

## El Consejo de Administración sustentable





# Introducción

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

Existen pocos aspectos –además de la sustentabilidad– que se estima tengan impactos significativos en las compañías, la manera en que operan y los productos y servicios que ofrecen. A la sustentabilidad se le 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 revolución de tecnologías de la información y la globalización.

Los temas asociados con esta práctica incluyen, por ejemplo, la elaboración de reportes, cambio climático, uso de recursos naturales, relaciones con empleados y la comunidad. Para los negocios, implica asegurar que los impactos negativos del negocio en la sociedad y medio ambiente se reduzcan 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.

---

Existen pocos aspectos –además de la sustentabilidad– que se estima tengan impactos significativos en las compañías, la manera en que operan y los productos y servicios que ofrecen.

Anteriormente, las prácticas de sustentabilidad y sus aspectos relacionados habían sido de interés para el Consejo de Administración de pocas industrias –aquellas con un impacto directo en el medio ambiente, como energía, recursos y manufactura; o con un contacto cercano con los consumidores: minorista, alimentos, moda. Hoy en día, sin embargo, se ha convertido en un interés para todas las organizaciones. La sustentabilidad 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 Consejos de Administración están tomando un rol más fuerte relacionado con las actividades de sustentabilidad de su organización. Algunos supervisan los reportes, identifican las inquietudes y prioridades de sus grupos de interés, y apoyan en la planeación y supervisión



de la implementación de prácticas sustentables. Otros, a través del Presidente del Consejo o del comité de sustentabilidad, lideran los programas de sustentabilidad 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.

Asimismo, con la introducción del Índice de Sustentabilidad en la Bolsa Mexicana de Valores, muchas empresas comienzan a integrar esta práctica desde un punto de vista estratégico y de liderazgo.

Por otra parte, existen muchos Consejos que todavía necesitan determinar qué papel –si es que existe– deben tomar y, por lo tanto, raramente discuten aspectos de interés relacionados.

Revise este documento para adentrarse en el análisis de algunos de los puntos más relevantes de sustentabilidad a los que se enfrentan los Consejos, incluyendo:

- El imperativo de negocio que hace a la sustentabilidad relevante para el Consejo
- Medición del valor real de este tipo de iniciativas
- Los vínculos entre la sustentabilidad, estrategia y riesgo
- La transparencia y reporte de sustentabilidad
- Cómo los Consejos pueden aprender más acerca del tema

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

Si su Consejo todavía no ha determinado la responsabilidad que desea tomar o si ya ha incluido a la sustentabilidad como parte de su mandato, el contenido discutido en esta publicación le permitirá determinar el rol apropiado para el suyo.

# El imperativo de negocios sustentable: ¿por qué es una inquietud a nivel de Consejo?

La sustentabilidad se ha vinculado, inexorablemente, al éxito de la organización. La demanda de los clientes está creando mercados para nuevos productos y servicios “verdes”. En las cadenas de valor se insiste en que los proveedores trabajen con ellos para mejorar la sustentabilidad 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 sustentabilidad. 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 Consejos necesitan asegurar que su organización considere la sustentabilidad corporativa como algo más que sólo una buena ciudadanía corporativa; debe ser un componente integral en su estrategia general de negocio.** Las iniciativas de sustentabilidad 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 sobre el riesgo. Los cambios no anticipados en regulaciones o políticas de sustentabilidad con los socios comerciales pueden, repentinamente, transformar el ambiente de negocio de una manera tal que los modelos actuales de negocio resulten inviables.

Es el papel del Consejo, como responsable de administrar la estrategia organizacional, identificar y mitigar los riesgos. Dado que las inquietudes a corto plazo demandan habitualmente la atención total de la Dirección, es común que el Consejo se enfoque en estrategias a largo plazo, como lo es la integración del programa de sustentabilidad en la estructura de gobierno. Si los Consejos no tratan este tema, ¿quién lo haría? Y si pasan desapercibidos, ¿cuáles serían las consecuencias?

## Preguntas para los Consejeros

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

# Midiendo el valor real de la sustentabilidad

A pesar de que las iniciativas de sustentabilidad se han convertido en un componente importante para diversas actividades de negocio, muchas organizaciones tienen dificultades evaluando el retorno de inversión en su estrategia de sustentabilidad.

La línea base de los beneficios potenciales de las actividades de sustentabilidad 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 productividad o de un ingreso de nuevas líneas, etcétera. Otros beneficios pueden incluir el valor indirecto creado cuando los riesgos son mitigados por una inversión en sustentabilidad, por ejemplo, evitando costos de demandas.

