



## **La Responsabilidad Social (RS)** Como modelo de negocio

Estudio 2016  
Deloitte Ecuador

# Introducción

La Responsabilidad Social (RS), como modelo de negocio está cada vez más presente en el Ecuador. En esta cuarta entrega y en base a una muestra de 91 organizaciones participantes, podemos evidenciar tendencias similares a las del año 2015.

Históricamente, la RS inició como una práctica de segmento industrial. Sin embargo, este modelo se ha venido abriendo campo a casi todas las líneas de negocio.

La RS no discrimina a ningún actor del tejido social en el proceso del reconocimiento de los impactos que se generen; es decir, las buenas prácticas son un llamado a todo el conglomerado social, desde los estados, empresas públicas y privadas, academia, familias hasta la base individual como ciudadanos responsables.

## 1. ¿Actualmente su compañía mantiene una estrategia de Responsabilidad Social?

El 53% de las empresas encuestadas cuentan con una estrategia de RS, mientras que el 34% están en proceso. En comparación al año anterior, en el que el 61% contaba ya con una estrategia de RS.

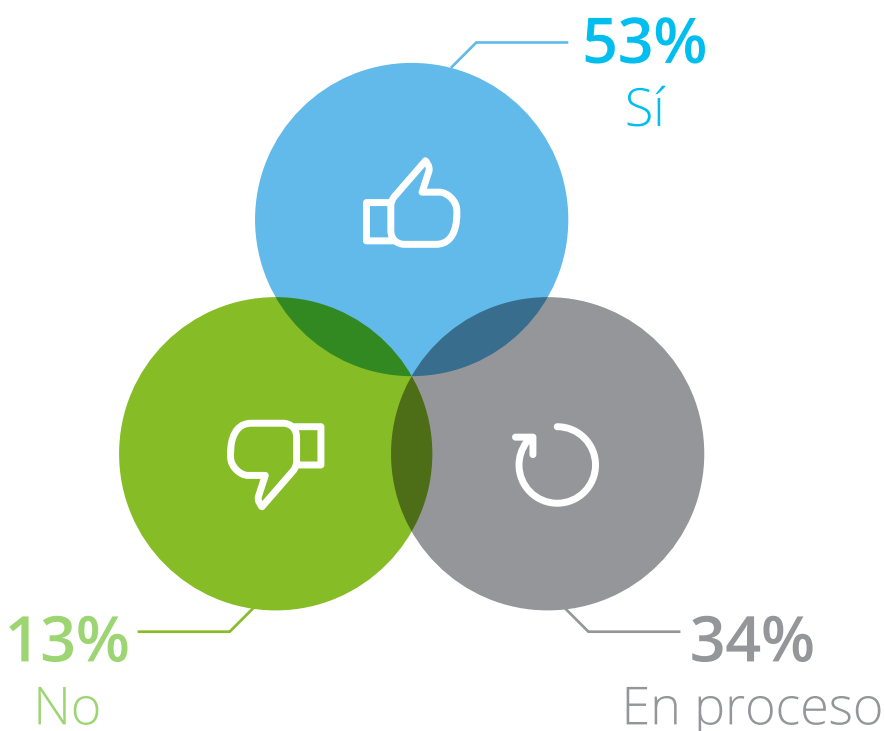
La definición de una línea directriz de gestión se debe crear en conjunto con los actores internos más relevantes del negocio. La estrategia debe tener en cuenta los riesgos y oportunidades y la revisión de sus objetivos estratégicos. Este proceso, hace posible alejar a la empresa de la filantropía y dar un salto cuantitativo para la creación de un modelo de RS.

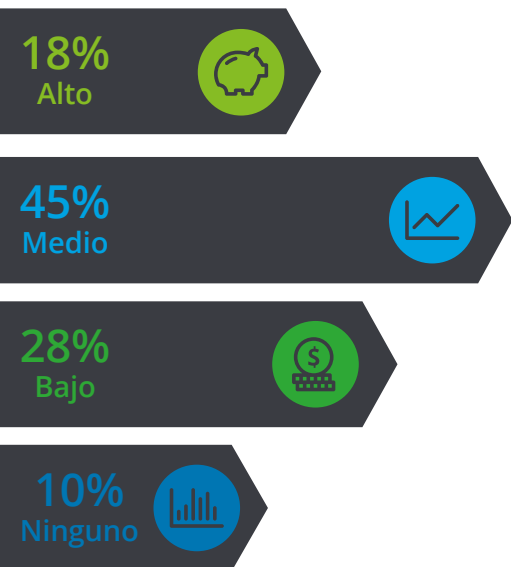
Es importante diferenciar que las pautas de gestión de RS dadas por algunos marcos relevantes nacionales o internacionales, nos sirven para crear "modelos" de gestión más no para armar una estrategia. Dentro de las pautas internacionales, que facilitan modelos, la de mayor aceptación es la ISO26000.

Contar con una estrategia de RS, no está reglamentado en el país; sin embargo, el término "voluntario" va migrando, hasta llegar a "un must" empresarial. Esto se debe no solo a la ventaja competitiva que ofrece el modelo de negocio; sino también, a las exigencias de sus públicos: colaboradores y otros stakeholders.

Con lo que respecta a normativa legal, internacionalmente se está dando una evolución acelerada. En algunos países se exigen reportes anuales y obligatorios acerca de la gestión en materia de RS.

A nivel local, contamos con acuerdos ministeriales, ordenanzas municipales e inclusive decretos del ejecutivo que promocionan aspectos de la RS. Como ejemplo, la Ordenanza Municipal 084 del Distrito Metropolitano de Quito a favor de la Responsabilidad Social, que promueve un territorio sostenible con la participación activa de los diferentes actores del conglomerado social. La misma también menciona la relevancia de tener un "Modelo de Gestión de la RS", es decir que como resultado inicial, la estrategia de RS de la empresa dará el direccionamiento y el modelo será la herramienta para su ejecución.





