

Deloitte.

El camino hacia un
Directorio Sostenible.



Introducción

Para un número amplio y creciente de clientes, proveedores, empleados e inversionistas, entre otros, la sostenibilidad se ha convertido en un criterio clave al momento de determinar si desean o no estar asociados a una organización.

Pocos son los aspectos –además de la sostenibilidad– que se estima tengan impactos significativos en las compañías, en la manera en que operan y en los productos y servicios que ofrecen.

Pocos son los aspectos –además de la sostenibilidad– que se estima tengan impactos significativos en las compañías, en la manera en que operan y en los productos y servicios que ofrecen.

A la sostenibilidad se la ha llamado la siguiente “megatendencia”, la cual transformará a las empresas, sus mercados y la economía en una manera comparable con las “megatendencias” anteriores: la producción en masa, la globalización y la revolución de las tecnologías de la información.

Los temas asociados con esta práctica incluyen, por ejemplo, el cambio climático, el uso de recursos naturales, las relaciones con empleados y la comunidad, los derechos humanos, entre otros. Para los negocios, implica asegurar que los impactos negativos del negocio en la sociedad y medio ambiente se reduzcan con un desarrollo sostenido de tal manera que sus operaciones sean congruentes en un planeta finito. **El concepto de negocio sustentable busca combinar las mejoras ambientales y sociales con el éxito financiero.**

En el pasado, las prácticas de sostenibilidad y sus aspectos relacionados fueron de interés para los Directorios de algunas industrias, de aquellas con un impacto directo en el medio ambiente, como energía, recursos y manufactura; o para aquellas con un contacto cercano con los consumidores.

Hoy en día, se ha convertido en un interés para todas las organizaciones, ya que puede crear valor en el negocio construyendo reputación, mejorando los valores en los empleados y fortaleciendo la competitividad. Los grupos de interés y accionistas de todo tipo de compañías e industrias han incrementado su actividad en esta materia.

En respuesta a ello, muchos Directorios están tomando un rol más activo relacionado con las actividades de sostenibilidad de su organización. Algunos supervisan los reportes, identifican las inquietudes y prioridades de sus grupos de interés, y colaboran en la planeación y supervisión de la implementación de prácticas sostenibles. Otros, a través del Presidente del Directorio o del Comité de Sostenibilidad, lideran los programas de sostenibilidad de la organización, los cuales incluyen trabajar cercanamente con los accionistas y otros grupos de interés para identificar nuevas iniciativas y áreas potenciales de mejora. Por otra parte, existen muchos otros que todavía necesitan determinar qué papel deben tomar y, por lo tanto, raramente discuten los asuntos de sostenibilidad.

Este documento define algunos de los puntos más relevantes de sostenibilidad a los que se enfrentan los Directorios hoy:

- El imperativo de negocio que hace a la sostenibilidad relevante para el Directorio
- Medición del valor real de este tipo de iniciativas
- Los vínculos entre la sostenibilidad, estrategia y riesgo
- Sostenibilidad como conductor del crecimiento y la innovación
- Transparencia y reporte de sostenibilidad
- Cómo el Directorio puede aprender más acerca del tema

Cada sección incluye ejemplos de preguntas para los Directores, con el objetivo de ampliar su entendimiento sobre los detalles revisados.

Si la Alta Dirección de su organización aún no ha determinado la responsabilidad que desea tomar o si ya ha incluido a la sostenibilidad como parte de su mandato, el contenido discutido en esta publicación le permitirá determinar el rol apropiado para su organización.

El imperativo de negocio sostenible: ¿por qué es relevante para el Directorio?

La sostenibilidad se ha vinculado, inexorablemente, al éxito de la organización. La demanda de los clientes está creando mercados para nuevos productos y servicios “verdes”. Las empresas que trabajan con cadenas de valor insisten en que otras partes de la cadena, trabajen con ellos para mejorar la sostenibilidad o serán reemplazados por otros que sí lo hagan.

Los analistas financieros han incrementado el peso de este tema en la evaluación de las empresas, los inversionistas integran estos factores en la toma de decisiones, y los accionistas están participando en organizaciones que pueden rendir cuentas de sus actividades de sostenibilidad. Un número creciente de empleados dice que su preferencia es trabajar en compañías que hacen un esfuerzo consciente por ser responsables social y ambientalmente.

