencialmente devastadores. Aunque no podemos anticipar su naturaleza o alcance, una gestión de continuidad de negocios bien estructurada proporciona una guía en la incertidumbre, asegurando que los aspectos críticos de la resiliencia empresarial se manejen adecuadamente.

Implementarla eficazmente implica:

- 1. Selección y priorización:** Identificar y proteger los productos y servicios esenciales ante crisis.
- 2. Análisis de impacto empresarial:** Establecer tiempos de recuperación, jerarquizar subprocessos y determinar recursos clave para la operatividad.
- 3. Análisis de riesgos:** Reconocer amenazas y vulnerabilidades que afectan recursos fundamentales como personal, infraestructura, proveedores y sistemas de TI.

- 4. Estrategias de prevención y mitigación:** Desarrollar planes proactivos para minimizar riesgos.
- 5. Planes de recuperación:** Implementar y formalizar procedimientos de respuesta a incidentes.
- 6. Pruebas y simulacros:** Realizar ejercicios periódicos para garantizar la efectividad de los planes.

La gestión de continuidad no es solo un conjunto de procedimientos; requiere la participación de todos los miembros de la organización, quienes desempeñan roles esenciales para sostener la empresa en tiempos difíciles. Esto no solo asegura la supervivencia, sino que también promueve el crecimiento, mejora la reputación y ofrece una ventaja competitiva sólida. A continuación, algunos de los beneficios clave de la gestión de continuidad de negocios.





7. Ciberseguridad

En un entorno cada vez más digital, la ciberseguridad se ha convertido en un componente crucial para salvaguardar la información y los activos digitales. Las empresas enfrentan un panorama de riesgos cibernéticos en continua transformación, lo que subraya la importancia de que sus equipos de ciberseguridad estén listos para responder a cualquier eventualidad.

La identificación a tiempo de vulnerabilidades y amenazas es vital para poder establecer las medidas correctas de protección. Mas allá de la tecnología que puede ser implementada para contraatacar los riesgos, es importante que toda la organización este informada de los tipos de ataques que puedan surgir, cómo identificarlos y a quién acudir.

 El estudio EY 2023 Global *Cybersecurity Leadership Insights Study* señala que las organizaciones enfrentan un promedio de 44 incidentes cibernéticos significativos al año. Este índice indica que la mayoría de las empresas no han podido o no han tomado medidas para evitar que esto suceda.

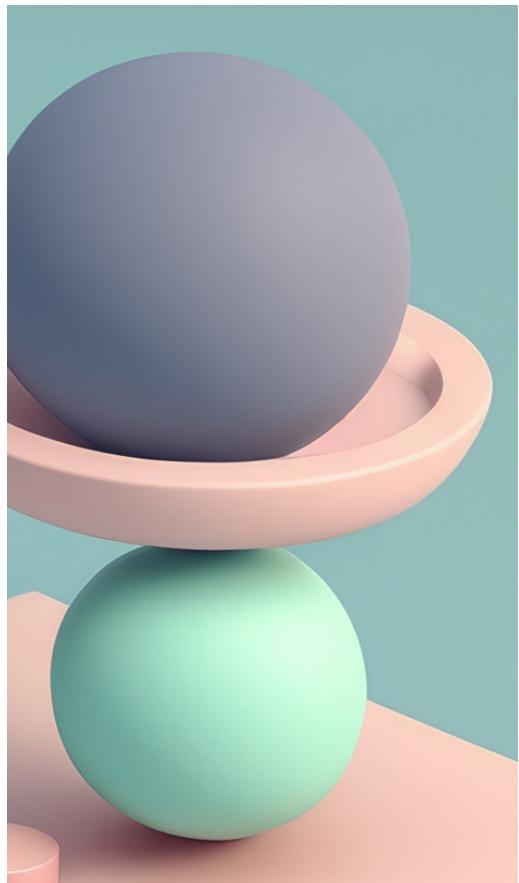
44

Según el estudio de EY 2023 *Global Cybersecurity Leadership Insights Study* las organizaciones enfrentan un promedio de 44 incidentes cibernéticos significativos al año.

“

Las organizaciones se enfrentan a una preocupante ola de amenazas cibernéticas, donde su riesgo se va intensificando.

Fuente: EY 2023 *Global Cybersecurity Leadership Insights Study*





¿En qué consisten los riesgos de ciberseguridad y qué impacto tienen en la organización?

Al igual que los riesgos financieros, operativos y reputacionales, los de ciberseguridad pueden generar un gran impacto para la empresa, por lo que es un pilar fundamental en la gestión de riesgos. La consecuencia de una gestión inadecuada o la falta de una efectiva podría conllevar a la pérdida de datos sensibles, brechas de seguridad, pérdida de confianza por parte de clientes e incluso la interrupción total de actividades.

Hay que tener en cuenta que, así como hay amenazas externas que pueden poner en riesgo la ciberseguridad de la empresa, hay posibles vulnerabilidades internas como contraseñas débiles y softwares desactualizados que pueden hacerlo también.

Asimismo, el nivel de ciberseguridad en la cadena de suministro, que incluye a socios comerciales, proveedores, clientes, entre otros, puede afectar de manera directa o indirecta a la organización en cuestión.

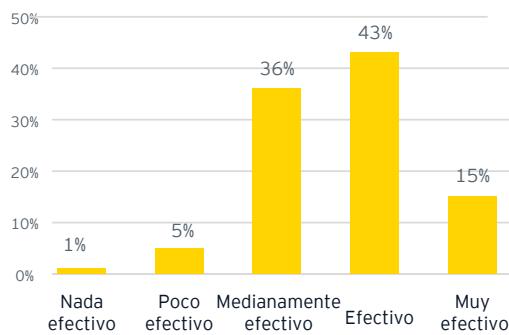
Según nuestro reporte EY Global Cybersecurity Leadership Insights del 2023, las cadenas de suministro son uno de los frentes más vulnerables para las empresas y en los últimos años han sido responsables del 62% de los incidentes de intrusión.

El estudio desarrollado este año revela que solo 15% de las empresas participantes consideran que su efectividad con respecto a ciberseguridad es muy efectiva, 36% medianamente efectivo y 43% efectivo.

Estos porcentajes muestran que aún hay mucho espacio para mejorar en el ámbito de ciberseguridad. Lo ideal sería que todas las empresas encuentren que su nivel es muy efectivo.

El sector con la mayor percepción de efectividad en el nivel “muy efectivo” es el de Energía con 40%. Por lo contrario, el sector con la mayor percepción en el nivel “poco efectiva” es Manufactura con 33%.

Percepción sobre la efectividad de la ciberseguridad



Retos frente a los riesgos de ciberseguridad en las organizaciones

Para poder construir una cultura que está centrada en la seguridad, es necesario que las mediciones y métricas utilizadas para comunicar la información sean comprensibles a los miembros del Directorio y a la empresa en general.



