

Conferencia Internacional del Institute Internal Auditor (IIA)

Del 18 al 21 de Junio de 2006, en Houston, Texas (cuarta ciudad de los Estados Unidos por su tamaño y una de las líderes en el mundo de los negocios) se llevó a cabo el citado Evento, al cual asistieron 2.350 profesionales (20 % más que la realizada el año pasado en Chicago-Illinois). De los países que integran FLAI participaron 220 profesionales, siendo los de mayor asistencia México (55), Venezuela (42), Brasil (29), Colombia (21), Rep. Dominicana (13), Ecuador (11) y Perú y Argentina (ambos con 10). Como es habitual, año tras año la Conferencia Internacional ofreció una gran diversidad de conferenciantes, temas de debate y también de educación y motivación que se relacionan directamente con el desarrollo y la mejora profesional. Por su parte, el programa técnico de dos días y medio incluyó importantes oradores de todo el mundo y contó adicionalmente con una exhibición de proveedores, con productos y servicios acorde al desempeño de nuestra especialización. El Programa resumido fue el siguiente: Ocho Pistas profesionales, Seis Sesiones Generales (en español) + Dos Tracks de Proveedores, según detalle:

PISTAS PROFESIONALES

- 1) Dirección de Auditoría.
- 2) Fraude.
- 3) Asuntos Regulatorios y de Cumplimiento.
- 4) Tecnología Informática.
- 5) Temas Emergentes.
- 6) Gobierno Corporativo.
- 7) Gestión de Riesgos.
- 8) Desarrollo Profesional.

SESIONES GENERALES

- 1) " Veamos hacia dónde va el viento" - Dra. Mae Jemison . Especialista de la Misión Científica Endeavour 1992.
- 2) " Gobierno Corporativo: Un llamado a la Moral y a la Integridad " - Larry Kellner, Presidente y Director General de Continental Airlines.
- 3) " Economía de la Etica: Los valores corporativos en el balance de la Organización". Sy Sternberg, Presidente y Director General de New York Life Insurance Company.
- 4) " Gestión de Riesgo Empresarial: Tomemos nuestro sitio en la mesa ". Hester Hickey, Director Ejecutivo de Auditoría de AngloGol Ashanti Ltd, South Africa.
- 5) "Experimentando el arte de la Posibilidad" - Benjamín Zander, Director de la Orquesta Filarmónica de Boston.
- 6) "La magia de los perfiles " - Dan Korem, Presidente de Korem & Associates.

Sobre el particular, esta Presidencia del IAIA asistió a cinco de las seis Sesiones en Español y a las siguientes actividades profesionales:

- a) Lo que está pensando y esperando su Consejo de Administración - Ken Daly, KPMG Audit Committee Institute;
- b) Mantener una cultura ética de negocios en Organizaciones internacionales - Carlos Guzmán (México) Hewlett-Packard Company;
- c) Cumplimiento Corporativo y Auditoría Interna: Maximizar Recursos - Sheryl Vacca - Deloitte;
- d) Evolución Global de Sarbanes -Oxley: Asia: Yasumi Taganichi (Protiviti) / Europe: Paul Moxey (Asso. Of Certified Chartered Accountants) / Latin América: Guillermo Casal - Argentina (IFPC International Group);
- e) Auditoría Contínua: Una competencia central para el cumplimiento regulatorio - John Verver -ACL Services y
- f) Gobierno de la Organización en entidades internacionales - Ian Rushby: British Petroleum.

A modo de resumen, se reflejan a continuación algunas conclusiones generales de relevancia:

