

# Riesgo controlado\*

Importancia del Gobierno Corporativo, la Gestión de Riesgo y el Cumplimiento (GRC) en las empresas venezolanas



# Introducción

El estudio “Importancia del Gobierno Corporativo, la Gestión de Riesgo y Cumplimiento (GRC) en las empresas venezolanas” realizado por Espiñeira, Sheldon y Asociados, Firma miembro de PricewaterhouseCoopers, está enfocado en áreas críticas de interés para los líderes de negocios a nivel mundial.

En un momento de incertidumbre económica, la importancia de GRC trasciende los límites geográficos.

En este estudio presentamos una vista detallada de un tema que ha venido tomando importancia para la alta gerencia a nivel mundial. Más que una simple respuesta para superar las leyes y regulaciones, GRC se convierte en el principal valor agregado que está siendo adoptado por un creciente número de líderes de negocios alrededor del mundo.

Por sí solo, GRC no es nuevo. Como temas individuales, el Gobierno Corporativo, la Gestión de Riesgo y el Cumplimiento siempre han sido temas fundamentales de interés para las empresas y sus dirigentes. Lo que es nuevo, es la integración de estos tres conceptos, que implantado dentro de las organizaciones, genera un significativo valor agregado y provee ventajas competitivas.

Lo que emerge de las respuestas a esta encuesta, es una visión de la efectividad de GRC que apunta hacia un alto nivel de rendimiento.

°Este estudio permite conocer a muy alto nivel las percepciones o el grado de entendimiento de los

líderes de diferentes empresas a nivel nacional, acerca de cómo ellos y sus organizaciones están enfrentando los retos de GRC.

El estudio “Importancia del Gobierno Corporativo, la Gestión de Riesgo y el Cumplimiento (GRC) en las empresas venezolanas” fue desarrollado por Espiñeira, Sheldon y Asociados, durante el período de diciembre 2006 y enero 2007.

## Entidades Participantes

Para la realización de este estudio, se seleccionaron empresas de diferentes sectores económicos, pertenecientes a nuestra base de datos de clientes a nivel nacional, distinguidas por su liderazgo en diferentes ámbitos.

En este estudio, participaron ejecutivos de la alta gerencia y personal clave de las áreas de control y gestión, tales como Auditoría,

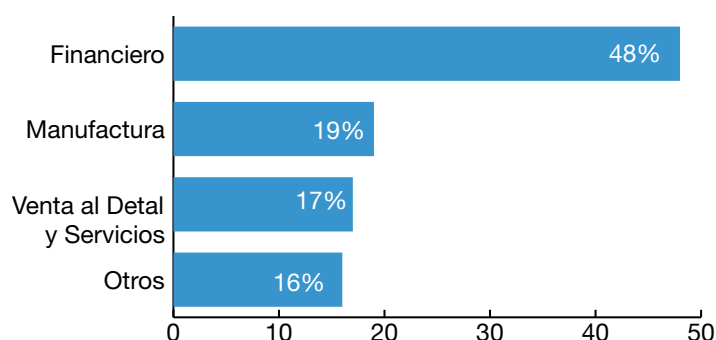
Contraloría, Tesorería, Unidad de Riesgo, Administración y Finanzas, entre otros. Sus resultados no deben ser considerados como conclusiones definitivas, ya que no son producto de una evaluación o un diagnóstico profundo basado en entrevistas o talleres de trabajo.

En este informe se ilustran los resultados obtenidos del estudio, con base a las respuestas de 41 empresas líderes de sectores como financiero, manufactura, ventas al detal y servicio.

Agradecemos a las organizaciones por haber participado en esta encuesta, así como por haber permitido conocer la importancia que actualmente las empresas venezolanas le dan al GRC.

En la Figura N° 1 se aprecia la distribución de las empresas que participaron en este estudio.

Fig. N° 1: Participantes en la encuesta por sector económico - % de respuestas



# Evaluando las perspectivas globales

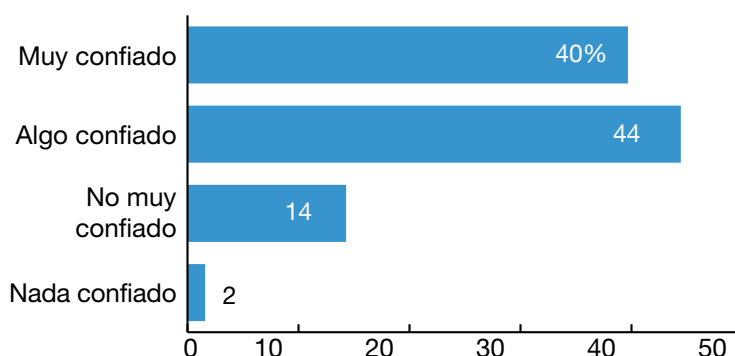
Como se muestra en la Figura N° 2, el 40% de los participantes del estudio de este año reporta un nivel moderado de confianza en las perspectivas de crecimiento de sus empresas durante los próximos 12 meses.

Este nivel de confianza no está basado en una carencia de conciencia en relación con las amenazas que enfrentarían el crecimiento del negocio; más bien, la confianza prevalece a pesar de tales amenazas. Aparentemente, la alta gerencia ha aceptado los altos niveles de riesgo como un hecho, y han incorporado esa suposición dentro de sus vidas en el día a día del negocio.

Así como ocurrió en el 2005, el exceso de regulaciones encabeza la lista de las amenaza potenciales que afectan con mayor impacto a las empresas venezolanas, aumentando en más de un 33%. Los participantes en aquel entonces, sintieron que la pérdida de personal clave en sus empresas significó una de las más grandes amenazas (33%). Esta disminuyó a 21% en el 2006. Ver Figura N° 3.