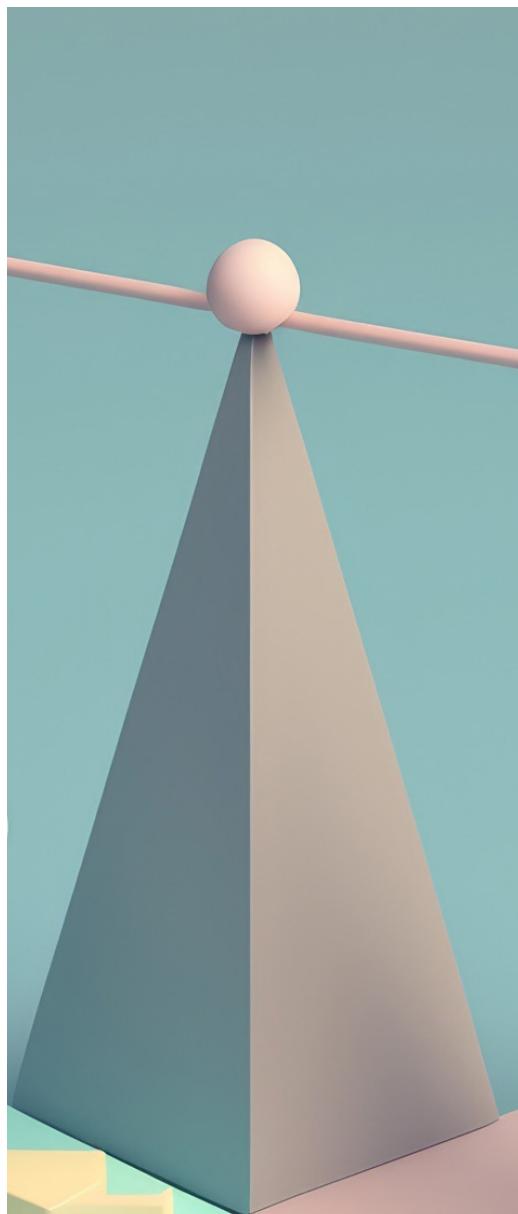
El 80% de las empresas participantes en el estudio, cuenta con una política de seguridad de la información. Esto indica que la dirección tiene en cuenta la importancia de contar con estas directrices. Sin embargo, aún hay camino por recorrer, ya que la tecnología está evolucionando cada vez más rápido y las políticas de ciberseguridad deben de estar constantemente actualizadas frente a las nuevas tecnologías que surgen día a día.

80%

de las empresas cuentan con políticas de ciberseguridad aprobadas por el Directorio.

Además de la política de ciberseguridad, las organizaciones deben tener un plan de acción claro y un equipo de respuesta bien entrenado. En estos incidentes la rapidez del diagnóstico y la estrategia llevada a cabo es crucial para determinar qué acciones tomar antes de que la situación en la que se encuentra la empresa se agrave.

Asimismo, los equipos de ciberseguridad asignados deben de tener en cuenta la necesidad de un equilibrio entre la seguridad y usabilidad de las medidas implementadas. Esto puede ser un desafío, ya que una medida poco balanceada podría afectar la eficiencia y la experiencia del usuario.





8. Desafíos de la función de cumplimiento

Las tensiones geopolíticas, la creciente adversidad económica y los riesgos asociados al cambio climático han puesto en evidencia que las consecuencias pueden proliferarse más rápido en las organizaciones y son cada vez más difíciles de gestionar por las funciones de cumplimiento.

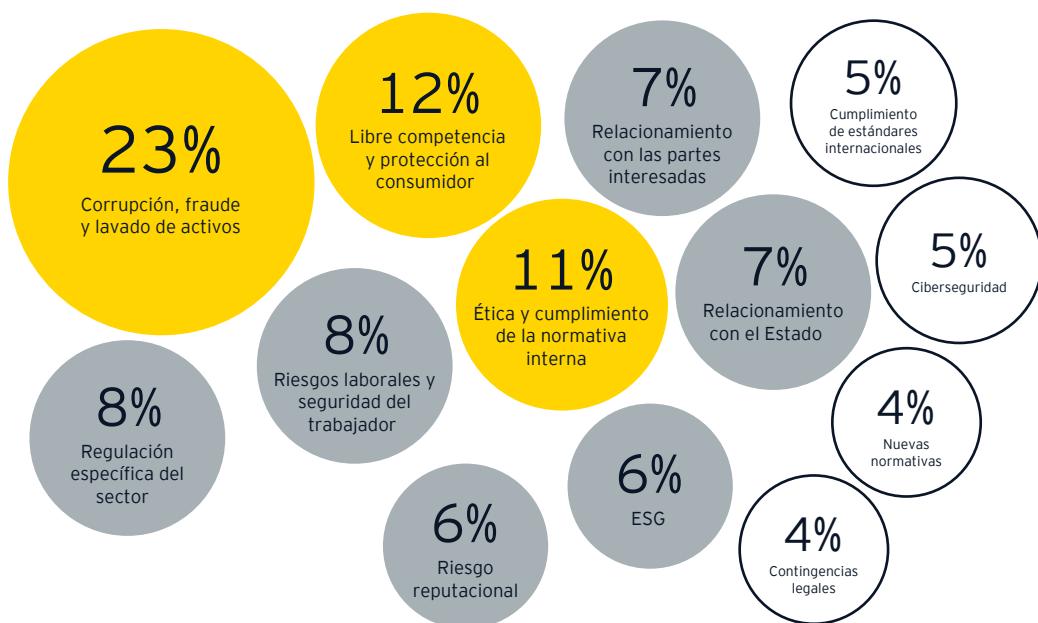
Al mismo tiempo, la restricción de los presupuestos, la celeridad en los cambios normativos y la expansión de las cadenas de suministro le otorgan un puesto prioritario a la supervisión de la eficiencia de los costos de cumplimiento.

Estas preocupaciones operativas incrementarán en la medida que el aumento de la inflación amenace con crear una mayor incertidumbre en las economías mundiales y nuestro entorno jurídico cambie en función de las nuevas demandas del mercado internacional.

Frente a ello, la función de cumplimiento adquiere un mayor liderazgo en la gestión de diferentes tipos de riesgos.

Principales preocupaciones de la función del cumplimiento

Encontramos convergencias en las respuestas obtenidas. El asunto con mayor coincidencia estuvo asociado a la prevención de aquellos asuntos con implicancia penal (23%) tanto para los miembros del Directorio, como para la persona jurídica. A continuación, se observan las principales agrupaciones obtenidas por las respuestas recibidas:





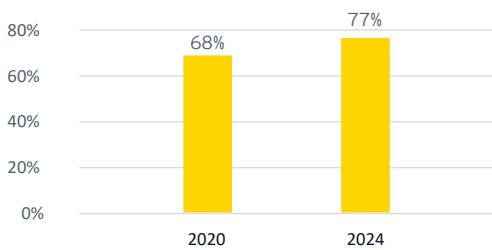
El modelo de prevención de delitos como una herramienta de resguardo

La función de cumplimiento normativo permite establecer las políticas y procedimientos adecuados para que la compañía desarrolle sus actividades conforme a la normativa vigente.

En el Perú, la función del *compliance* irrumpió en los diversos sectores con la reglamentación de la Ley 30424 que establece la responsabilidad administrativa de la persona jurídica. Por lo tanto, el modelo de prevención de riesgos de integridad (corrupción, soborno, lavado de activos y financiamiento del terrorismo) fue el más adoptado por los beneficios jurídicos que les ofrece a quienes lo implementen.

A la fecha, observamos una tendencia creciente en relación con nuestra última encuesta, que nos permite visibilizar cómo esta tendencia anglosajona viene siendo adoptada en nuestro mercado.

Evolución en el porcentaje de empresas que cuentan con un programa de prevención de riesgos de integridad



El canal de denuncias se ha establecido como una herramienta esencial dentro de los mecanismos corporativos para prevenir y detectar comportamientos inapropiados. Su función trasciende la mera identificación de delitos, extendiéndose a la detección de acciones que contradicen las buenas prácticas empresariales, los reglamentos internos y los principios éticos de la organización. Por tanto, es lógico que su implementación sea una prioridad creciente para las empresas comprometidas con la integridad y la transparencia.

La innovación tecnológica como aliado estratégico de la función de cumplimiento

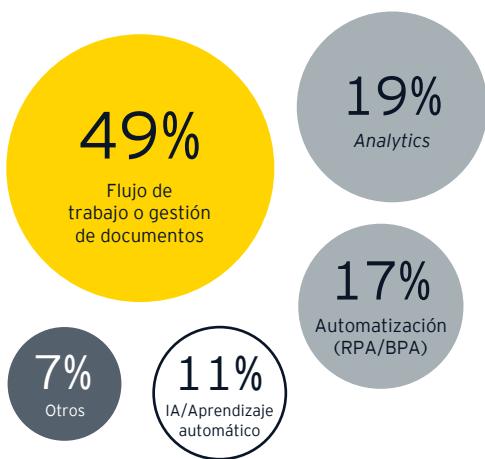
Utilizar tecnología para facilitar la automatización de procesos puede no solo mejorar la eficiencia en la detección de riesgos, sino, además, facilitar la adaptación a los cambios normativos.