- a) La importancia que tiene elevar las habilidades y conocimientos a nivel profesional.
- b) De vital interés para nuestra especialización, ejercer la profesión cumpliendo con las Normas Internacionales en lo técnico y a tono con los términos del Código de Conducta.
- c) El creciente interés de los accionistas en la aplicación de las mejores prácticas, más allá del cumplimiento normativo.
- d) Lo efímero que tiene la administración cosmética de determinados temas institucionales, que además de no agregar valor, pone en riesgo la imagen de la Compañía y por ende, la reputación del profesional. Esto también puede y debe ser cuantificado; puesto en conocimiento del Board y a su vez, valorado por éste.
- e) Está maduro el concepto de que la Auditoría Interna es función crítica del Buen Gobierno Corporativo.
- f) Se evidencian algunos avances de la especialización; el foco está dado en que el conocimiento sobre el control interno se comparte en y con toda la Organización.
- g) SOX no debe convertirse en un objetivo final para la Organización, sino el inicio a partir del cual pueda mejorar sus procesos y el medio y desafío para que el ambiente de control sea un valor en la cultura de la Empresa.
- h) En el horizonte laboral del Auditor Interno empieza a ser cada vez más frecuente su upgrade como integrante del Board. Cuando ello ocurre, nadie mejor que ese profesional para asegurar los temas relacionados con el " conflicto de interés". Eso nos posiciona mejor pero también nos da mayor responsabilidad.

La especialización en el control, monitoreo y gestión de riesgos está tomando músculo y comienza a ser apreciada cada vez más tanto por los Boards de las Compañías como por los Accionistas. Es momento entonces de asegurar nuestro posicionamiento. Ese es el desafío que la realidad nos impone."

Autor: Guillermo Martínez

Sarbanes Oxley: Cómo bajar los costos de cumplimiento utilizando el enfoque basado en riesgos.

Sarbanes-Oxley es una ley de Estados Unidos aprobada en el año 2002 con el fin de fortalecer el gobierno corporativo y restaurar la confianza de los inversores. Fue promulgada en respuesta a un número importante de escándalos corporativos y contables que involucraron conocidas compañías de los Estados Unidos como Enron o WorldCom.

La legislación de dicha ley es amplia y establece estándares para las Juntas de Directores y Comités de Auditoría, estándares para rendición de cuentas y penalidades por conductas de la gerencia, y estándares de independencia para los Auditores Externos. La ley consiste en once capítulos con varios temas además de lo mencionado, aunque a los fines de este artículo es importante destacar la importancia e impacto que ha tenido en la profesión contable el establecimiento de la Junta de Vigilancia sobre las Firmas de Contabilidad Pública Registradas (PCAOB) bajo al tutela de la SEC, para inspeccionar la calidad del trabajo de auditoría realizado por las firmas contables registradas ante la Junta, y emitir normas de auditoría. Dicho organismo emitió a la fecha cuatro normas de auditoría aunque la principal norma continúa siendo la Norma de Auditoría N° 2 sobre el control interno de la compañía en relación con la información financiera “An Audit of Internal Control Over Financial Reporting Performed in Conjunction with an Audit of Financial Statements”, emitida a comienzos del 2003.

En síntesis, la Ley Sarbanes Oxley requiere a las firmas contables que auditan compañías públicas que cotizan en las bolsas de valores de los Estados Unidos que se inscriban con el organismo de contralor denominado PCAOB además de la adhesión a las Normas de auditoría emitidas por dicha organismo para aquellos compromisos que involucren compañías que coticen sus acciones en los mercados de valores regulados por la SEC.

Las normas emitidas por el PCAOB, a pesar del costo y esfuerzo que implican su cumplimiento y comprensión, y los debates que generan las diferentes ideas para mejorar o aggiornar las mismas, luego de transcurridos dos años completos de cumplimiento desde la implementación de la Ley, brindan oportunidades y beneficios que no han sido aún capitalizados por diversas firmas contables, situación que se puede entender así luego de consultar algunos informes de inspección de calidad del trabajo de dichas firmas, publicados en el sitio web del PCAOB. Tampoco han sido aprovechados los beneficios por un número importante de compañías para exigir a los auditores externos eficiencia y eficacia en la ejecución del compromiso de auditoría.

El PCAOB publicó el 6 de mayo de 2005 y 30 de noviembre de 2005 documentos que ayudan a entender la Norma de Auditoría N° 2. El primer documento consiste en una serie de preguntas y respuestas que van desde la pregunta 38 hasta la 55, ya que se enumeran en forma correlativa partiendo desde el comienzo de publicación de estos documentos del tipo “Q&A” (preguntas y respuestas), y el segundo documento denominado “Release N°. 2005-023” es de lectura “altamente recomendable” por todas aquellas personas, ejecutivos, y firmas contables involucradas con el cumplimiento de la Ley Sarbanes Oxley, ya que los temas allí tratados podrían ahorrarle a la compañía una importante cantidad de recursos, no solo en términos de dinero, sino también en tiempo de aquellas personas asignadas al cumplimiento que resultan también importantes en sus puestos de línea.

