

Auditoría Interna en síntesis

Temas clave para
una nueva década

Septiembre 2010

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Bienvenidos

Auditoría Interna en síntesis

Bienvenidos a la tercer Edición de “Auditoría Interna en síntesis” – una publicación diseñada para brindar a los líderes de Auditoría Interna (AI) un resumen de los asuntos de actualidad más destacados.

En este número, trataremos los siguientes temas:

Toma de decisiones estratégicas

Si los departamentos de AI quieren tener mayor relevancia en el futuro, es fundamental que consideren el riesgo estratégico. Un buen punto de partida es que AI cumpla su rol en la revisión del proceso de toma de decisiones estratégicas.

Intensidad versus rotación

Un enfoque alternativo en el cual todo el universo auditable es revisado cada año a diferentes niveles de intensidad en base al riesgo.

Cambio climático

El cambio climático se convirtió en un punto significativo en las discusiones del Directorio ya que es un asunto de relevancia estratégica, regulatorio y/o de desempeño. AI tiene un rol clave en este tema.

Efectividad de la función Financiera

Actualmente a los Ejecutivos, el Directorio y los Líderes de AI no les basta con entender cómo la compañía mitiga los riesgos, sino cómo se están desempeñando y cómo pueden mejorar su rendimiento.

“Al comenzar una nueva década con las secuelas de la crisis de los mercados financieros y un panorama económico incierto, es importante que los líderes de AI, den respuesta a las lecciones aprendidas, haciendo foco en los riesgos pertinentes, desafiando las prácticas habituales e incrementando la relevancia y el perfil de la profesión, para que se nos considere como parte de la solución y no parte del problema.”



Seguridad de Internet

La encuesta Global de PwC de Seguridad de TI demuestra la gran importancia que tiene la seguridad de Internet para el Directorio.

Encuesta Global de AI

Agradecemos a aquellos de ustedes que se tomaron un momento para completar nuestra Encuesta Global de AI.

Estamos compartiendo los resultados obtenidos con ustedes.

Los hallazgos que arroje la encuesta brindarán un amplio panorama de los asuntos clave que enfrenta la función de AI en todo el mundo y como se comporta en ese contexto su organización.

Si desea discutir en profundidad alguno de los temas aquí tratados, o si podemos ayudarlo de alguna otra manera con el desarrollo y los servicios de AI, por favor contáctenos.

Es nuestro sincero deseo que esta edición resulte de su interés. Por favor, no deje de compartir con nosotros su opinión sobre ‘Auditoría Interna en síntesis’ y sus sugerencias sobre cómo podríamos hacerla más útil para ustedes de aquí en adelante.

Evaluación del proceso de toma de decisiones estratégicas

La publicación de la encuesta 2008 del Estado de la Profesión de AI en EEUU incorporó el concepto de un enfoque de AI centrado en el interés del accionista. El estudio señala que los temas de estrategia o del negocio representan el principal factor de la pérdida de valor para los accionistas, mientras que las funciones de AI principalmente se concentran en controles operativos/financieros.

La misma publicación puso de manifiesto que alrededor del 86% de los auditores internos creen que tanto el Comité de Auditoría como los accionistas, obtendrían mayor valor agregado si se hiciese foco en los riesgos estratégicos y del negocio.

Tras la crisis financiera y el consecuente declive económico, los departamentos de AI se están cuestionando si están considerando los riesgos adecuados.

Los especialistas indican que si los departamentos de AI quieren tener relevancia en adelante, necesitan re-apuntar hacia la cobertura de riesgos estratégicos.

Un buen punto de partida es que AI asuma un rol en la revisión del proceso de toma de decisiones estratégicas de la organización (PTDE) .

Esto crea un nuevo desafío para los departamentos de AI ya que se requieren aptitudes y capacidades diferentes.

Continúa en la próxima página

¿Se está concentrando AI en los riesgos correctos?