Este estudio ha identificado que alrededor de la mitad (49%) de los ejecutivos de cumplimiento suelen utilizar herramientas de flujo de trabajo y gestión de documentos físicos y virtuales (programas de Microsoft Office) para ayudar en las funciones de cumplimiento.

Hoy en día, las principales funciones de cumplimiento requieren un mejor uso de la tecnología innovadora, como RPA, IA y aprendizaje automático, modelos predictivos y análisis avanzados. Sin embargo, observado los resultados de nuestra muestra, podemos concluir que muchas más funciones de cumplimiento podrían beneficiarse de una mayor adopción de tecnologías innovadoras.

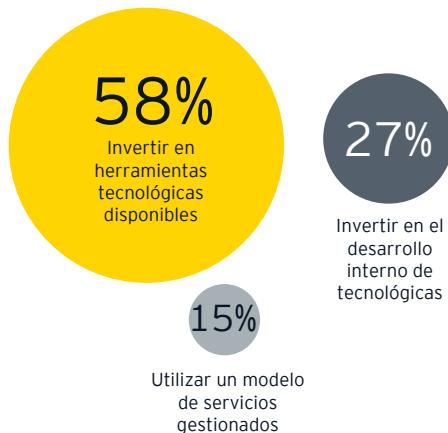


Tecnologías usadas en las operaciones de cumplimiento por los ejecutivos de cumplimiento



Para el futuro, el 58% de los ejecutivos de cumplimiento planean impulsar la innovación tecnológica en la función de cumplimiento de su organización utilizando herramientas disponibles en el mercado; y el 27% tiene ambiciones y aspira a invertir en el desarrollo interno de nuevas tecnologías para impulsar la innovación

Medidas de planificación en innovación tecnológica en la función del cumplimiento de la organización





Adoptar nuevas tecnologías en la función de cumplimiento puede brindar los siguientes beneficios:

Mayor rentabilidad:

Una gestión de cumplimiento con el impulso de innovación tecnológica puede resultar una inversión puntual, ya que la tecnología se encargaría de las tareas operativas, mientras los colaboradores se centran en tareas básicas de valor estratégico.

Mejor cumplimiento de la normativa:

La rápida evolución del panorama normativo, las normas de cumplimiento más estrictas y las fuertes sanciones por incumplimientos requieren una supervisión constante en todas las funciones empresariales para garantizar un cumplimiento total. Los ejecutivos de cumplimiento con un correcto uso de la tecnología pueden ayudar a gestionar eficazmente estas nuevas demandas.

Optimización de recursos:

Las funciones de cumplimiento están casi siempre al límite de su capacidad, gestionando la avalancha de tareas que requieren su atención. Esto no sólo les sobrecarga y reduce su productividad, sino que también afecta inadvertidamente los resultados que son capaces de ofrecer.

Muchas de las actividades tácticas que consumen grandes cantidades de tiempo pueden gestionarse de manera más efectiva con herramientas tecnológicas, liberando a los equipos de cumplimiento para que se centren en iniciativas más estratégicas.



Auditoría Interna

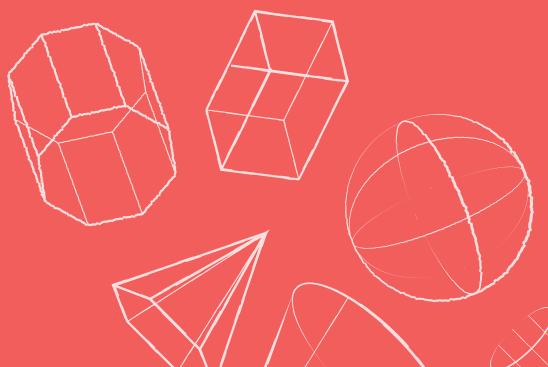
3

La auditoría interna se ha convertido en un pilar estratégico y vital para las organizaciones, añadiendo valor a través del fortalecimiento de controles. Continuamente, debe adaptarse a la evolución del entorno de negocios, tecnología y regulaciones, anticipando riesgos y alineándose con los objetivos empresariales, convirtiéndose en un socio estratégico. Su evolución constante es clave para el éxito sostenible en un mercado dinámico, por lo cual, la inclusión del análisis de datos, aprovechando las tecnologías disruptivas, permite la detección y prevención de riesgos mediante herramientas avanzadas que facilitan el análisis predictivo y prescriptivo.

La capacitación y desarrollo de habilidades en tecnologías emergentes y conocimiento del negocio son esenciales para los equipos de auditoría, además de la adopción de metodologías ágiles y flexibles, monitorización continua y la colaboración con las partes interesadas son fundamentales para potenciar su rol estratégico.

En esta sección abordaremos los siguientes temas:

1. Función de auditoría interna en las organizaciones.
2. La independencia, principio fundamental de la función de auditoría interna.
3. Presupuesto y plan anual de la función de auditoría interna.
4. Plan de auditoría interna basado en riesgos.
5. Nuevos retos de la función de auditoría interna.





1.

Función de Auditoría Interna (AI) en las organizaciones

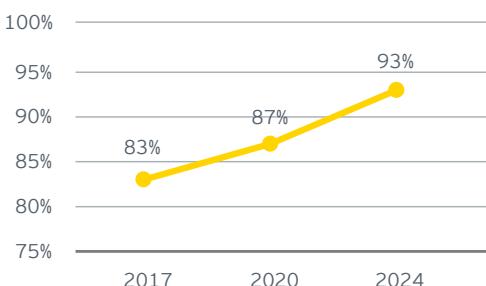
93%

de las empresas participantes en nuestro estudio manifestó contar con una función de auditoría interna.

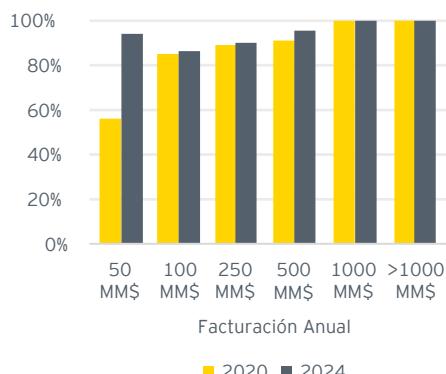
Este porcentaje se incrementó en un 6% respecto a la información recogida en el estudio del año 2020 y 2017. Cabe señalar que las funciones de auditoría interna están impulsando la evolución en una serie de elementos clave, desde la gobernanza hasta la forma en que se adaptan a los cambios organizacionales, avanzando hacia una evaluación más dinámica del riesgo. Para ello se están empleando herramientas digitales y trabajando en equipo con otras áreas dentro de sus organizaciones a medida que desarrollan enfoques nuevos y más estratégicos.

Al analizar la proporción de empresas que han implementado una función de auditoría interna en perspectiva con sus niveles de ingresos, observamos que existe una correlación directamente proporcional entre ambas variables. Es decir, a mayores ingresos de las empresas, mayor es la tendencia de contar con una función de auditoría interna.

Empresas que cuentan con una función de auditoría interna



Organizaciones con función de AI según el nivel de ingresos por año



Función de auditoría interna ¿propia o tercerizada?

Algunas empresas tercerizan la auditoría interna para acceder a la especialización, experiencia y tecnología avanzada de firmas externas, buscando objetividad y costos variables. Es una opción eficiente para organizaciones que no requieren auditorías



constantes. Por otro lado, algunas prefieren realizar la auditoría internamente para aprovechar el conocimiento profundo de la empresa, asegurar un monitoreo continuo y alinear la auditoría con la estrategia empresarial.