Los reguladores se enfocan en prácticas relacionadas con la salud y seguridad ambiental, prohibición de materiales, etiquetado en paquetes y productos, estándares laborales, reciclaje, energía y, en muchas jurisdicciones, emisiones de carbono.

En este contexto, los Directorios necesitan asegurar que su organización considera **la sostenibilidad corporativa** como algo más que una buena ciudadanía corporativa; **debe ser un componente integral en su estrategia general de negocio.**

Las iniciativas de sostenibilidad pueden fortalecer la reputación de una compañía, su competitividad, la moral de sus empleados y su capacidad para atraer capital. Esto ha permitido a muchas empresas hacer más eficientes sus procesos, reducir costos y fortalecer su imagen pública, con lo que crean valor y mejoran su posición competitiva. Al mismo tiempo, sin embargo, esta práctica también es una consideración crítica del riesgo. Los cambios no anticipados en regulaciones o políticas de sostenibilidad pueden, repentinamente, transformar el ambiente del negocio de una manera tal que los modelos actuales resulten inviables.

El Directorio, con la responsabilidad de vigilar la estrategia corporativa e identificar y mitigar riesgos, tiene a su vez una clara responsabilidad de vigilar las actividades de sostenibilidad de la compañía. Dado que las inquietudes a corto plazo demandan habitualmente la atención total de los gerentes, es común que el Alta Dirección se enfoque en estrategias a largo plazo, como lo es la integración del programa de sostenibilidad en la estructura de gobierno. Si los directivos no tratan este tema, ¿quién lo hará? Y si pasan desapercibidos, ¿cuáles serán las consecuencias?

Preguntas para los Directores

- ¿El Directorio entiende los riesgos en materia de sostenibilidad, no sólo para la organización, sino también para los Directores? ¿La compañía ha realizado un análisis de riesgo de sostenibilidad?
- ¿La empresa tiene una estrategia de sostenibilidad apoyada por políticas adecuadas? ¿Éstas han sido revisadas y aprobadas por el Directorio?
- ¿El Directorio recibe entrenamiento e información respecto de los temas de sostenibilidad que enfrentan?
- ¿El Directorio ha establecido una estructura de gobierno adecuada para supervisar de manera efectiva su gestión?
- ¿Hay suficiente experiencia en el Directorio respecto a las implicaciones de negocio y estratégicas en temas de sostenibilidad?



Midiendo el valor real de la sostenibilidad

A pesar de que las iniciativas de sostenibilidad se han convertido en un componente importante para los negocios, muchas organizaciones tienen dificultades evaluando el retorno de inversión en su estrategia de sostenibilidad.

La línea base de los beneficios potenciales de las actividades de sostenibilidad es variable. El valor directo puede resultar del costo-beneficio de estas inversiones, a través de la reducción de costos para generar ahorros, del incremento en la productividad o del ingreso de una nueva línea. Otros beneficios pueden incluir el valor indirecto creado cuando los riesgos son mitigados por una inversión en sostenibilidad, por ejemplo, evitando costos de demanda.

Al igual que cualquier otra inversión, las compañías necesitan entender el Retorno de Inversión (ROI) y el Valor Presente Neto (NPV) de sus acciones de sostenibilidad –dada la complejidad de muchas empresas, esto puede ser más fácil si se cuantifica por proyecto en lugar de a nivel empresa. Herramientas como el Mapa de Creación de

Valor de Sostenible de Deloitte permite a las organizaciones identificar la conexión entre las acciones de sostenibilidad y el valor asociado creado por los grupos de interés.

Los Directorios que quieran comprender las implicaciones financieras de sus iniciativas en esta materia deben hacerse dos preguntas críticas: ¿cuáles deben ser las inversiones en sostenibilidad relacionadas con este proyecto? y, ¿cuál es el retorno financiero que traerá a la empresa esas inversiones?

Preguntas para los Directores

- ¿Qué metodologías utiliza nuestra organización para identificar y entender las conexiones entre las iniciativas de sostenibilidad, su impacto en la línea base, y su contribución para crear valor a los grupos de interés?
- Cuando se planean proyectos, ¿la gerencia calcula el valor financiero y no financiero de las iniciativas de sostenibilidad? ¿La gerencia monitorea el progreso de estos proyectos al ser ejecutados? ¿La información es reportada al Directorio?
- ¿La gerencia identifica los Indicadores Clave de Desempeño (KPIs, por sus siglas en inglés) y el ROI para la organización o para los proyectos clave? ¿El Directorio recibe los reportes de la gerencia para identificar si se cumple con esos KPIs y el ROI?
- ¿La organización identifica los riesgos y realiza esfuerzos por mitigarlos? ¿El Directorio los supervisa e invierte atención suficiente a las iniciativas de sostenibilidad?