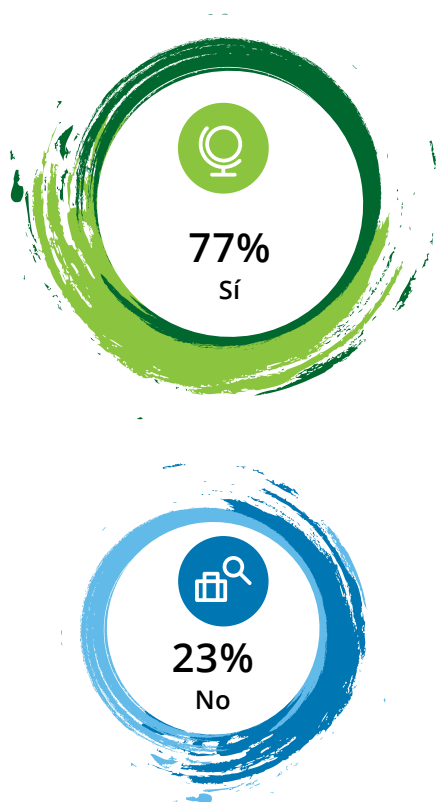
## 2. ¿Qué nivel de vínculo entre la Responsabilidad Social y el rendimiento económico existe en su empresa?

De acuerdo a los resultados de la encuesta, un 63% de los participantes, consideran que existe un vínculo entre medio y alto. A diferencia de la entrega anterior, donde un 48% lo consideraba alto. Al día de hoy, un 18% así lo considera.

No obstante, un 28% lo considera bajo comparado con el 15% del año anterior, lo que nos indica que aún no se afianza este concepto dentro de las empresas. Existe además una tendencia creciente (10%) que no ven vínculo alguno.

La medición del vínculo del rendimiento económico debe ser analizado desde las diferentes aristas empresariales y por sus diferentes capitales: financiero, humano, intelectual, natural, entre otros.

Cuando se toma a la RS como un modelo de gestión en pro de la creación de valor empresarial las métricas de los indicadores hablarán por sí solos: la disminución de rotación por un ambiente que presta atención a la equidad de género, transparencia interna y externa, crecimiento más allá del económico, equilibrio vida familiar y laboral; generará una protección del capital humano traducido en términos monetarios.



## 3. ¿Considera que su estrategia de Responsabilidad Social está vinculada a la estrategia del negocio?

A pesar de que un 77% de los encuestados comenta que su estrategia si está vinculada con la estrategia de negocio, si lo relacionamos con la pregunta anterior, podemos inferir que resulta necesario analizar si las estrategias establecidas por las empresas responden a sus KPIs (Key Performance Indicators) y KRIs (Key Risk Indicators), y no respondan únicamente a actividades de voluntariado o apoyo social en las comunidades.

## 4. Dando ponderaciones de 8 (+) y 1 (-) nos podría comentar ¿cuál ha sido el esfuerzo en materia de Responsabilidad Social por cada uno de sus grupos de interés?

En esta edición volvemos a ver cómo los colaboradores siguen encabezando las iniciativas de la RS empresarial.

Esto nos hace reflexionar sobre el enfoque que estamos dando a la RS. El ideal sería tener un porcentaje de esfuerzos equitativos para todos los grupos.

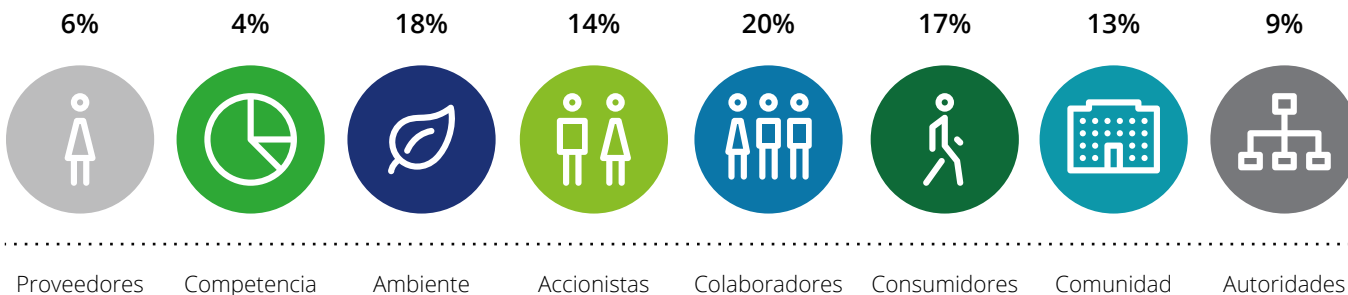
Dentro de la última encuesta realizada por Deloitte acerca de tendencias laborales de los "Millennials", quienes dentro de 20 años liderarán las compañías; se evidencia que los colaboradores demandan mayor sostenibilidad integral en su trabajo. Es decir, cada vez más, los colaboradores buscan trabajar con un "propósito", y solicitan además que a las empresas se les mida más allá de su desempeño financiero, piden también integrar variables sociales y ambientales.

En concordancia, los siguientes grupos destacados fueron: ambiente (18%), consumidores (17%) y accionistas (14%).

Cabe resaltar, que el grupo de interés "accionista" en la edición anterior frente a la actual, disminuye considerablemente (de 26% a 14%).

Adicionalmente, el 9% a favor de las autoridades frente al 6% de los proveedores lleva a un análisis sobre qué iniciativas de RS en pro de las autoridades son ejecutadas bajo el modelo, y cuáles son las acciones de cumplimiento normativo que la empresa debe realizar. El primer paso de toda empresa es cumplir la ley sin desear reconocimiento por hacerlo.

De igual manera en la edición 2015, se motivó a las empresas a que generen mayores espacios de trabajo y de apoyo en la cadena de suministros. El encadenamiento productivo, la generación de espacios de negocios inclusivos, la identificación de oportunidades de valor compartido con los proveedores son algunas de las estrategias con este grupo de interés, acciones que no solo generarán un fortalecimiento en la relación sino un retorno económico sostenible.

