

Deloitte.



¿Evolución o intrascendencia?

La auditoría interna, en una encrucijada

Encuesta a nivel mundial a directores de auditoría
interna

www.deloitte.com/globalCAEsurvey



Introducción

Introducción

Resumen

El imperativo del cambio

Desarrollar la influencia y la repercusión

Reforzar las competencias

Reducir las carencias de competencias clave

Usar modelos innovadores de asignación de recursos

Integrar *Data Analytics*

Adoptar el reporte dinámico

Reforzar los servicios de asesoramiento

Innovar

Variar los enfoques

Hacer más con lo mismo

Conclusión

Contacto



Cuando el entorno que rodea a un organismo cambia, o bien evoluciona para satisfacer las nuevas exigencias o bien se extingue. Lo mismo ocurre en el mundo de la empresa. En menos de una generación, el mundo empresarial se ha transformado desde el punto de vista de los métodos, los mercados, las tecnologías, los marcos normativos y los riesgos.



Las empresas que han evolucionado han crecido y prosperado. Las que no, han fracasado. Al mismo tiempo, han ido surgiendo nuevas empresas para explotar los cambios. Las que estén bien adaptadas al entorno, crecerán. Las que no lo estén, perecerán.

En las distintas áreas de las empresas se dan dinámicas similares. Las áreas que evolucionan para satisfacer las nuevas necesidades de la organización se desarrollan y siguen siendo importantes. Las que no, quedan marginadas y se vuelven intrascendentes.

El informe publicado en 2015 por Deloitte con el título *Adapt or disappear*¹ abordó por primera vez esta evolución en relación con la auditoría interna. El gran interés y la buena acogida que cosechó este artículo animaron a Deloitte a realizar en 2016 una encuesta mundial a directores de auditoría, cuyos resultados se exponen aquí.

En nuestro estudio, se pone de manifiesto que los directores de auditoría interna tienen grandes preocupaciones. Saben que sus organizaciones están cambiando, pero eso es algo que lleva ocurriendo ya durante algún tiempo. También saben que la auditoría interna debería de dar una respuesta a las nuevas necesidades de las empresas.

Estas empresas necesitan que el área de auditoría interna les abra una ventana al futuro, en lugar de informar únicamente sobre el pasado. Necesitan análisis e información, pero también necesitan asesoramiento y verificación. Necesitan revisiones no solo de los controles financieros y operativos, sino también de los procesos de planificación estratégica y gestión de riesgos. Necesitan que los auditores internos apliquen su rigor, su objetividad, su independencia y sus competencias con nuevas perspectivas.

Como muestran los resultados de esta encuesta, la auditoría interna tendrá que evolucionar en aspectos concretos para satisfacer estas necesidades. Los cambios que se demandan son más claros que nunca. Ahora, los directores de auditoría deben poner a sus departamentos en marcha para que den los siguientes e importantes pasos. Además, los *stakeholders* clave de la auditoría interna, principalmente la comisión de auditoría y el equipo directivo, deben prestar apoyo a esta área mientras da estos pasos.



¹ Véase también *Adapt or disappear: To navigate inevitable upheaval, internal audit must lead the way*, Deloitte, 2015, <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/risk/ZA_Risk_AdaptorDisappear_120815.pdf>



Introducción

Resumen

El imperativo del cambio

Desarrollar la influencia y la repercusión

Reforzar las competencias

Reducir las carencias de competencias clave

Usar modelos innovadores de asignación de recursos

Integrar *Data Analytics*

Adoptar el reporte dinámico

Reforzar los servicios de asesoramiento

Innovar

Variar los enfoques

Hacer más con lo mismo

Conclusión

Contacto

Como muestran las conclusiones de la Encuesta mundial a directores de auditoría, éstos entienden que la auditoría interna necesita cambiar, aunque muchos no saben a ciencia cierta cómo actuar para abordar esta necesidad. Las conclusiones del estudio retratan nítidamente varios aspectos clave sobre esta problemática.

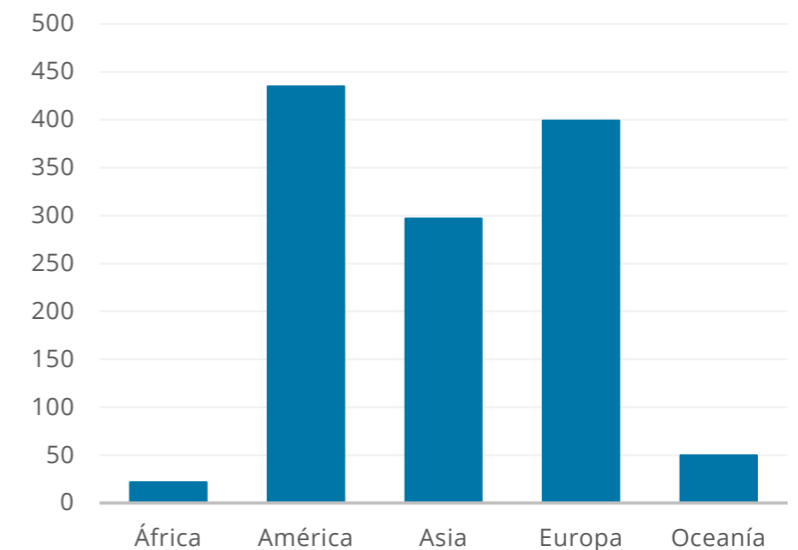
Junto con las observaciones de Deloitte, estas conclusiones también apuntan formas en las que la auditoría interna puede evolucionar para aportar más valor a la empresa.

En la encuesta participaron más de 1.200 directores de auditoría, una cifra que pone de manifiesto el gran interés que suscitan los cambios que afectan a la auditoría interna y las posibles respuestas ante ellos. Este estudio, que abarca 29 países y una amplia representación de sectores, recabó las impresiones de los directores de auditoría sobre la situación de sus departamentos, sus capacidades, sus actividades, sus funciones y sus recursos, en el momento actual y durante los próximos tres a cinco años.

Distribución sectorial de los participantes en el estudio



Distribución geográfica de los participantes en el estudio





Introducción

Resumen

El imperativo del cambio

Desarrollar la influencia y la repercusión

Reforzar las competencias

Reducir las carencias de competencias clave

Usar modelos innovadores de asignación de recursos

Integrar *Data Analytics*

Adoptar el reporte dinámico

Reforzar los servicios de asesoramiento

Innovar

Variar los enfoques

Hacer más con lo mismo

Conclusión

Contacto

Estas son algunas de las principales conclusiones:



Los directores de auditoría son conscientes de la necesidad de cambio.



Se incrementará el uso del reporte dinámico.



Auditoría Interna necesita más repercusión e influencia.



Los servicios de asesoramiento se ampliarán.



Las carencias de competencias deben abordarse.



La innovación también es importante.



Cada vez se usarán más modelos alternativos de asignación de recursos.



Se incrementarán las revisiones de la planificación estratégica y la gestión de riesgos.



El *Data Analytics* presenta grandes oportunidades.



La estabilidad de los presupuestos de auditoría interna supondrá un importante reto.





Introducción

Resumen

El imperativo del cambio

Desarrollar la influencia y la repercusión

Reforzar las competencias

Reducir las carencias de competencias clave

Usar modelos innovadores de asignación de recursos

Integrar *Data Analytics*

Adoptar el reporte dinámico

Reforzar los servicios de asesoramiento

Innovar

Variar los enfoques

Hacer más con lo mismo

Conclusión

Contacto

- **Los directores de auditoría son conscientes de la necesidad de cambio.** Mantener el status quo está totalmente descartado cuando el 85% de los directores de auditoría espera que su empresa cambie entre moderada y considerablemente durante los próximos tres a cinco años, y casi el mismo porcentaje (79%) espera un cambio similar en Auditoría Interna. La encuesta también reveló que la mayoría de los directores de auditoría cree que la dirección y la comisión de auditoría demandarán de la auditoría interna que dé un paso al frente y asuma nuevos retos.
- **Auditoría Interna necesita más repercusión e influencia.** Solo el 28% de los directores de auditoría cree que sus departamentos tienen una repercusión y una influencia significativas en su empresa. Un preocupante 16% indicó que la auditoría interna tiene una repercusión y una influencia escasas o nulas. Entretanto, casi dos tercios creen que la repercusión de la auditoría interna será importante durante los próximos años. Esta desconexión entre la repercusión y la influencia actual y la necesaria debe abordarse por el bien de Auditoría Interna y la empresa.
- **Las carencias de competencias deben abordarse.** Más de la mitad de los directores de auditoría (57%) no están convencidos de que sus equipos tengan las competencias y la especialización necesarias para cumplir las expectativas actuales de sus *stakeholders* clave, y menos aún de las demandas futuras. Si la auditoría interna no puede cumplir las expectativas de sus *stakeholders* clave, ¿cómo puede ejercer influencia y tener repercusión en la empresa?
- **Cada vez se usarán más los modelos alternativos de asignación de recursos.** Ante las carencias de competencias y la escasez de personal, y ante la necesidad de especialistas en riesgos, tecnología y otras áreas, muchos directores de auditoría prevén hacer un mayor uso de modelos alternativos de asignación de recursos. El uso de los recursos mixtos (o *co-sourcing*) previsiblemente aumentará ligeramente, ya que el 30% de los directores de auditoría pretende emplear este sistema. Se espera que se produzca un importante crecimiento en el uso de “auditores invitados” y planes de rotación; concretamente, se espera que el uso de programas de rotación se duplique.





Introducción

Resumen

El imperativo del cambio

Desarrollar la influencia y la repercusión

Reforzar las competencias

Reducir las carencias de competencias clave

Usar modelos innovadores de asignación de recursos

Integrar *Data Analytics*

Adoptar el reporte dinámico

Reforzar los servicios de asesoramiento

Innovar

Variar los enfoques

Hacer más con lo mismo

Conclusión

Contacto

- **El *Data Analytics* presenta grandes oportunidades.** Para incrementar su eficiencia, su valor y su repercusión, la auditoría interna necesita hacer un mayor uso de los análisis masivos de datos, y así queda de manifiesto de los resultados del estudio.