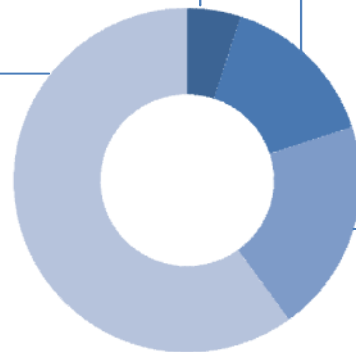
Cómo se destruye el valor – Motivos de pérdidas de valor de los accionistas

5% De Cumplimiento

- Regulación
- Litigios judiciales

60% Estratégicos o del negocio

- Baja de la demanda
- Pérdida de clientes
- Problemas de integración
- Presiones tarifarias
- Fallas en Investigación y Desarrollo
- Sector de la industria
- Pérdidas societarias
- Factores macroeconómicos
- Cuestiones políticas
- Terrorismo
- Desastres naturales



15% Financieros

- Deudas y tasas de interés
- Gestión financiera deficiente
- Pérdidas de activos
- Incapacidad (buena fe)
- Problemas contables

20% Operativos

- Costos excedidos
- Controles en operación
- Gestión ineficiente
- Problemas de abastecimiento
- Conflictos laborales y fraudes
- Precios de commodities

Fuente: PricewaterhouseCoopers. Compilado de varios estudios de US/UK previos a la crisis de mercados financieros

PricewaterhouseCoopers

La crisis financiera

El profesor de Economía de la Universidad de Yale, Robert J. Shiller escribió en su artículo, acertadamente titulado Exuberancia Infecciosa, "*Las Burbujas Especulativas son estimuladas por el contagio social del pensamiento Boom thinking*"³. Él señala que en un ambiente caracterizado por un optimismo desenfrenado, "los escépticos vivieron tiempos difíciles"⁴

Los funcionarios de riesgo financiero si bien son los escépticos en una organización, fueron pocos quienes reclamaron la protección del valor de los accionistas durante los años del boom.

La estrategia que, en otras circunstancias habría tensado los límites de riesgo, parecía cómoda en el momento porque era la manera en que todos lo estaban haciendo.

Las mejores organizaciones reaccionaron rápido a los riesgos asociados con la crisis financiera, mientras que otras resultaron menos ágiles y fueron consumidas. ¿Podría haber ayudado a evaluar este tipo de riesgos antes de que fuera demasiado tarde, una función de AI centrada en el interés del accionista? Quizás, por lo menos desde la perspectiva de gobierno y manejo de riesgo. Pero existe indudablemente una necesidad de enfocar en el proceso de toma de decisión estratégica de la organización.

³ Shiller, Robert J., "Infectious Exuberance," Julio-Agosto 2008. *The Atlantic, Ideas Issue*.

⁴ Ibid.

Evaluación del proceso de toma de decisiones estratégicas (continuación)

El siguiente es un ejemplo de un enfoque en tres pasos que puede seguirse cuando se realiza una revisión del Proceso de Toma de Decisiones Estratégicas.

1 Entender el proceso vigente

Obtener un entendimiento minucioso del proceso actual, la cultura y el estilo de liderazgo de la organización mediante entrevistas con el departamento de planeamiento corporativo, el equipo de riesgos y otros involucrados clave, así como una revisión de la documentación relevante asociada con este proceso. En particular, debería entenderse lo siguiente:

- Los criterios que determinan cuáles son las decisiones estratégicas (por ejemplo, requisitos de inversión, exposición extra al riesgo).
- La relación entre el proceso de toma de decisiones estratégicas y el proceso de aprobación de un nuevo producto.
- Cómo son identificados e informados los factores externos que impactan en la estrategia.
- Los niveles de autoridad en la toma de decisiones, por ejemplo entendiendo los criterios para definir cuáles decisiones deben ser presentadas y aprobadas por comités ejecutivos y el Directorio.
- El nivel de análisis económico, de riesgos y *stress testing* que se realiza para sustentar una decisión estratégica que, por ejemplo, se incluye en un plan de negocios típico.
- El proceso que garantice que las decisiones estratégicas son escaladas para aprobación, la información presentada a los aprobadores de tales decisiones, así como el proceso para informar las decisiones estratégicas que son rechazadas.
- Los procesos para realizar cambios a nivel gerencial, por ejemplo cuando un nuevo CEO quiere realizar modificaciones a un plan estratégico heredado.
- El uso de un plan estratégico dentro del negocio, cómo es comunicado y cómo cambia de rumbo y comportamientos en la compañía. Los procesos para rastrear resultados y reportarlos a la autoridad de aprobación, incluyendo sus consecuencias económicas y riesgos en relación a una decisión estratégica aprobada.
- El proceso para monitorear la resolución de temas considerados como requisitos para la aprobación de una decisión estratégica y en qué punto la actividad se consideraría 'normalizada'.