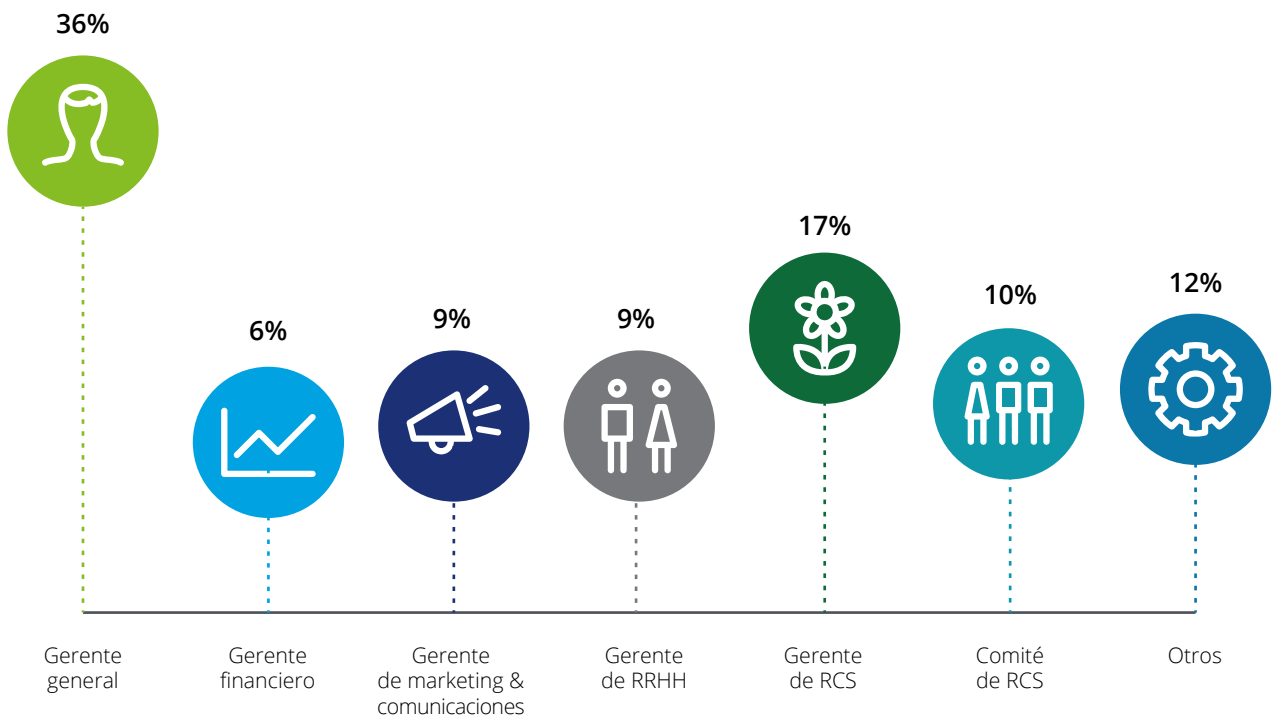


## 5. ¿Por quién están siendo liderados los temas de sostenibilidad en su compañía o quién podría hacerlo?

Al igual que en ediciones pasadas, el Gerente General continua siendo la figura más relevante para el manejo de la RS, cabe resaltar que en este año incrementó el porcentaje de personas que así lo consideran en comparación con el año pasado (36% vs 20%). Le sigue la gerencia o jefatura propia de RS (17%) y el comité de RC (10%). Los espacios con menor atracción en el liderazgo son las áreas de RRHH, marketing & comunicaciones y finalmente, igual que en años pasados, el gerente financiero.

En este camino de apoyar a la RS como modelo integral del negocio es fundamental reconocer qué motiva a la empresa, cuáles son sus objetivos y cuáles son las acciones que se vienen realizando pero que no han sido enmarcadas en el contexto de la RS. Es decir, el trabajo debe focalizarse desde el levantamiento de las expectativas internas, riesgos y oportunidades y lograr que éste sea transversal en toda la organización.

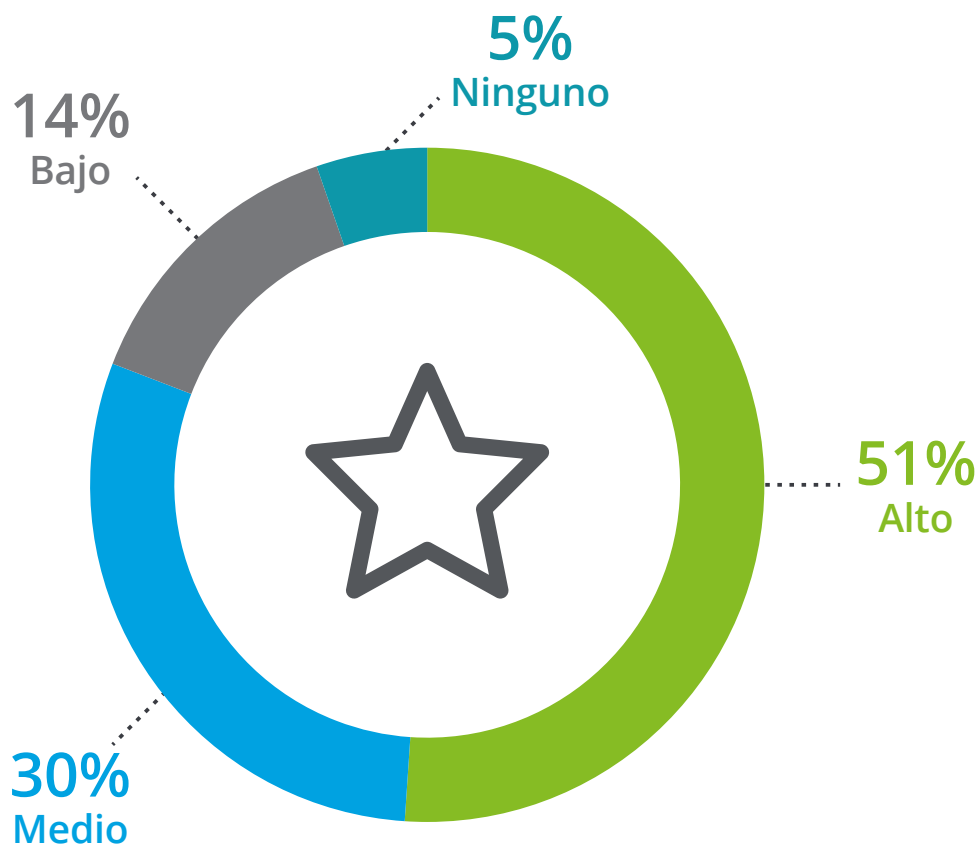
Cabe resaltar que la RS es transversal al negocio; por lo que si el manejo del modelo y la estrategia, no la pueden realizar el gerente general, gerencia o Jefatura de RS o en su defecto un comité de RS; es recomendable que se siga adelante con la gestión de la RS empujada desde cualquier espacio que voluntariamente pueda direccionarlo.