- **El uso de *Data Analytics* es predominantemente de nivel básico.** Aunque el 86% de los encuestados utiliza este tipo de pruebas, únicamente el 24% los usa en un nivel intermedio y el 7% en un nivel avanzado. La mayoría (el 66%) emplea análisis básicos adaptados a cada caso (p. ej. hojas de cálculo) o ningún análisis; los que los utilizan, lo hacen principalmente en el trabajo de campo y se beneficiarían si ampliaran su uso a la delimitación del alcance y la planificación de la auditoría.

- **El uso del análisis masivo de datos va a incrementarse.** Durante los próximos tres a cinco años, el 58% de los encuestados espera aplicar *Data Analytics* en al menos del 50% de sus auditorías. Un notable 37% espera incrementar su uso, empleándolo en al menos el 75% de sus auditorías.

- **La auditoría interna se enfrenta a obstáculos para un mayor uso de *Data Analytics*.** Los directores de auditoría consideran que las carencias de personal y el acceso a datos de calidad son dos de los principales obstáculos para una mayor aplicación de *Data Analytics*. Las competencias de la auditoría interna siguen estando muy centradas en el examen de las áreas operativas y financieras; se tienen que actualizar las competencias analíticas y tecnológicas.





Introducción

Resumen

El imperativo del cambio

Desarrollar la influencia y la repercusión

Reforzar las competencias

Reducir las carencias de competencias clave

Usar modelos innovadores de asignación de recursos

Integrar *Data Analytics*

Adoptar el reporte dinámico

Reforzar los servicios de asesoramiento

Innovar

Variar los enfoques

Hacer más con lo mismo

Conclusión

Contacto

– **Se incrementará el uso del reporte dinámico.**

La mayor parte de departamentos de auditoría interna se comunican con sus grupos de interés a través de documentos de texto y presentaciones estáticas. Se espera un descenso en el uso del texto (desde el 78% hasta el 58%) y un incremento exponencial de las herramientas de visualización dinámica (desde el 7% hasta el 35%). Estas herramientas de visualización dinámica permiten a los departamentos de auditoría interna ofrecer observaciones más profundas, interactuar con sus *stakeholders* y proporcionan un mayor valor añadido.

- **Los servicios de asesoramiento se ampliarán.** Más de la mitad de los encuestados (55%) espera que la proporción de servicios de asesoramiento que prestan se amplíe durante los próximos tres a cinco años. Los directores de auditoría esperan que los *stakeholders* clave recurran a sus departamentos en busca de otras puntos de vista, y que estos tengan un mayor peso en fases más tempranas de las iniciativas empresariales.
- **La innovación también es importante.** Los directores de auditoría mencionaron la anticipación de riesgos (39%) y el *Data Analytics* (34%) como las dos innovaciones que con más probabilidad influirán en la auditoría interna en los próximos tres a cinco años. Esto responde al deseo de los grupos de interés clave de Auditoría Interna de que ésta deje de informar principalmente sobre el pasado para también anticiparse al futuro.
- **Las revisiones se ampliarán a la planificación estratégica y la gestión de riesgos.** Aunque alrededor de un tercio de los departamentos de auditoría interna ha evaluado el proceso de planificación estratégica de sus

empresas durante los últimos tres años, más de la mitad espera hacerlo durante los próximos tres a cinco años. También se espera un fuerte incremento en el número de departamentos de auditoría interna que revisarán la función de gestión de riesgos en sus empresas.

- **La estabilidad de los presupuestos de auditoría interna supondrá un reto.** La mitad de los directores de auditoría espera que sus presupuestos permanezcan estables y otro tercio (36%) espera que aumenten ligeramente. Aunque la ausencia de recortes podría ser una buena noticia, la mala noticia es que en tiempos de cambios y evolución, unos presupuestos planos o con incrementos escasos podrían no ser suficientes. Se puede hacer más con menos (o con lo mismo), pero solo hasta cierto punto.

También se da una paradoja: La mayoría de directores de auditoría pronostica cambios en sus empresas y funciones, pero solo el 13% está muy satisfecho con las competencias que poseen sus departamentos para satisfacer las expectativas de sus *stakeholders* clave, y únicamente el 28% cree tener una repercusión y una influencia relevante en sus empresas. Entretanto, dos tercios creen que tener repercusión e influencia es muy importante. Esta situación impone acciones contundentes, claramente enfocadas y bien planeadas. Cada director de auditoría debe desarrollar una respuesta adaptada a su empresa, su función o las necesidades de sus grupos de interés clave, a lo largo de este informe sugerimos posibles pasos.





Introducción

Resumen

El imperativo del cambio

Desarrollar la influencia y la repercusión

Reforzar las competencias

Reducir las carencias de competencias clave

Usar modelos innovadores de asignación de recursos

Integrar *Data Analytics*

Adoptar el reporte dinámico

Reforzar los servicios de asesoramiento

Innovar

Variar los enfoques

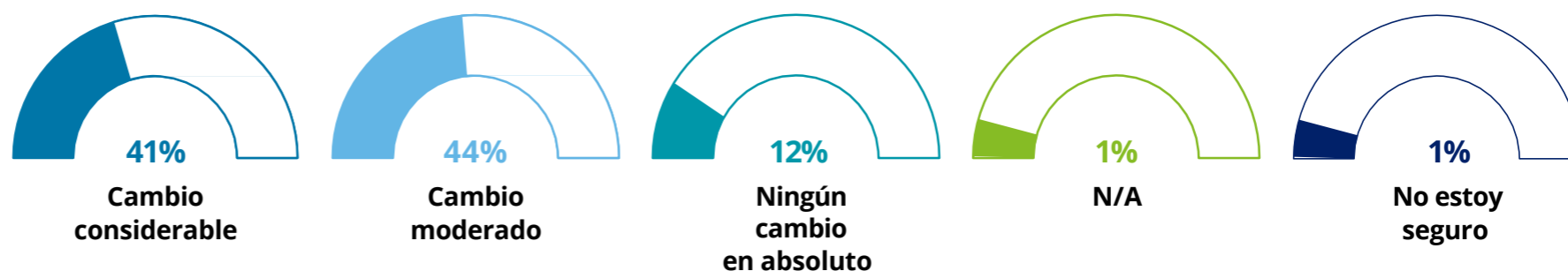
Hacer más con lo mismo

Conclusión

Contacto

Las empresas están evolucionando para impulsar sus resultados, enfrentarse a situaciones adversas y seguir siendo competitivas. Los departamentos de auditoría interna deben entender los cambios que están experimentando sus empresas y cómo responder de forma que ayuden a sus grupos de interés clave.

Cambio previsto dentro de la organización durante los próximos tres a cinco años





Introducción

Resumen

El imperativo del cambio

Desarrollar la influencia y la repercusión

Reforzar las competencias

Reducir las carencias de competencias clave

Usar modelos innovadores de asignación de recursos

Integrar *Data Analytics*

Adoptar el reporte dinámico

Reforzar los servicios de asesoramiento

Innovar

Variar los enfoques

Hacer más con lo mismo

Conclusión

Contacto

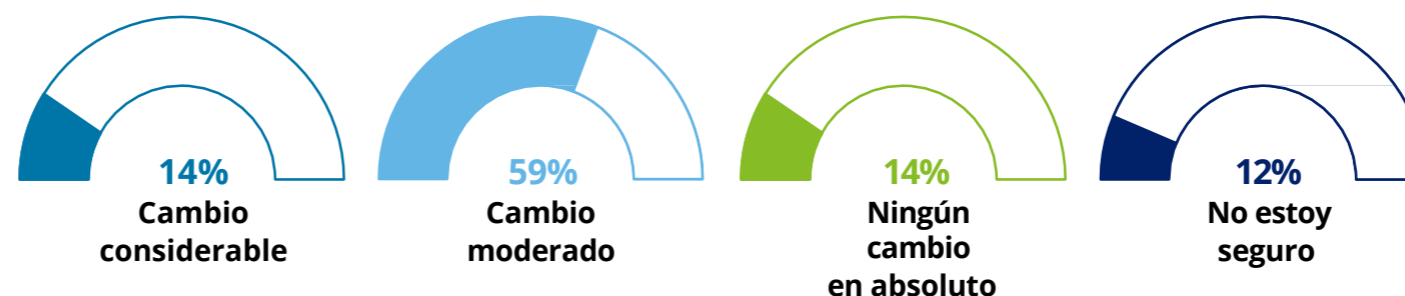
Además, los directores de auditoría creen que la comisión de auditoría y el equipo directivo esperan que las funciones de la auditoría interna evolucionen.

A la vista de las expectativas generalizadas de cambio, la auditoría interna debe responder activamente. Los juicios erróneos o la inacción pueden traducirse en cuantiosos costes en forma de menor eficacia, relevancia e influencia de la auditoría interna. Pero no se trata de cambiar por el mero hecho de cambiar. Se trata de entender la naturaleza y la magnitud del cambio que la auditoría interna necesita realizar para satisfacer las necesidades de sus *stakeholders* clave.

La comisión de auditoría necesita que el departamento de auditoría interna evolucione durante los próximos tres a cinco años



Los equipos directivos de las empresas necesitan que sus departamentos de auditoría interna evolucionen durante los próximos tres a cinco años



La auditoría interna carece de influencia y repercusión

Introducción

Resumen

El imperativo del cambio

Desarrollar la influencia y la repercusión

Reforzar las competencias

Reducir las carencias de competencias clave

Usar modelos innovadores de asignación de recursos

Integrar *Data Analytics*

Adoptar el reporte dinámico

Reforzar los servicios de asesoramiento

Innovar

Variar los enfoques

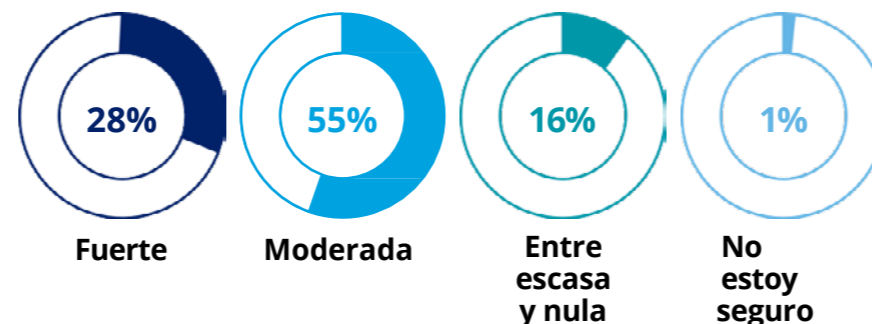
Hacer más con lo mismo

Conclusión

Contacto

Son minoría los directores de auditoría que creen ejercer influencia en el consejo de administración, el equipo directivo y otros puestos clave, y tener repercusión dentro de sus empresas. Algunos creen incluso que su influencia o su repercusión son entre escasas y nulas. Sin embargo, los directores de auditoría también creen, con razón, que será importante tener ambas durante los próximos años.