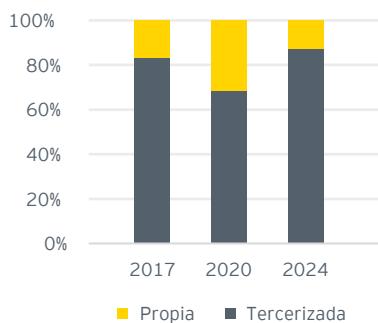
Las empresas participantes al estudio manifestaron que cuentan con una función de auditoría interna:

86% 14%

Propia Tercerizada

Los que respondieron que la tercerizaban, se refieren de forma total o parcial con una empresa especializada.

¿Cuál es la naturaleza del área de auditoría interna?



Si bien la tendencia de las organizaciones está orientada a la implementación de sus propias áreas de auditoría interna, es importante

ahondar en los beneficios que ofrece la tercerización, lo que hace una opción atractiva para las organizaciones:



Generación de ahorros y eficiencias en:

- ▶ Gasto de planillas
- ▶ Capacitaciones
- ▶ Licencias en sistemas
- ▶ Contingencias laborales (despidos arbitrarios, etc.)
- ▶ Infraestructura
- ▶ Contrataciones adicionales por especialización



Independencia, a través de:

- ▶ Personal ajeno a la organización
- ▶ Mayor rotación de personal por temas de auditoría interna



Mejores prácticas, basadas en:

- ▶ Acceso a base de datos globales de riesgos y controles por industria
- ▶ Herramientas para la evaluación y calificación de riesgos.
- ▶ Actualizaciones al día a día con temas normativos

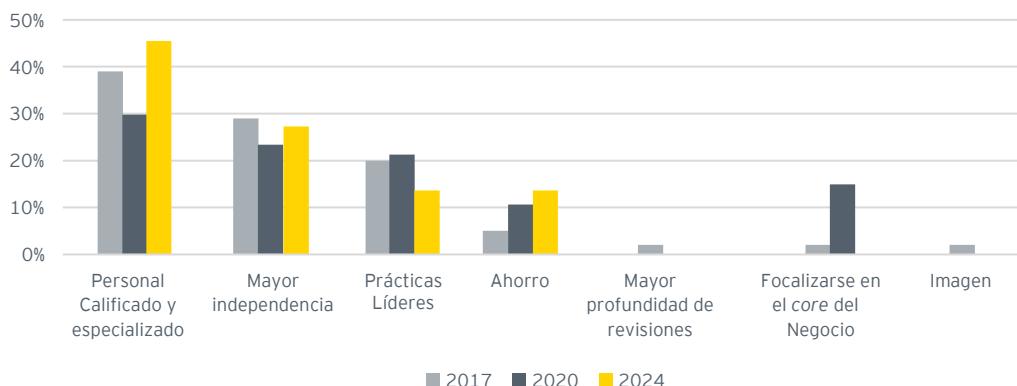


Disponibilidad de competencias, con especialistas en diferentes temas o asuntos:

- ▶ Procesos
- ▶ Tecnología de la información
- ▶ Compliance & fraude
- ▶ Laborales
- ▶ Tributarios
- ▶ Contables
- ▶ Financieros

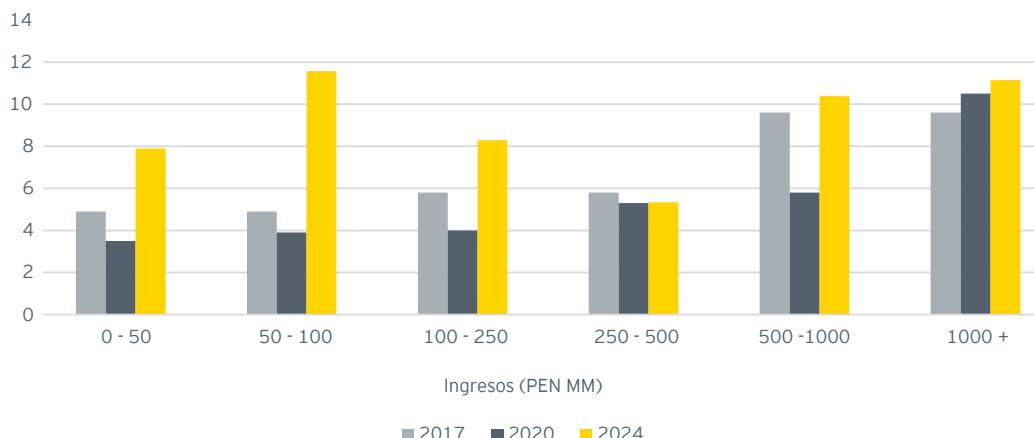


Motivos de tercerización de la función de AI



Entre las empresas que optan por tercerizar su función de auditoría, se han identificado las razones principales para elegir esta ruta: un 45% lo hace para beneficiarse de la experiencia y calificación del personal externo, un 27% busca garantizar una mayor independencia en el proceso de auditoría, y un 14% persigue acceder a prácticas líderes en el sector, además de ahorrar esfuerzos, tiempo y recursos.

Número de personas que integran el área de Auditoría Interna según el nivel de ingresos



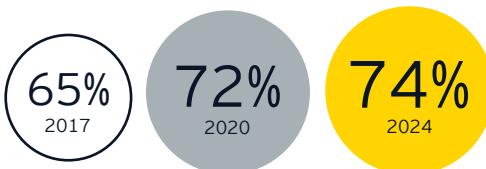
El estudio reveló que hay una relación directa entre los ingresos de las empresas participantes y la magnitud de sus equipos de auditoría interna. Las compañías con ingresos más altos tienden a tener equipos de auditoría más grandes, alcanzando un promedio de hasta 11 miembros.



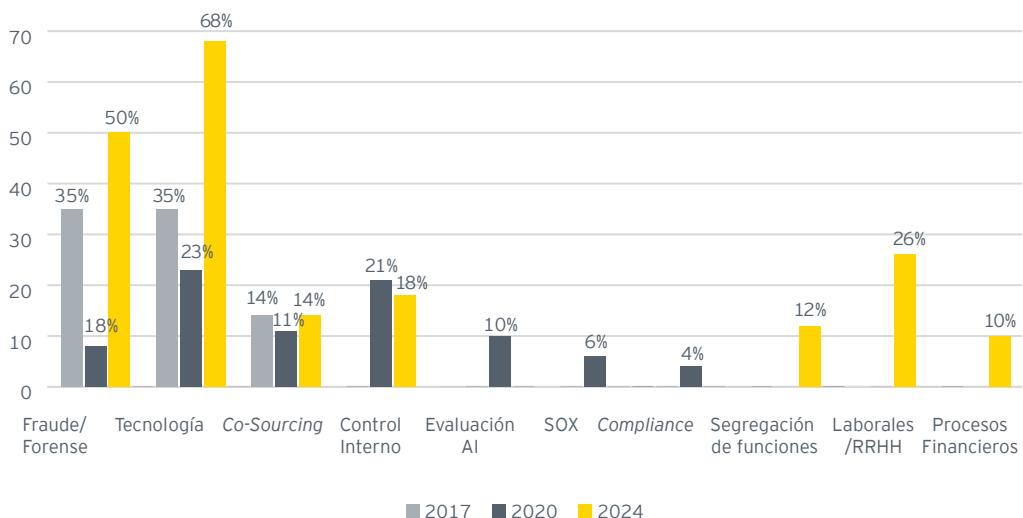
Servicios especializados

Los resultados de la encuesta indican que el 74% de las empresas muestran preferencia por contratar servicios altamente especializados o que requieren de amplia experiencia, como son las auditorías de procesos tecnológicos y las auditorías forenses. Este hallazgo concuerda con la encuesta *"Pulse of Internal Audit"* realizada en 2022 por el Instituto de Auditores Internos (IAI) de Norte América, la cual reveló que el 70% de las empresas llevan a cabo revisiones en áreas de ciberseguridad y tecnologías de la información (TI) al menos una vez al año.

