

Deloitte.

Transformación Financiera: Desarrollar una función de finanzas de Riesgo Inteligente



Transformación financiera: Desarrollar una función de finanzas de Riesgo Inteligente

Reconsiderar la función del Director de Finanzas

El Director de Finanzas de hoy en día está más inmerso en estrategias que nunca. Los altos ejecutivos de finanzas cada vez se involucran más en ayudar a la organización a navegar por pasajes críticos relacionados con hechos estratégicos, como fusiones, adquisiciones, nuevas empresas de negocios (incluyendo la inversión en nuevos productos y alianzas) y subcontratación de procesos de negocios. Sin embargo, al mismo tiempo, el creciente número de reestructuraciones financieras corporativas¹ ha hecho que los Directores de Finanzas se concentren de manera importante en atender tareas básicas, como contabilidad, informes y cumplimiento regulatorio. Estas responsabilidades duales significan demandas importantes para la función de finanzas y obligan a los Directores de Finanzas a reconsiderar su función, especialmente en términos de administración del riesgo en el área y en toda la organización.

Datos de una encuesta reciente a ejecutivos financieros en el webcast de Información de Deloitte,* Transformación Financiera: Cómo Desarrollar una Función de Finanzas de Riesgo Inteligente², sugiere que muchas compañías y Directores de Finanzas no tienen certeza sobre su capacidad de administrar con éxito prioridades en competencia y la creciente lista de riesgos que amenazan a sus organizaciones. Dicha incertidumbre interna puede resultar en una mayor vulnerabilidad organizacional que puede poner en riesgo la capacidad de la organización para competir con éxito en el mercado.

Aunque algunos Directores de Finanzas pueden estar reuenteros a asumir otro reto más, otros ya están emprendiendo iniciativas importantes para transformar la función de finanzas, para que ésta pueda agregar valor eficientemente a toda la organización. Algo esencial para el éxito de dicho esfuerzo es la administración inteligente del riesgo.

¿Cómo tratan los Directores de Finanzas líderes este reto?
¿Y qué enfoques pueden ayudarlos a aprovechar esta oportunidad para influir sobre cambios importantes en sus compañías?

Información para Ejecutivos Financieros

Este documento presenta información y datos de encuesta de la serie de webcasts Información para Ejecutivos de Finanzas de Deloitte, Transformación Financiera: Cómo Desarrollar una Función de Finanzas de Riesgo Inteligente, llevada a cabo el 21 de febrero del 2007 por los Socios de Deloitte & Touche LLP John Gimpert y Sandy Pundmann. Asistencia total al webcast: aproximadamente 900 participantes, incluyendo Directores de Finanzas, directores, gerentes de finanzas, analistas, auditores y otros ejecutivos financieros. Los resultados de las encuestas presentados aquí son sólo ideas y opiniones de los participantes en el webcast y no necesariamente representan las ideas y opiniones de todos los Directores de Finanzas. Sin embargo, creemos que los resultados sí ofrecen una idea valiosa sobre las opiniones y dudas de los Directores de Finanzas en general, ya que los resultados son consistentes con las experiencias de los profesionales de Deloitte quienes han trabajado en compromisos relacionados con numerosas compañías.

Transformación Financiera: 4 Caras

Aunque por tradición se han enfocado en la mecánica de las finanzas y en la integridad de la información financiera, los Directores de Finanzas ahora voltean a diferentes direcciones para ayudar a la organización a satisfacer sus necesidades estratégicas, operacionales y de desempeño. Conforme su esfera de responsabilidad se amplía y aumenta la presión, más Directores de Finanzas buscan mejores formas de manejar sus múltiples funciones y cubrir eficazmente un mayor espectro de riesgo.

¹ Restatements Trend Alert - Getting It Wrong the First Time, Glass, Lewis & Co, 2006

* Tal y como se emplea en este documento, el término "Deloitte" incluye Deloitte & Touche LLP, Deloitte Consulting LLP, Deloitte Tax LLP, y Deloitte Financial Advisory Services LLP.