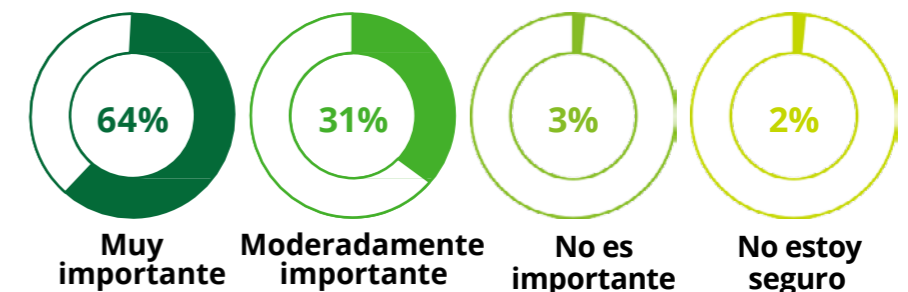
Repercusión e influencia actual de la auditoría interna



Pero no hay que llevarse a engaño: Los cambios ya están en marcha, puesto que las empresas demandan un papel más protagonista de sus departamentos de auditoría interna, respaldados por unas capacidades más sólidas. Las empresas necesitan ayuda para entender y afrontar riesgos estratégicos, tecnológicos y de otra índole. Los equipos directivos necesitan ayuda para evaluar los problemas y los posibles resultados de las decisiones y las iniciativas.

Las comisiones de auditoría y los consejos de administración necesitan ayuda para desentrañar las

Importancia de tener repercusión e influencia durante los próximos tres a cinco años



complejidades derivadas de la evolución de los negocios, las tecnologías y los entornos competitivos y normativos.

Los departamentos de auditoría interna son los únicos que poseen la objetividad, la independencia, el rigor y la visión de conjunto que se necesitan para ayudar a sus *stakeholders* clave a entender y afrontar estos retos. Sin embargo, si casi tres cuartas partes de los directores de auditoría creen que les falta repercusión e influencia en sus empresas, el imperativo del cambio está absolutamente claro.





Para aumentar la influencia, reforzar las competencias

Introducción

Resumen

El imperativo del cambio

Desarrollar la influencia y la repercusión

Reforzar las competencias

Reducir las carencias de competencias clave

Usar modelos innovadores de asignación de recursos

Integrar *Data Analytics*

Adoptar el reporte dinámico

Reforzar los servicios de asesoramiento

Innovar

Variar los enfoques

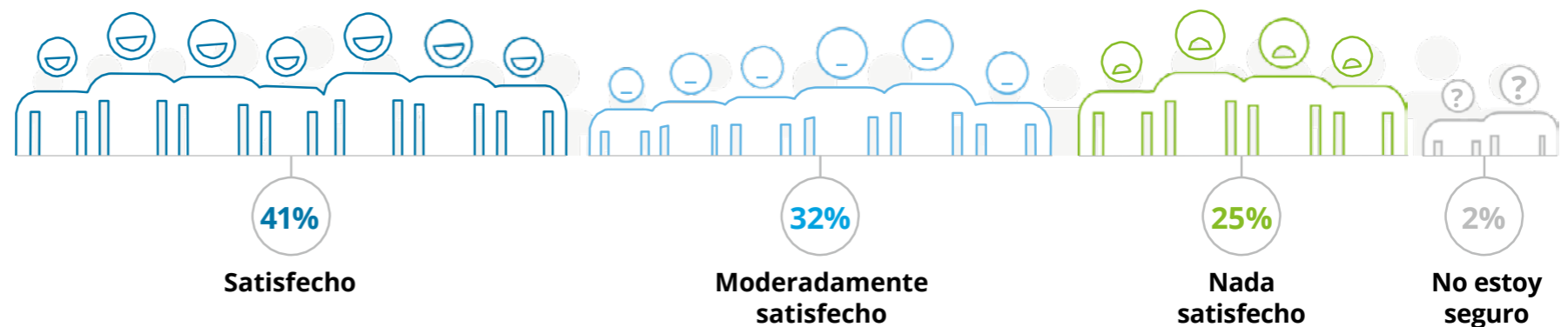
Hacer más con lo mismo

Conclusión

Contacto

La auditoría interna necesita reforzar sus competencias si quiere acentuar su repercusión y su influencia dentro de la empresa. Los directores de auditoría son plenamente conscientes de ello: son relativamente pocos los que están completamente satisfechos con las competencias y la especialización de sus departamentos para cumplir con las expectativas de sus *stakeholders*.

Satisfacción actual con las capacidades que posee el departamento de auditoría interna



Cuando más de la mitad de los directores de auditoría no están más que moderadamente satisfechos, menos que satisfechos o nada satisfechos con las capacidades de sus departamentos, no solo hay margen de mejora; también hay una necesidad urgente de mejora. Sin lugar a dudas, un déficit de competencias y especialización afecta a la capacidad de la auditoría interna para atender las necesidades empresariales actuales, así como las futuras. La situación podría requerir algo más que un cambio moderado en muchos departamentos de auditoría interna.





Deben abordarse las carencias de competencias clave

Introducción

Resumen

El imperativo del cambio

Desarrollar la influencia y la repercusión

Reforzar las competencias

Reducir las carencias de competencias clave

Usar modelos innovadores de asignación de recursos

Integrar *Data Analytics*

Adoptar el reporte dinámico

Reforzar los servicios de asesoramiento

Innovar

Variar los enfoques

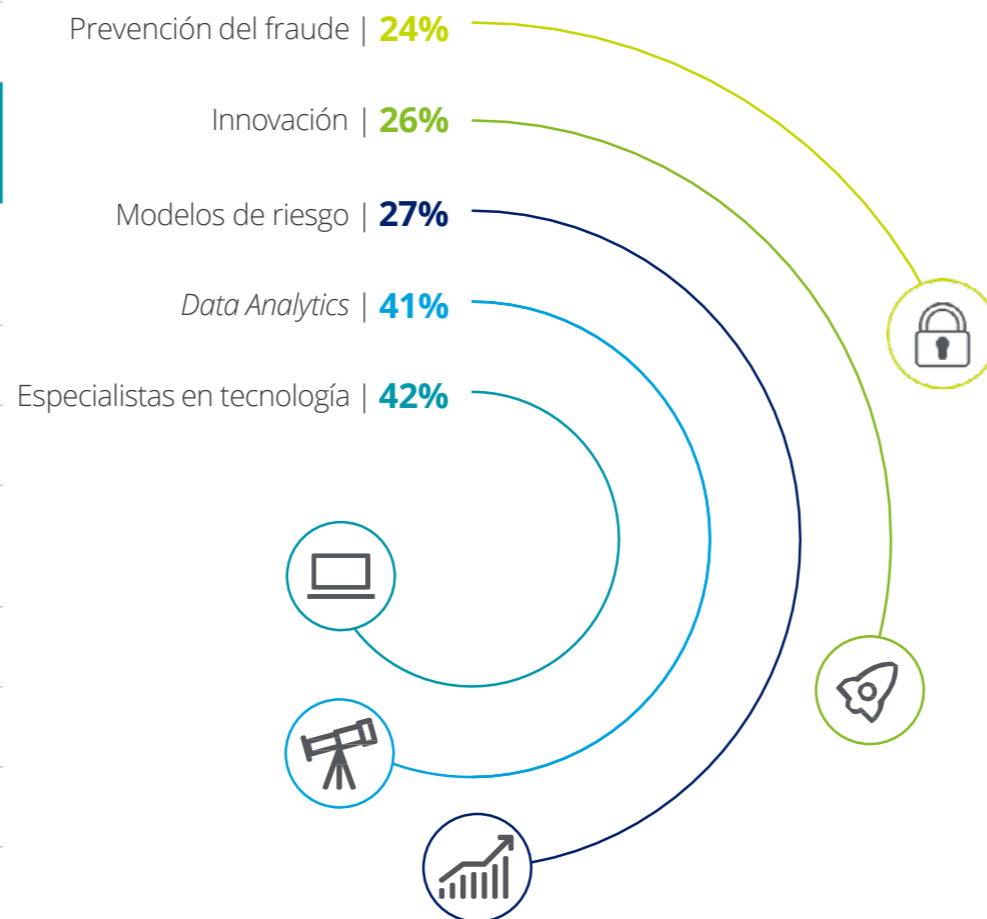
Hacer más con lo mismo

Conclusión

Contacto

Un vistazo a las carencias de competencias identificadas ayuda a entender por qué los directores de auditoría no están satisfechos con las capacidades de sus departamentos y, tal vez, por qué estos departamentos carecen de repercusión e influencia.

Cinco principales carencias en las capacidades de los departamentos de Auditoría Interna



Estas competencias son las que permitirán a los departamentos de auditoría interna responder a las grandes áreas prioritarias de análisis e innovación y a los principales riesgos de sus empresas. Van más allá de las habilidades tradicionalmente asociadas con las revisiones y controles de los ámbitos operativos y financieros, por lo que es natural que existan lagunas. Sin embargo, a la vista del rumbo de cambio previsto, estas competencias tendrán que reforzarse.