| Porcentaje de empresas que subcontratan servicios especializados



| Tipos de servicios especializados que subcontratan las empresas

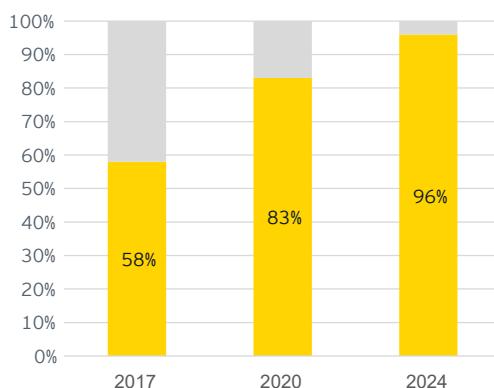




2. La independencia, principio fundamental de la función de Auditoría Internra

El 96% de las empresas encuestadas consideran que la función de auditoría es independiente, esto hace referencia a la emisión de opiniones imparciales y recomendaciones objetivas orientadas a la mejora de los procesos. Cabe mencionar que esta percepción se viene incrementando significativamente desde el periodo 2017.

Empresas que consideran que la función de AI es independiente

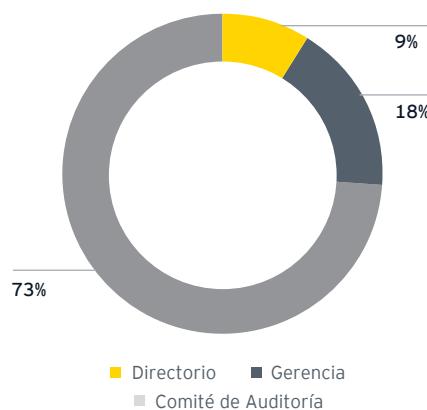


Reporte funcional del auditor interno

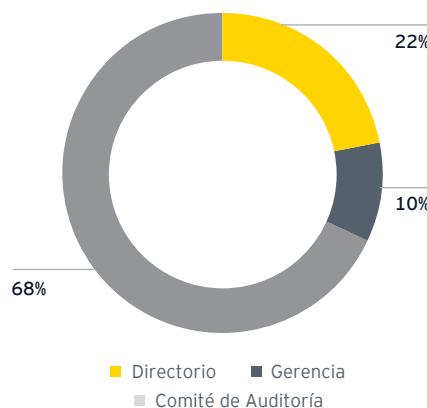
Un indicador clave de la independencia de la función de AI es su estructura de reporte. Según la norma 240 del Instituto de Auditores Internos, es esencial que la Auditoría Interna informe sus hallazgos de manera oportuna a un nivel de la organización que esté desvinculado de las operaciones diarias, como el Directorio

o un comité específico, tal como un comité de Auditoría Interna. El estudio revela que el 68% de las empresas poseen una función de AI propia, y el 73% de aquellas que externalizan esta función reportan sus resultados directamente a un Comité de Auditoría, subrayando la importancia de la independencia en la práctica de la auditoría.

Reporte AI Tercerizada 2024



Reporte AI Propia 2024



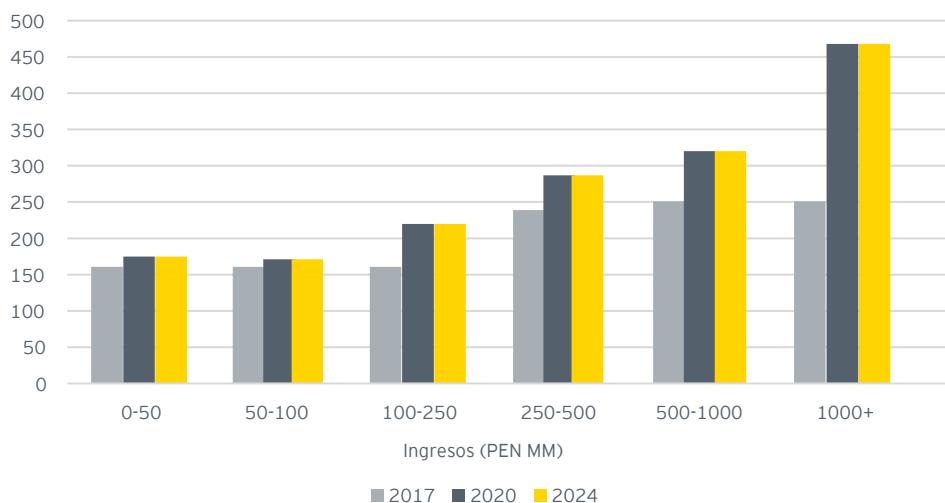


3. Presupuesto y plan anual de la función de AI

La encuesta indica un aumento en el presupuesto destinado a la Auditoría Interna en comparación con el año 2020. Durante la postpandemia, se notaron efectos directos del COVID-19 en las ganancias de las organizaciones, lo que llevó a una reducción presupuestaria. No obstante, las organizaciones reconocen la importancia de asignar un presupuesto específico para la Auditoría Interna, dada su crucial función en la detección de amenazas y oportunidades de mejora.



| Presupuesto de AI según ingreso anual expresado en miles de PEN





4.

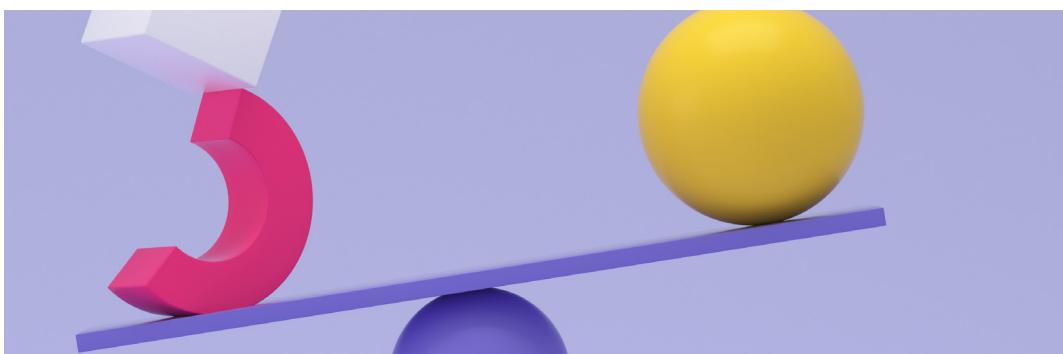
Plan de auditoría interna basado en riesgos

Según los resultados del estudio, se identificó que un 24% de las empresas dan prioridad a procesos asociados principalmente a riesgos operativos, considerando que estos son esenciales y giran en torno al objetivo primordial de la organización. Asimismo, un 21% da prioridad a los procesos vinculados a temas de tecnología de la información y 20% a procesos asociados a temas financieros y de cumplimiento, respectivamente.

Es importante para la función de AI contar con un plan anual de trabajo que contemple los principales riesgos de la compañía y los procesos asociados. La construcción de una base de colaboración sólida y constante con los líderes de negocio y los demás stakeholders permite tener información confiable y oportuna para la creación de esta.

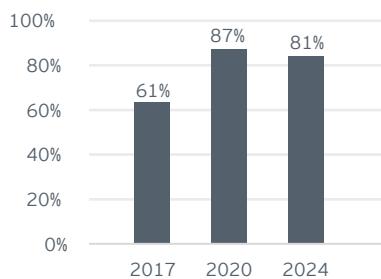
Se evidencia que el 81% de las empresas elabora y ejecuta un plan de auditoría basado en riesgos, una pequeña baja porcentual con respecto a la edición del 2020.