Muchas organizaciones tienen dificultades evaluando el retorno de inversión en su estrategia de sostenibilidad.

Sostenibilidad, estrategia y riesgo

Integrar la sostenibilidad en la estrategia corporativa puede ayudar a las organizaciones a mejorar los ingresos y contribuir en el valor de la marca, relacionarse mejor con los grupos de interés –como empleados y comunidades– para proteger su licencia para operar, reducir costos, incrementar la eficiencia operacional y gestionar el riesgo.

Una estrategia con perspectiva en sostenibilidad, también puede ayudar a identificar cómo las oportunidades y riesgos relacionados con este tema impactan en la cadena de valor, permitiendo que esa información conduzca a la innovación y mejore las estrategias a largo plazo.

De igual manera, las compañías deben mitigar los riesgos asociados con la visibilidad de la sostenibilidad, tales como un reporte de sostenibilidad que sea considerado como inadecuado o poco transparente, riesgos relacionados con percepciones, y expectativas de los grupos de interés.

Empresas y Directorios, por lo tanto, necesitan considerar el impacto potencial del medio ambiente y de la sociedad en sus planes estratégicos. Al desarrollar escenarios sobre su impacto potencial, se identifican tanto amenazas como oportunidades en los negocios –a través de su cadena de valor, industria, y entre otras cadenas de valor e industrias– planteadas por los diferentes temas de sostenibilidad. La gerencia puede, entonces, desarrollar estrategias de este tipo para tratar cada uno de estos temas.

Al revisar las iniciativas y políticas de sostenibilidad, el Directorio debe asegurar que éstas se encuentran claramente alineadas con la estrategia corporativa. La gerencia debe retar al Directorio en el corto y largo plazo, en lo referente al desempeño ambiental, social y económico de la organización, y cómo ésta se compara con sus principales competidores. El Directorio debe entrar en un diálogo estratégico con la gerencia sobre las actividades donde la sostenibilidad puede

El Directorio debe entrar en un diálogo estratégico con la gerencia sobre las actividades donde la sostenibilidad puede o debe cambiar decisiones críticas del negocio.

o debe cambiar decisiones críticas del negocio, por ejemplo, el impacto de los temas ambientales y sociales en las decisiones de inversión para el crecimiento, productos y servicios, dónde incrementar o reducir la capacidad, presencia y en qué mercados es beneficioso entrar, crecer o salir.



Preguntas para los Directores

- ¿El Directorio comprende los impactos de la sostenibilidad a través de la cadena de valor y cómo éstos pueden afectar su ventaja competitiva?
- ¿El Directorio comprende la vulnerabilidad de la organización en los temas ambientales y sociales a través de su cadena de valor y las acciones que actualmente están tomando para la mitigación y adaptación?
- ¿La organización tiene una misión de sostenibilidad? Si es así, ¿ha sido revisada y aprobada por el Directorio?
- ¿La gerencia ha otorgado el entrenamiento apropiado a los ejecutivos clave para tratar los temas ambientales y sociales, incluyendo el proceso para monitorear el desarrollo y las estrategias?
- ¿La gerencia ha identificado los principales riesgos presentados por los temas ambientales y/o sociales, incluyendo aquellos relacionados con: estrategia, regulación y responsabilidad legal, infraestructura, mercado y precios, productos –que comprenden la cadena de proveedores, tecnología, reputación, reportes (por ejemplo, evaluaciones de analistas y agencias evaluadoras de crédito)?
- En su supervisión para la identificación o mitigación de riesgos, ¿el Directorio dedica atención suficiente a los riesgos relacionados con la sostenibilidad?
¿El análisis de riesgo también se enfoca en oportunidades?

Sostenibilidad como conductor del crecimiento e innovación

Para muchas organizaciones, la necesidad o deseo de reducir la energía, uso de agua, materiales y residuos, ha sido catalizador para desarrollar operaciones innovadoras y más eficientes. Algunas compañías se han enfocado en el diseño de productos y métodos más sustentables para responder a las nuevas expectativas o demandas de otras empresas en su cadena de valor. Mientras tanto, el incremento en el interés de los consumidores sobre aspectos de sostenibilidad, ha creado nuevos mercados en los cuales muchas organizaciones han lanzado productos “verdes”, comúnmente a precios más altos que los otros menos sustentables.