2 Comparar el diseño del PTDE vigente con las expectativas de los principales interesados y las mejores prácticas

- Para entender la efectividad del diseño del modelo vigente, se deben tener en consideración las expectativas de los accionistas, la cultura de la organización y el estilo de liderazgo.
- Las expectativas de quienes toman decisiones estratégicas también deberían ser consideradas.
- El proceso vigente debería por último ser comparado con el modelo de mejores prácticas para identificar cualquier deficiencia en el diseño del proceso en práctica.

3 Considerar la eficiencia operativa del actual proceso. Seleccionar una muestra de decisiones estratégicas recientes y para cada una, considerar lo siguiente:

- Revisar el proceso seguido, evaluar y calcular los inputs clave y los resultados reportados.
- Completar con elementos adicionales obtenidos de las mejores prácticas aceptadas para el PTDE.
- Reportar la efectividad operativa y considerar si los elementos adicionales pueden haber modificado la decisión de la autoridad de aprobación.
- Revisar cómo se reportaron las decisiones estratégicas a la autoridad de aprobación, el nivel de síntesis y cualquier subjetividad en la presentación.
- Considerar la dinámica entre la gerencia y la autoridad de aprobación.

Una metodología alternativa de AI – Enfoque de Intensidad de cobertura total

Auditoría basada en riesgos

Una década atrás, sólo unos pocos auditores internos utilizaban un legítimo encuadre basado en riesgos para su plan de auditoría. Desde entonces, ha habido una migración continua a las auditorías basadas en riesgo, aunque tomando diferentes caminos y alcanzando distintos niveles de madurez.

Intensidad versus rotación

El Enfoque de Intensidad de Cobertura Total fue desarrollado durante un proyecto de PwC con un importante cliente de servicios financieros. El cliente se comprometió a un cambio fundamental en la metodología de AI desde la definición del universo auditable, a través del desarrollo de una evaluación dinámica de riesgos y la generación de un plan basado en intensidad de cobertura total. El Enfoque de Cobertura Total aquí descrito es una variación al trabajo realizado con este cliente.

Una descripción general del Enfoque de Intensidad de Cobertura Total se esquematiza en el diagrama de la página siguiente.

La distinción clave en este enfoque es que todo el universo auditable es sujeto a revisión cada año a diferentes niveles de intensidad en función de un análisis de riesgo (en vez de un plan rotativo de 3-4 años de duración).

Beneficios clave

- Todas las unidades dentro del universo auditable son sujetas a revisión cada año, pero con diferentes niveles de intensidad en función del riesgo.
- El vínculo del universo auditable con la contabilidad gerencial y la estructura organizacional y de contabilidad financiera, asegura una cobertura completa.
- El universo auditado es sujeto a una sólida y dinámica evaluación de riesgos categorizados por su relevancia.
- La efectividad de la primera línea de defensa (procesos y controles gerenciales) y la segunda línea de defensa (funciones de supervisión, como administración de riesgos) son considerados dentro de las actividades de la tercer línea de defensa (AI).
- El encuadre refuerza la primera y segunda línea de defensa.
- El apetito al riesgo define el nivel de intensidad basado en riesgos inherentes y de control.
- Esto centra el esfuerzo de AI, cuando existe alta confianza en controles, a tratar riesgos inherentes en una unidad auditable.
- Permite total transparencia en el alcance de la AI ejecutada.
- Workflow completamente integrado, de manera tal que los cambios en la evaluación de riesgos fluyen a través de, y requieren cambios en, el plan de AI.