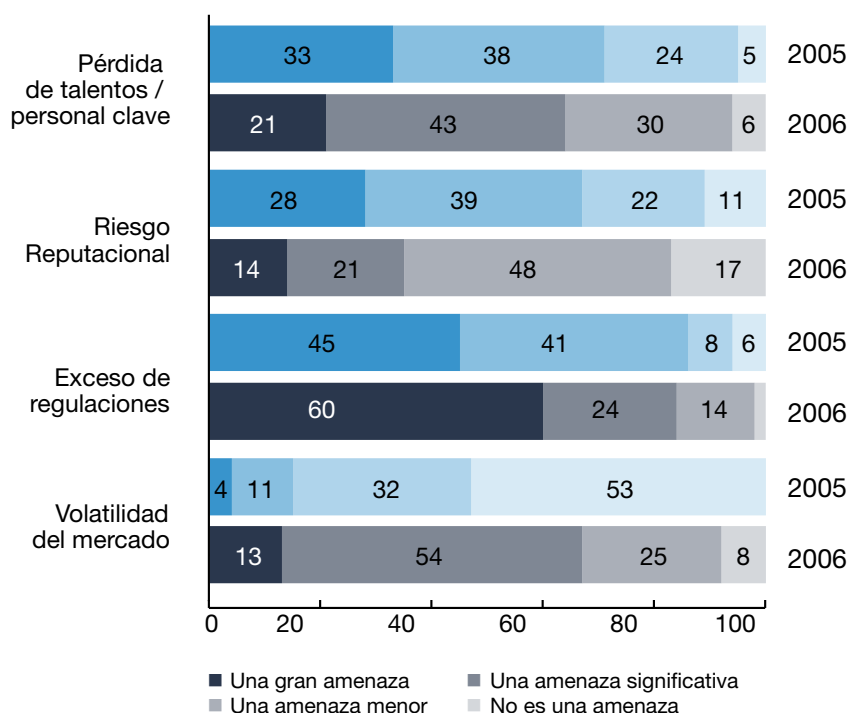
Podemos apreciar cómo aumentó significativamente la percepción de la volatilidad del mercado como una amenaza importante que tienen que afrontar las empresas venezolanas. Para el 2005 era considerada por el 15% de los participantes como una de las más grandes amenazas o como una amenaza significativa. En el 2006 aumentó a 67%.

Fig. N° 2: Perspectivas de crecimiento - % de respuestas



P: ¿Como valoraría su nivel de confianza en las perspectivas de crecimiento de su empresa en los próximos doce meses?

Fig. N° 3: Amenazas al crecimiento del negocio. Años 2005 - 2006 - % de respuestas

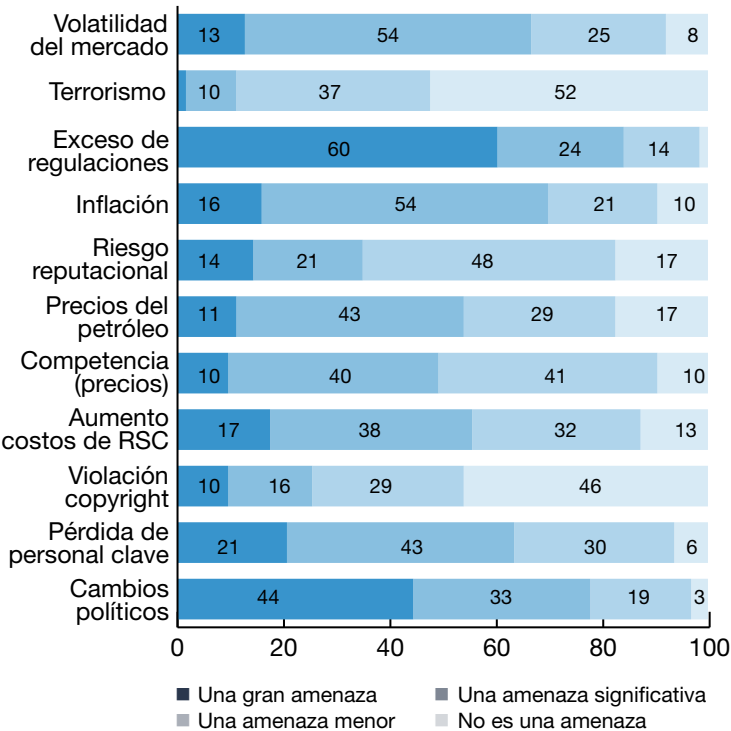


Para este año, entre las amenazas consideradas por la alta gerencia como una de las más grandes o significativas, están: los cambios políticos (77%), la inflación (70%), los precios del petróleo (54%) y el aumento de los costos de responsabilidad social (56%). Ver Figura N° 4.

Amenazas de crecimiento del negocio

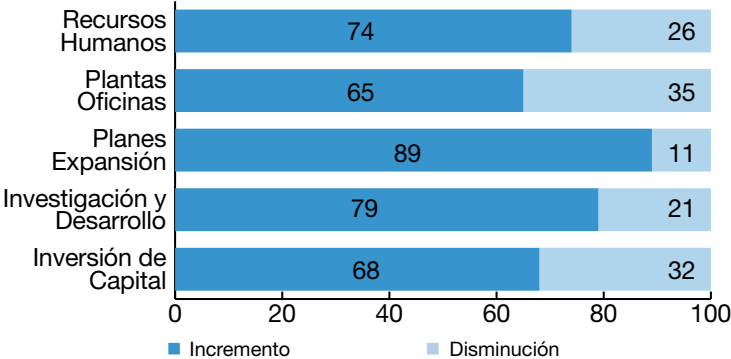
A pesar del número de riesgos que son percibidos, los participantes que responden a este estudio, adoptan las condiciones de la economía global con el objeto de perseguir agresivas oportunidades de mejora. Por ejemplo, como indica la Figura N° 5, el 89% implanta planes acelerados de expansión, el 79% incrementa la investigación y el desarrollo, el 74% incorpora personal, el 68% incrementa la inversión de capital y el 65% se expanden abriendo plantas y/o oficinas.

Fig. N° 4: Amenazas al crecimiento del negocio - % de respuestas



P: En cuanto a las amenazas potenciales sobre las perspectivas de crecimiento de su empresa o negocio: ¿Cuáles de las siguientes amenazas considera Usted que es la más importante?

Fig. N° 5: Retos y Oportunidades - % de respuestas



P: ¿Qué métodos utiliza Usted para afrontar las oportunidades y desafíos en la economía global actual?