El Directorio debe dirigir los temas de Investigación y Desarrollo dentro del contexto de su responsabilidad fiduciaria primaria, la cual es permitir la creación de valor de largo plazo.

El Directorio debe dirigir los temas de Investigación y Desarrollo dentro del contexto de su responsabilidad fiduciaria primaria, la cual es permitir la creación de valor de largo plazo. Las estrategias de sostenibilidad deben estar fuertemente integradas con la estrategia de negocio de la organización –de hecho, para muchas compañías líderes, las consideraciones de sostenibilidad están integradas a través de la estrategia. Los Directorios necesitan asegurar que se está realizando el análisis apropiado de los inputs y outputs, sensibilidad a la ganancia y pérdida, riesgo regulatorio, clientes y competidores, y posicionamiento de la marca; para identificar áreas donde los impactos financieros se alinean con prioridades de sostenibilidad. Las discrepancias identificadas entre el impacto financiero y la prioridad financiera pueden indicar que se otorga muy poca o mucha atención a una prioridad de sostenibilidad sobre otra.

Debido a que muchas consideraciones financieras y de sostenibilidad se extienden a través de varios sectores industriales, es indispensable que los Directorios fomenten una visión más allá de su propia empresa, con el fin de identificar los riesgos y oportunidades establecidos por otras organizaciones en la industria o mercado. Comúnmente, las compañías encuentran la manera más eficiente y efectiva para desarrollar e implementar nuevas iniciativas de sostenibilidad si están en colaboración con otros aliados en la industria y en la cadena de valor.

Preguntas para los Directores

- ¿La gerencia monitorea regularmente las preferencias y expectativas de los consumidores, así como las actividades de los competidores y sus proveedores en la cadena de valor para identificar nuevas oportunidades de mercado para productos y servicios relacionados con la sostenibilidad?
- ¿Cuánto tiempo se invierte en la discusión de innovación sustentable?
- ¿La gerencia ha incorporado los objetivos de sostenibilidad en los planes y reportes del negocio? ¿La sostenibilidad es un motivador clave en las evaluaciones de los procesos de investigación y desarrollo? ¿La organización ha identificado KPIs confiables, temporales y entendibles para la medición del desempeño de sostenibilidad?
- ¿La gerencia provee al Directorio de un claro análisis de los impactos financieros de sus iniciativas de sostenibilidad para que puedan determinar las prioridades alineadas con una creación de valor a largo plazo?
- ¿La empresa liga los bonos por desempeño con objetivos de sostenibilidad, incluyendo innovaciones relacionadas con la misma?



Transparencia y difusión de la sostenibilidad

Conforme los inversionistas y otros grupos de interés continúan prestando atención al desempeño de sostenibilidad corporativa, ésta se irá integrando al reporte. Los grupos de interés, entre mejor entiendan las actividades de sostenibilidad de la organización, más probable es que cosechen sus beneficios estratégicos.

La comunicación es la clave para construir conciencia.

Los Directorios, por lo tanto, deben tomar un rol activo en revisar y aprobar la difusión de los temas de sostenibilidad. Para ser efectivo en este aspecto –incluyendo entender si toda la información relevante es descrita de manera justa y correcta–, el Directorio debe ser capaz de monitorear los objetivos y estrategias de sostenibilidad sobre una base continua, en lugar de una aprobación única del reporte de sostenibilidad al final del año. Además, necesita considerar si requiere supervisar los aspectos de sostenibilidad reportados de manera interna, así como la información que es publicada externamente.

Los Directorios deberían comenzar por determinar qué aspectos de sostenibilidad tienen o pueden tener un impacto material dentro de la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos. El Directorio debe, entonces, asegurar que la gerencia provea un reporte apropiado, en términos de contenido y frecuencia en esos aspectos, para que los Directores puedan monitorear el desempeño de sostenibilidad sobre una base continua. Esto incluye identificar los KPIs y los Indicadores de Riesgo (KRIs), así como establecer