Modelos innovadores de asignación de recursos pueden ayudar a compensar carencias

Introducción

Resumen

El imperativo del cambio

Desarrollar la influencia y la repercusión

Reforzar las competencias

Reducir las carencias de competencias clave

Usar modelos innovadores de asignación de recursos

Integrar *Data Analytics*

Adoptar el reporte dinámico

Reforzar los servicios de asesoramiento

Innovar

Variar los enfoques

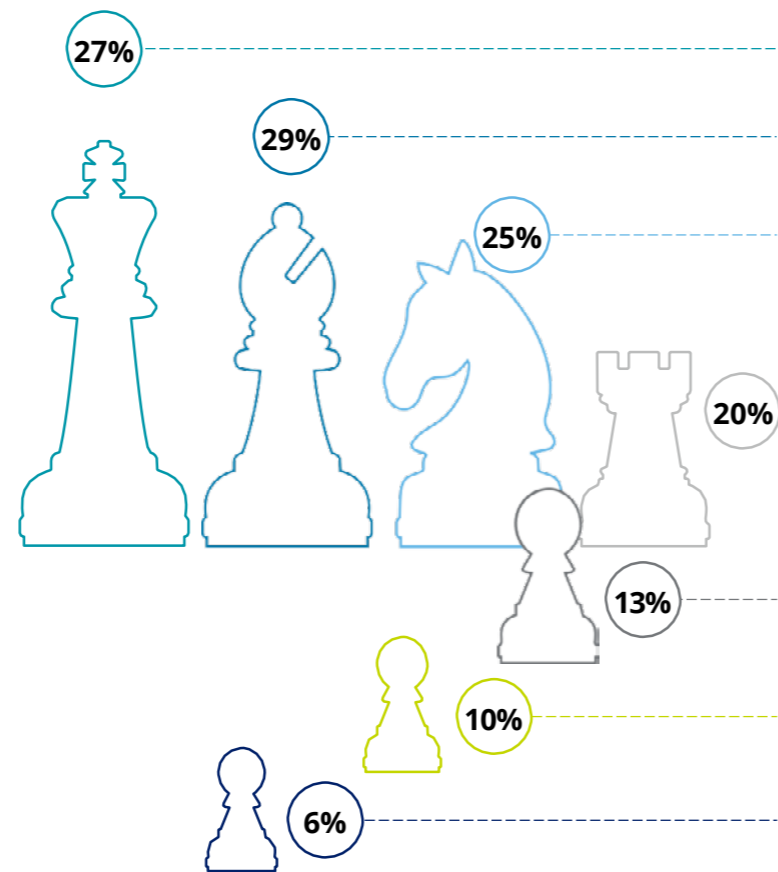
Hacer más con lo mismo

Conclusión

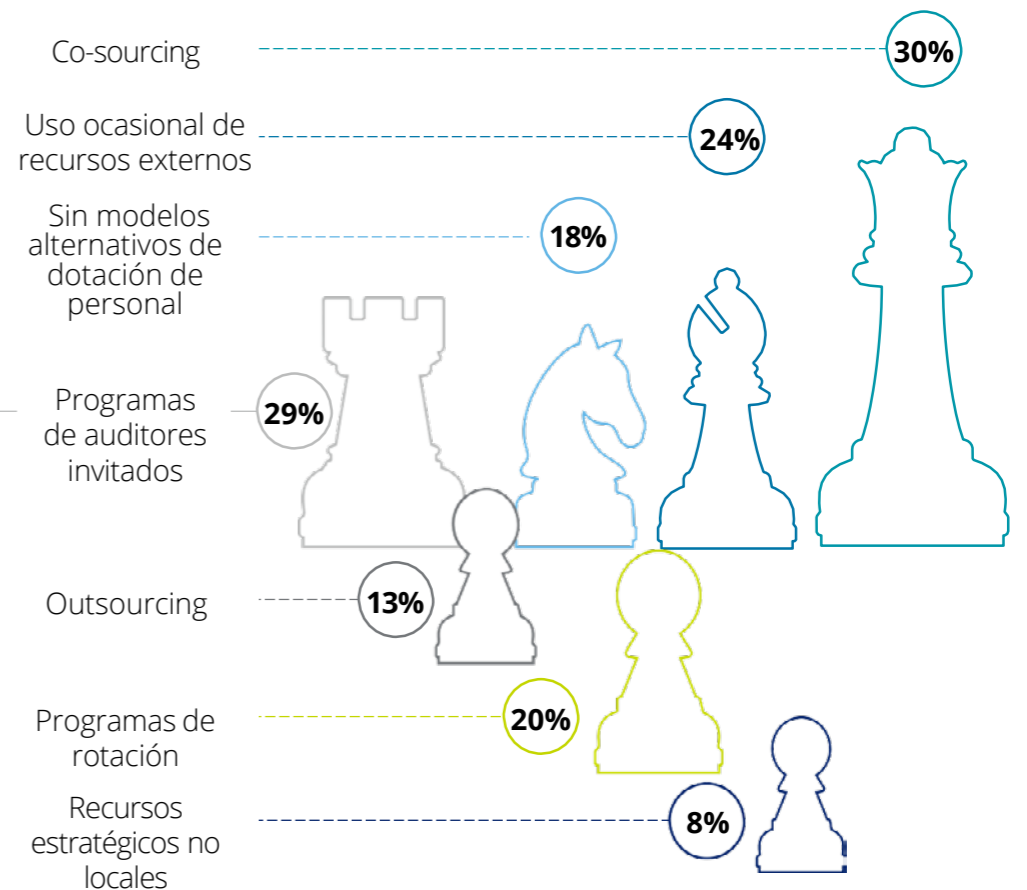
Contacto

La guerra por personal cualificado se está recrudeciendo y la auditoría interna no es (todavía) un imán para atraer el talento que esperan los directores de auditoría. Para contar con profesionales especializados, los departamentos de auditoría interna están usando cada vez más modelos alternativos de asignación de recursos para complementar sus equipos.

Modelos de asignación de recursos usados actualmente por AI para satisfacer sus necesidades de personal



Modelos de asignación de recursos que previsiblemente usará AI durante los próximos tres a cinco años para satisfacer sus necesidades de personal





Modelos innovadores de asignación de recursos pueden ayudar a compensar carencias (cont.)

01

02

Introducción

Resumen

El imperativo del cambio

Desarrollar la influencia y la repercusión

Reforzar las competencias

Reducir las carencias de competencias clave

Usar modelos innovadores de asignación de recursos

Integrar *Data Analytics*

Adoptar el reporte dinámico

Reforzar los servicios de asesoramiento

Innovar

Variar los enfoques

Hacer más con lo mismo

Conclusión

Contacto

Los directores de auditoría esperan que el *co-sourcing* prevalezca como uno de los modelos de asignación de recursos más usados, y con razón. Este modelo permite a los departamentos de auditoría interna conseguir competencias especializadas, capacidad adicional y flexibilidad cuando se necesita, sin tener que invertir a largo plazo. Lo mismo ocurre con el uso ocasional de recursos externos.

También se espera que aumente el uso de programas de auditores invitados, que traen a personal de otras áreas del negocio al departamento de auditoría interna para participar en revisiones específicas. Con estos programas se incorporan personas con un profundo conocimiento acerca del área a auditar, lo que permite al equipo de auditoría interna formular preguntas más concretas, reforzar su análisis y aportar más valor. Este conocimiento del negocio se transfiere al equipo de auditoría interna, mientras que al negocio se transfiere una comprensión del riesgo y el control, junto con un nuevo “embajador” del departamento de auditoría interna en áreas operativas. Los programas de rotación ofrecen beneficios similares y hacen pasar al personal operativo por el departamento de AI y viceversa, si bien en muchos casos estos programas no han materializado sus beneficios por falta de apoyo de la alta dirección. Además, involucrarse en la auditoría interna no se considera en todas partes como un impulso a la carrera profesional. En nuestra experiencia, una planificación cuidadosa, un compromiso a largo plazo, el apoyo de la alta dirección y elecciones sensatas de candidatos aumentarían las probabilidades de éxito.

En esta área surgieron varios hallazgos inesperados, como el porcentaje relativamente pequeño de los que piensan recurrir a la deslocalización para reducir el coste de la auditoría interna (8%) y la proporción sorprendentemente alta de los que no tienen intención de recurrir a modelos alternativos de dotación de personal (18%).



Deloitte cree que un mejor uso de los modelos alternativos de dotación de personal, adecuadamente planificados y ejecutados, puede ayudar a afrontar las carencias de competencias, a adquirir conocimientos especializados y a conseguir más influencia y repercusión en la empresa.