- Permite a los auditores internos pronunciarse respecto a riesgos inherentes y efectividad de controles, para determinar más directamente la intensidad de la ejecución de AI.

Desafíos

- La efectividad en el monitoreo gerencial de los controles, incluyendo la disponibilidad de indicadores de controles clave para respaldar el enfoque basado en intensidad.
- Se requiere mayor diversidad en el staff de AI, debido a que un elevado porcentaje del esfuerzo de AI está dedicado a la evaluación de riesgos, planificación y monitoreo del negocio.
- La necesidad de una administración sólida del proyecto, consistente con cualquier programa trascendental de cambios de gran envergadura.
- Gestión de comunicación con los interesados.
- Apoyo incondicional de la gerencia y staff del departamento de AI.
- Desarrollo e integración de las herramientas de AI, existentes y adicionales.
- Programa de entrenamiento extenso para dar soporte a la implementación.

¿Cuándo es aplicable?

Por lo general, si un departamento de AI tiene recursos suficientes para ejecutar un plan de auditoría basado en rotación, debería tener recursos para ejecutar un plan basado en el enfoque de intensidad de cobertura completa.

Cuando resulta aplicable, el despliegue de un enfoque de Intensidad de Cobertura Total puede cubrir los requerimientos de prueba de la gestión, demandados por Sarbanes Oxley S404 a través de la ejecución habitual de su plan de AI.

El enfoque de intensidad es más efectivo en grandes locaciones con actividades complejas/diversas.

En algunas organizaciones, sería más apropiada una propuesta mixta, utilizando el enfoque basado en intensidad en grandes locaciones con actividades simples/homogéneas (por ejemplo una red de bancos minoristas).

Continúa en la próxima página

Enfoque de Intensidad de Cobertura Total – Rasgos clave (continuación)



Cambio Climático

Un riesgo clave a las actividades que requiere seguridad

El cambio climático es en la actualidad un asunto clave a nivel político, público y corporativo. En la 15ta Conferencia sobre Cambio Climático de las Naciones Unidas que tuvo lugar en Copenhague en Diciembre de 2009, el trabajo de los moderadores e iniciativas como el Carbon Disclosure Project reflejan la creciente importancia y prioridad tanto para los organismos públicos como privados. Al tratarse de un asunto con implicancias estratégicas, regulatorias y operativas, el cambio climático se convirtió en un punto preponderante en las discusiones de directorio.

Creando un plan bien definido

Las implicancias del cambio climático en el negocio son amplias, pudiendo incluso tener un impacto positivo en una organización con un plan de acción proactivo y bien definido. Una respuesta bien diseñada – integrada con una estrategia corporativa y procesos operativos y de gestión - permite desarrollar una habilidad en la organización que le permite adaptarse a riesgos emergentes, operar eficientemente, desempeñarse con normalidad, atraer nuevos interesados y aumentar el valor de la firma.

A pesar de que no hay una manera fácil o clara de anticipar todos los riesgos emergentes ni su magnitud, los riesgos relacionados con la cuestión climática pueden considerarse bajo dos categorías:

Riesgos de primer orden relativos a impactos directos y geofísicos en una

compañía, con posibilidades directas de afectar la continuidad de un negocio. Principalmente afectarían activos físicos y la operatoria. Por ejemplo, compañías de generación de energía podrían tener que enfrentar costos adicionales por la protección de activos físicos.

Riesgos de segundo orden relativos a impactos indirectos y respuestas a partes interesadas internas y externas y competidores. Estos riesgos tienen potencial impacto en el acceso al capital, legitimidad en el mercado y reputación global. Por ejemplo, empresas industriales podrían enfrentar incrementos en materias primas, la transparencia de las emisiones de carbono podría ser condición para contratos de abastecimiento, así como, que el nivel de emisión de carbono esté públicamente disponible impulsa alianzas.

Ambas categorías pueden potencialmente afectar en el corto y largo plazo el desempeño financiero y la rentabilidad si no son suficientemente mitigados.