El PCAOB sostiene que existen costos excesivos en el esfuerzo de cumplimiento con la Ley Sarbanes Oxley que obedecen a proyectos de cumplimiento o “compliance” con la Sección 404 de la compañía y auditorías externas que no resultan efectivas ni eficientes. Esto podría suceder debido a que tanto la compañía como los auditores externos no hacen un análisis adecuado del alcance o “scope” de lo que se va a relevar. Partiendo de este escenario hipotético, estaríamos en condiciones de decir también que las pruebas de auditoría podrían

estar mal definidas o enfocadas en las áreas incorrectas. Ambos, el alcance y la definición de las pruebas de controles constituyen factores sensibles al aumento del costo. Por otro lado, el PCAOB ha sostenido que tanto las compañías como los auditores externos documentan procesos y controles en exceso, con lo cual dedican menos atención a aquellos controles con mayor importancia para los estados financieros. La evaluación del control interno resulta más efectiva cuando las compañías y los auditores concentran sus esfuerzos de lo general a lo específico sobre la base de lo que es importante. ¿Qué quiere decir esto? Quiere decir que se debe adoptar un enfoque que el PCAOB denomina “top-down” o de arriba hacia abajo y luego “risk-based” o basado en riesgos.

El enfoque “top-down - risk-based” se basa en la premisa que no todas las cuentas, transacciones y riesgos, y por ende los controles que mitigan dichos riesgos, tienen igual importancia. Debe considerarse primero la importancia relativa, es decir en función de varios aspectos cualitativos y cuantitativos.

¿Qué es un enfoque “top-down”?

La pregunta 38 publicada por el PCAOB en mayo de 2005 en su serie de publicaciones “Q&A” para aclarar aspectos técnicos y de implementación de las normas de auditoría emitidas por dicho organismo, define este concepto.

El auditor comienza evaluando los controles a nivel de compañía o “company-level” dirigiendo su esfuerzo en sentido de arriba hacia abajo, hasta llegar a las cuentas significativas, los procesos importantes, y finalmente los controles individuales establecidos a nivel de procesos, transacciones o aplicación. La Norma de Auditoría N° 2 fue diseñada justamente siguiendo este enfoque de trabajo de auditoría con el fin de evitar insumir tiempo y esfuerzo innecesarios en aquellos controles que tengan una baja o nula probabilidad de impedir o detectar las ocurrencias de errores en los estados financieros. El enfoque resulta efectivo y eficiente ya que orienta al auditor para identificar los controles relacionados con las afirmaciones de la gerencia que tengan mayor importancia o impacto en las cuentas contables significativas.

¿Qué es un enfoque “risk-based”?

Por otro lado, la siguiente pregunta también publicada por el PCAOB en dicha serie bajo el número 39, dice lo siguiente:

Una evaluación de riesgos afecta todo el proceso definido en la Norma de Auditoría N° 2. Existe una relación directa entre el grado de riesgo de existencia de una debilidad material en un área particular de control de la compañía y la atención que el auditor debe prestarle a dicha área. Por lo tanto, a menor riesgo de ocurrencia de esto, menor debería ser la atención dedicada a dicha área, y viceversa. La relación entre riesgo y cantidad y calidad de atención que debe prestar el auditor es consistente con la responsabilidad del auditor al planificar y ejecutar la auditoría, de modo tal que el riesgo de fallar en la detección de una debilidad material existente, sea también bajo.