² Deloitte's Dbriefs for Financial Executives webcast, Finance Transformation: How to Build a Risk-Intelligent Finance Function, presentada por los Socios de Deloitte & Touche LLP John Gimpert y Sandy Pundmann, transmitida el 21 de febrero de 2007. Asistencia total al webcast: aproximadamente 900 participantes, incluyendo Directores de Finanzas, directores, gerentes de finanzas, analistas, auditores y otros ejecutivos financieros. Nota: Los resultados de la encuesta presentados aquí son sólo ideas y opiniones de los participantes en el webcast y no necesariamente representan las ideas y posiciones de todos los directores de finanzas. Sin embargo, creemos que los resultados sí ofrecen una idea valiosa sobre las opiniones y dudas de los Directores de Finanzas en general, ya que los resultados son consistentes con las experiencias de los profesionales de Deloitte & Touche, quienes han trabajado en compromisos relacionados con numerosas compañías.



En Deloitte, hemos clasificado estas responsabilidades en cuatro categorías, una estructura que llamamos las “Cuatro Caras del Director de Finanzas”⁴:

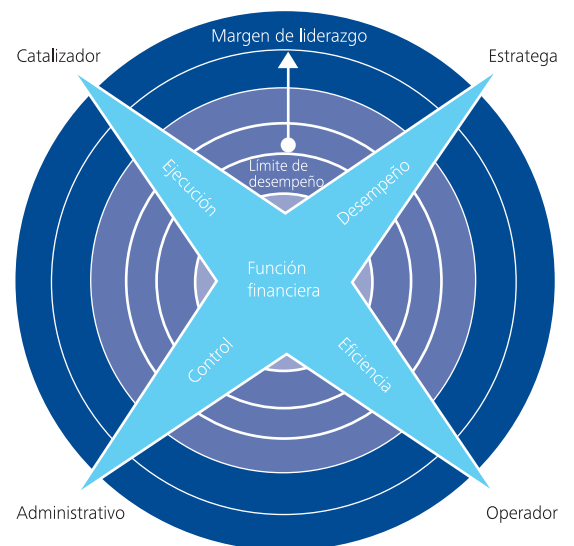
Administrador – proteger y preservar los activos de la organización.

Operador – equilibrar capacidades, costos y niveles de servicios para cumplir con las responsabilidades de la organización de finanzas.

Estratega - proporcionar liderazgo financiero al determinar la dirección y alineación de las estrategias financieras del negocio.

Catalizador – estimular comportamientos en toda la organización para alcanzar objetivos estratégicos y financieros.

Las Cuatro Caras del Director de Finanzas



El dilema de los Directores de Finanzas es real: no sólo son responsables de la información financiera de la organización, de las relaciones con los inversionistas y de las responsabilidades regulatorias, sino también del manejo de personas, de la infraestructura de sistemas y tecnología y de servir como socio estratégico para el Director General. ¿Es de sorprender entonces que el porcentaje de rotación de Directores de Finanzas de las 500 compañías de Fortune haya aumentado y la duración promedio en dicho puesto sea hoy menor a tres años?³

Sin embargo, no necesitan sentirse atrapados o presionados por estas mayores responsabilidades. Los Directores de Finanzas experimentados y proactivos están tomando el control y las organizaciones están nuevamente invirtiendo en esfuerzos que pueden ayudar a finanzas a aumentar su productividad con menos recursos, generar información de mayor calidad en menores lapsos, bajar los costos y simultáneamente cumplir con las regulaciones, así como originar mejoras sustentables a los procesos para mayor eficiencia. Lograr lo anterior requiere una estructura integral y sustentable.

³ Improving CFO Personal Effectiveness, Corporate Executive Board, 2005.

⁴ Para mayor información, ver Deloitte’s Breathing Lessons: How CFOs can thrive under pressure, Deloitte’s Straight Talk Book No. 7.

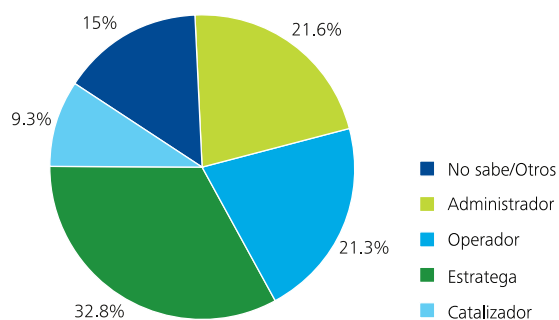
La principal responsabilidad del Director de Finanzas es, por supuesto, proporcionar información precisa y confiable a la administración, los accionistas y mercados de capitales. Este servicio esencial para dar apoyo al negocio es lo que llamamos “establecer el tono de marcación”. Al hacer esto, muchos Directores de Finanzas se ocupan intensamente, si no es que únicamente, de las dos primeras funciones: administrador y operador. Efectivamente, de acuerdo con una encuesta reciente en la presentación del webcast, 43% de los ejecutivos de finanzas reportan que sus Directores de Finanzas se enfocan la mayor parte del tiempo en esas dos funciones más tradicionales (ver Figura 1).