# GRC: Armado para el éxito

## ¿Qué es GRC?

El Gobierno Corporativo, Riesgo y Cumplimiento, individualmente, siempre han sido motivos de interés para el negocio y sus líderes. Lo nuevo, es el surgimiento de la integración de estos conceptos que agregan valor significativo y brindan una ventaja competitiva. Las mejores prácticas han definido los parámetros de GRC según los siguientes conceptos:

### Gobierno Corporativo

Es el proceso y estructura utilizado para dirigir y administrar el negocio con el objetivo de incrementar y sostener su valor.

### Riesgo

Los riesgos son futuros eventos inciertos, los cuales pueden influir en el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones, incluyendo sus objetivos estratégicos, operacionales, financieros y de cumplimiento.

### Cumplimiento

Es el modelo organizacional, procesos y sistemas de una empresa, utilizados para asegurar que sus estructuras, reputación y condición financiera, estén en concordancia con las leyes, regulaciones, estándares internos y políticas, así como las expectativas de los accionistas, clientes, proveedores, empleados y sociedad en general.

### Gobierno Corporativo, Riesgo y Cumplimiento

Son las prácticas organizacionales, así como los roles que desempeña la Junta Directiva, la Alta Gerencia y el resto de la empresa, en relación con la supervisión, estrategias, gestión de riesgos y ejecución estratégica del cumplimiento de leyes, regulaciones y políticas y procedimientos internos.

En definitiva, podemos decir que GRC integrado significa:

- Comprender los requerimientos de los socios del negocio en términos de desempeño y cumplimiento, y alinear la organización para lograr sus objetivos, tomando en cuenta el apetito de riesgo y los niveles de tolerancia al riesgo.
- El personal, los procesos y la tecnología deben estar coordinados para que el logro de los objetivos puedan ser medidos, los riesgos valorados y alcanzar mejoras continuas.

Es indudable que la alta gerencia de las empresas venezolanas aún tienen un largo camino por recorrer, en lo que se refiere a la aplicación eficaz de GRC y, aunque esta encuesta muestra que se reconocen los beneficios de esta práctica, deben estar conscientes que sólo aquellos que aplican el GRC de manera significativa, obtendrán una verdadera recuperación de su inversión, específicamente en lo que se refiere a crear un mayor valor para los accionistas.

Hoy en día, está emergiendo un nuevo estilo de conciencia de riesgo, de Gobierno Corporativo, así como de la necesidad de realizar una gestión efectiva.

Para este estudio, encuestamos a personalidades de la alta gerencia a nivel nacional acerca de su nivel de confianza en cuanto a sus capacidades para lograr crecimiento en sus ingresos para los próximos 12 meses. También, examinamos acerca de las potenciales amenazas que enfrentan sus negocios y cómo responden tanto a los retos como a oportunidades ofrecidas por las actuales condiciones económicas globales.

Lo que observamos de estos esfuerzos, es la evidencia de un aumento del entendimiento por parte de la alta gerencia, en que sus logros y objetivos no pueden ser generados excluyendo las realidades de un ambiente global de negocios cambiante.

En el ambiente de los mercados globales de hoy en día, el Gobierno Corporativo, la Gestión de Riesgo y el Cumplimiento forman una armonía que ninguna organización puede permitirse ignorar. ¿Costoso? Sí. ¿Oneroso en el tiempo? Indudablemente. ¿Tales beneficios son percibidos fácilmente?

Definitivamente no. Por un lado, algunos reconocen que lograr una efectiva GRC es verdaderamente una batalla. Mientras que otros afirman que es una batalla, pero no la guerra.

Como se mencionó anteriormente, si tomamos separadamente el Gobierno Corporativo, la Gestión de Riesgo y Cumplimiento, éstos no son sólo conceptos. De una u otra forma, lidiamos con ellos con transparencia y responsabilidad, mitigamos riesgos y cumplimos con regulaciones que han sido siempre temas con los cuales las empresas se han tenido que enfrentar. Sin embargo, cuando estos conceptos son vistos integralmente y son expandidos para incluir el cumplimiento con todos los requerimientos que ayudan a la organización a conocer sus objetivos estratégicos, nuestras investigaciones indican que GRC tiene el potencial para crear un principio de valor agregado que es fundamental para la competitividad y éxito de una organización.

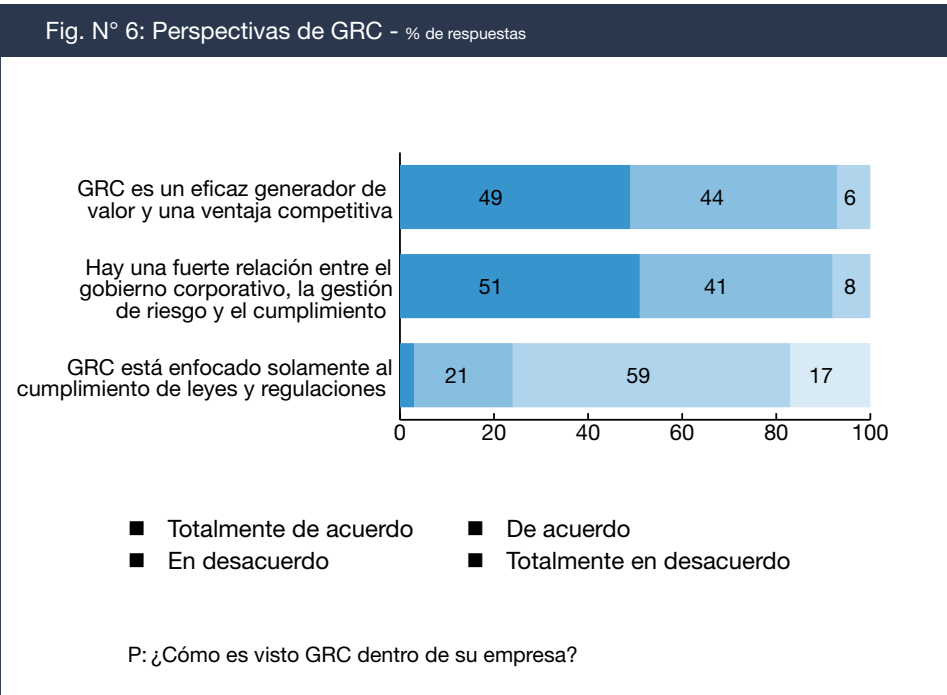
Con un sentido similar, las palabras Gobierno Corporativo, Gestión de Riesgo y Cumplimiento, frecuentemente connotan una carga de mandatos legales. Esta percepción sólo ha sido fortalecida después de la atención dada a la controversia alrededor de las nuevas leyes y

regulaciones. Como podemos apreciar en nuestro estudio, el 49% de los participantes consideran que GRC es un eficaz generador de valor y de ventaja competitiva. Ver Figura N° 6.