La evaluación de riesgos debe hacerse siguiendo un orden de arriba hacia abajo en el enfoque de auditoría, y afecta la cantidad de trabajo para cumplir con los objetivos del compromiso. El PCAOB define cuatro áreas clave donde tiene impacto la evaluación de riesgos. (1) Identificación de las cuentas significativas, (2) identificación de las afirmaciones relevantes de la gerencia sobre los estados financieros, (3) la naturaleza, oportunidad y alcance de las pruebas sobre los controles, y (4) la utilización del trabajo de terceros. Recordemos en este último punto que el auditor puede utilizar el trabajo de personal competente del cliente, siempre y cuando el trabajo propio constituya la principal fuente de evidencia que sustente la opinión.

Otro tema que no está expresamente definido en la Norma de Auditoría N° 2 es la definición de controles clave o significativos, que también tendrá un impacto sobre la calidad y cantidad de trabajo que se dedique al proyecto. El enfoque “top-down - risk-based” sugiere que tanto la

compañía como el auditor se concentren en la identificación y evaluación de aquellos controles que estén relacionados con las afirmaciones de la gerencia que resultan relevantes para las cuentas y notas definidas por el auditor como importantes. La pregunta 42 de la serie "Q&A" publicada por el PCAOB aclara que dependiendo de la manera como se clasifiquen dichos controles, (i) importantes o "key" y (ii) poco importantes o "standard", puede resultar en la aplicación de pruebas de auditoría en mayor o menor cantidad de controles que los necesarios.

En cuanto a la oportunidad de aplicación de las pruebas de controles, una buena pauta a tomar es entender que a medida que disminuye el riesgo asociado con un control, nos podemos alejar de la fecha a la cual probamos el control interno sobre los estados financieros, o sea alejándonos del cierre del ejercicio fiscal. Por otro lado, a medida que el riesgo asociado con un control aumenta, debemos aplicar pruebas más cerca de la fecha de cierre fiscal de la compañía. Independientemente de esto, el auditor aplica pruebas en fechas intermedias de los estados financieros y luego completa dichas pruebas con más muestras hacia el cierre del ejercicio, para asegurarse que el funcionamiento de los controles ha sido adecuado durante la mayor parte del año.

Un error común en la implementación del cumplimiento de la sección 404 por parte de la compañía y la auditoría externa, es la suposición "automática" que la falta de evidencia en la operación de un control invalida el mismo. Si bien es una buena práctica dejar evidencia de la aplicación de un control, esto debe ser considerado teniendo en cuenta los lineamientos definidos por el PCAOB en la pregunta 53 de su serie de publicaciones "Q&A". La Norma de Auditoría N° 2 no presume que un control es inefectivo solamente porque no haya documentación que evidencie la operación de dicho control. Dicha presunción pondría el foco de atención tanto de la compañía como de los auditores externos en que debe existir un documento formalmente firmado y archivado que garantice que se realiza el control, y vaya el comentario propio aquí, genere tranquilidad en la auditoría. La profesión en los Estados Unidos denomina dicha falsa tranquilidad o percepción de garantía de buen control como "sign-and-file" (firmado y archivado). Este error llevaría a pensar que la firma formal o existencia de evidencia de control se convierten en elementos más importantes que la ejecución misma del control. Es en este último punto donde debería centrarse la revisión de evidencia de ejecución de un control y no solamente en la formalidad "visible" del mismo. El espíritu de la Norma de Auditoría N° 2 enfatiza la importancia de obtener evidencia que resulte lo suficientemente persuasiva para respaldar la conclusión sobre la operación efectiva de un control. Por lo tanto, y siguiendo las recomendaciones del PCAOB, la ausencia de documentación como evidencia formal sobre la operación de un control individual no es determinante, en si misma, para concluir sobre la operación efectiva o inefectiva en su caso, de dicho control. El auditor debe satisfacerse en esta circunstancia con otros elementos que pudieran también estar a su alcance, para concluir sobre la operación del control.

Todas las compañías que deben cumplir con los requerimientos de la Ley Sarbanes Oxley seguramente experimentan presiones por cumplir con las expectativas del mercado de valores. Las historias recientes de escándalos financieros sugieren que el costo de relajar las exigencias sobre los controles internos de la compañía puede ser muy alto. Lo importante aquí no es disminuir el esfuerzo o los costos sino comprender y racionalizar el enfoque necesario definido por el PCAOB para cumplir con dicha ley, logrando como resultado mayor eficiencia y efectividad.