Introducción

Resumen

El imperativo del cambio

Desarrollar la influencia y la repercusión

Reforzar las competencias

Reducir las carencias de competencias clave

Usar modelos innovadores de asignación de recursos

Integrar *Data Analytics*

Adoptar el reporte dinámico

Reforzar los servicios de asesoramiento

Innovar

Variar los enfoques

Hacer más con lo mismo

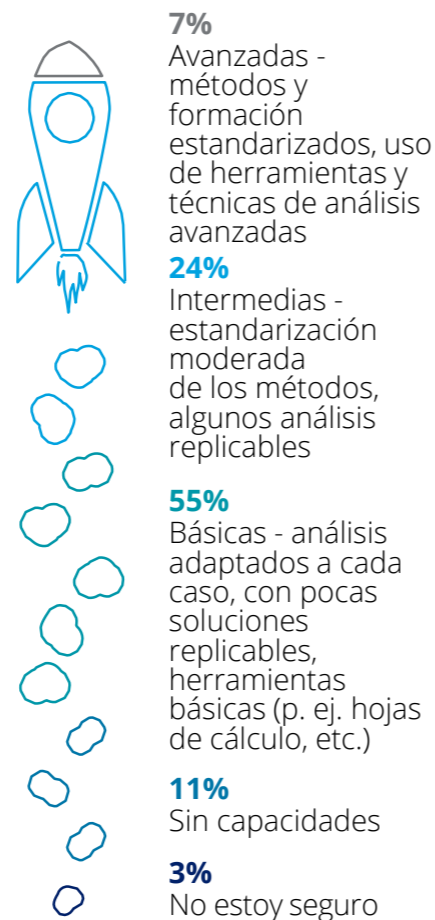
Conclusión

Contacto

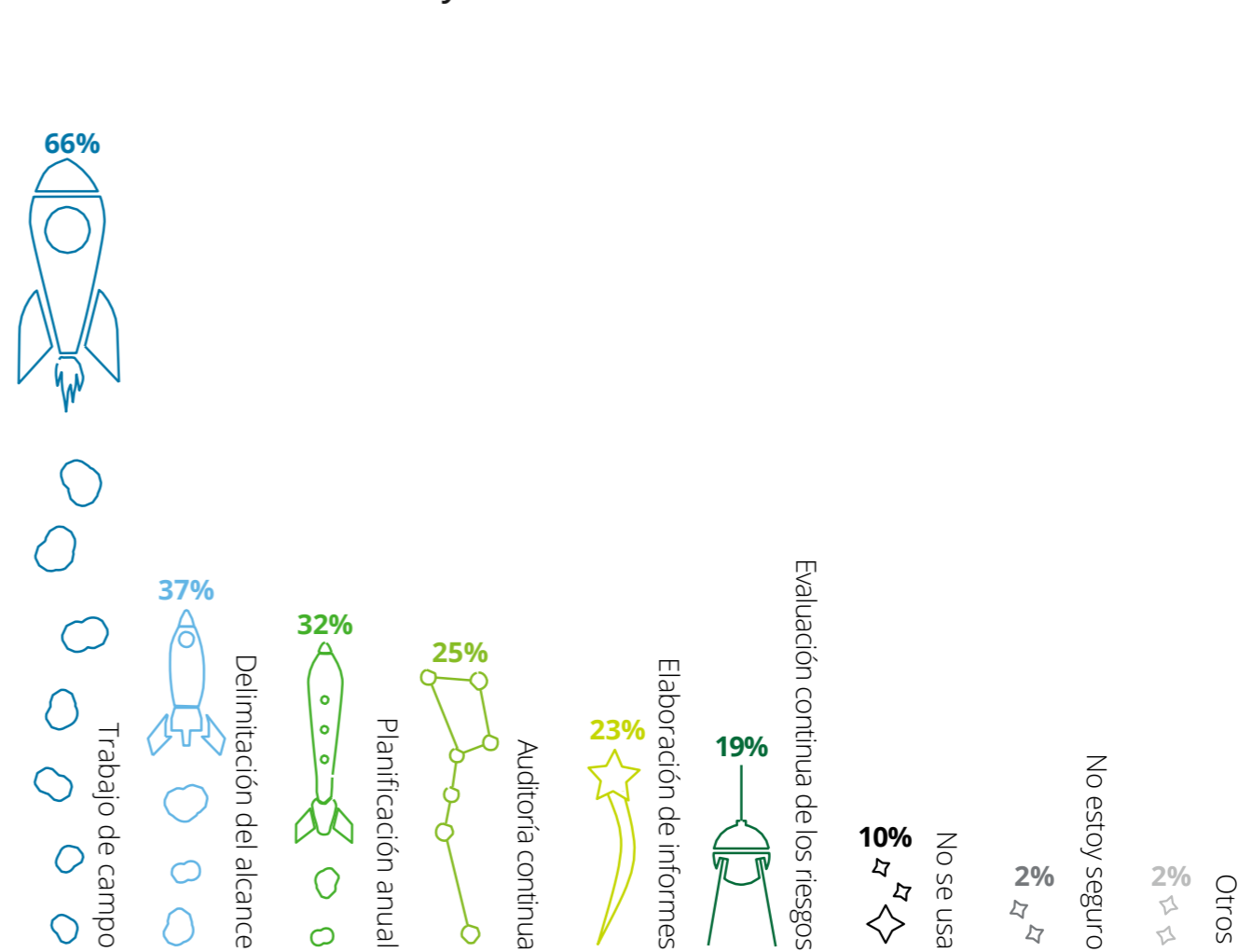
El análisis masivo de datos ha desembarcado en los departamentos de auditoría interna y su uso va a incrementarse en los próximos años.

La mayor parte de departamentos de auditoría interna ha adoptado ya *Data Analytics* para el trabajo de campo, usando herramientas y recursos básicos adaptados a cada caso. Pero los departamentos de auditoría interna necesitan integrar este análisis también en sus enfoques, métodos y comunicaciones en prácticamente todas sus actividades.

Capacidades actuales de los departamentos de auditoría interna



Utilización actual de *Data Analytics*





Introducción

Resumen

El imperativo del cambio

Desarrollar la influencia y la repercusión

Reforzar las competencias

Reducir las carencias de competencias clave

Usar modelos innovadores de asignación de recursos

Integrar *Data Analytics*

Adoptar el reporte dinámico

Reforzar los servicios de asesoramiento

Innovar

Variar los enfoques

Hacer más con lo mismo

Conclusión

Contacto

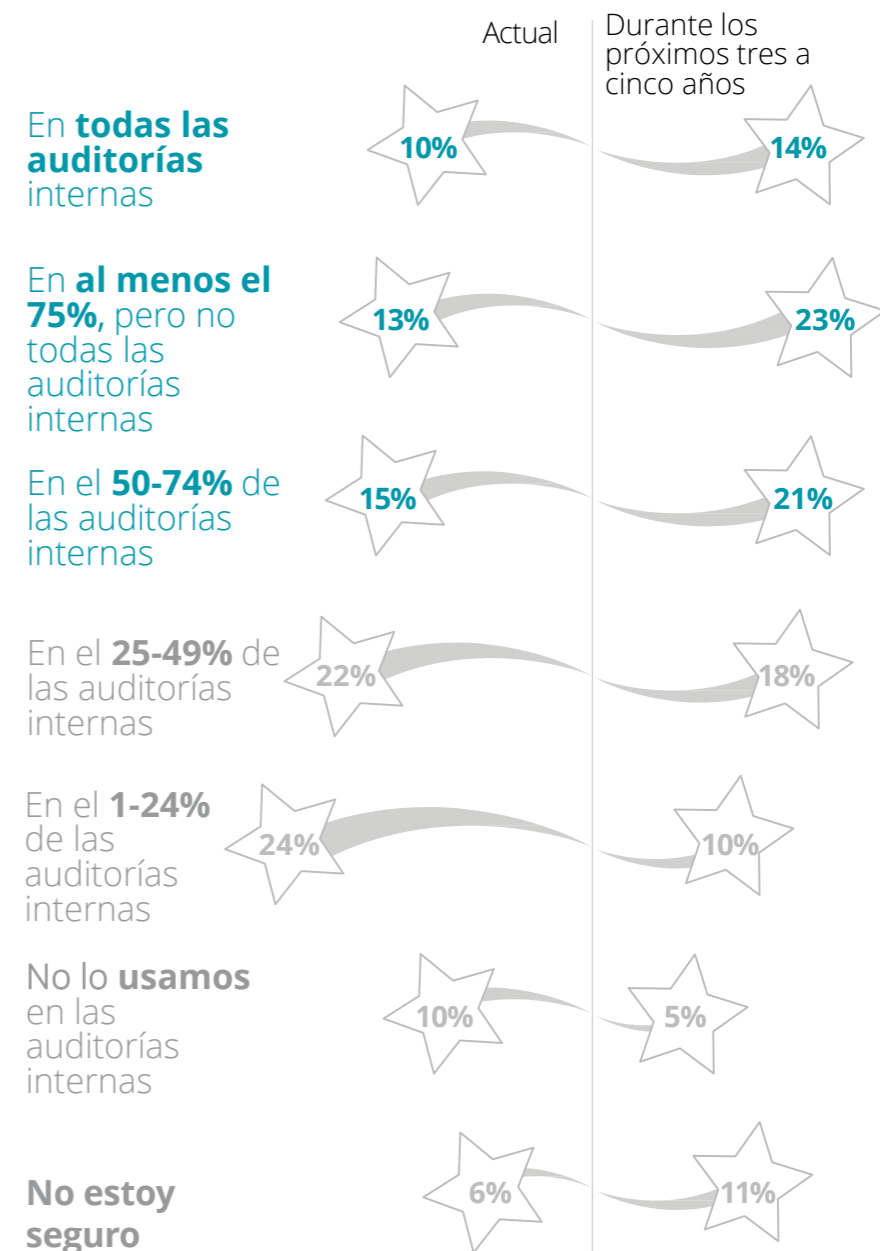
¿Por qué? Porque usar *Data Analytics* permite al personal de auditoría interna identificar áreas prioritarias, realizar actividades de auditoría de forma más eficiente, desarrollar perspectivas más profundas y comunicar los resultados mediante herramientas de visualización.

La mayoría de los encuestados aplica actualmente métodos de análisis masivo de datos en el trabajo de campo, pero no tantos lo hacen en la planificación anual y la delimitación del alcance de la auditoría. Estas últimas son áreas en las que este tipo de análisis podría ayudar a identificar áreas de riesgo, mejorar la asignación de recursos, elevar la repercusión de las auditorías y liberar tiempo para el trabajo de asesoramiento. En estas áreas, Deloitte también considera que el *Data Analytics* tiene mayor repercusión.

El uso de Analytics en las auditorías internas está aumentando con fuerza

La mayoría de departamentos de auditoría interna ya está considerando ampliar la aplicación de *Data Analytics*. Los que lo usan actualmente lo usarán más en el futuro y los que no lo usan, comenzarán a usarlo. Actualmente, el 38% de los encuestados utiliza *Data Analytics* en el 50% o más de sus auditorías internas. Se prevé que ese porcentaje aumente hasta el 58% durante los próximos tres a cinco años. Y un notable 37% o más pretende usarlo en al menos el 75% de sus auditorías internas.

Uso de *Data Analytics* en las auditorías internas





Introducción

Resumen

El imperativo del cambio

Desarrollar la influencia y la repercusión

Reforzar las competencias

Reducir las carencias de competencias clave

Usar modelos innovadores de asignación de recursos

Integrar *Data Analytics*

Adoptar el reporte dinámico

Reforzar los servicios de asesoramiento

Innovar

Variar los enfoques

Hacer más con lo mismo

Conclusión

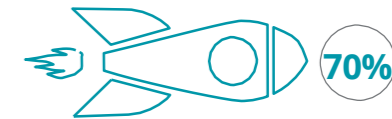
Contacto

Con competencias en *Data Analytics* y un puñado de herramientas sencillas, los departamentos de auditoría interna pueden aplicar los análisis a todo el ciclo de vida de la auditoría interna. Algunas de las actividades serían usar el análisis masivo de datos durante la delimitación del alcance de auditoría, usar las conclusiones para fundamentar el plan de auditoría, analizar, comparar, crear perfiles y visualizar datos, así como formular y verificar hipótesis desde la planificación de la auditoría hasta la elaboración de informes.