## 6. ¿Qué nivel de involucramiento tiene la alta gerencia con la Responsabilidad Social?

Como en cualquier tema estratégico para una organización, la gerencia general debe estar altamente involucrada para un resultado exitoso, y así lo considera un 51% de los participantes en el estudio frente a un 55% del año pasado, manteniendo una tendencia similar.

Las acciones filantrópicas realizadas por parte de la empresa no deben culminar; si se puede continuar apoyando loablemente a grupos vulnerables es positivo. Sin embargo, los apoyos sugeridos usualmente por parte de la alta dirección pueden ser canalizados con un presupuesto independiente al del modelo de RS, o en su defecto, se puede ajustar las iniciativas y convertirlos en proyectos que generen mediciones positivas para las partes y de rendición de cuentas valiosas; en otras palabras, generar un proyecto sostenible.



## 7. ¿Su compañía ha podido medir el retorno social y ambiental de las inversiones (ROI)?

Este apartado, sigue sin mayores variaciones o avances frente al 2015, donde el 68% no había podido medir su ROI. El Retorno Social de la Inversión mide el cambio de un proyecto, ya sea social o ambiental, y lo transforma en datos relevantes para su análisis, como son los indicadores y términos económicos. Pero, ¿para qué medir el impacto?

- Facilita la toma de decisiones en el momento de inversión.
- Apoya en el proceso de planeación estratégica.
- Forma parte de un sistema de gestión funcional.
- Es un elemento básico de comunicación a los grupos de Interés.
- Mejora la reputación de la empresa.
- Evalúa oportunidades y riesgos a tiempo.

Es importante que un proyecto empresarial sea medido por la gestión pero más aún por su impacto. Así se podrá tomar acciones correctivas, o comunicar lo que la empresa está haciendo. Por ejemplo, no es lo mismo cuantificar cuántos alumnos egresaron de un proyecto de bachillerato acelerado, frente a saber cuántos de ellos han incursionado laboralmente y han mejorado su calidad de vida, y todo esto de manera monetizada.

Los proyectos que la empresa apadrina o apoya pueden ir en relación con las problemáticas sociales más apremiantes, como los identificados por los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) propuestos por la Organización de Naciones Unidas (ONU), con meta de cumplimiento al 2030, y en función de las necesidades internas empresariales. De esta manera, se logrará tener un referente teórico de medición de una problemática socio-ambiental real y de interés genuino relevante.

El lograr medir el impacto de la gestión y el retorno que éste significa para la empresa en términos monetarios u otras mediciones relevantes, posibilitará a la empresa tener: insumos robustos de comunicación, mediciones referentes entre otros empresarios, data real de apoyo al desarrollo sostenible territorial *"glocal"* (de ejecución local y de impacto global).

Existen muchas herramientas de apoyo en la medición del ROI empresarial, cuál escoger, dependerá de cada empresa, sus necesidades, tiempo, recursos, alcance de la medición y objetivos. Sin embargo; el dar un primer paso con los proyectos más significativos es un avance deseable.



23%  
Sí



67%  
No



## 8. ¿Su compañía ha podido medir su impacto ambiental (línea base / huella de carbono o hídrica)?

En esta entrega el 43% de los participantes (y 44% en el 2015) lograron medir su impacto ambiental. El crecimiento de la gestión sigue siendo evidente frente al 2014 donde solo el 8% lo había realizado. La importancia de identificar y medir los impactos ambientales del negocio recae en la posibilidad de una mayor eficiencia, lo cual se traduce en un ahorro de costos.

El primer beneficio es conocer a la empresa, sus procesos, eslabones en la cadena, indicadores de gestión y su impacto generado. Este reconocimiento interno debe ser propio de la empresa e ir dentro de sus estándares estratégicos de eficiencia e innovación. Como segundo beneficio está el generar proyectos de reconciliación con el ambiente y posibles grupos de interés que lo exijan mientras se robustece la licencia social de operación empresarial.

El poder medir los impactos, se traduce en procesos de mejora continua, que implican monitoreo constante, toma de decisiones, revisión de resultados periódicamente y las ventajas que esto conlleva para el negocio.



43%  
Sí



57%  
No

## 9. ¿Invertiría en una herramienta que le permita medir el impacto financiero o la creación de valor (VAN), derivado de una buena gestión a nivel de RS?

Los resultados en esta edición indican que el 63% de los encuestados estaría dispuesto a invertir en una herramienta de este tipo, similar a lo presentado en 2015: 65%. Mientras que, el 35% no lo haría, en comparación al 37% de 2015.

Es así como la asignación del presupuesto requerido para este fin es viable y asegura un desempeño rentable financiera y socialmente.

La inversión en una herramienta de este estilo no significa adquisición de sistemas "únicos" con licencias restringidas en su uso, sino que traduce la gestión de las finanzas tradicionales, y muy propias de la empresa, a espacios de impacto en doble vía con la finalidad de crear el llamado "valor compartido". Es decir, amplía el espectro financiero a otros campos como el social y ambiental, con la misma objetividad del proceso netamente económico.