Al mismo tiempo, más Directores de Finanzas dedican tiempo y recursos a temas estratégicos: 33% de los participantes manifiestan que su Director de Finanzas pasa la mayor parte de su tiempo en su función de estrategia. Pero acotan, para la función de catalizador hay espacio para crecimiento: sólo 9% de los participantes dice que su Director de Finanzas se dedica concienzudamente a estimular el logro de objetivos estratégicos y financieros. La función de catalizador es crítica no sólo para desarrollar la mezcla apropiada de talento para la organización, sino también es esencial para generar información financiera relevante y oportuna para aquellos responsables de la toma de decisiones estratégicas de la organización. Aunque muchos Directores de Finanzas pueden enfocarse más en la función de estrategia, los resultados de la encuesta indican que pocos se desempeñan en la función de catalizador, a pesar de que es un aspecto importante para cumplir con metas estratégicas.

Lo anterior resalta un conflicto natural e interesante que se encuentra en muchas organizaciones: a medida que los Directores de Finanzas luchan por cumplir las expectativas y metas de crecimiento, los componentes clave para alcanzar los objetivos siguen siendo subdesarrollados.

Los Directores de Finanzas proactivos comprenden los requerimientos de cada función, los riesgos únicos que presentan y la importancia de contar con estrategias para administrarlos eficazmente. Inicia con la adopción de una perspectiva de Riesgo Inteligente. En la siguiente sección, presentamos la noción de inteligencia en riesgos y exploramos los conceptos clave para comprender y administrar el riesgo de manera más eficiente.

Figura 1: ¿A cuál de las siguientes funciones cree usted que el Director de Finanzas de su organización dedique más su tiempo?*



* Respuestas recibidas: 713

Atributos de una Función de Finanzas de Riesgo Inteligente

El Riesgo Inteligente significa llevar la administración del riesgo a nuevas alturas, proporcionando un enfoque integrado para cubrir los riesgos. Sin embargo, con base en nuestra experiencia, los Directores de Finanzas muy frecuentemente son reacios a tomar riesgos y dudan en aconsejar o impulsar la toma de riesgos estratégicos. Pero proporcionar a los líderes de negocios una manera de considerar el riesgo, especialmente en torno a búsquedas estratégicas, puede ser un medio invaluable de generar crecimiento rentable. Los Directores de Finanzas deben ser proactivos en las discusiones estratégicas que cubran tanto oportunidades como riesgos relacionados con el crecimiento estratégico. Una función de finanzas de Riesgo Inteligente muestra los siguientes atributos:

- Reconoce y administra el espectro completo de riesgos (fraude, errores, pérdidas materiales, dejar de producir información oportuna, precisa y relevante, oportunidades de crecimiento perdidas, etc.)
- Aboga por superar las barreras entre departamentos o “silos” para obtener una perspectiva más amplia sobre la totalidad del riesgo
- Comprende y contribuye a la visión de riesgo de la compañía
- Reconoce la necesidad de tomar riesgos inteligentes para crear valor y opera como “asesor de riesgo” para la administración
- Administra el riesgo de forma proactiva, con una visión para aumentar al máximo las ventajas de las decisiones estratégicas y reducir al mínimo las desventajas
- Anticipa y ayuda a la organización a preparar respuestas coordinadas e integradas al riesgo
- Delinea y comunica funciones y responsabilidades del Director de Finanzas y de la función de finanzas
- Valora la adaptabilidad

El Director de Finanzas de Riesgo Inteligente comprende la diferencia entre practicar la acción de evitar riesgos y administrarlo eficazmente como medio para crear valor para la organización. Es importante observar que cada función puede requerir un enfoque de riesgo diferente. Por ejemplo, las funciones de administrador y operador visualizan sus riesgos (errores materiales, incumplimiento, fraude) de manera más tradicional, enfocándose únicamente en proteger los activos de la compañía. En contraste, la función de estrategia toma una visión proactiva, buscando e iniciando la toma de riesgo inteligente (inversiones internacionales, lanzamiento de nuevos productos, asociaciones en participación) y luego administrar las amenazas al crecimiento estratégico.