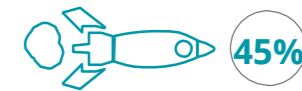
Actualmente, más allá de las aplicaciones como el muestreo de poblaciones, la creación de perfiles básicos de datos y la revisión de la calidad de los datos, el uso de *Data Analytics* desciende considerablemente. Dado que únicamente el 20% lleva a cabo una gestión y una consolidación avanzadas de los datos, la mayoría de los departamentos de auditoría interna realizan análisis de una forma bastante básica. Sin capacidades de gestión y consolidación de datos, las actividades se limitan en mayor o menor medida a analizar archivos y extraer muestras simples. Sin embargo, el futuro —el futuro inmediato— se encuentra en el modelado de datos para realizar análisis conductuales y el modelado de datos para elaborar previsiones y predicciones.

Tipos de análisis que se realizan periódicamente

Muestreo de poblaciones y creación de perfiles básicos de datos



Revisiones de la calidad de los datos



Visualización de datos, incluidos cuadros de mando para auditoría y generación de informes



Rutinas avanzadas de gestión de datos y consolidación de conjuntos de datos separados



Ninguno



Modelado de datos, incluidos modelados conductuales y predictivos



No estoy seguro



Otros





Introducción

Resumen

El imperativo del cambio

Desarrollar la influencia y la repercusión

Reforzar las competencias

Reducir las carencias de competencias clave

Usar modelos innovadores de asignación de recursos

Integrar *Data Analytics*

Adoptar el reporte dinámico

Reforzar los servicios de asesoramiento

Innovar

Variar los enfoques

Hacer más con lo mismo

Conclusión

Contacto

Esta es la verdadera oportunidad que proporciona *Data Analytics*: al tener acceso a todos los datos de la empresa, los departamentos de auditoría interna están en una posición inmejorable para analizar múltiples conjuntos de datos e identificar tendencias, relaciones y anomalías que nadie más puede identificar. Además, combinar datos procedentes de dentro y de fuera de la empresa puede facilitar la comprensión del riesgo por parte de los *stakeholders* clave de Auditoría Interna. Así, aunque usar *Analytics* para ofrecer unas auditorías más profundas de forma más eficiente es un objetivo útil, los departamentos de auditoría interna deberían aprovechar su posición y sus capacidades para ofrecer una visión más profunda de los problemas y riesgos del negocio.

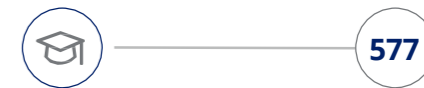
Los obstáculos para poner en marcha *Data Analytics* pueden superarse

Entonces, ¿qué está impidiendo a los departamentos de auditoría interna integrar de pleno los análisis? La lista la encabezan las carencias de competencias y capacidades



Obstáculos para el uso de *Data Analytics*

Disponibilidad de personal cualificado



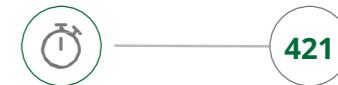
Calidad de los datos



Ejecución manual



Falta de tiempo



Disponibilidad de datos internos



Disponibilidad de herramientas



Costes elevados



Falta de apoyo



Disponibilidad de datos externos



Número de veces seleccionado

300 600





Introducción

Resumen

El imperativo del cambio

Desarrollar la influencia y la repercusión

Reforzar las competencias

Reducir las carencias de competencias clave

Usar modelos innovadores de asignación de recursos

Integrar *Data Analytics*

Adoptar el reporte dinámico

Reforzar los servicios de asesoramiento

Innovar

Variar los enfoques

Hacer más con lo mismo

Conclusión

Contacto

Planes para reforzar las capacidades en *Data Analytics*

Formar al personal interno actual



Adquirir licencias u otras formas de aumentar la disponibilidad de herramientas analíticas



Recurrir a socios mediante modelos mixtos



Contratar profesionales cualificados



Externalización



No estoy seguro



No tenemos intención de crear o desarrollar nuestras capacidades



Otros



Para adquirir capacidades de análisis, un porcentaje relativamente elevado de directores de auditoría planea formar (66%) y/o contratar (23%) personal, lo que podría expresar un deseo de desarrollar conocimientos específicos de esta área y de la empresa. Sin embargo, los modelos alternativos de dotación de personal, como la externalización (a la que se recurre a menudo para las auditorías informáticas), pueden dar cobertura a actividades más generales, como la extracción y gestión de datos.

Además, aunque la calidad y el acceso a los datos pueden plantear dificultades, en el estudio se pone de manifiesto que los departamentos de auditoría interna que trabajan con los datos disponibles, en lugar de esperar mejores datos (o usar la «mala calidad de los datos» como excusa para la inacción), pueden superar estas dificultades y conseguir beneficios de su utilización.



Los reportes dinámicos comienzan a proyectarse

Introducción

Resumen

El imperativo del cambio

Desarrollar la influencia y la repercusión

Reforzar las competencias

Reducir las carencias de competencias clave

Usar modelos innovadores de asignación de recursos

Integrar *Data Analytics*

Adoptar el reporte dinámico

Reforzar los servicios de asesoramiento

Innovar

Variar los enfoques

Hacer más con lo mismo

Conclusión

Contacto

La mayor parte de los departamentos de auditoría interna presentan sus resultados mediante informes estáticos (es decir, documentos de texto) y presentaciones que se han usado en la profesión durante años. Relativamente pocos directores de auditoría utilizan herramientas dinámicas de análisis y visualización para comunicarse con sus *stakeholders* clave.

Esta podría ser una de las causas de la escasa repercusión e influencia de la auditoría interna: un montón de informes necesarios pero carentes de utilidad no captará la atención del equipo directivo.

Muchos directores de auditoría esperan dar el paso de la comunicación estática a la dinámica (o interactiva) usando, por ejemplo, herramientas analíticas o de visualización. Esto ayuda a satisfacer la necesidad que tienen las empresas de contar con más informes en tiempo real y cuasirreal sobre procesos, controles y riesgos. También fomenta que se preste más atención al futuro que al pasado, y a las perspectivas más que a los datos.

Los *stakeholders* clave de Auditoría Interna demandan información práctica y procesable, no tarjetas de evaluación. Las perspectivas pertinentes refuerzan la credibilidad, lo que, a su vez, eleva la capacidad del departamento para tener repercusión y ejercer influencia. Con el auge de la televisión durante el siglo pasado, el crítico Marshall McLuhan dijo aquello de que «el medio es el mensaje». Actualmente, cuando Twitter aparece mencionado todos los días en los medios generalistas, esta afirmación es más cierta que nunca. Para cambiar sus mensajes, los departamentos de auditoría interna deben cambiar el medio que utilizan para transmitirlos.

Métodos de comunicación actuales



938

Informes estáticos en procesadores de textos



734

Informes de presentación estáticos



84

Herramientas de visualización dinámicas



60

Herramientas analíticas dinámicas



60

Otros



48

No estoy seguro



674

Informes de presentación estáticos



688

Informes estáticos en procesadores de textos



421

Herramientas de visualización dinámicas



349

Herramientas analíticas dinámicas



120

No estoy seguro



48

Otros





Los directores de auditoría esperan incrementar los servicios de asesoramiento

Introducción

Resumen

El imperativo del cambio

Desarrollar la influencia y la repercusión

Reforzar las competencias

Reducir las carencias de competencias clave

Usar modelos innovadores de asignación de recursos

Integrar *Data Analytics*

Adoptar el reporte dinámico

Reforzar los servicios de asesoramiento

Innovar

Variar los enfoques

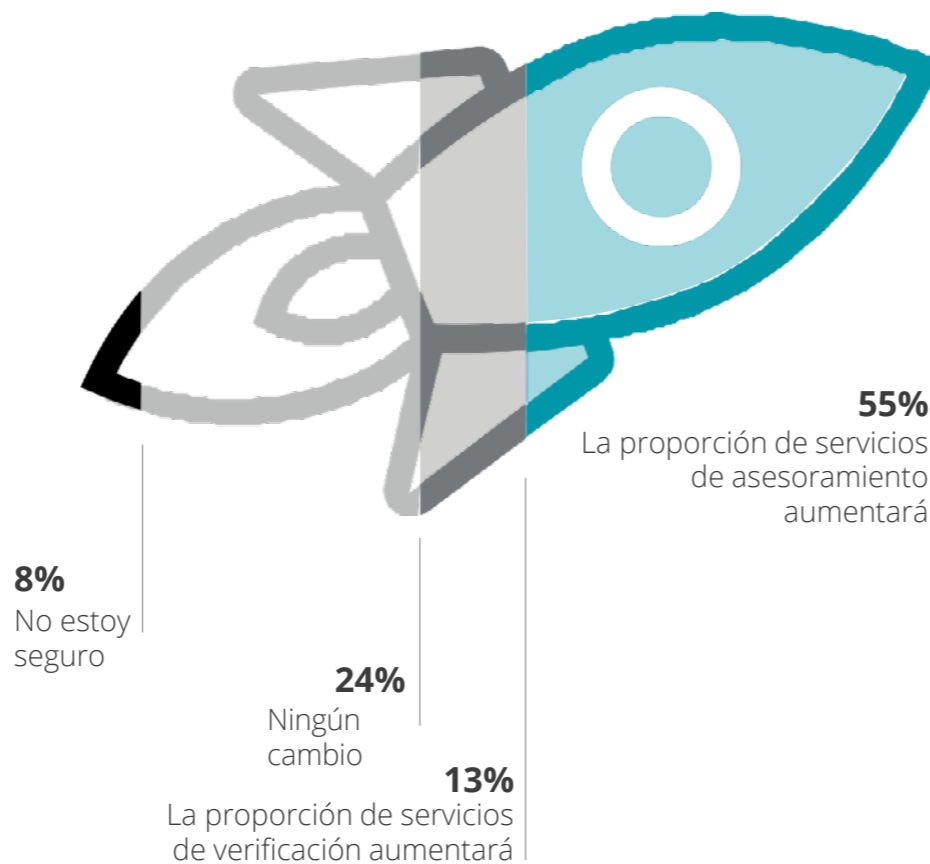
Hacer más con lo mismo

Conclusión

Contacto

Más de la mitad de los directores de auditoría espera que aumente el peso de los servicios de asesoramiento que prestan sus departamentos. Hacer hincapié en los servicios de asesoramiento puede aumentar la repercusión y la influencia de Auditoría Interna.

Naturaleza de los servicios de auditoría interna durante los próximos tres a cinco años



Por ejemplo, los servicios de asesoramiento, como el análisis predictivo de riesgos o el asesoramiento sobre mitigación de riesgos —prestados en las fases de planificación de una revisión—, serán más valiosos que limitarse a señalar que la dirección *podría haber* actuado de otra manera después de lanzar o finalizar la auditoría.