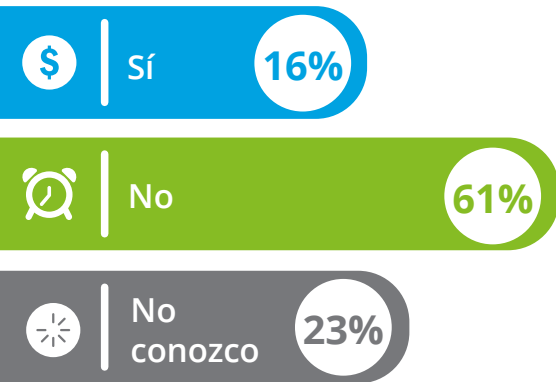


63%  
Sí



37%  
No

## 10. ¿La empresa tiene un porcentaje anual destinado a proyectos de sostenibilidad y responsabilidad corporativa?



En comparación con la entrega del 2015, la respuesta "no" es similar e incluso con tendencia a la alza con el 61% vs el 55%. Por otro lado, el "sí" bajó drásticamente, de un 45% a un 16% en este año. Mientras que el 23% de los encuestados no conoce si existe un porcentaje destinado a RS.

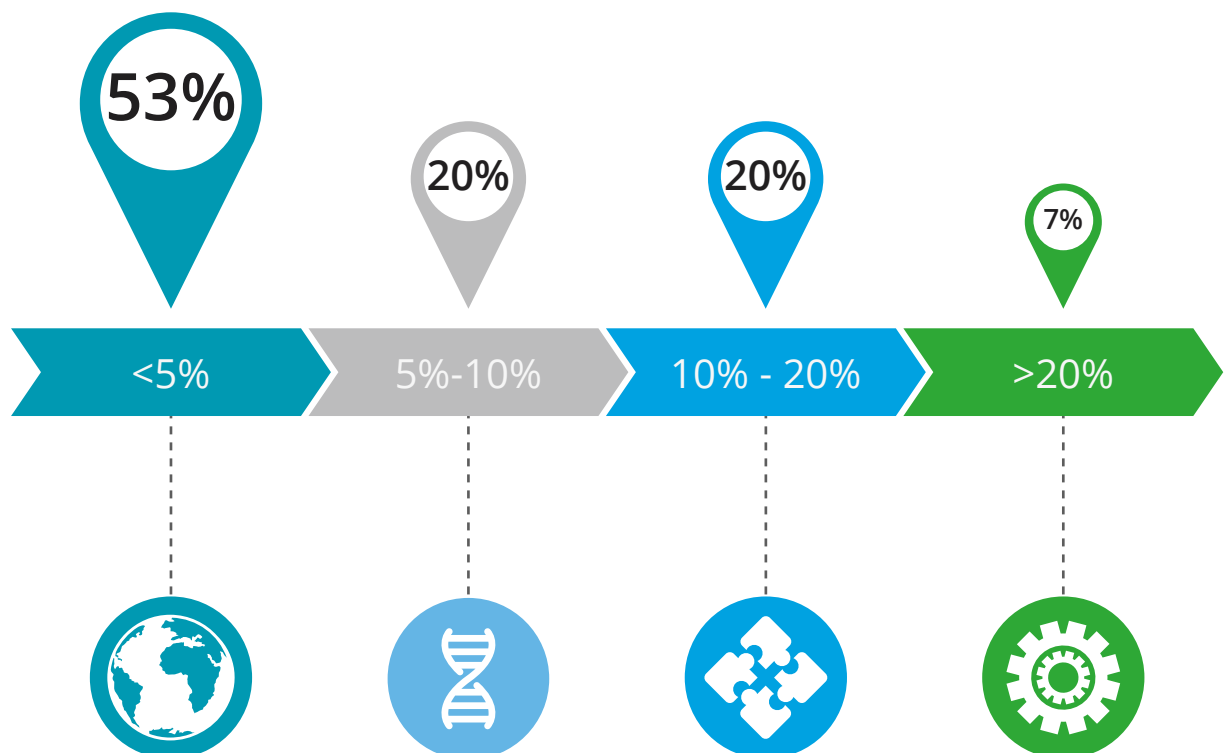
La coyuntura actual del país, ha generado recortes de presupuesto. Evidentemente, la RS no es ajena a esta realidad y limitaciones actuales.

Sin embargo, es factible para el modelo de la RS encontrar una solución a los panoramas actuales. A lo largo de este estudio, se ha hablado de la importancia de la creación de una estrategia real de RS.

El modelo de responsabilidad social, al responder a los aspectos más relevantes de la empresa se convierte en una herramienta de creación y protección de valor; lo cual se traduce en reducción y ahorro de costos. Por otro lado, la filantropía y los programas sin sostenibilidad a largo plazo generarán costos indeseables a la empresa y no permiten la creación de valor para ninguna de las partes.

Pensar estratégicamente en tiempos, brinda la oportunidad de trabajar en proyectos de valor compartido o planes conjuntos con la cadena de suministro, donde el objetivo de ambas partes será promover una estabilidad/sostenibilidad integral.

Al respecto, un 53% de los participantes invierten menos del 5% en temas de RS, mientras que únicamente un 7% invierten más del 20% en este tema - estas empresas tienen un claro enfoque y estrategias establecidas en torno a la RS.



## 11. ¿Su empresa cuenta con una memoria/reporte de Responsabilidad Social o Sostenibilidad?

Las memorias o reportes de RS, ofrecen varios beneficios para la empresa. Dentro de los beneficios externos se rescata la reputación y confianza, la atracción de financiación, la participación de los grupos de interés (fidelización) y la creación de una ventaja competitiva. Entre los beneficios internos están generar un sistema de gestión, mitigar riesgos y debilidades, mayor motivación personal, interiorizar la visión y estrategia del negocio transversalmente con un impacto positivo en la sociedad.

De los participantes el 62% no cuenta con un documento anual de reporte, frente al 54% del 2015.