Informes y presentaciones

La guía más comúnmente adoptada para el reporte de emisiones de gases de efecto invernadero es el Protocolo de Efecto Invernadero del World Resources Institute. Otros estándares regulatorios están emergiendo y los informes actuales de emisiones de carbono son variables en calidad y contenido, la demanda de mayor transparencia y exactitud de la información está creciendo. Desde dentro de la



organización, es importante tomar los pasos apropiados para asegurar que los procedimientos adecuados y controles estén en práctica para cubrir estas nuevas fuentes de información.

El rol del Auditor Interno

Las organizaciones líderes están definiendo metas estratégicas y de rendimiento en respuesta a la problemática del cambio climático y asumiendo un análisis de riesgos más detallado. Con nuevas y emergentes reglamentaciones, demandas adicionales en la cadena de abastecimiento y las implicancias financieras resultantes, las organizaciones tienen que estar preparadas.

Al tiene un rol clave en proveer un panorama de riesgos apropiado y monitoreo de los planes y objetivos estratégicos de la organización, así como de la operación de los procesos de negocio, sistemas y controles.

Al debería trabajar en colaboración con todas las partes interesadas para realinear el alcance de auditoría, de manera de hacer foco en los procesos críticos. Por ejemplo, Al puede:

- Facilitar una evaluación de riesgos de primer y segundo orden.

- Probar la respuesta a los riesgos de primer y segundo orden.
- Revisar la integración de la respuesta al cambio climático con los procesos principales del negocio.
- Probar la habilidad para responder a los requerimientos del Compromiso de Reducción de emisiones de carbono (incluyendo impactos financieros).
- Garantizar protección adecuada a través de un seguro para áreas de riesgos potenciales que podrían resultar del cambio climático.
- Revisar la adhesión de proveedores y distribuidores a los requerimientos contractuales.

Para la mayoría de las organizaciones, la respuesta al cambio climático se ha convertido en un tema central de innumerables maneras. Está implicando mayor demanda de los procesos de negocio, sistemas y controles, incluyendo emisión de reportes. Al puede ser un catalizador para brindar un marco al asunto y trabajar con apoyo del Directorio para obtener una ventaja competitiva al entender estos riesgos emergentes y asegurándose que la organización esté bien preparada.

Efectividad de la función Financiera

La mayoría de los Directorios y Comités de Auditoría esperan mayor valor de sus equipos de AI y que eviten tareas que no agregan valor. Cuando se considera realizar revisiones de las funciones de back office (como por ejemplo Finanzas), los principales interesados como los ejecutivos financieros, directores ejecutivos, Directorio y los líderes de AI, ya no están interesados en entender únicamente cómo el negocio mitiga los riesgos, sino más bien cómo se están desempeñando y cómo podrían mejorar la operación.

La confiabilidad de la gestión de una función necesaria para la administración de un negocio y seguir objetivos estratégicos con confianza, no sólo debería considerar la actividad interna, sino también considerar el nivel alcanzado por quienes tienen mejor desempeño y cómo lo logran. Entonces, ¿cómo debería revisar AI el desempeño de la Función Financiera?

Algunas áreas importantes a considerar:

¿Cómo encuadrar el análisis?

El análisis necesita combinar una evaluación cualitativa con parámetros comparativos de las dimensiones de entrega de la función de back office. La evaluación de la Función Financiera de PwC considera las siguientes dimensiones:

- **Conocimiento del negocio:** ¿Cómo se alinea Finanzas con el negocio para contribuir a la gestión de una función efectiva?
- **Eficiencia:** ¿Qué iniciativas podrían emprenderse para mejorar la eficiencia y efectividad de los procesos financieros?

- **Cumplimiento y control:** ¿Cómo asegurarse de contar con un nivel adecuado de controles sin restringir el negocio?

Muchas revisiones dedican gran cantidad de tiempo y recursos en temas de cumplimiento y controles, mientras se pierde la oportunidad de brindar mayor conocimiento del negocio y mejorar el desempeño de la función, y por lo tanto, resaltar el mayor valor que AI puede agregar.

¿Cuáles son los enfoques disponibles para evaluar el desempeño de la Función Financiera?