Llamamos a estos dos tipos de riesgos:

Riesgo sin recompensa (para los activos existentes):

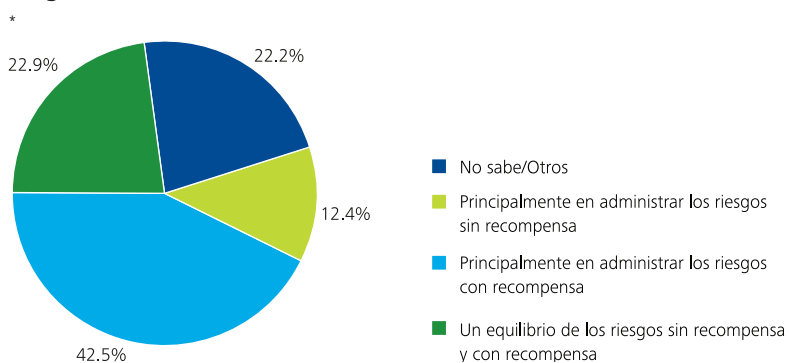
El riesgo sin recompensa involucra la necesidad de proteger los activos existentes (activos tanto tangibles como intangibles) o la necesidad de prepararse adecuadamente contra dicho evento, tal como un desastre natural o robo. Mitigar el riesgo sin recompensa, aunque es esencial, no mejora la competitividad ni aumenta el valor para los accionistas.

Riesgo con recompensa (para el crecimiento futuro):

El riesgo con recompensa origina la información disponible de elegir y la mejor estrategia a ejecutar, tal como el desarrollo de nuevos productos, la entrada a nuevos mercados y la celebración de adquisiciones estratégicas. El riesgo con recompensa, manejado de forma eficaz, puede conllevar beneficios importantes para la compañía y sus accionistas.

En nuestra encuesta del webcast de información, 43% de los participantes dice que su función de finanzas está tratando de equilibrar el riesgo con y sin recompensa (ver Figura 2). Sospechamos que si esta pregunta se hubiera hecho hace unos cuantos años, en medio de los escándalos contables y los esfuerzos iniciales de la implementación de la ley Sarbanes-Oxley, la respuesta probablemente hubiera sido muy diferente, ya que en ese momento, muchos Directores de Finanzas estaban concentrados únicamente en la administración del riesgo sin recompensa debido a las expectativas elevadas para el cumplimiento de la información financiera.

Figura 2. ¿En dónde su función de finanzas enfoca actualmente sus esfuerzos de administración del riesgo?*



Respuestas recibidas: 680



Los datos también muestran que más de un tercio de las compañías (alrededor de 35%) no están aplicando una visión equilibrada para administrar los riesgos con y sin recompensa: 22% de las compañías dijo que se enfocaban principalmente en el riesgo sin recompensa, mientras que 12% de las compañías se enfocaron esencialmente en el riesgo con recompensa. Este último resultado suscita preocupaciones particulares sobre la exposición potencial de estas compañías a los peligros planteados por estos riesgos sin recompensa (incluyendo el incumplimiento regulatorio, los litigios potenciales y otros asuntos), los cuales pueden no ser administrados correctamente.

Este enfoque no equilibrado se espera de compañías que carecen de una visión integrada del riesgo. Las compañías pueden enfocarse en el riesgo estratégico (con recompensa), pensando que éste ofrece una ruta hacia un valor incrementado, pero su falta de atención hacia el riesgo sin recompensa indica que carecen de las bases fundamentales para cubrir el riesgo de manera eficiente y eficaz.

Saber cuáles riesgos se recompensan (como el catalizador o estrategia) y saber cuáles no (como el administrador y operador) es esencial para cualquier Director de Finanzas. Los Directores de Finanzas de Riesgo Inteligente deben tener la capacidad de adaptación, entretejiendo una comprensión equilibrada del riesgo en las Cuatro Caras. Los beneficios de adoptar una visión de Riesgo Inteligente son importantes. Tanto para la función de finanzas como para la organización, esto puede significar una mejor detección, corrección, escalada y prevención de problemas críticos de riesgo; una flexibilidad estratégica mejorada para escenarios a la alza y a la baja; y costos reducidos – los costos que frecuentemente se asocian con un enfoque de "silos".