Tipo de procesos auditados





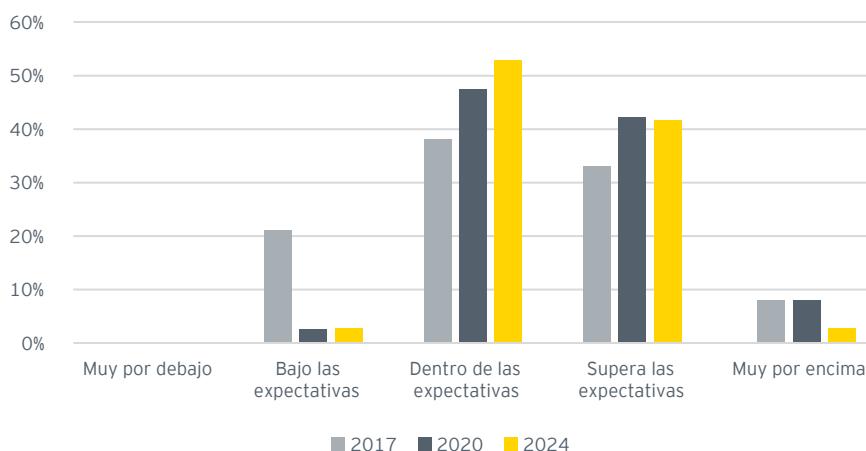
Empresas que elaboran y ejecutan su plan de AI basado en riesgos



El valor agregado que aporta la función de AI

La función de auditoría interna busca generar valor en las organizaciones, a través de recomendaciones orientadas a incrementar la eficiencia y eficacia de los procesos, optimización de recursos e incluso reducción de costos y gastos. Como se puede apreciar, el 53% considera que la función de auditoría interna cumple y "se encuentra dentro de las expectativas", y el 42% de las empresas encuestadas considera que la función de AI "superá las expectativas de la alta dirección".

Nivel de satisfacción de la función de AI

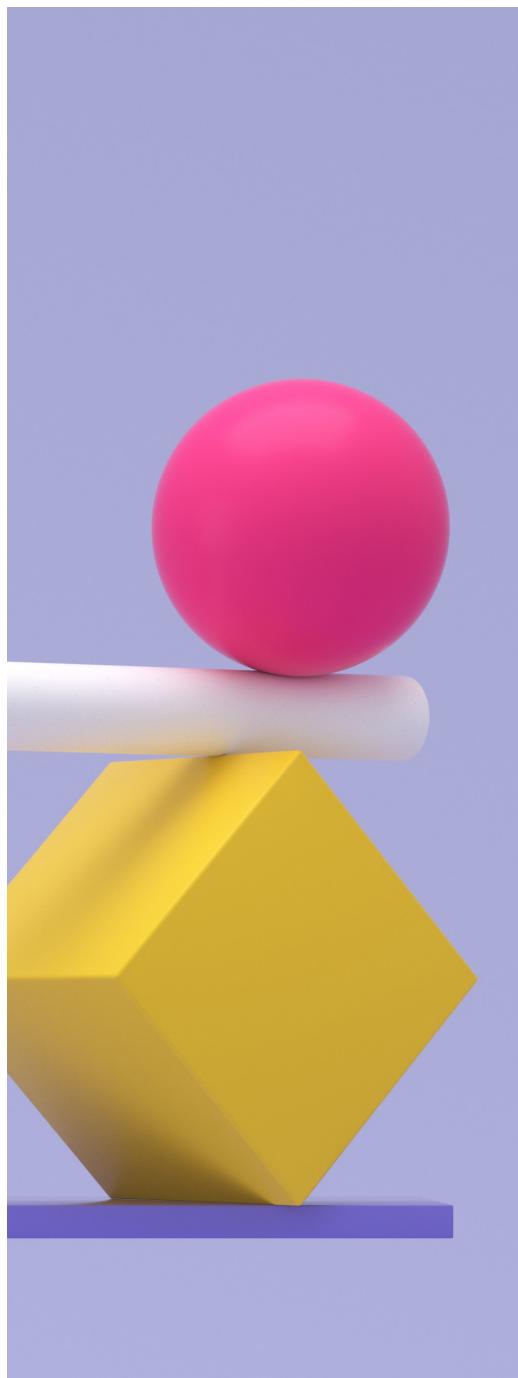




La función de auditoría interna y su rol estratégico

Existen varios desafíos que enfrentan las empresas y que hacen que la función de AI ocupe un rol cada vez más estratégico. Estos desafíos están relacionados con el entorno socio-político, crisis económica, nuevas regulaciones, el incremento de las exigencias regulatorias (p.e en materia de ESG; *environmental, social and governance*). Es así como el 81% de las empresas encuestadas consideran que la AI ocupan un rol estratégico en su organización.

Evolución de la auditoría interna como rol estratégico en las organizaciones





5.

Nuevos retos de la función de auditoría interna

Nuevas normas globales de auditoría interna

En enero de este año, el Instituto de Auditores Internos, (IAI), publicó los cambios en las normas globales de auditoría interna, las que serán aplicables desde el 2025. A diferencia de actualizaciones anteriores, esta versión ofrece un marco renovado con requisitos más claros y precisos para la función de auditoría interna. Entre los 15 principios, 52 normas y 5 dominios, los cambios en las normas incluyen:

Elevar el mandato y la importancia de la auditoría interna	Uso de la tecnología en la ejecución de actividades de auditoría	Ofrecer resultados más valiosos
<ul style="list-style-type: none">▶ Definir el propósito de la AI: Los auditores internos y las partes interesadas del negocio deben comprender y ser capaces de articular el valor de la auditoría interna. El mandato de la AI debe estar explícitamente incluido en su estatuto.▶ Diferenciar independencia y objetividad: Se deben establecer definiciones y requisitos claros para guiar a los equipos sobre el significado de la independencia funcional y la objetividad personal (Norma 2.1 - 2.3; Norma 7.1).▶ Fortalecer la coordinación con las partes interesadas: Se requiere una colaboración decidida entre el auditor interno y otros proveedores de aseguramiento interno y externo para ayudar a establecer el mandato de la AI (Norma 6.1).▶ Construir confianza: El auditor interno debe desarrollar un enfoque para construir relaciones con las partes interesadas clave y promover una comunicación efectiva entre todos los grupos de interés (Norma 11.1).	<ul style="list-style-type: none">▶ Posicionar la tecnología como recurso clave: El auditor interno debe asegurarse de que la función de AI cuente con la tecnología adecuada para respaldar su proceso y comunicar cualquier limitación en el cumplimiento del mandato en función de sus capacidades tecnológicas (Norma 10.3).▶ Utilizar la tecnología en las operaciones de auditoría: El departamento debe utilizar la tecnología para mejorar sus operaciones de auditoría y gobernanza, incluida la planificación de auditorías, la asignación de recursos humanos y tecnológicos, y la confirmación del cumplimiento de los requisitos metodológicos (Normas 4.2, 8.2, 9.2, 9.3 y 9.4).▶ Uso de la tecnología en la ejecución de auditorías: AI debe utilizar la tecnología para realizar pruebas de manera más eficaz y eficiente, por ejemplo, utilizando aplicaciones para probar poblaciones completas en lugar de muestras (Normas 13.5 y 14.2).	<ul style="list-style-type: none">▶ Promover la mejora continua: El auditor general es responsable de medir el desempeño de la función de AI y garantizar su mejora continua (Norma 12.2).▶ Elevar el nivel de compromiso: Se exige formalmente la elaboración de informes de compromiso, incluyendo la calificación o categorización de los hallazgos de la auditoría, la formulación de recomendaciones, la obtención de planes de acción de la gerencia y el desarrollo de una conclusión de la evaluación (Normas 14.3 -14.5).▶ Realizar evaluaciones de calidad externa: El Directorio debe revisar los resultados de las evaluaciones de calidad externa, y el equipo de evaluación debe incluir al menos a una persona con la designación activa de Auditor Interno Certificado (CIA) (Norma 8.4).