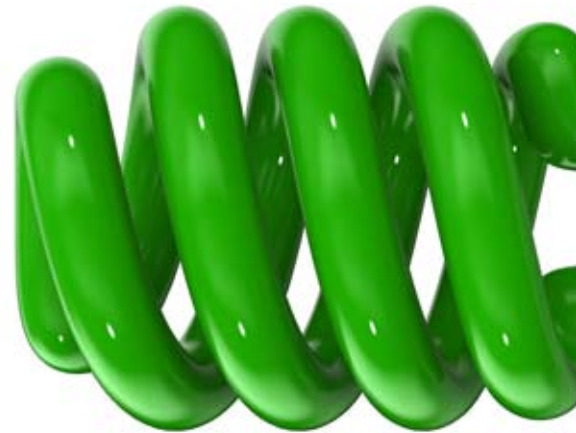
los mecanismos apropiados, internos o externos, para asegurar que la información sobre aspectos materiales de sostenibilidad que los gerentes proveen al Directorio sea completa y precisa. Por su parte, los Directorios necesitan asegurar que destina suficiente tiempo y recursos para tratar el tema de sostenibilidad y su reporte. Esto puede requerir delegar la responsabilidad a un comité, ya sea uno dedicado a la sostenibilidad o como parte de otro comité, como el de prácticas societarias.

En algunos casos, el reporte es requerido si los temas asociados son materiales, de interés, para los inversionistas. Es indispensable, por lo tanto, que los Directorios se aseguren que la organización cumpla con los requerimientos de las iniciativas a las que la organización se ha adherido. Aún si no es requerido, los esfuerzos de reporte de sostenibilidad pueden ser considerados como una buena práctica. Los marcos de reporte desarrollados por el “*Global Reporting Initiative (GRI)*” están siendo ampliamente usados como guías para el reporte de sostenibilidad. Más aún, en el futuro, el Reporte Integrado puede volverse aceptado globalmente.

La comunicación es la clave para construir conciencia.

Preguntas para los Directores

- ¿Cuáles son las políticas de la organización respecto al establecimiento de objetivos y medidas de desempeño en temas económicos, ambientales y sociales (por ejemplo, reporte interno) y el reporte de esas actividades a los inversionistas y otros grupos de interés (por ejemplo, reporte externo)?
- ¿La gerencia reporta voluntariamente las estrategias de sostenibilidad y responsabilidad social, los indicadores de desempeño y los de riesgo, más allá de los requerimientos generales establecidos por los reguladores? ¿El Directorio revisa y aprueba todos los reportes antes de que sean publicados?
- ¿Qué información, si existe, provee la gerencia en temas de sostenibilidad a los empleados, reguladores, clientes, proveedores, organizaciones no gubernamentales u otros grupos de interés?
- ¿Cómo asegura el Directorio la exactitud de la información de sostenibilidad que se da a conocer públicamente?



¿Cómo pueden aprender más sobre sostenibilidad los Directores?

Debido a que la gerencia siempre va a tener más conocimiento sobre el negocio y sus actividades de sostenibilidad, la mejor manera para que los Directores aprendan es realizar preguntas a los gerentes. Conforme reciben respuestas, los Directores irán aprendiendo. Este mejor entendimiento de la sostenibilidad permitirá al Directorio formular mejores preguntas.

Los Directorios deben determinar la frecuencia en que deben debatir los temas de sostenibilidad con las gerencias, y destinar suficiente tiempo y recursos para una discusión completa. Para facilitar estas reuniones, los Directorios deben asegurar que la gerencia entienda sus expectativas en el reporte de sostenibilidad, incluyendo el nivel de detalle, formato, frecuencia, etcétera. Es indispensable que los Directores determinen si sus expectativas de reporte difieren bajo ciertas circunstancias, como requerir detalles inmediatos de temas de sostenibilidad que son mandatorios. Los Directorios también pueden elegir establecer distintos requerimientos de reporte para proyectos específicos, por ejemplo, ¿el Directorios se siente satisfecho de discutir temas de sostenibilidad relacionados a un proyecto hasta el momento en que éste es aprobado o requiere reportes de avance?

Los Directores necesitan contextos para evaluar completamente los reportes de la gerencia sobre la organización y sus actividades de sostenibilidad. Para determinar si la organización está detrás, empatada o lidera a las organizaciones similares, el Directorio

debe revisar los reportes de sostenibilidad de los competidores, socios en la cadena de valor y clientes, así como los reportes de analistas y terceras partes.

Mientras que la gerencia es una primera fuente importante de información, el Directorio puede elegir invitar a otros expertos para proveer a los Directores su visión de la sostenibilidad, tales como autoridades regulatorias, analistas de la industria, entre otros. El Directorio también puede considerar si dedica otra sesión para informarse sobre cómo la sostenibilidad puede traer beneficios.