Los servicios de asesoramiento amplían la repercusión y la influencia de la auditoría interna mejorando el valor que aportan. Por lo tanto, comparado con los servicios de verificación, los servicios de asesoramiento son un camino para contribuir en las decisiones importantes de la organización.

De hecho, los servicios de asesoramiento demandan que Auditoría Interna tenga las competencias de negocio, de comunicación y de otra índole necesarias para prestarlos. También instan a Auditoría Interna a desarrollar una «marca» que la empresa asocie con una perspectiva de asesoramiento, así como con servicios de verificación.





Introducción

Resumen

El imperativo del cambio

Desarrollar la influencia y la repercusión

Reforzar las competencias

Reducir las carencias de competencias clave

Usar modelos innovadores de asignación de recursos

Integrar *Data Analytics*

Adoptar el reporte dinámico

Reforzar los servicios de asesoramiento

Innovar

Variar los enfoques

Hacer más con lo mismo

Conclusión

Contacto

Para propiciar cambios en sus enfoques y actividades, Auditoría Interna debe adoptar una mentalidad innovadora, así como **innovaciones reales**. Sin embargo, este área no destaca por su gran capacidad de innovación.

Por ejemplo, el análisis masivo de datos se ha consolidado en la auditoría interna hace relativamente poco tiempo y muchos departamentos todavía no lo han integrado en sus actividades de auditoría interna.

Los directores de auditoría identificaron la anticipación en materia de riesgos como la novedad que esperan que más repercuta en sus departamentos durante los próximos años, como se ilustra con la nube de palabras que figura al lado. (Cuanto mayor es el tipo de letra, mayor es el número de menciones de los encuestados.) Este hecho no es una sorpresa. Cuando se produce un acontecimiento de riesgo, una pérdida financiera o un caso de fraude, es lógico que los *stakeholders* clave pregunten «¿Y dónde estaban los de auditoría interna?».

Principales novedades que se espera que repercutan en la auditoría interna

No se esperan innovaciones Transformación digital
Aumento del tamaño del pool de talento Servicio IA compartido Refuerzo de la planificación de la sucesión
Capacidad para auditar nuevos ámbitos (p. ej. calidad de servicios) **Tecnologías cognitivas** Realización colaborativa de verificaciones en asociación con la dirección **Análisis de datos** Cultura de especialización Auditoría estratégica y repercusión en el negocio Análisis predictivos **Anticipación de riesgos** Revisión ágil de programas **Nuevos modelos de talento Digitalización** Mejorar la posición de la auditoría interna para que sea reconocida como catalizador del talento de gestión de riesgos para toda la empresa **Análisis predictivos** Sinergias e integración Expandir las actividades de verificación al ámbito de la salud, seguridad y medio ambiente Co-sourcing Especialistas **Visualización**





Introducción

Resumen

El imperativo del cambio

Desarrollar la influencia y la repercusión

Reforzar las competencias

Reducir las carencias de competencias clave

Usar modelos innovadores de asignación de recursos

Integrar *Data Analytics*

Adoptar el reporte dinámico

Reforzar los servicios de asesoramiento

Innovar

Variar los enfoques

Hacer más con lo mismo

Conclusión

Contacto

Al citar la anticipación de riesgos, los análisis de datos masivos y predictivos, la visualización y las tecnologías cognitivas como las innovaciones que tienen más probabilidades de afectar a la auditoría interna, los directores de auditoría demuestran ser conscientes de que sus *stakeholders* clave esperan de ellos que proporcionen capacidad de previsión. Estos grupos de interés quieren que la auditoría interna use herramientas predictivas e inteligentes, así como otras tecnologías emergentes, para medir la probabilidad de éxito o fracaso de una iniciativa, y para identificar formas de aumentar las probabilidades de éxito.

Tal vez la auditoría interna debería adoptar el mantra de muchas empresas: si no estás avanzando, estás retrocediendo, si únicamente te comparas con todos los que avanzan.





La planificación estratégica y la gestión de riesgos deberían ser áreas prioritarias

Introducción

Resumen

El imperativo del cambio

Desarrollar la influencia y la repercusión

Reforzar las competencias

Reducir las carencias de competencias clave

Usar modelos innovadores de asignación de recursos

Integrar *Data Analytics*

Adoptar el reporte dinámico

Reforzar los servicios de asesoramiento

Innovar

Variar los enfoques

Hacer más con lo mismo

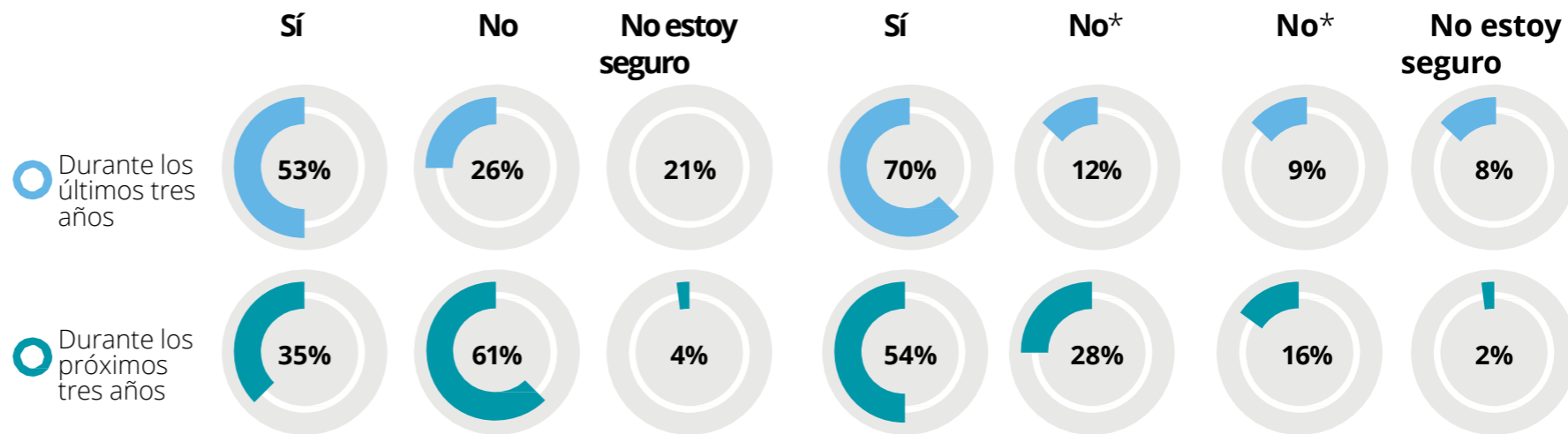
Conclusión

Contacto

Un mayor énfasis en la evaluación de los procesos de planificación estratégica y las funciones de gestión de riesgos tiene toda la lógica, a la vista de los retos a los que se enfrentan las empresas. Tendencias como las redes P2P, el consumo colaborativo, la inteligencia artificial, los dispositivos *wearables*, los contenidos creados por los propios usuarios o el Internet de las cosas, junto con la incesante globalización, amenazan precios, márgenes, modelos de negocio y sectores enteros.

Evaluación de la auditoría interna sobre el proceso de planificación estratégica de la empresa

Evaluación de la auditoría interna sobre el proceso de gestión de riesgos de la empresa



* tenemos una función/proceso de gestión de riesgos, pero no la hemos evaluado/no prevemos evaluarla

* no tenemos una función/proceso de gestión de riesgos





La planificación estratégica y la gestión de riesgos deberían ser áreas prioritarias (cont.)

01

02

Introducción

Resumen

El imperativo del cambio

Desarrollar la influencia y la repercusión

Reforzar las competencias

Reducir las carencias de competencias clave

Usar modelos innovadores de asignación de recursos

Integrar *Data Analytics*

Adoptar el reporte dinámico

Reforzar los servicios de asesoramiento

Innovar

Variar los enfoques

Hacer más con lo mismo

Conclusión

Contacto



Una revisión de la función de gestión de riesgos puede arrojar resultados reveladores. ¿Existe un proceso para identificar riesgos emergentes? ¿Se han definido el apetito y la tolerancia al riesgo de la empresa? ¿Se han identificado los riesgos clave y los principales indicadores de riesgo? ¿Cómo se están vigilando? ¿Se han tenido en cuenta los riesgos estratégicos (esto último es crucial, a la vista de las perturbaciones en los mercados, las tecnologías y los modelos de negocio)? De nuevo, una revisión puede determinar la eficacia de la función y los procesos relacionados.

En algunas jurisdicciones, los reguladores están incidiendo en el papel de la auditoría interna como la tercera línea de defensa en la gestión de riesgos. Algunos están obligando a los departamentos de auditoría interna a realizar revisiones integrales del proceso de gestión de riesgos en el marco de su evaluación independiente de las funciones que actúan como segunda línea de defensa (por ejemplo, la función de gestión de riesgos).

Una revisión del proceso de planificación estratégica puede revelar, en primer lugar, si existe un proceso formal y completo. ¿Engloba a todos los grupos de interés clave, incluido el consejo de administración? ¿Cubre elementos tan importantes como la evaluación de diversos escenarios? ¿Combina elementos de análisis *bottom-up* y *top-down* de forma consistente? Posteriormente, una revisión puede evaluar su implantación y su eficacia.