Fuente: Brochure "Nuevas Normas Globales de Auditoría Interna", EY Perú

Principios rectores

Los 15 principios rectores, propuestos por el IAI, promueven una auditoría eficaz, y representan una oportunidad para fortalecer la calidad de la función de auditoría interna, incluyendo para cada caso requerimientos y consideraciones que faciliten el entendimiento y adopción de cada cambio propuesto:

9 Planificar estratégicamente

- Aplicar las estrategias y metodologías de AI planificadas por el Director de AI.

10 Gestionar los recursos

- El Director de AI gestiona los recursos para implementar la estrategia de AI.

11 Comunicar de manera eficaz

- El Director de AI asegura que la función de AI se comunique eficazmente con todas las partes.

12 Mejorar la calidad

- El Director de AI es responsable de la conformidad con las NGAI y de la mejora continua de la AI.

6 Autorización del consejo

- Recibir el mandato de la función de AI (autoridad, responsabilidades) establecido y aprobado por el Directorio.

7 Posicionarse como independiente

- Llevar a cabo sus responsabilidades de manera imparcial según lo establecido por el Directorio.

8 Supervisión del Directorio

- Comunicar colaborativa e interactivamente con el Directorio para que puedan supervisar sus funciones.

Dominios de AI

- Propósito de la auditoría interna
- Ética y profesionalismo
- Gestión de la función de auditoría interna
- Desempeño de los servicios

1 Demostrar Integridad

- Realizar el trabajo con honestidad y valentía profesional.

2 Mantener la objetividad

- Mantener una actitud imparcial y libre de sesgo.

3 Demostrar competencia

- Aplicar los conocimientos, aptitudes y habilidades para cumplir responsabilidades.

4 Ejercer el debido cuidado profesional

- Aplicar el debido cuidado profesional cuando planifican y desempeñan servicios de AI.

5 Mantener la confidencialidad

- Utilizar y proteger la información de manera adecuada.

13 Planificar el trabajo

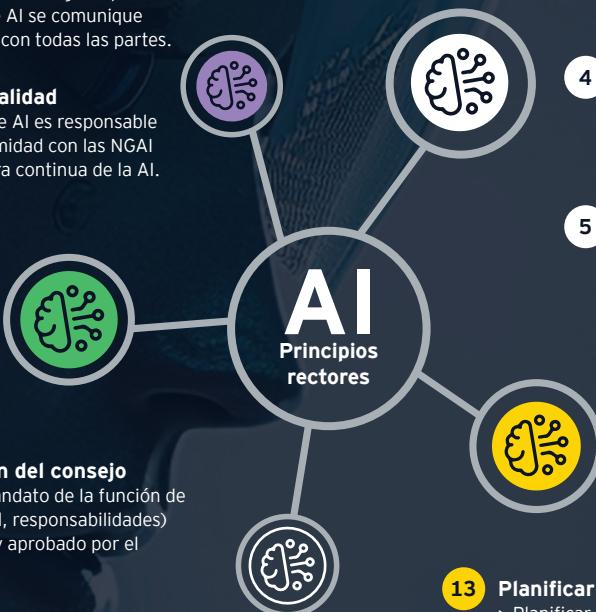
- Planificar el trabajo utilizando un enfoque sistemático.

14 Ejecución del trabajo

- Implementar el programa de trabajo para lograr los objetivos.

15 Comunicar el resultado

- Comunicar las conclusiones y monitorear la implementación de las recomendaciones.





Asimismo, estas actualizaciones aportan en los siguientes aspectos claves:

- ▶ **Énfasis en el riesgo:** Poner un mayor énfasis en la evaluación y gestión de riesgos, reconociéndolo como aspecto fundamental de la gobernanza y el control empresarial, además que direcciona a la función de auditoría interna hacia un enfoque de mejora continua.
- ▶ **Uso de la tecnología como recurso fundamental:** Respaldar la auditoría interna por una adecuada inclusión de sistemas tecnológicos para mejorar las operaciones de auditoría y gobernanza.
- ▶ **Claridad y consistencia del contenido:** Mejorar la claridad y consistencia del lenguaje utilizado en las normas, facilitando su comprensión e implementación.
- ▶ **Énfasis en la comunicación:** Destacar la importancia de la comunicación efectiva en la auditoría interna, tanto con la alta dirección como con otras partes interesadas.

¿Cómo impactan estas modificaciones en la función de AI?

Entre los principales impactos en la función de auditoría Interna se encuentran:

- ▶ **Elevación del perfil:** Contribuye a elevar el perfil de la AI como una función esencial para la gobernanza y el control empresarial.
- ▶ **Mayor profesionalización:** Fomenta una mayor profesionalización de la AI, exigiendo a los auditores internos un mayor nivel de competencia y conocimiento.
- ▶ **Fortalecimiento de la independencia:** Refuerza la independencia de la AI,

garantizando que los auditores internos puedan realizar su trabajo de manera objetiva e imparcial.

- ▶ **Fortalece la calidad de la auditoría:** Contribuye a mejorar la calidad de la AI, asegurando que se realice de manera consistente y eficaz.

¿Cómo deben actuar las organizaciones?

- ▶ Los equipos y líderes de AI deben trabajar en coordinación con los líderes de la organización y con el comité de AI para que los cambios aplicables a los procesos y operaciones se puedan entender, planificar e implementar de manera eficiente. Las acciones clave a realizar son las siguientes:
 - ▶ **Evaluación de brechas:** Realizar una evaluación para comprender la magnitud de los cambios entre la versión del 2017 y los nuevos cambios del 2024.
 - ▶ **Sensibilizar al comité de AI:** Desarrollar una estrategia de comunicación sobre las nuevas normas y su probable impacto en su organización.
 - ▶ **Capacitación de equipo de AI:** Ejecutar un cronograma y un plan de implementación para la capacitación de los miembros de la función de AI.
 - ▶ **Metodología de auditoría:** Revisar los procesos y prácticas de auditoría actuales para confirmar la alineación con las NGIA.
 - ▶ **Evaluar la capacidad tecnológica de AI:** Evaluar las capacidades tecnológicas actuales y su uso para identificar oportunidades de mejora.
 - ▶ **Revisión externa de calidad:** Comprender y planificar el impacto en las nuevas revisiones externas de calidad previstas para 2024 y 2025.

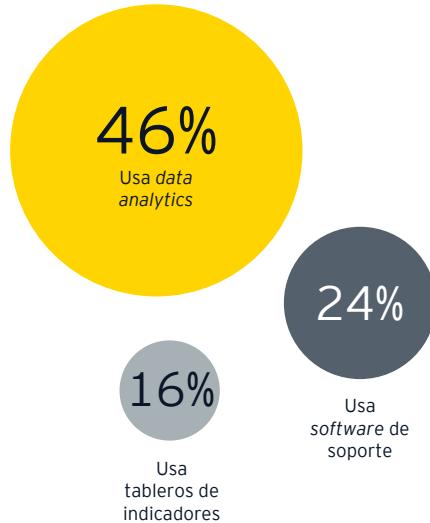


Transformación Digital (TD) de la auditoría interna

Los avances tecnológicos, que cada vez se dan de manera más acelerada, representan desafíos y oportunidades para las compañías respecto a la manera en que deben ejecutar sus operaciones, orientadas a la optimización de costos, tiempo y otros recursos importantes. Es así como la atención a estos desafíos a través de la implementación de nuevas tecnologías implica necesariamente cambios en el diseño de sus controles en la identificación de los riesgos estratégicos y operacionales y en el alineamiento correspondiente del foco de la auditoría interna para adaptar su estrategia y plan a estos nuevos riesgos y controles del negocio.