Al igual que cualquier otra inversión, las compañías necesitan entender el Retorno de Inversión (ROI) y el Valor Presente Neto de sus acciones de sustentabilidad –dada la complejidad de muchas empresas, esto puede ser más fácil si se cuantifica por cada proyecto en lugar de a nivel de toda la empresa. Herramientas como el Mapa de Valor de Sustentabilidad de DeloitteMR permiten a las organizaciones identificar la conexión entre las acciones de sustentabilidad y el valor creado por los grupos de interés asociados.

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

## Preguntas para los Consejeros

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

---

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

# Sustentabilidad, estrategia y riesgo

Integrar la sustentabilidad 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 perspectiva de sustentabilidad en la estrategia también puede ayudar a identificar cómo las oportunidades y riesgos relacionados con este tema fluyen a través de 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 sustentabilidad**, tales como un reporte de sustentabilidad que sea considerado como inadecuado o poco transparente, riesgos relacionados con percepciones, y expectativas de los grupos de interés, competidores, proveedores o clientes.

Las empresas y Consejos, 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 sustentabilidad. Los Consejeros pueden, entonces, desarrollar estrategias de este tipo para tratar cada uno de estos temas.

Al revisar las iniciativas y políticas de sustentabilidad, el Consejo debe asegurar que éstas se encuentren claramente alineadas con la estrategia general corporativa. Los Consejeros deben retar a la Dirección en el corto y largo plazo en lo referente al desempeño ambiental y social de la organización, y cómo ésta se compara con sus competidores clave. El Consejo debe entrar en un diálogo

estratégico con la Dirección sobre las actividades donde la sustentabilidad puede 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 Consejeros

- ¿El Consejo comprende los impactos de la sustentabilidad a través de la cadena de valor y cómo éstos pueden afectar su ventaja competitiva?
- ¿El Consejo 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 sustentabilidad? Si es así, ¿ha sido revisada y aprobada por el Consejo?
- ¿La Dirección 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 Dirección 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 Consejo dedica atención suficiente a los riesgos relacionados con la sustentabilidad? ¿El análisis de riesgo también se enfoca en oportunidades?

# Sustentabilidad 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 sustentabilidad, ha creado nuevos mercados en los cuales muchas organizaciones han lanzado productos “verdes”, comúnmente a precios más altos que los otros menos sustentables.

Los Consejos deben 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 sustentabilidad deben estar fuertemente integradas con las estrategias de negocio de la organización –de hecho, para muchas compañías líderes, las consideraciones de sustentabilidad están integradas a través de la estrategia. Los Consejos 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 sustentabilidad. 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 sustentabilidad sobre otra.

Debido a que muchas consideraciones financieras y de sustentabilidad se extienden a través de varios sectores industriales, es indispensable que los Consejos 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 sustentabilidad si están en colaboración con otros aliados en la industria y en la cadena de valor.

## Preguntas para los Consejeros

- ¿La Dirección 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 sustentabilidad?
- ¿Cuánto tiempo se invierte en la discusión de innovación sustentable?
- ¿La Dirección ha incorporado los objetivos de sustentabilidad en los planes y reportes del negocio? ¿La sustentabilidad 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 sustentabilidad?
- ¿La Dirección ha proveído al Consejo con un claro análisis de los impactos financieros de sus iniciativas de sustentabilidad 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 sustentabilidad, incluyendo innovaciones relacionadas con la misma?



# Transparencia y divulgación de sustentabilidad

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

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

Los Consejos deberían comenzar por determinar qué aspectos de sustentabilidad tienen o pueden tener un impacto material dentro de la capacidad de la organización de alcanzar sus objetivos. El Consejo debe, entonces, asegurar que la Dirección provea un reporte apropiado, en términos de contenido y frecuencia en esos aspectos, para que los Consejeros puedan monitorear el desempeño de sustentabilidad sobre una base continua. Esto incluye identificar los KPIs y los Indicadores de Riesgo Clave, así como establecer los mecanismos apropiados, internos o externos, para asegurar la información completa y adecuada que provea al Consejo con material suficiente. Por su parte, los Consejos necesitan asegurar que destinan suficiente tiempo y recursos para tratar el tema de sustentabilidad y su reporte. Esto puede involucrar delegar la responsabilidad a un comité, ya sea uno dedicado a la sustentabilidad o como parte de otro comité, como el comité de prácticas societarias.