¿Qué piensa actualmente la Alta Gerencia en relación con el Gobierno Corporativo, la Gestión de Riesgo y Cumplimiento? ¿Cómo hacen las compañías para desarrollar los siete (7) componentes básicos para una efectiva GRC? ¿Cuáles beneficios se están alcanzando? ¿Cuáles son los efectos de la GRC para los socios del negocio? ¿Cree la alta gerencia que se está derivando valor de esa inversión o lo están viendo simplemente como un gasto?

Estas son las interrogantes que planteamos a los participantes para descubrir las actitudes, entendimientos, preocupaciones y progresos obtenidos con respecto a GRC en sus organizaciones.

Las respuestas obtenidas demuestran un buen entendimiento, tanto de la amplitud de GRC, como de la interrelación de sus elementos. En términos de amplitud, sólo el 3% considera que GRC está enfocado solamente en el cumplimiento de leyes y regulaciones. Mientras que un 51% está totalmente de acuerdo que existe una fuerte relación entre el Gobierno Corporativo, la Gestión de Riesgo y el Cumplimiento, como se muestra en la Figura N° 6.



## Definiendo GRC

Un medidor clave de la efectividad de GRC es el grado en el cual las organizaciones pueden responder a temas de GRC, tales como: leyes, regulaciones, políticas y procedimientos organizacionales. Una mayoría de los participantes están seguros que ellos pueden responder a las leyes y regulaciones locales, pero cuando se presentan leyes y regulaciones internacionales, sus niveles de comodidad disminuyen significativamente.

Como se muestra en la Figura N° 7, la mayoría de los participantes están muy seguros que sus organizaciones pueden responder a temas de GRC como leyes y regulaciones nacionales (63%) y a políticas y procedimientos locales en las unidades de negocios (51%). Sin embargo, mientras esos niveles muestran un alto porcentaje, las leyes y regulaciones no garantizan un cabal cumplimiento. Es razonable que nos preguntemos: ¿Por qué esos números no llegan al 100%?.

Si la alta gerencia no está conforme con responder a leyes, regulaciones, políticas y procedimientos nacionales, menos estarán capacitados para enfrentar aquellas con carácter internacional.

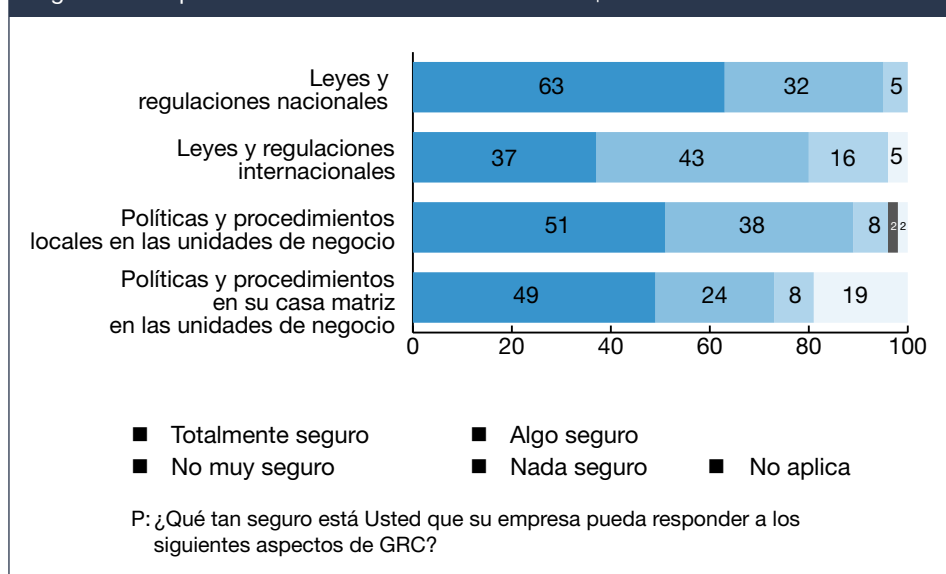
El 37% están totalmente seguros que sus organizaciones pueden responder a temas relacionados con leyes y regulaciones internacionales, mientras que el 49% a temas relacionados con las políticas y procedimientos de su casa matriz.

Con respecto a las diferencias entre las leyes nacionales y las internacionales (o de casa matriz), existen varias explicaciones. La primera es un tanto intangible y relata, en parte, la naturaleza humana. Como personas en todas las fases de su vida, la alta gerencia se siente más cómoda en sus ambientes locales, en los cuales por supuesto, conocen y desempeñan mejor.

Otra posible explicación, al menos por factores externos, es que simplemente se carece de la misma profundidad de entendimiento de las leyes y regulaciones internacionales que de las leyes y regulaciones nacionales.

Mientras algunas o todas esas explicaciones pueden ser consideradas válidas, la verdad es que las percepciones obtenidas respecto a GRC y a las evaluaciones responden a temas locales e internacionales relacionados con GRC, indicando en general, que las organizaciones están operando la efectividad a varios niveles. Pero, ¿Qué constituye tal efectividad? ¿Qué elementos necesitan ser desarrollados para asegurar que la efectividad de GRC sea implantada?