Con el fin de reducir la enorme carga de cumplimiento que implica esta Ley, algunas compañías ya están optando por una racionalización de los controles, basándose justamente en el enfoque "top-down - risk-based" que sugiere la Norma de Auditoría N° 2. Muchas compañías ya han logrado ahorros o reducciones de costos muy importantes en el segundo año de cumplimiento con SOX, sin afectar en lo más mínimo la efectividad de las pruebas que han aplicado para evaluar sus controles internos.

Para mayor información sobre la Ley Sarbanes Oxley, la Norma de Auditoría N° 2 del PCAOB y el enfoque COSO, ha salido al mercado recientemente la segunda edición ampliada del texto "Responsabilidad Corporativa" del mismo autor de la Librería-Editorial Osmar Buyatti.

Autor: Daniel Gustavo Chalupowicz

VALUACIÓN DE BIENES CON RIESGO

Resumen: Algunos bienes en poder de las empresas están sujetos a variaciones de precios por diversas razones: estacionalidad, vencimiento técnico, cambios de modelo, vencimiento físico y otros. En muchos de estos casos el valor de los bienes puede reducirse al transcurrir el tiempo o hacerse nulo. En este trabajo se estudia un método de simulación para calcular la esperanza matemática del valor de un conjunto de bienes que comparten algunas de estas características y se describe un ejemplo válido para la industria automotriz.

Palabras clave: valuación, riesgo, modelos probabilísticos.

INTRODUCCIÓN:

La modelización probabilística nos permite formular problemas con riesgo bajo la forma de alguna distribución de probabilidad, para la cuál pueden conocerse los parámetros, sea por la aplicación de resultados de casos anteriores o por su generación por medio de opiniones de expertos.

Una combinación de modelos basados en datos y en opiniones de expertos, puede ser más útil que cualquiera de las dos técnicas por separado.

El problema general puede plantearse como la estimación o valuación de un conjunto de bienes que, al cabo de ciertos períodos de tiempo, disminuirán de valor, incluso por debajo de su precio de compra, generando eventos de pérdida para la empresa.

Si se trata de bienes de cambio, estos pueden estar sujetos a depreciación por cambio de modelo. Si se trata de materias primas, pueden tener una fecha de vencimiento técnico, pasada la cuál no se los puede usar.

En ambos casos, se supone que los bienes se compran y se acopian porque hay expectativas razonables de venta o de uso antes de las depreciaciones, sin embargo, factores tanto endógenos como exógenos pueden hacer que esas condiciones no se cumplan, en cuyo caso, en la valuación, se deberían considerar el riesgo de la aparición de eventos de pérdida.

También es necesario desarrollar una metodología que permita cuantificar esa pérdida potencial y, si fuera posible, ajustar las estimaciones a lo largo del tiempo, para permitir mitigar la pérdida dentro de ciertos valores.

MODELIZACIÓN:

La buena práctica de la modelización probabilística aconseja el uso de funciones Beta para este tipo de modelos, la ventaja de esta función de distribución es que tiene máximo y mínimo, como ocurre en la realidad. Por su parte, la distribución Normal genera colas que tienden a infinito, a derecha y a izquierda de la media, y debe ser truncada para representar mejor un proceso real.

A falta de datos suficientes se suelen utilizar funciones triangulares, que se caracterizan por un valor Mínimo, un valor Máximo y un Valor mas Probable.

Esta función es igualmente útil para la modelización de problemas con datos históricos o con opiniones de expertos y también con una combinación de ambos.

Obsérvese que estamos usando, para la mayoría de los parámetros, los que se denominan valores robustos, esto es, valores mensurables. Se diferencian de otros, como el promedio, en que éstos últimos son valores calculados que podrían no aparecer nunca en una medición de resultados.

Saldo unitario	5.555,56	5.555,56	5.555,56	2.777,78	-	- 3.333,33
Pérdida unitaria	0	0	0	0	0	- 3.333,33
Pérdida total						- 16.666,67

Las siguientes consideraciones han sido tenidas en cuenta para la construcción de la Tabla N° 2:

Los descuentos han sido estimados con valores promedio del año anterior y corresponden a un 5% en el mes del anuncio del nuevo modelo, 10% en el mes de lanzamiento del nuevo modelo y 16% en los dos meses restantes.