El trabajo de reportar va más allá de plasmar en los documentos la gestión. Es un espacio para comunicar el impacto generado. De esta manera, los reportes anuales dan cuenta de más beneficios que la empresa genera. Esto se debe a que las organizaciones son auténticos dinamizadores de la sociedad y sus impactos a favor del desarrollo sostenible, son base para una sostenibilidad propia.

Se estima que una de las razones por las cuales algunas empresas no se han sumado a esta práctica, es porque el reporte necesita de tiempo y esfuerzo, tanto para generar el documento como para comunicarlo.

Las tendencias mundiales, indican la necesidad de tener información al momento; es decir, empezar a diseñar programas inteligentes que se alimenten en tiempo real. Esto no solo facilita la comunicación y elaboración de reportes personalizados para cada público de interés, inclusive reportes valiosos internos de trabajo, sino que también apoya a la toma de decisiones reales y eficientes.

Otra de las tendencias al momento de transparentar la información son los reportes integrados, donde se analizan los indicadores tomando en cuenta la creación de valor a través de los diferentes capitales empresariales.



38%  
Sí



62%  
No

## 12. ¿En cuál de estos sistemas reporta o le gustaría reportar sus acciones de Responsabilidad Social?

Al igual que en años pasados, la posta la lleva el Global Reporting Initiative (GRI), donde un 37% utiliza esta metodología. Le siguen IIRC (18%) y Pacto Global (17%) como los más destacados.

Las directrices del GRI G4 evolucionarán a un nuevo conjunto de normas modulares, provocando una estructura más flexible, y lenguaje simplificado.

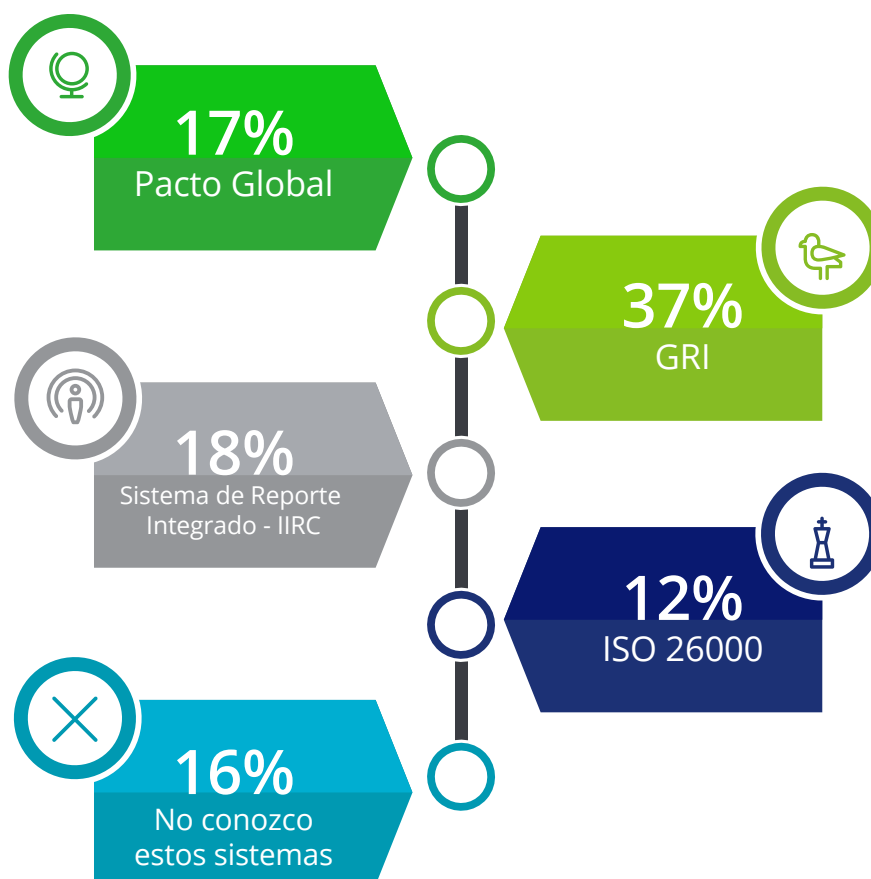
Los objetivos GRI al 2025 son:

- Reportar la transición a un verdadero modelo de sostenibilidad.
- Reportar la contribución para cumplir con las metas de desarrollo sostenible.
- Reportar enfocando el interés de los inversionistas para apoyar el proceso de toma de decisiones con este actor fundamental.

A lo largo del 2015, 5.610 reportes fueron ingresados mundialmente al portal del GRI, donde 3.585 fueron realizadas bajo esta metodología. Hasta el primer semestre del presente año, se han ingresado 700 informes a nivel mundial, donde 466 se realizaron bajo lineamientos GRI.

De la misma manera del total de reportes de este semestre, solo 97 pertenecen a Latinoamérica. Las fechas donde más se alimenta la base del GRI, es en el segundo semestre de cada año. Latinoamérica cuenta con el 15% de los reportes compartidos al GRI, mientras que Norteamérica cuenta con el 13%.

*\*Datos obtenidos por Deloitte - Data partner del GRI en Ecuador.*



### 13. ¿Bajo qué sistema realiza la verificación externa de su memoria/reporte de Responsabilidad Social?

El 88% de los encuestados no verifica o no conoce de este aspecto. La verificación proporciona un grado adicional de garantía, mejora la calidad, utilidad y credibilidad de la información. Optar por el apoyo de un tercero para generar mayor confianza en las publicaciones y la gestión empresarial es una decisión estratégica que identifica espacios de ahorro, corrección de errores y lineamientos bases de gestión internacionalmente reconocidos.

La verificación de los reportes anuales en el Ecuador sigue siendo voluntario, a diferencia de otras regiones como la Unión Europea, donde la Directiva de Información no Financiera exige la revisión independiente de un tercero.

Latinoamérica es parte de los mercados emergentes en la materia, que contribuirá aproximadamente con el 5% del crecimiento pronosticado.