Fig. N° 7: Respondiendo a intereses de GRC - % de respuestas



Siete elementos para la efectiva GRC

El estudio de GRC es aún un campo que se está desarrollando. Este estudio se enfoca en siete (7) elementos que son básicos para la efectividad de GRC. No significa que sean definitivos, no obstante la siguiente lista provee un punto de partida de gran utilidad:

- Código de conducta
- Políticas y procedimientos
- Divulgación de temas éticos y de cumplimiento
- Conducta ética en los negocios
- Mejora continua de los procesos
- Reportes oportunos
- Evaluación de resultados

Las respuestas de implantación completa de estos elementos variaron desde un 55% a un 30%.

Como se ilustra en la Figura N° 8, el 55% reportó que se desarrolla completamente la conducta ética en los negocios, y el 54% percibe que el código de conducta de la organización está completamente desarrollado en sus compañías.

Los resultados sugieren que existen áreas relacionadas al GRC en las que se necesitan que estos elementos sean desarrollados completamente.

Como se observa en la Figura N° 8, sólo el 54% y el 46% afirman que el código de conducta y la evaluación de resultados está completamente desarrollada en la organización; mientras que 38% y 36% opinan que hay un completo desarrollo en los reportes oportunos y en las políticas y procedimientos de la organización.

Es importante resaltar que el 11% de los participantes coincidieron en que no está muy desarrollada, o no desarrollada del todo, la divulgación de temas éticos y de cumplimiento y la conducta ética en los negocios.



## Niveles de automatización de GRC

Los números obtenidos en la evaluación de resultados de la Figura N° 8, pueden ser atribuidos, en parte, al hecho que sólo un bajo porcentaje de las empresas tienen completamente automatizada la recolección de información de la organización.

Como se muestra en la Figura N° 9, el 13% de los participantes reportaron que la recolección de información de GRC está completamente automatizada. El 67% tiene un nivel de automatización de la información moderado y el 20% organiza y almacena su información manualmente.

La evaluación de resultados de GRC depende de procesos que generan información confiable.

Estos resultados demuestran que la alta gerencia y personal clave participante en este estudio, no confía en que la información que reciben de temas relacionados con GRC sea oportuna, exacta y completa. Esto lo podemos apreciar en los resultados obtenidos en la Figura N° 10. Sólo el 17% están totalmente de acuerdo que la información que reciben es exacta, 16% oportuna y 10% que es completa.

Por un lado, la información inexacta impide la capacidad de comunicar con precisión a los socios de negocios internos y externos. Por otro lado, la información confiable incrementa la confianza y mejora la toma de decisiones

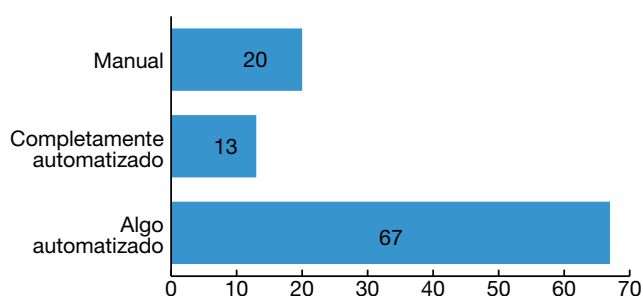
Igualmente, un bajo porcentaje de los participantes, 11%, está totalmente de acuerdo que tal información está siendo provista de manera constante a través de la organización.

Esta información resalta un punto significativo concerniente a la importancia crítica de la integridad de la información. Por un lado, la información inexacta impide a la alta

gerencia comunicar con precisión a sus socios de negocios internos y externos. Por otro lado, la información confiable incrementa la seguridad y mejora la toma de decisiones.

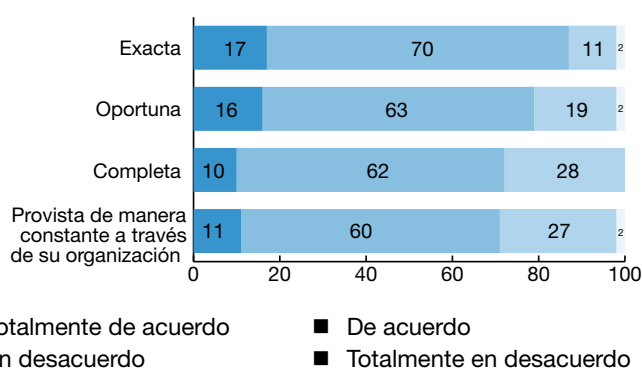
Es importante destacar en este punto, que la tecnología es un promotor para facilitar la ejecución eficiente y efectiva de un modelo operativo de GRC.

Fig. N° 9: Niveles de automatización de GRC - % de respuestas



P: ¿Cuáles de las siguientes opciones describe mejor el nivel de automatización de la información de GRC en la empresa?

Fig. N° 10: Información de GRC - % de respuestas



P: La información que Usted recibe en materia de GRC es:

Beneficios de GRC

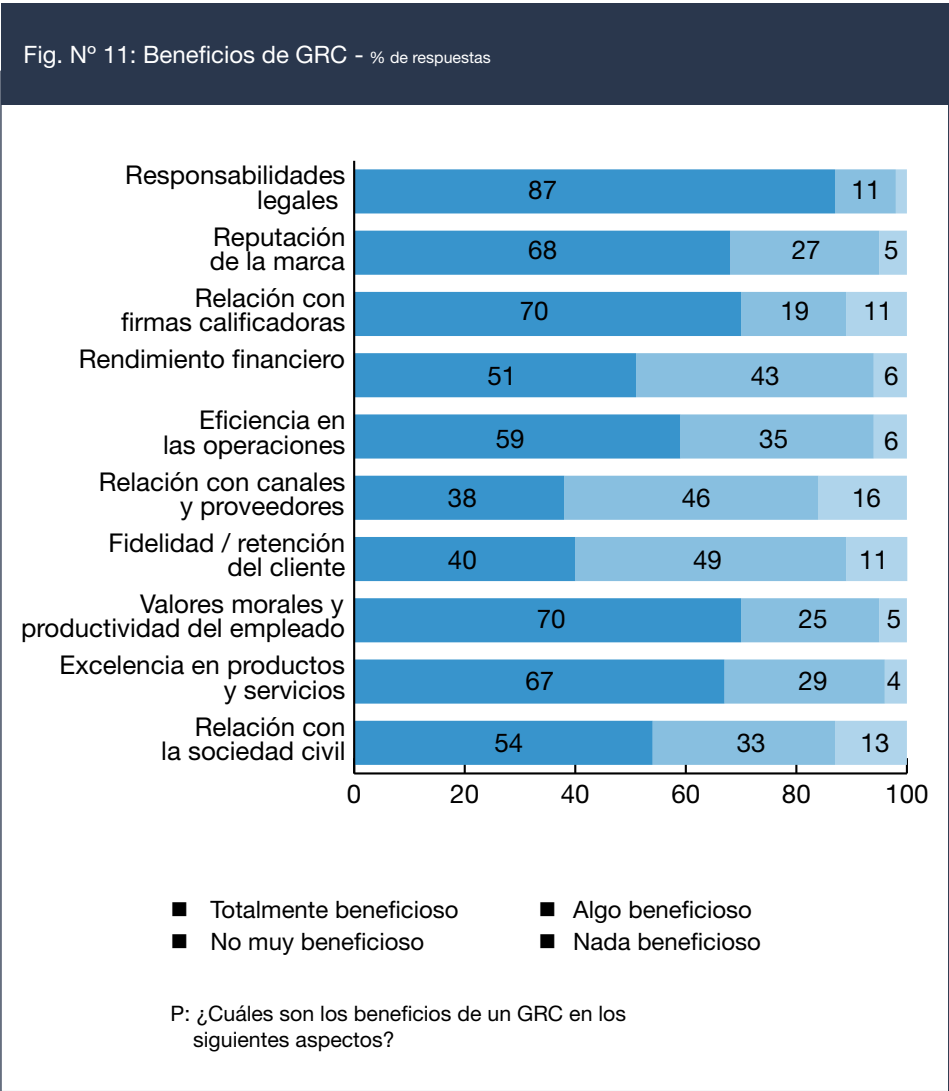
La realidad demuestra que la gran mayoría de las empresas venezolanas luchan por implantar los siete (7) elementos clave para una efectiva GRC, obteniendo potenciales beneficios, tales como:

- Habilidad para optimizar el desempeño que la organización debe alcanzar, basado en el mejor entendimiento de las obligaciones y reflejando su apetito de riesgo y los objetivos del negocio
- Mejora del desempeño como resultado de una buena alineación de la organización, cultura, procesos y tecnologías
- Mejora en la asignación de recursos, eficiencia en los procesos y soporte tecnológico de GRC
- Mejora en el ambiente de control interno y habilidades de la gerencia para demostrar que el negocio esta bajo control

A grandes rasgos, se reconoce que con GRC se logra un mayor impacto positivo en el tema de responsabilidades legales (87%), en cuanto a la relación de la compañía con las firmas calificadoras, los valores morales y la productividad del empleado (70%) y en la reputación de la marca (68%). Ver Figura N° 11.

Al mismo tiempo, más del 50% de los participantes sienten que tienen un mayor impacto positivo en el rendimiento financiero (51%), relaciones con la sociedad civil (54%), eficiencia en las operaciones (59%), y excelencia en productos y servicios (67%).

Sin embargo, sólo alrededor de la tercera parte de las respuestas muestran que el impacto positivo se obtiene en la relación con los canales de distribución y proveedores (38%) y en la fidelidad y/o retención de clientes (40%).



## Manejo de los asuntos de los socios de negocios

Para practicar la efectiva GRC y experimentar sus beneficios, las organizaciones deben estar capacitadas para responder a los asuntos de GRC que conciernen a sus socios de negocios, por ejemplo: auditores, accionistas, firmas calificadoras, entre otros.

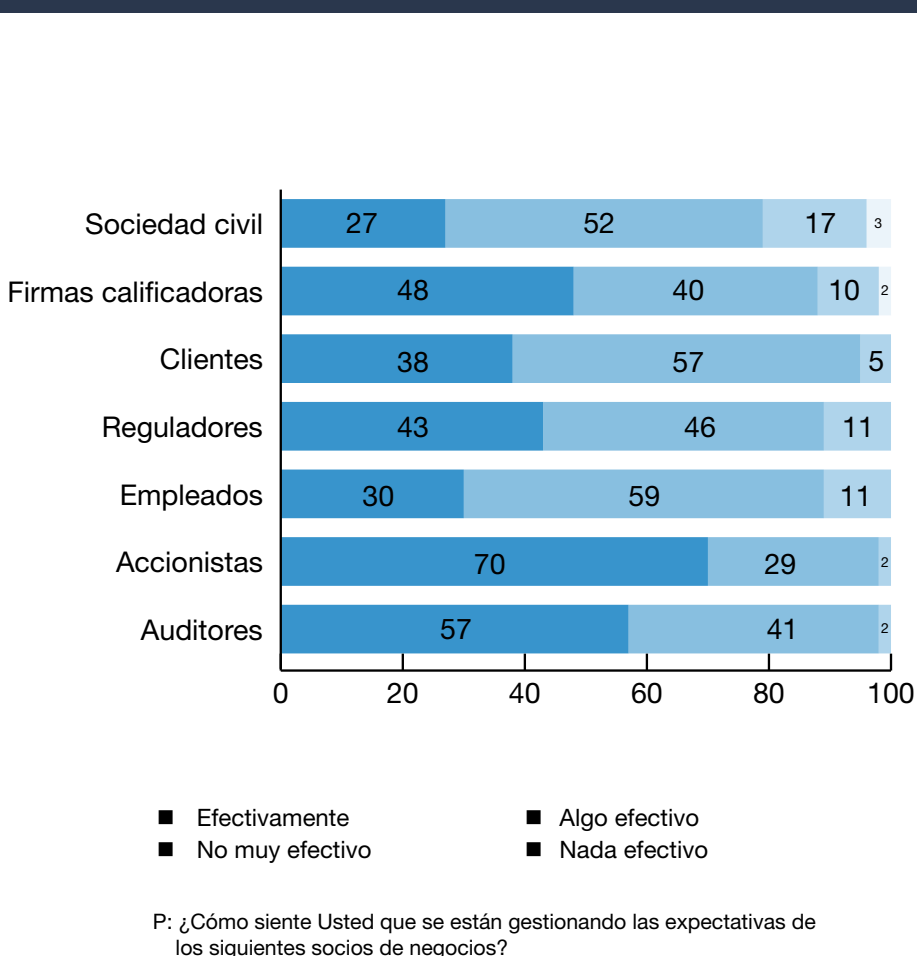
Cuando preguntamos acerca del tratamiento que le dan las organizaciones a los diferentes temas relacionados con los socios de negocios, la alta gerencia y personal clave participante declara que pueden tratar efectivamente los temas concernientes a los accionistas (70%), auditores (57%), firmas calificadoras (48%). Ver Figura N° 12.