Hasta la fila denominada Saldo, los valores consignados son unitarios

La fila de pérdida no computa ganancias sino sólo pérdidas.

El resultado del análisis determinístico basado en datos del año anterior muestra una pérdida potencial de \$ 16.666,67, que no parece muy elevada frente al volumen del negocio.

Sin embargo, debemos recordar que los valores de ventas son promedios de años anteriores, que pueden o no repetirse, en función de circunstancias externas a la empresa: estado de la economía, nuevos competidores y otros similares.

Para construir un modelo determinístico hay que hacer algunas modificaciones en la Tabla N° 2, que no afectan su presentación gráfica pero sí su contenido.

Dichas modificaciones han sido realizadas en planilla Excel usando una versión de las Simtools del Prof Myerson⁽¹⁾ modificadas por el autor.

Las ventas de Junio a Setiembre inclusive, han sido representadas por funciones de distribución Triangulares acumulativas, que tienen los siguientes parámetros

Máximo:	22	unidades
Mínimo:	18	unidades
Más probable:	20 unidades	

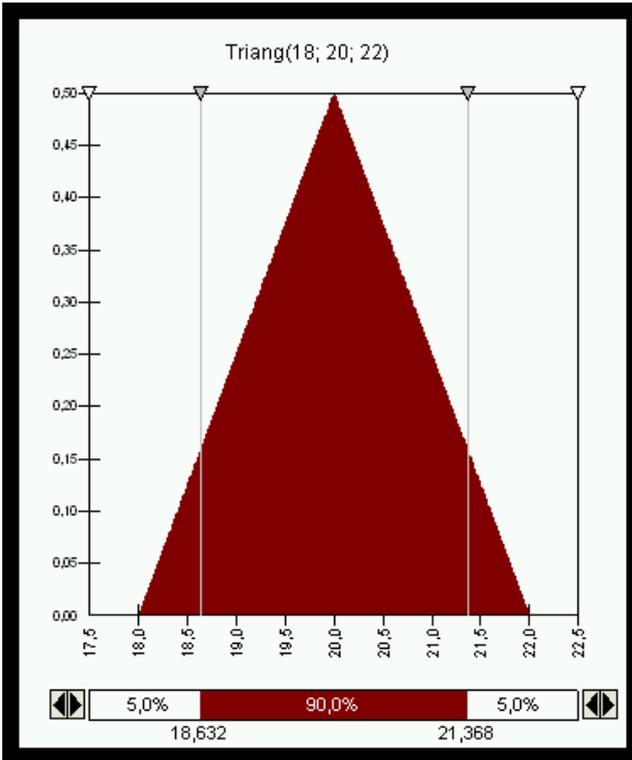
Estos valores se supone son obtenidos de opiniones de expertos.

Las siguientes Gráficas muestran tanto la función de distribución de probabilidad como la de probabilidad acumulativa para estas funciones.