Hacer más con lo mismo (o con menos)

Introducción

Resumen

El imperativo del cambio

Desarrollar la influencia y la repercusión

Reforzar las competencias

Reducir las carencias de competencias clave

Usar modelos innovadores de asignación de recursos

Integrar *Data Analytics*

Adoptar el reporte dinámico

Reforzar los servicios de asesoramiento

Innovar

Variar los enfoques

Hacer más con lo mismo

Conclusión

Contacto

E

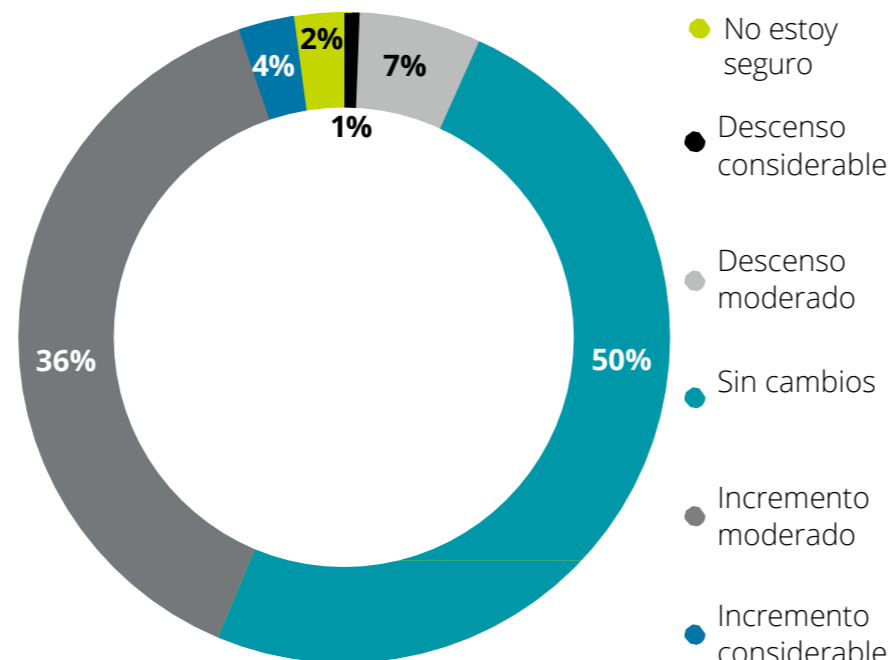
l panorama de los presupuestos de auditoría interna describe un escenario con buenas y no tan buenas noticias.

La buena noticia es que nueve de cada diez directores de auditoría esperan que sus presupuestos se mantengan sin cambios, aumenten ligeramente o incluso aumenten considerablemente durante los próximos años.

Esto indica que las empresas reconocen el valor de la auditoría interna y no están recortando sus recursos (o reduciéndolos más). De hecho, el 40% de los directores de auditoría espera incrementos.

Sin embargo, el hecho de que más de la mitad de los presupuestos vaya a permanecer igual o a reducirse en un momento de perturbaciones continuas y aumento de las expectativas no es una buena noticia. La auditoría interna se enfrenta a carencias de competencias y a una necesidad de cambios transformadores. Contar con unos mayores recursos económicos ayudaría a la causa. No tocar los presupuestos, y menos aún recortarlos, podría no aportar los recursos para esa revolución que tanto se necesita.

No obstante, las formas en que la auditoría interna asigne su presupuesto marcarán la diferencia entre unos resultados aceptables y sobresalientes. Incluso con aumentos del presupuesto, la auditoría interna necesitará ser creativa, por ejemplo usando análisis para mejorar la eficacia de las auditorías y aprovechando las herramientas de visualización para comunicar sus resultados. Los modelos de asignación de recursos apuntados en este estudio, como el *co-sourcing*, los programas de auditores invitados o los de rotación, también permiten formas de aprovechar el presupuesto de forma creativa.





Introducción

Resumen

El imperativo del cambio

Desarrollar la influencia y la repercusión

Reforzar las competencias

Reducir las carencias de competencias clave

Usar modelos innovadores de asignación de recursos

Integrar *Data Analytics*

Adoptar el reporte dinámico

Reforzar los servicios de asesoramiento

Innovar

Variar los enfoques

Hacer más con lo mismo

Conclusión

Contacto

El entorno competitivo está exigiendo a las empresas desarrollar ciertas capacidades durante los próximos años, como la de anticiparse a los riesgos y poner en marcha planes de acción. La auditoría interna puede ayudar a desarrollar estas capacidades, aunque muchos departamentos de auditoría interna carecen de la influencia, las competencias y las herramientas para conseguirlo. Esta situación plantea un reto evolutivo a las empresas y sus departamentos de auditoría interna.

El estudio de Deloitte marca un camino a seguir. La auditoría interna, y solo la auditoría interna, tiene la objetividad y la independencia profesional, el rigor, la integridad intelectual y la visión de conjunto que se necesitan para apoyar a las empresas en este periodo de cambios y oportunidades. Aunque la línea concreta de actuación dependerá de cada departamento de auditoría interna y cada empresa, el estudio de Deloitte define una serie de pasos que conviene considerar:

- **Buscar formas de incrementar la repercusión y la influencia.** Este objetivo general se conseguirá mejorando el valor que la auditoría interna aporta a sus *stakeholders*. Esto requiere tener un profundo conocimiento de los cambios, problemas y riesgos que afectan a la empresa. Después, con el apoyo del equipo directivo y el Consejo de Administración, Auditoría Interna debe desarrollar formas de ayudar para afrontarlos de forma más efectiva.
- **Integrar *Data Analytics* en las actividades de auditoría interna.** Deloitte cree que *Data Analytics* supone un gran potencial para transformar la auditoría interna.

El coste y la complejidad de las herramientas analíticas han descendido, mientras que sus ventajas para la auditoría interna han aumentado. Desde la delimitación del alcance y la planificación de la auditoría hasta la evaluación de los riesgos y la elaboración de predicciones, este sistema permite hacer más y, después, comunicar los resultados de forma visual e interactiva. Este área demanda urgentemente atención, por ejemplo, con una evaluación de las capacidades y necesidades actuales, y un proyecto piloto para demostrar lo que pueden hacer este tipo de pruebas.

- **Optimizar la visualización de las comunicaciones e informes.** Los *stakeholders* clave de Auditoría Interna quieren información en formas y formatos que faciliten su interpretación. Con herramientas de visualización, los departamentos de auditoría interna pueden poner de relieve las anomalías, los riesgos y los problemas que más preocupan. Estos métodos demuestran que la auditoría interna está adoptando un enfoque centrado en sus grupos de interés, orientado a los problemas y con visión de futuro.





Una encrucijada en un camino de evolución (cont.)

01

02

Introducción

Resumen

El imperativo del cambio

Desarrollar la influencia y la repercusión

Reforzar las competencias

Reducir las carencias de competencias clave

Usar modelos innovadores de asignación de recursos

Integrar *Data Analytics*

Adoptar el reporte dinámico

Reforzar los servicios de asesoramiento

Innovar

Variar los enfoques

Hacer más con lo mismo

Conclusión

Contacto

- **Evaluar y corregir las carencias de personal y sus competencias.** La escasez de personal es real, al igual que las carencias de competencias. Podrían conseguirse recursos específicos a través de los programas de auditores invitados o de rotación, el co-sourcing, la externalización y otras modalidades. A la vista de la complejidad de las necesidades de los *stakeholders* y los riesgos en áreas como la gestión de ciberamenazas y la gestión de la información de los datos, y, posiblemente los presupuestos limitados, tiene todo el sentido explorar estas alternativas.
- **Revisar la planificación estratégica y la gestión de riesgos.** Estas dos áreas son terreno abonado para las revisiones de auditoría interna. Estas dos áreas pueden beneficiarse de unas buenas dosis de objetividad y previsión. La auditoría interna debería determinar qué procesos son lo suficientemente sólidos, especialmente, por sus implicaciones, en el contexto de los cambios y amenazas previstos.
- **Fomentar una cultura de innovación dentro de esta función.** Mantenerse al día de los cambios que afectan a las empresas y las nuevas técnicas que emplean los departamentos de auditoría interna líderes. Las innovaciones previstas, como la anticipación de riesgos y los análisis predictivos, deberían estudiarse y ponerse en marcha, si no lo están ya.
- **Obtener el apoyo de la Dirección.** Trabajar con los *stakeholders* clave (el presidente de la Comisión de Auditoría, el Director Financiero y el Consejero Delegado) para apoyar un programa de cambios específicos que proporcionen beneficios a la organización. Uno podría ser aplicar *Data Analytics* de forma que aumente la eficiencia de las auditorías y reduzcan los costes. Otro podría ser conseguir apoyo para los programas de rotación como una forma de abordar las carencias de competencias y aumentar el número de “embajadores” de Auditoría Interna dentro de la organización.

Actualmente, los directores de auditoría tienen oportunidades reales de promover la evolución de sus funciones, de sus empresas y de la profesión.

Para aprovechar estas oportunidades, hay que actuar. **Ya.**

Si desea más información sobre el estudio, como perspectivas regionales o sectoriales, visite nuestra página web: www.deloitte.com/globalCAEsurvey





Apéndice | Contactos del área de auditoría interna

Introducción

Resumen

El imperativo del cambio

Desarrollar la influencia y la repercusión

Reforzar las competencias

Reducir las carencias de competencias clave

Usar modelos innovadores de asignación de recursos

Integrar *Data Analytics*

Adoptar el reporte dinámico

Reforzar los servicios de asesoramiento

Innovar

Variar los enfoques

Hacer más con lo mismo

Conclusión

Contacto



Juan Antonio Bordas

Productos y servicios
jbordas@deloitte.es



Ricardo Martínez

Productos y servicios
rmartinezmartinez@deloitte.es



Jorge Izquierdo

EU-TMT
jizquierdo@deloitte.es



Javier Odriozola

FSI
jodriozola@deloitte.es

Coordinación geográfica



Xavier Angrill

Barcelona
xangrill@deloitte.es



Ignacio Lezaun

Bilbao
ilezaun@deloitte.es



Miguel Barroso

La Coruña
mbarroso@deloitte.es



Félix Moro

Madrid
fmoro@deloitte.es



Daniel Carrasco

Sevilla
dcarrasco@deloitte.es



Juan Corberá

Valencia
jcorbera@deloitte.es





Deloitte hace referencia, individual o conjuntamente, a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad del Reino Unido no cotizada limitada por garantía («DTTL»), y a su red de firmas miembro y a sus entidades asociadas. DTTL y cada una de sus firmas miembro son entidades con personalidad jurídica propia e independiente. DTTL (también denominada «Deloitte Global») no presta servicios a clientes. Consulte la página www.deloitte.com/about si desea obtener más información acerca de nuestra red mundial de firmas miembro.

Esta publicación contiene exclusivamente información de carácter general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro o entidades asociadas (conjuntamente, la “Red Deloitte”) pretenden, por medio de esta publicación, prestar un servicio o asesoramiento profesional. Antes de tomar cualquier decisión o adoptar cualquier medida que pueda afectar a su situación financiera o a su negocio, debe consultar con un asesor profesional cualificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte será responsable de las pérdidas sufridas por cualquier persona que actúe basándose en esta publicación.