Este nuevo contexto exige a la función de auditoría interna cambios en el enfoque metodológico para abordar la revisión de riesgos y controles de los procesos, para lo cual deberá contemplar y manejar herramientas tecnológicas cada vez más sofisticadas que permitan agilizar el flujo de trabajo, como por ejemplo herramientas de inteligencia artificial, *blockchain*, *data mining*, entre otros, todo esto alineado a los nuevos modelos de negocio que adopten las compañías, con el fin de cumplir sus objetivos y generar valor.

Según la encuesta realizada, todas las empresas utilizan herramientas tecnológicas que soportan la ejecución y desarrollo de los programas de auditoría.



Asimismo, otro reto que enfrentan las funciones de AI es mantener un equipo de trabajo altamente calificado y capacitado en nuevas tecnologías, temas o aspectos especializados como, por ejemplo: amplio entendimiento del negocio, conocimientos técnicos según la operación, técnicas de análisis de datos avanzadas, ciberseguridad, automatización, entre otros.

Es evidente que, la innovación tecnológica puede producir eficiencias en las actividades que permitan el monitoreo a los riesgos en tiempo real, la notificación oportuna relacionados a riesgos que se podrían materializar, información fiable por medio de tableros de controles que apoye a la toma de decisiones, mayor grado de flexibilidad en la asignación de recursos, entre otros.



Inteligencia Artificial (IA)

La tecnología digital juega un papel crucial en la función de AI siendo una herramienta esencial que facilita el análisis y la revisión de grandes volúmenes de información, agilizando los flujos de trabajo y elevando la calidad de las auditorías. En la actualidad, la inteligencia artificial se destaca como una de las tecnologías más prometedoras para la AI, ofreciendo capacidades avanzadas de análisis que conducen a conclusiones más detalladas y precisas. Esto se logra mediante la aplicación de subdominios de la IA a una amplia gama de situaciones, lo que permite generar información nueva y específica según los requerimientos particulares.

La información generada puede incluir la detección de inconsistencias, la identificación y asociación de riesgos y controles, la elaboración de informes, conclusiones y recomendaciones, la revisión de datos con criterios específicos y la asociación de referencias, entre otros aspectos. Estas capacidades mejoran significativamente la eficiencia y efectividad de la función de auditoría interna, permitiéndole enfrentar desafíos complejos y proporcionar valor agregado a la organización.

Business Intelligence

Otra herramienta que trae consigo la tecnología digital es *Business Intelligence* (BI), que implica un proceso de análisis de datos asociado a ciertas actividades específicas del negocio, esto previamente configurado en función a criterios según la prueba de auditoría requerida, los resultados podrán presentarse a través de reportes, paneles, tablas y gráficos permitiendo obtener conclusiones y/o tendencias de manera

más ágil. En adición, estos resultados podrán estar alineados a *insights* de cumplimiento del negocio.

La TD exige a la función de auditoría interna contar con un equipo capaz de adaptarse rápidamente a los cambios de las herramientas digitales, de tal manera que se aprovecha las ventajas competitivas que ofrece la tecnología.

ESG

Las empresas están enfocando sus esfuerzos en adherirse a los lineamientos y políticas de ESG, reflejando su compromiso con la evaluación y medición del impacto de sus operaciones en la sociedad. Este enfoque busca fomentar la sostenibilidad y crear valor financiero a largo plazo para todas las partes interesadas. En este contexto, el 26 de junio, el Consejo de Normas Internacionales de Sostenibilidad (AISSB), bajo el auspicio de la fundación IFRS, publicó oficialmente sus dos primeras normas sobre la divulgación de información de sostenibilidad.

En su papel de garante del cumplimiento, la función de auditoría interna debe incorporar en sus planes de auditoría basados en riesgos, la consideración de todas las regulaciones pertinentes, incluyendo estas nuevas normativas medioambientales.

Las empresas que no logren adaptarse corren el riesgo de perder acceso a inversiones de capital y oportunidades de negocio con entidades que valoran la sostenibilidad, además de sufrir daños reputacionales y recibir respuestas adversas por parte de los inversores.

Agradecimientos



Jorge Acosta
Cesar Aquino
Maria Fernanda Cáceres
Daniel Cárdenas
Ethealy Chumbimune
Nathalie Gambini
Jorge Garrido
Romina Lo
Óscar Meléndez
Alberto Mendoza
Paul Mendoza
Rosa Rivasplata
Lisset Rojas
Guadalupe Urbina
Renato Urdaneta

Declaración

Esta publicación contiene información en forma resumida y está pensada solamente como una guía general de referencia y de facilitación de acceso a información referida a la obtención de potenciales negocios. Este documento, de ninguna manera, pretende sustituir cualquier investigación exhaustiva o la aplicación del criterio y conocimiento profesional. Asimismo, la constante dinámica de los mercados y su información resultante pueden ocasionar la necesidad de una actualización de la información incluida en este documento. EY no se hace responsable por los resultados económicos que alguna persona, empresa o negocio pretenda atribuir a la consulta de esta publicación. Para cualquier tema de negocios e inversión en particular, le recomendamos solicitar asesoría apropiada.

EY

EY existe para construir un mejor mundo de negocios, ayudando a crear valor de largo plazo para sus clientes, su gente y la sociedad, así como para generar confianza en los mercados de capitales.

Mediante los datos y la tecnología, los equipos diversos e inclusivos de EY, ubicados en más de 150 países, brindan confianza a través de la auditoría y ayudan a los clientes a crecer, transformarse y operar.

A través del enfoque multidisciplinario en auditoría, consultoría, servicios legales, estrategia, impuestos y transacciones, EY busca que sus equipos puedan hacer mejores preguntas para encontrar nuevas respuestas a los asuntos complejos que hoy enfrenta nuestro mundo.

EY se refiere a la organización global y podría referirse a una o más de las firmas miembro de Ernst & Young Global Limited, siendo cada una de ellas, una entidad legal independiente. Ernst & Young Global Limited, una compañía inglesa limitada por garantía, no presta servicios a clientes. Para obtener información sobre cómo EY recaba y utiliza los datos personales y una descripción de los derechos de los individuos conforme a la ley de protección de datos, ingrese a ey.com/privacy. Las firmas miembro de EY no ofrecen servicios legales en aquellas jurisdicciones en donde está prohibido por regulación local. Para obtener mayor información acerca de nuestra organización, por favor ingrese a ey.com

© 2024 EY

Todos los derechos reservados.

Este material ha sido preparado únicamente con fines informativos generales y no debe considerarse como asesoramiento contable, fiscal, legal o profesional. Consulte a sus asesores para obtener asesoramiento específico.

ey.com

EY Lima

Av. Víctor Andrés Belaunde 171
San Isidro - Lima, Perú
Telf: +51 1 411 4444

Av. Jorge Basadre 330
San Isidro - Lima, Perú
Telf: +51 1 411 4444

EY Arequipa

Edificio City Center, Piso 13,
Torre Sur, Cerro Colorado
Arequipa - Perú
Telf: +51 54 484 470

EY Trujillo

Av. El Golf 591, Urb. Las Flores del Golf III,
Víctor Larco Herrera 13009. 3er piso, Salón
Wachakes Sede Miguel Ángel Quijano Doig
Trujillo - La Libertad, Perú
Telf: +51 44 608 830

EY Chiclayo (Satélite)

Av. Federico Villarreal 115,
Chiclayo - Lambayeque, Perú
Telf: +51 74 227 424

EY Cusco (Satélite)

Jr. Ricardo Palma N°18,
Urb. Santa Mónica,
Wanchaq - Cusco, Perú

 /EYPeru

 @EYPeru

 /company/ernstandyc

 @ey_peru

 /EYPeru

 ey.com/pe