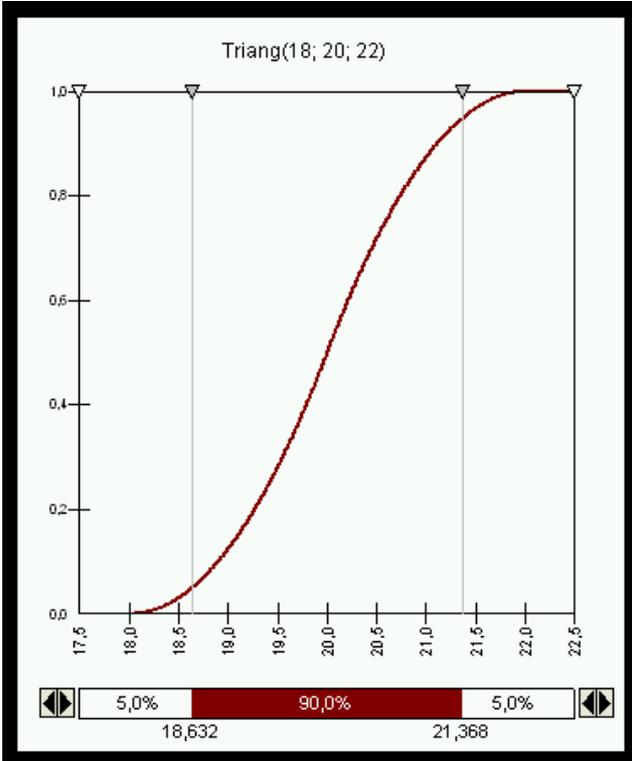
Gráfica N° 1

Densidad de Probabilidad de la Distribución Triangular

Para los meses de Junio a Setiembre



Distribución Triangular Acumulativa



Los trazados de las distribuciones fueron construidos con las Decisión Tools © de Palisade Inc
(2)

La función para el mes de Octubre tiene una forma similar, con:

Máximo: 17
Mínimo: 13
Más probable 15

Dado que, en cada caso, la simulación Monte Carlo adjudica un número aleatorio diferente a cada cantidad vendida por mes, se toma como variable de ajuste el excedente de automóviles que quedan por vender al finalizar Setiembre, este valor, en cada simulación, se calcula por diferencia:

Octubre = 100 – Junio + Julio + Agosto + Setiembre

Dónde los nombres de los meses indican las cantidades vendidas en cada mes.

Para lograr un adecuado ajuste, se ejecutan 400 simulaciones, este número se estima fijando un error admisible entre el promedio al cabo de las 400 simulaciones y el promedio después de la simulación 401.

En la simulación presente, la diferencia de promedios entre 400 simulaciones 401 simulaciones, arroja un error relativo del 1,42%, aceptable para este modelo. Este error se puede disminuir tanto como se quiera aumentando el número de simulaciones a realizar.

Una salida típica para una simulación es la que muestra la Tabla N° 3

Tabla N° 3

Simulación Monte Carlo para el evento de pérdida

Aleatorio	0,678413067	0,830348654	0,3236929	0,654632665	0,505099587	0,357398737
Mes	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre
Ventas	20	20	19	20	14	7
Descuentos	0%	0%	0%	5%	10%	16%
Precio unitario	55.555,56	55.555,56	55.555,56	52.777,78	50.000,00	46.666,67
Costo unitario	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00
Saldo Unitario	5.555,56	5.555,56	5.555,56	2.777,78	-	- 3.333,33
Pérdida Total	0	0	0	0	0	- 23.333,33

Se observa que la fila superior muestra los números aleatorios, diferentes y variables, que corresponden a cada número de unidades vendidas en cada mes. Este modelo supone que el número de unidades vendidas en un mes cualquiera es independiente del mismo número para cualquier otro mes. Por eso le corresponde un número aleatorio diferente.

Al cabo de las 400 simulaciones se obtiene un monto esperado de pérdida igual a:

\$ 25.835,41

Valor superior al calculado en forma determinística con los promedios de los datos de años anteriores.

CONCLUSIONES:

El método determinístico ignora los rangos de variación probables para las cantidades vendidas, variación o dispersión que, desde el punto de vista probabilístico, se representa con la desviación estándar.

El promedio por sí solo no es suficiente para pronosticar futuros niveles de ventas, se lo debe complementar con la desviación estándar. La única manera de incluirla es el uso de un modelo de simulación, como se ha mostrado aquí.

La Esperanza Matemática de la pérdida ha resultado mayor que la calculada en forma determinística.

Conociendo estos valores es posible mitigar la posible pérdida con algunas acciones anticipadas, por ejemplo aumentando los descuentos en Setiembre y Octubre para llegar a Noviembre sin stock. Por supuesto que el aumento de los descuentos de Octubre va a convertir una situación de no pérdida en una de pérdida, aquí debiera haber un cálculo del límite posible del descuento para que la pérdida se mantenga menor a la encontrada antes.

Por supuesto que la aparición de un nuevo posible evento de pérdida en Setiembre obligará a hacer una nueva simulación para cuantificar su valor esperado..

Autor: Alfredo Russo