Debe resaltarse que aunque los asuntos concernientes a los requerimientos legales es una de las respuestas que la alta gerencia considera que cumple con las expectativas, sólo el 43% considera que la están gestionando efectivamente. Esta situación los podría dejar expuestos a considerables riesgos. Sin embargo, una menor cantidad de participantes siente que están tratando efectivamente los temas relacionados con los clientes (38%), empleados (30%) y la sociedad civil (27%).

Aunque obtener un 100% de efectividad no es un objetivo en la práctica, el número reportado aquí probablemente indica más riesgos que los que las organizaciones están dispuestas a tomar.

El punto importante es que la alta gerencia debe conocer su exposición al riesgo, determinar sus niveles de tolerancia y trabajar para lograr resultados positivos.

Fig. N° 12: Gestión de las expectativas de los socios de negocios - % de respuestas



Dos enfoques de GRC:  
¿Un gasto o una inversión?

Implementar una efectiva estructura de GRC, asegurándose de cubrir las expectativas de los diferentes socios de negocios, requiere recursos. Sin embargo, conocer si las expectativas para estos recursos son vistas como una inversión o como un gasto, provee una idea de los beneficios potenciales que GRC puede proporcionar.

Según la Figura N° 13, el 28% y el 43% de los participantes, considera que el retorno de la inversión de GRC debe estar significativamente sobre las expectativas o algo por encima de éstas, respectivamente. Es importante resaltar que un 27% opina que el retorno de la inversión debe ser igual a las expectativas y un 2% de los participantes respondió que este retorno está por debajo de sus expectativas.

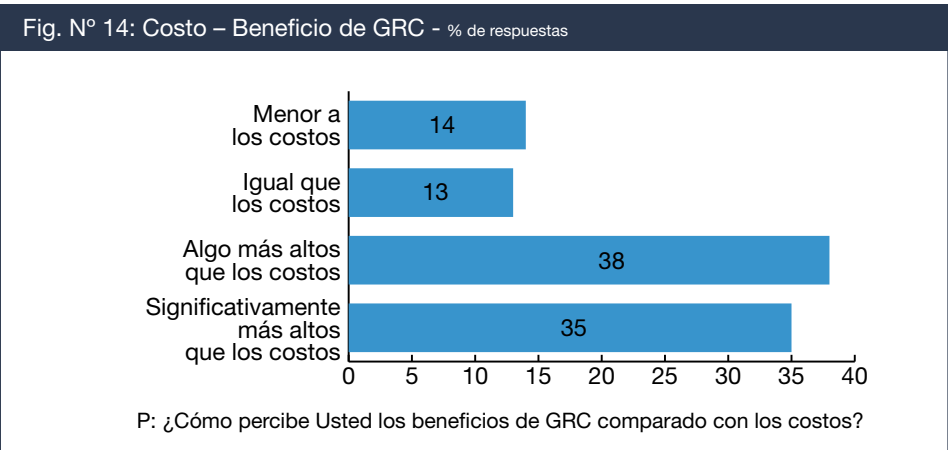
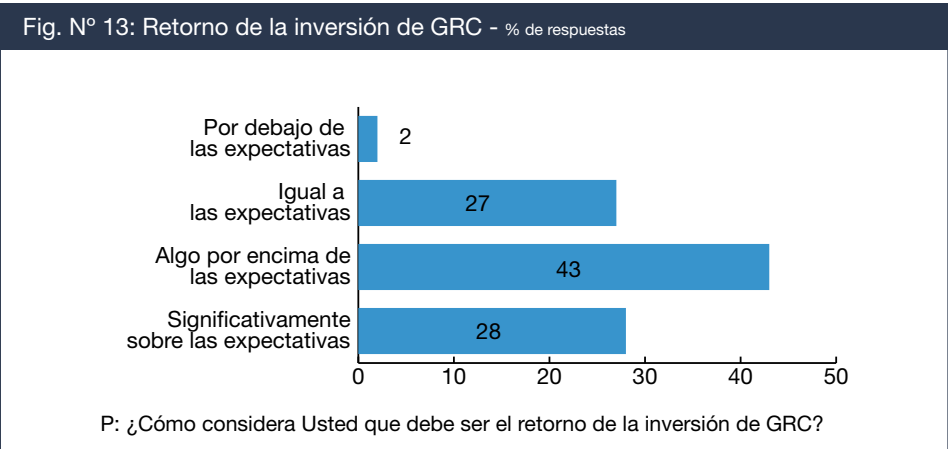
Implementar los elementos para una efectiva GRC y asegurar que los temas concernientes a los socios del negocio son tratados adecuadamente, requiere recursos

En relación a cómo los participantes de la encuesta perciben los beneficios de GRC comparado con los costos (Ver Figura N° 14), existe un 35% que considera los beneficios significativamente más altos de los costos, un 38% cree que los beneficios son algo más elevado que los costos y un 13% cree que son igual a los costos. Llama la atención que entre los encuestados un 14% considera mayor los costos de la implantación de un GRC que los beneficios que otorga.

Los costos para el desarrollo de una estructura de GRC deben ser vistos como una inversión y no como un gasto, es una estrategia sensata de negocios a largo plazo que garantiza bienestar económico e incrementa el valor para los accionistas.