Otro concepto clave de la inteligencia en riesgos es la de crear puentes entre silos. Los Directores de Finanzas de Riesgo Inteligente no sólo fomentan el conocimiento y las habilidades del riesgo dentro de sus divisiones, departamentos y unidades, sino que también abren líneas de comunicación entre los departamentos y en toda la organización. Tomar el teléfono y comunicarse con colegas es una forma de trascender las barreras dentro de la organización, lo cual a su vez ayuda a aclarar la rendición de cuentas, compartir información, considerar escenarios de riesgo y la interacción de múltiples riesgos, además de obtener una perspectiva más amplia sobre la totalidad del riesgo.

Cultivar estas relaciones de negocios también puede ampliar la esfera de influencia del Director de Finanzas, permitiéndoles ofrecer perspectivas financieras y de riesgo sobre asuntos de negocios, oportunidades que crean valor y estrategias. Adoptar y ejercer esta práctica ayuda a elevar la conciencia sobre el riesgo en toda la organización. Como resultado, aumenta el conocimiento sobre finanzas y el riesgo inteligente, contribuyendo a la fortaleza y flexibilidad de la empresa.

Con base en nuestra experiencia con cientos de compañías, vemos que las organizaciones que adoptan estos conceptos de riesgo son más eficientes en la administración del riesgo, tanto para los activos existentes como para el crecimiento futuro y que, a largo plazo, superarán en desempeño a aquellas organizaciones que lo son menos. Es decir, las compañías pueden ganar dinero al tomar riesgos inteligentes y perder dinero al dejar de administrar el riesgo de manera inteligente.

Áreas de Riesgo para los Directores de Finanzas

Para las compañías que aún no han adoptado una visión de Riesgo Inteligente, las áreas de alto riesgo pueden seguir siendo un misterio, ocasionando un daño potencial en toda la organización, el cual continúa sin ser detectado hasta que es demasiado tarde.

¿Qué áreas plantean el mayor riesgo para las funciones de finanzas? El área principal de riesgo identificada por los ejecutivos de finanzas de la encuesta del webcast de información incluye errores en la información financiera y fallas de control interno (ver Figura 3). Es decir, casi 27% de los participantes aún no sienten que poseen lo básico: el tono de marcación. Ordenar su propia casa es la prioridad más importante de finanzas, que requiere que las funciones de administrador y operador se "aseguren" para que el riesgo sin recompensa se administre exitosamente. Es crítico poner en su lugar esta pieza fundamental antes de que se puedan cubrir exitosamente los riesgos de crecimiento estratégico. Dicho retóricamente: si los datos y la información financiera son imprecisos ¿cómo podrían contribuir las finanzas valiosamente a las decisiones estratégicas?

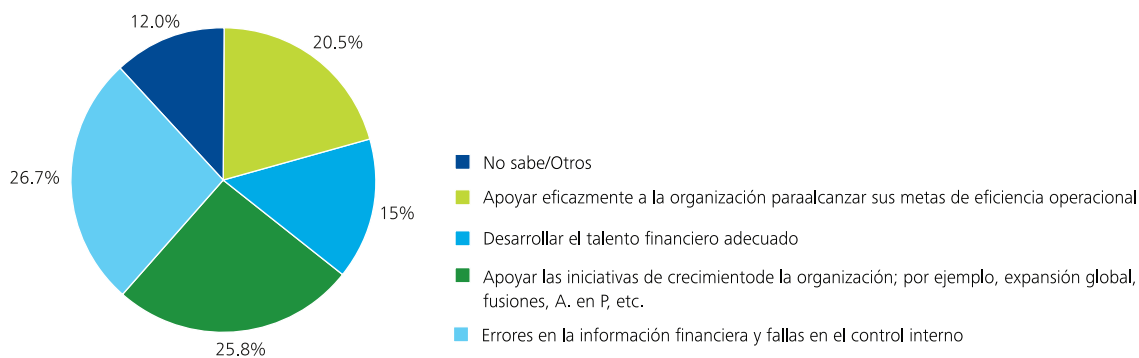
La siguiente área de riesgo clave para finanzas, como la identifican los participantes en la encuesta del webcast, es el riesgo estratégico (relacionado con iniciativas de crecimiento). Los datos reflejan el dilema que enfrentan los Directores de Finanzas. Al debatirse entre funciones en competencia, deben esforzarse para lograr eficiencias en el área financiera, funcionar como administrador y operador, tratando de resolver las expectativas del mercado para impulsar crecimiento e incrementar valor para los accionistas como estrategia.