Preguntas para los Directores

- ¿La gerencia provee al Directorio con la calidad de información adecuada para poder comprender las actividades, oportunidades y riesgos de sostenibilidad?
- ¿El Directorio revisa los reportes de la gerencia en el contexto de reportes similares de otras organizaciones para obtener un ranking competitivo sobre su organización en comparación con otras?
- ¿Los Directores tienen suficiente confianza en su entendimiento sobre sostenibilidad para ser capaces de hacer preguntas adecuadas a la gerencia?
- ¿El Directorio necesita programas de actualización para mejorar el entendimiento de los Directores sobre temas de sostenibilidad y asegurar que comprenden todos los riesgos, oportunidades, tendencias y mejores prácticas?

Conclusión

A pesar de que la sostenibilidad es una consideración importante y creciente para los grupos de interés de las organizaciones, no ha alcanzado la misma importancia en las agendas de todos los Directorios. Algunos todavía raramente discuten estos temas, probablemente porque creen que se encuentran fuera de las responsabilidades fiduciarias; otros temas urgentes dejan poco tiempo para la discusión de aspectos de sostenibilidad o se la ve como una responsabilidad estrictamente de la gerencia.

Entre los Directorios que incluyen la sostenibilidad dentro de sus mandatos, los enfoques ante ésta pueden variar considerablemente de una organización a otra. La divulgación de aspectos de sostenibilidad puede no aplicar para todas las organizaciones aunque se encuentren en la misma industria. Además, sus reportes de sostenibilidad también pueden variar en términos de formato o contenido; algunas organizaciones, por ejemplo, no reportan la manera en que miden el progreso hacia los objetivos de sostenibilidad. Todo esto limita la capacidad de los inversionistas, grupos de interés y otros de hacer las comparaciones significativas entre las diferentes iniciativas de sostenibilidad de las organizaciones. Sin embargo, los motivadores claves de la sostenibilidad –crecimiento poblacional, incremento de la demanda

por un estilo de vida desarrollado, enfrentado con un planeta finito con recursos limitados– no se están reduciendo. La sostenibilidad se ha movido de un área de respuesta a la regulación, a una necesidad estratégica.

Mientras que las demandas y el poder de las agencias no gubernamentales incrementen con las redes sociales, en muchos otros casos se agrupan con las empresas para encontrar soluciones a varios retos. Existen nuevas alianzas desarrollándose a lo largo de la cadena de valor y entre industrias, por lo que el escenario está cambiando rápidamente. La demanda de reportes y divulgación del desempeño de sostenibilidad continua incrementado –ambos como una respuesta a la regulación, presiones de los grupos de interés e inversionistas, pero también desde la gestión interna para encontrar mejores formas de gestionar el riesgo, medir y mejorar el desempeño.

Las organizaciones necesitan estar conscientes y comprometidas con estos cambios. Si no lo hacen, sus opciones estratégicas gradualmente perderán retornos y relevancia. Depende de los Directorios asegurar que las organizaciones están priorizando los temas de sostenibilidad a los que se enfrenta su compañía.

Contactos Deloitte Argentina

Para mayor información, contactarse con:

Alfredo A. Pagano

Socio

apagano@deloitte.com

(54-11) 4320-2702

José Antonio David

Gerente

josedavid@deloitte.com

(54-11) 4320-4002

Paula S. Mantel Amari

Líder de Proyecto

pamantel@deloitte.com

(54-11) 4320-2700 int. 4837

Para ampliar esta información visite
www.deloitte.com/ar



Si su dispositivo móvil lo permite, escanee el código y acceda la sección de Consultoría en Gestión de Riesgos, Sostenibilidad & Cambio Climático en nuestra web.

www.deloitte.com/ar

Deloitte se refiere a una o más de las firmas miembros de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía, y su red de firmas miembros, cada una como una entidad única e independiente y legalmente separada. Una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembros puede verse en el sitio web www.deloitte.com/about.

Deloitte presta servicios de auditoría, impuestos, consultoría y asesoramiento financiero a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Con una red global de firmas miembros en más de 150 países, Deloitte brinda sus capacidades de clase mundial y su profunda experiencia local para ayudar a sus clientes a tener éxito donde sea que operen. Aproximadamente 195.000 profesionales de Deloitte se han comprometido a convertirse en estándar de excelencia.

©2012 - Deloitte & Co. S.A. Todos los derechos reservados.