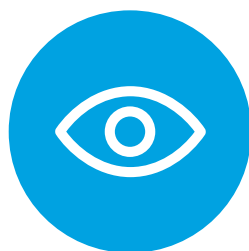
Para la verificación externa de los reportes de responsabilidad social en su mayoría se usan las guías del GRI, ISAE3000 y la de AccountAbility's AA1000. Adicionalmente, el incremento de la necesidad de verificar externamente aspectos relacionados al GHG se refuerza por las exigencias de actores también externos.



6%  
AA1000



64%  
No se verifica  
externamente



5%  
ISEA3000



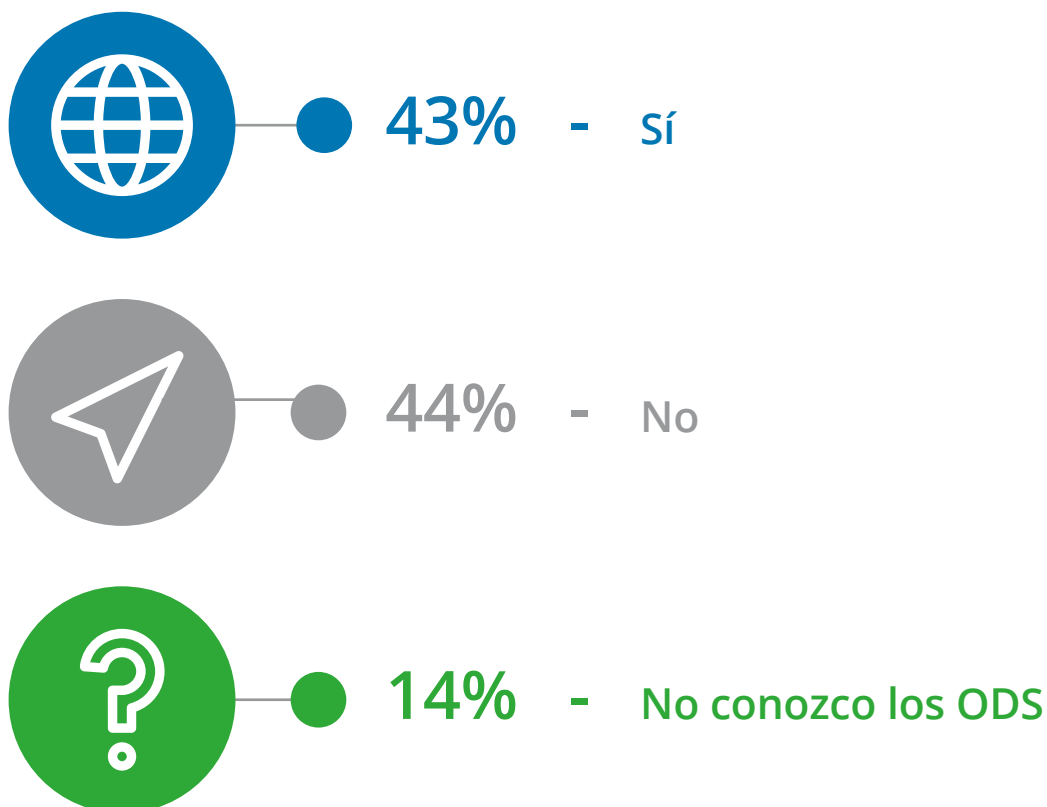
24%  
No conozco  
estos sistemas

## 14. ¿Su empresa está tomando en cuenta los 17 objetivos de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas (ODS) en la gestión de la Responsabilidad Social?

Casi con una equidad de respuestas, se ve que las empresas participantes de esta entrega se encuentran en dos grupos: los que conocen y usan los ODS y los que conocen pero no los han usado. La gestión del desarrollo sostenible mundial se encuentra en estos momentos liderados indudablemente por los ODS, donde su creación y presencia hacen que las empresas, ciudadanos, gobiernos y otros actores sociales puedan tener un piso para ejercer impactos reales sobre el desarrollo.

Muchos marcos referentes como el propio Índice de Progreso Social (SIP) que se mide año tras año, habla y busca desarrollo sostenible. Otros marcos no son ajenos a estos estándares, como los indicadores de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) a favor del desarrollo social con sus lineamientos de mejora de vida, necesidades básicas insatisfechas entre otras métricas que visualizan el desarrollo. Es decir, los grandes marcos de la gestión mundial en pro del desarrollo son homologables al 100% con los ODS.

Como opción, los 17 ODS son un excelente referente para seguir el camino hacia un desarrollo integral y sostenido. El trabajar todos hacia un solo norte da la oportunidad de generar una vez más, programas locales con impactos globales.



## 15. Seleccione los ODS que su empresa considera estratégicos para su gestión de Responsabilidad Social.

Los participantes seleccionaron los siguientes:

- ODS 8: Trabajo decente y Crecimiento económico. (23%)
- ODS 9: Industria, innovación, infraestructura. (17%)
- ODS 3 y 4 Buena Salud y Educación de calidad. (16%)
- ODS 5 y 12: Igualdad de género y Consumo responsable y producción. (14%)

Para las empresas que aún no trabajan con los ODS la recomendación es hacer un diagnóstico sobre su estrategia de RS, con la finalidad de identificar al menos un ODS que se apegue a los requerimientos empresariales identificados.