El Director de Finanzas de Riesgo Inteligente sabe que todas las piezas deben coincidir. Esto incluye la función de catalizador, la cual entre una variedad de cosas, se enfoca en la alineación apropiada del conjunto de habilidades financieras con las necesidades de la organización. En la encuesta del webcast, sólo 15% de los participantes identificaron "desarrollar el talento financiero adecuado" (parte esencial de la función de catalizador) como un riesgo clave para las compañías. Probablemente las compañías no están preocupadas por desarrollar talento porque sienten que ya lo están haciendo. Pero hay otra consideración, con base en casos observados frecuentemente en el campo, pocas compañías reconocen o están conscientes de la conexión entre el componente gente/talento y la habilidad de cubrir objetivos del negocio y de riesgo. Dos preguntas simples exponen este pensamiento incorrecto: (1) ¿Cómo se pueden minimizar los errores de información si las compañías no cuentan con las personas adecuadas? (2) Si la compañía no tiene las competencias apropiadas para cubrir los temas estratégicos, entonces ¿cómo puede impulsar el crecimiento exitosamente?

Esto no quiere decir que sea un problema universal. Algunas compañías, aunque tal vez no las suficientes, están tomando nota del riesgo (y la oportunidad) de contratar y desarrollar talento como una forma de transformar exitosamente las finanzas y la organización. Estos departamentos financieros están descubriendo las mejores formas de retener a sus mejores empleados, incluso si esto significa desarrollar el talento para que asciendan en las diferentes unidades de negocios (fuera de finanzas). El resultado: la organización está llena de empleados con experiencia, quienes tienen conocimientos financieros, están familiarizados con la organización y pueden agregar mayor valor (más rápido) a la organización, en lugar de dejar el empleo y trabajar para la competencia.

Sin embargo, la información es indicativa de lo que está sucediendo en el mercado: muchas compañías carecen de una visión integrada del riesgo, y no tienen la infraestructura financiera necesaria que les permita brindar apoyo total al Director de Finanzas y a la organización para alcanzar sus metas de desempeño. Cuando preguntamos sobre los retos clave relacionados con la cobertura del riesgo para la función de catalizador y estrategia, 40% de los participantes declararon que su organización carece de un enfoque interno y capacidad para apoyar adecuadamente este aspecto de sus funciones (ver Figura 4).

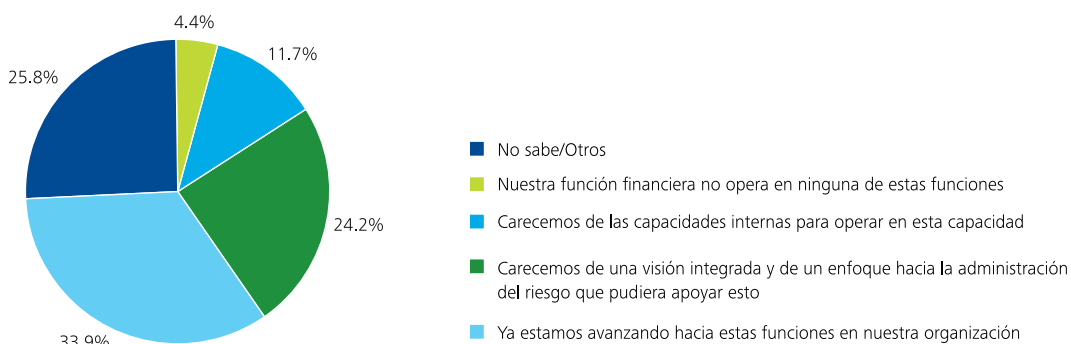
Figura 3. ¿Cuáles de la siguientes áreas presentan el mayor riesgo que enfrenta su función financiera?*



* Respuestas recibidas: 708



Figura 4. ¿Qué retos clave enfrenta su función de finanzas para cubrir los riesgos relacionados con la función de Catalizador o Estratega?*



* Respuestas recibidas: 708

Aun así, considerando que muchos participantes reportaron antes que sus funciones financieras se involucraron en esfuerzos estratégicos, esta inconsistencia, una vez más, resalta una contradicción interna importante que, a su vez, expone a las compañías a riesgos significativos: No sólo a muchas compañías les falta un programa formal de administración del riesgo, sino que también están mal preparadas para tratar con escenarios de riesgo al alza y a la baja (sin importar sus creencias en contrario).