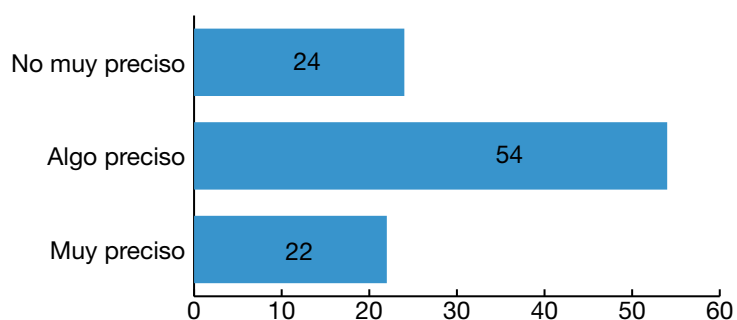
Aparte de la percepción de las organizaciones, en cuanto a cómo

consideran el costo de GRC, es importante lograr un entendimiento para medir con precisión dichos costos, en relación con los objetivos que persiguen. Sin embargo, los resultados que observamos en el estudio nos indican que estos costos no están siendo medidos con la máxima efectividad y, tal vez, precisión.



Como se puede observar en la Figura N° 15, la gran mayoría de los participantes considera que puede medir con cierta precisión los gastos de la empresa, en relación con los objetivos de GRC. En esta pregunta, un 24% difiere al contestar que no es muy preciso medir los gastos en relación con los objetivos de GRC.

Fig. N° 15: Evaluando las expectativas de GRC- % de respuestas



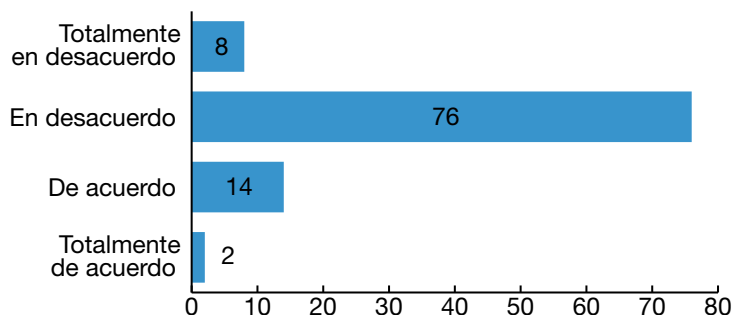
P: ¿Cuán preciso siente que puede medir los gastos de la empresa en relación con los objetivos de GRC?

## Altos niveles de rendimiento

Las compañías que desarrollan programas de GRC, ganan buena reputación y construyen organizaciones estratégica y financieramente viables, garantizando valor al accionista a muy largo plazo.

La adopción de un esquema de GRC conlleva beneficios a las empresas que los implantan, superando los costos incurridos de su implantación. No obstante, de la encuesta realizada un 8% y 76% de los participantes se considera: Totalmente en desacuerdo o, En desacuerdo, respectivamente, con que su organización esté manejando con eficacia el GRC, y sólo una minoría de 16% consideran que se están manejando con eficacia. Figura N° 16.

Fig. N° 16: La efectiva gestión de GRC - % de respuestas



P: ¿En qué medida coincide Usted con la siguiente afirmación?:  
*Mi empresa está manejando GRC con eficacia.*

# Conclusiones

Este estudio muestra en gran parte, lo que la alta gerencia y personal clave de empresas (líderes a nivel nacional) han manifestado que el GRC es considerado como un tema de creciente importancia. Las diferencias entre las opiniones encontradas en este reporte se sitúan, no en el grado de confianza que les genera la implantación de GRC en sus organizaciones, sino en la actitud, alcance y efectividad que logren.

Una minoría de los participantes, ven a GRC como un tema sin importancia, como una actividad costosa y ejercida por mandato o que debe ser realizada bajo medidas de sanción. La gran mayoría, reconoce que GRC es un conjunto de conceptos integrados que agregan valor, ayudan a gestionar con mayor efectividad los riesgos que enfrenta la empresa y que es un recurso que otorga ventaja competitiva.

Muchos declararon tener un avance de implementación de los siete (7) elementos clave para una efectiva GRC, cosechando sus beneficios y manejando los asuntos relacionados con los socios de negocios.

Se reconoce la significativa importancia de GRC, así como las dificultades que representa y los beneficios potenciales que puede proveer. A pesar de los cambios económicos y de las condiciones sociales que sufre la sociedad venezolana, persisten las fuertes ambiciones ante los negocios.

Finalmente, queremos presentar palabras de Samuel DiPiazza Jr., CEO Global de PricewaterhouseCoopers presentadas en la 8th Annual Global CEO Survey que bien se aplica en el contexto de este informe:

“Es indudable que los CEO’s aún tienen un largo camino por recorrer en lo que se refiere a la aplicación eficaz de GRC. Y, aunque nuestra encuesta muestra que los CEO’s reconocen los beneficios, deben estar conscientes que sólo aquellos que aplican el GRC de manera significativa, obtendrán una verdadera recuperación de su inversión, específicamente en lo que se refiere a un mayor valor para los accionistas.”



Para comentarios sobre la encuesta o demás aspectos relativos a Riesgos de Negocio y Creación de Valor (RVM), no dude en contactar con cualquiera de las siguientes personas:

**Omer Useche B.**

Socio encargado de la Línea de Servicios de Asesoría Gerencial  
Teléfono: (0212) 700 6225  
omer.useche@ve.pwc.com

**Jose E. Sánchez**

Socio de la Línea de Servicios de Asesoría Gerencial  
Teléfono: (0212) 700 6243  
jose.sanchez@ve.pwc.com

**Hildemar Martínez Díaz**

Socio de la Línea de Servicios de Asesoría Gerencial  
Teléfono: (0212) 700 6183  
hildemar.martinez@ve.pwc.com

**Roberto Sánchez V.**

Socio de la Línea de Servicios de Asesoría Gerencial  
Teléfono: (0212) 700 6222  
roberto.sanchez@ve.pwc.com