En algunos casos, el reporte es requerido si los temas asociados son materiales para los inversionistas. Es indispensable, por lo tanto, que los Consejos aseguren que la organización cumpla con los requerimientos, como aquellos establecidos por el “IFRS, SEC Guidance regarding Disclosures Related to Climate Change”, que solicita un reporte sobre los riesgos y oportunidades climáticos. Aun si no es requerido, los esfuerzos de reporte de sustentabilidad pueden ser considerados como una buena práctica. Los marcos de reporte desarrollados por el “Global Reporting Initiative” están siendo ampliamente usados como guías para el reporte de sustentabilidad. Más aún, en el futuro, el Reporte Integrado puede volverse aceptado globalmente.

## Preguntas para los Consejeros

- ¿Cuáles son las políticas de la organización respecto al establecimiento de objetivos y medidas del 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 Dirección reporta voluntariamente las estrategias de sustentabilidad y responsabilidad social, los indicadores de desempeño y los riesgos, más allá de los requerimientos generales establecidos por los reguladores? ¿El Consejo requiere revisar y aprobar todos los reportes antes de que sean publicados?
- ¿Qué información, si existe, provee la Dirección en temas de sustentabilidad a los empleados, reguladores, clientes, proveedores, organizaciones no gubernamentales u otros grupos de interés?
- ¿Cómo satisface el Consejo sus requerimientos de certeza en la información de sustentabilidad que es publicada?

---

La comunicación es la clave para construir conciencia.

# ¿Cómo pueden aprender más sobre sustentabilidad los Consejeros?

Debido a que la Dirección siempre va a tener más conocimiento sobre el negocio y sus actividades de sustentabilidad, la mejor manera para que los Consejos aprendan es realizar preguntas a la Dirección. Conforme reciben respuestas, los Consejeros irán aprendiendo. Este mejor entendimiento de la sustentabilidad permitirá al Consejo formular mejores preguntas.

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

Los Consejos necesitan contextos para evaluar completamente los reportes de la Dirección sobre la organización y sus actividades de sustentabilidad. Para determinar si la organización está detrás, empata o lidera las organizaciones similares, el Consejo debe revisar los reportes de sustentabilidad de los competidores, socios en la cadena de valor y clientes, así como los reportes de analistas y terceras partes.

Mientras que la Dirección es una primera fuente importante de información, el Consejo puede elegir invitar a otros expertos para proveer a los Consejos con su visión de sustentabilidad, tales como autoridades regulatorias, analistas de industria o expertos en seguridad. También puede considerar si dedica otra sesión para informarse sobre cómo la sustentabilidad puede traer beneficios.

## Preguntas para los Consejeros

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



# Conclusión

La sustentabilidad es un tema emergente que está evolucionando en muchos Consejos.

A pesar de que la sustentabilidad 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 Consejos.

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 sustentabilidad o se ve a la sustentabilidad como una responsabilidad estrictamente de la Dirección.

Entre los Consejos que no incluyan la sustentabilidad dentro de sus mandatos, los enfoques ante ésta pueden variar considerablemente de una organización a otra. La divulgación de aspectos de sustentabilidad puede no aplicar para todas las organizaciones aunque se encuentren en la misma industria. Además, sus reportes de sustentabilidad 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 sustentabilidad. Todo esto limita la capacidad de los inversionistas, grupos de interés y otros de hacer las comparaciones significativas entre las diferentes iniciativas de sustentabilidad de las organizaciones.

Sin embargo, los motivadores claves de la sustentabilidad – 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 sustentabilidad 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 paisaje está cambiando rápidamente.

La demanda de reportes y divulgación del desempeño de sustentabilidad continua incrementado –ambos como una respuesta a la regulación, presiones de los grupos de interés e inversionistas, pero también para la gestión interna y mejora de la manera en que se gestiona el riesgo, se mide y mejora el desempeño.

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





# Contactos

Daniel Aguiñaga

**Socio**

+52 (55) 5080 6054

[daguinaga@deloittemx.com](mailto:daguinaga@deloittemx.com)

Rodrigo Badiola

**Gerente Snr.**

+52 (55) 5080 6001

[rbadiola@deloittemx.com](mailto:rbadiola@deloittemx.com)

**[www.deloitte.com/mx](http://www.deloitte.com/mx)**

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en [www.deloitte.com/mx/conozcanos](http://www.deloitte.com/mx/conozcanos) la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera, a clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Los aproximadamente 182,000 profesionales de la firma están comprometidos con la visión de ser el modelo de excelencia.

Esta publicación sólo contiene información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni ninguna de sus respectivas afiliadas (en conjunto la "Red Deloitte"), presta asesoría o servicios por medio de esta publicación. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte, será responsable de la pérdida que pueda sufrir cualquier persona que consulte esta publicación.