De manera interesante, más de un tercio (34%) de los participantes reportaron que su función financiera se mueve en una dirección donde los riesgos relacionados con las funciones de catalizador y estrategia (falta de profesionales financieros calificados, incapacidad para proporcionar información relevante y oportuna para informar las decisiones estratégicas, oportunidades de crecimiento perdidas) se cubren más rápido. Aún así, 26% respondió “no sabe/otros”, esto pueden indicar una incertidumbre sobre cómo percibe el riesgo la función, lo cual es una realidad para muchas organizaciones. Si no saben, entonces probablemente no están practicando de manera eficaz la administración del riesgo.

Consideraciones Clave

Transformar la función de finanzas y adoptar los principios de Riesgo Inteligente requiere que los Directores de Finanzas participen en la reflexión informada sobre los riesgos que están enfrentando. Deben estar listos para esparcir luz sobre las debilidades, vulnerabilidades y contradicciones dentro de la función financiera y la organización. Hacer dicha transformación involucra adoptar una actitud que esté abierta al cambio e innovación. Aquí, hemos descrito los pasos clave para empezar la travesía:

Que su "tono de marcación" sea el correcto

La responsabilidad clave de todos los departamentos de finanzas es producir estados financieros precisos y oportunos. Crear eficacia y eficiencia en las funciones de administrador y operador puede requerir inversiones en:

- Contratar y desarrollar el talento correcto para manejar asuntos contables y de cumplimiento cada vez más complejos
- Automatizar e integrar los sistemas financieros para producir información oportuna y sin errores
- Simplificar la estructura de control interno aprovechando la última guía SEC/PCAOB, racionalizar controles y reducir al mínimo las pruebas, etc.
- Optimizar los procesos del cierre financiero y de consolidación

Graduarse para dar asesoría sobre decisiones estratégicas

Una vez que se establece el "tono de marcación" la función estratégica puede desarrollarse con base en una comprensión de varios riesgos y amenazas, así como una comprensión sólida del perfil de riesgo de la compañía. Considerar estos pasos para desarrollar las funciones de estrategia y catalizador:

- Asignar recursos para administrar el riesgo con recompensa, tal como lanzamientos de productos, tecnologías o adquisiciones nuevos,
- Evaluar la información interna al trabajar a partir de decisiones que, finalmente, necesitan tomarse
- Integrar capacidades financieras y de riesgo, así como experiencia en las operaciones
- Fomentar disciplinas, la toma de decisiones con base en hechos

Conclusión

A medida que la actividad de fusiones y adquisiciones se acelera y la subcontratación se eleva, los Directores de Finanzas deben ajustarse como corresponde para desempeñar una función más de estrategia, así como preparar agendas que abarquen un rango más amplio de asuntos. Al mismo tiempo, las preocupaciones sobre las reestructuraciones financieras, multas y penalidades de la SEC para ejecutivos de finanzas sin duda provocan que se enfoquen a lo básico, atendiendo las responsabilidades de controles, información y cumplimiento. En este documento, hemos tocado algunos factores que llevan a los Directores de Finanzas a reconsiderar su función especialmente en términos de cómo se administra el riesgo, no sólo en el departamento de finanzas sino en toda la organización.

La habilidad para enfrentar dicho reto (administrar exitosamente funciones múltiples y conflictivas a través de cubrir el riesgo) puede determinar el éxito de la organización a largo plazo.

Contactos:

Francisco Pérez Cisneros
Tel. +52 (55) 5080 6720
fperezcisneros@deloittemx.com

Israel Zagal
Tel: +52 (55) 5080 6596
izagal@deloittemx.com

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** 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.

Limitación de responsabilidad

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.