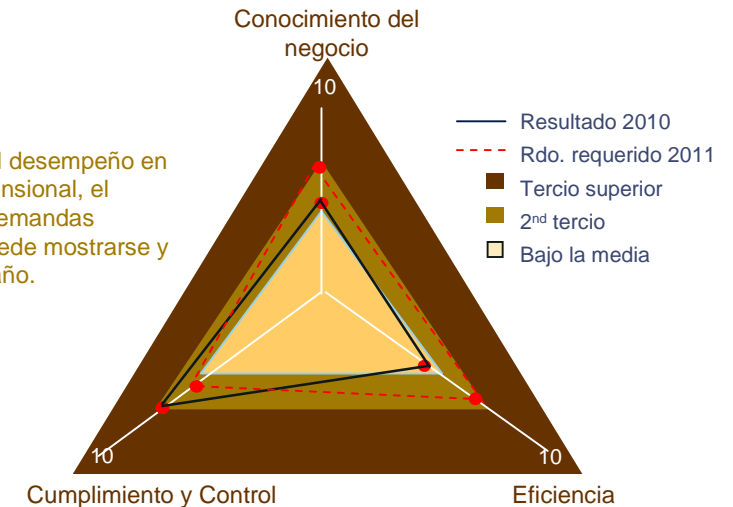
- **Benchmarking** – comparar las definiciones comunes del proceso con otras organizaciones similares como por ejemplo el tamaño, forma y actividades.
- **Encuesta a Clientes** – que estén en contacto o que interactúan con Finanzas.
- **Entrevistas a Ejecutivos** – Expectativas y sugerencias de todos los directores ejecutivos respecto a la actividad y gestión que requieren de Finanzas.

¿Cómo podría beneficiar el resultado de una revisión tanto a la AI como a la organización?

Ayudar a mejorar la gestión de la función Financiera puede ayudar a que AI sea vista como “socio del negocio”.

Los resultados demostrarían al Comité de Auditoría y a los Directores que AI se preocupa por brindar valor agregado, al generar:

Al administrar el desempeño en un plano tridimensional, el balance entre demandas competitivas puede mostrarse y medirse año a año.



- Un análisis estratégico de gran valor
- Respuesta de los principales clientes y las perspectivas de los principales interesados de la función – reforzando y respaldando los resultados.
- Respuestas tanto de áreas internas como grupos de expertos externos.
- Recomendaciones de alto nivel que contribuyan al progreso sostenido del sector de Finanzas ideal.

Para las organizaciones que estén viviendo cambios significativos en su función Financiera, lo que ha repercutido es el concepto de una base sólida y un marco de medidas para gestionar el cambio.

¿Cuándo debería incluirse una revisión de la Función Financiera en el Plan de AI?

- Nombramiento de un nuevo CEO o CFO.

- Existe presión para reducir costos pero el equipo de Finanzas no sabe por dónde empezar.
- Se requiere una mejor alineación de Finanzas con el negocio, o la gerencia quiere mejorar la información gerencial.
- La transformación de Finanzas o del negocio está planificada/en marcha
- Cambios significativos del negocio (por ejemplo, fusión o escisión).

El equipo de Finanzas de PwC completó más de 100 encuestas y proyectos de benchmarking en los últimos 18 meses. El segundo reporte anual basado en los hallazgos, está disponible para su descarga en: http://www.pwc.co.uk/eng/publications/finance_effectiveness_benchmark_study.html

Seguridad de Internet – un riesgo estratégico clave

Según la Encuesta Global de Seguridad de la Información de PwC 2010, el 67% de los Líderes del área de TI expresaron que el ambiente de riesgo existente ha elevado la importancia de seguridad de Internet para el Directorio. El 77% dijo que la maraña de regulaciones y los estándares de la industria le han dado a este tema carácter urgente.

A continuación, se definen algunas de las áreas clave que AI debería considerar:

Comprender los riesgos

Internet hizo posible que las organizaciones desplegaran rápidamente su habilidad de hacer negocios a través de diferentes países, culturas y continentes, con relativa facilidad.