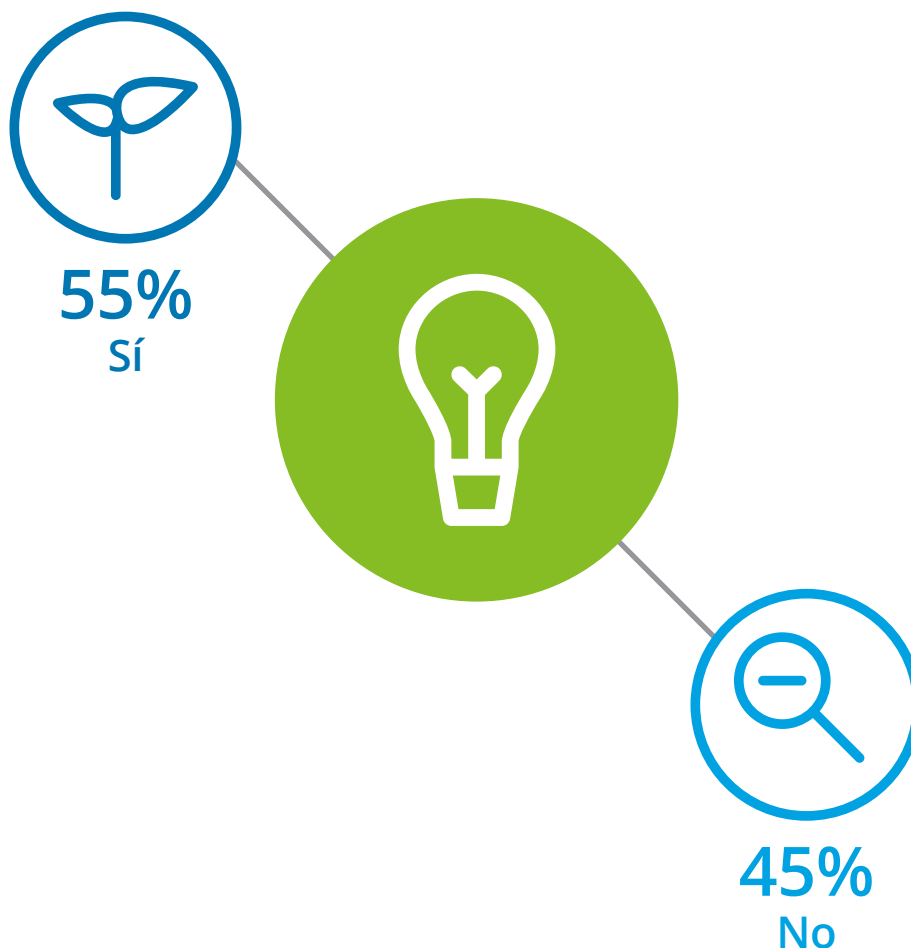


## 16. ¿Conoce acerca de las tendencias nacionales y globales de la Responsabilidad Social?

Existe una división equitativa entre el "SI" y "NO". Las tendencias, tanto nacional como internacionalmente son pautadas por las acciones que generan grandes movimientos, una dinámica clara y bien marcada, como es el caso del uso de GRI al momento de reportar.

Las gestiones de la RS se verán direccionadas en primer puesto con iniciativas a favor de la cadena de suministros incluyendo, resiliencia climática, impacto socio económico en las comunidades, procesos de compras y encadenamientos responsables, cumplimiento de Salud y Seguridad Ocupacional en la cadena y trabajos a favor de la economía circular.

La sostenibilidad e innovación será otro hilo a desarrollar, donde el apoyo de las apariciones tecnológicas será una puerta para generar eficiencia, reducción de costos y mitigación de riesgos. La dinámica de la innovación también está siendo empujada por los marcos que trabajan bajo los lineamientos ESG (enviromental, social & governance) ya que mantienen una presión continua en los modelos empresariales.





## 17. ¿Qué busca su empresa al hacer Responsabilidad Social?

En esta ocasión, la primera opción fue “impactos en stakeholders”, a diferencia del año pasado en el que fue “buscar sostenibilidad”.

Las pautas recomendadas para que el impacto sea positivo son identificar un mapa de grupos de interés dependiendo de la relevancia y la importancia que le de la empresa; es decir por medio de la definición de criterios de riesgo e impacto. La empresa puede definir quiénes son los actores, grupos, individuos, etc. que hacen de la empresa lo que es. A través de un análisis interno de la cadena de valor y eslabón por eslabón el ejercicio se torna holístico e inclusivo.

Es de alta relevancia destacar la respuesta de los participantes de este estudio, ya que marcos internacionales de alto prestigio realzan el impacto a los grupos de interés a través de la vinculación como uno de los principios básicos, es así como el GRI o el World Business Council for Sustainability Development (WBCSD) entre otros rescatan este proceso como prioritario.



# Conclusiones

Los pronósticos a favor de la responsabilidad social son alentadores ya que están en crecimiento a nivel mundial y poco a poco en la región y en el país se verán los resultados de estas corrientes que imponen una nueva dinámica social y de mercado.

El crecimiento será orgánico en la región, se dependen de los procesos propios empresariales y sociales, el camino está dado en pro de un desarrollo compartido, las necesidades mundiales y las herramientas de gestión, se entiende que las empresas ahora deben trabajar en atar la teoría con la realidad propia para implementar un modelo exitoso.

Este camino de unir el papel de las empresas, su relevancia en la sociedad, las oportunidades de crear impactos y cambios reales en los entornos, con la unión de generar mayores oportunidades empresariales de permanencia en el tiempo, es un camino que rescata importantemente el papel de las instituciones y su razón de ser en la sociedad. De esta manera se fortalece la imagen de las empresas como organismos vivos, dinámicos y empáticos en el entorno, donde su papel va más allá de producir bienes y servicios si no que se replantea constantemente el cómo se los está haciendo y con qué propósito se lo hace.

En el país, el camino de la sostenibilidad y responsabilidad social en cada una de las empresas será con avances propios que se darán paulatinamente entre las normativas crecientes y las iniciativas voluntarias, sin embargo el mensaje es que las empresas tomen la decisión de estar listas a dar inicio a este nuevo modelo de negocio dentro de sus organizaciones como parte de una estratégica de impacto positivo generalizado.



Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada limitada por garantía en el Reino Unido ("DTTL"), y a su red de firmas miembro, y sus entidades relacionadas. DTTL y cada una de sus firmas miembro son entidades legales únicas e independientes. DTTL (también conocida como "Deloitte Global") no provee servicios a clientes. Conozca en [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios de auditoría, consultoría, asesoría financiera, gestión de riesgo, impuestos y servicios relacionados a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países y territorios, Deloitte brinda sus capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a los clientes, aportando la experiencia que necesitan para hacer frente a sus desafíos de negocios más complejos. Más de 225.000 profesionales de Deloitte están comprometidos en causar un impacto que trascienda.