Pero las mismas tecnologías y técnicas que facilitan este alcance global también están disponibles para delincuentes, que son cada vez más hábiles para encontrar maneras de infiltrarse, robar información para su propio beneficio, y lo hacen desde el anonimato de Internet.

Dado que Internet es cada vez más compleja y dinámica, combinada con la disponibilidad inmediata, bajo costo y variadas herramientas de piratería, es un lugar atractivo para la operatoria criminal.

Impacto en el negocio

Las amenazas a la seguridad perjudican las

ventas, reduce la confianza de los Consumidores/inversores y diluye el valor de la marca que una organización construye en años. Ataques en el momento justo, podrían dañar una compañía en minutos – desde un punto de vista operacional, pero también financiero y de reputación.

Programas de defensa típicos

En el pasado, las organizaciones trataron de proteger su compañía e información con métodos como firewalls perimetrales, sistemas de detección de intrusos o definiendo alertas en sistemas clave.

Pero dada la sofisticación agregada de Internet, y para muchas organizaciones, su importancia crítica, definir una estrategia sólida de protección es esencial, tomando un acercamiento al control más tecnológico y holístico, de marcas, información y propiedad intelectual.

Estrategia de protección del negocio

El programa de protección ideal de un negocio debería ser un enfoque coordinado, inter-departamental y automatizado, que trascienda TI, AI y los departamentos Legales, e involucre Marketing, Riesgo y Abastecimiento.

Este esquema de protección también requiere mayor proactividad, por la cual los departamentos sean capaces de:

- Rastrear infractores.

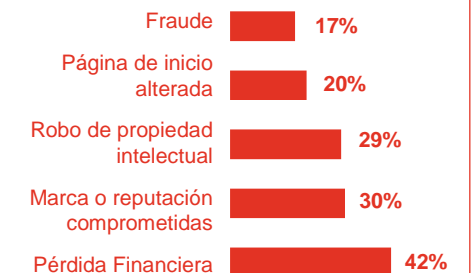


- Identificar amenazas emergentes antes de que se conviertan en problemas reales.
- Anticipar riesgos de reputación.
- Proteger la confidencialidad de los datos.
- Desviar el tráfico del sitio.

Los siguientes objetivos deben ser considerados:

- Alineamiento estratégico con el negocio.
- Valorización de la disponibilidad de seguridad.
- Administración de riesgos de seguridad proactiva.
- Administración efectiva de recursos.
- Monitoreo de riesgos y alertas potenciales.
- Medición del desempeño de seguridad.

Impacto económico de infracciones de seguridad:



Link a la Encuesta Global de Seguridad de la Información de PwC:

<http://www.pwc.com/gx/en/information-security-survey/index.jhtml>

Contactos

INTERNAL AUDIT SERVICES		
Nombre	Tel	Email
Norberto Rodríguez	(54 11) 4850 6819	norberto.rodriquez@ar.pwc.com
Entidades Comerciales, de Servicios y Seguros Luis Gustavo Flores Mercedes María Durante	(54 11) 4850 6851 (54 11) 4850 6813	luis.gustavo.flores@ar.pwc.com mercedes.maria.durante@ar.pwc.com
Entidades Financieras Ramón Romero	(54 11) 4850 6808	ramon.romero@ar.pwc.com

PricewaterhouseCoopers has taken all reasonable steps to ensure that the information contained herein has been obtained from reliable sources and that this publication is accurate and authoritative in all respects. However, it is not intended to give legal, tax, accounting or other professional advice. If such advice or other expert assistance is required, the services of a competent professional should be sought.

© 2010 PricewaterhouseCoopers. All rights reserved. "PricewaterhouseCoopers" and "PwC" refer to the network of member firms of PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL). Each member firm is a separate legal entity and does not act as agent of PwCIL or any other member firm. PwCIL does not provide any services to clients. PwCIL is not responsible or liable for the acts or omissions of any of its member firms nor can it control the exercise of their professional judgment or bind them in any way. No member firm is responsible or liable for the acts or omissions of any other member firm nor can it control the exercise of another member firm's professional judgment or bind another member firm or PwCIL in any way.

1000123/AD

PricewaterhouseCoopers