

Clientes



Talento



Corporativo



Sociedad



**Una red**  
*sin fronteras...*





Contenido



Introducción



Corporativo



Talento



Clientes



Sociedad



Índice GRI G4



Contacto

# Contenido



## Introducción

- Mensaje de nuestro socio director
- Mensaje de nuestra socia líder de Responsabilidad Corporativa & Sustentabilidad
- Hitos de nuestro 2016
- Nuestros grupos de interés
- Sobre este reporte



## Corporativo

- Deloitte global
- Deloitte en Uruguay
- Nuestro equipo de dirección
- Nuestros servicios
- Nuestro desempeño económico
- Ética e integridad
- Reputación y riesgo



## Talento

- Nuestra gente
- Atracción de talentos
- Aprendizaje y desarrollo
- Clima y ambiente laboral
- Compensaciones y beneficios



## Clientes

- Foco en nuestros clientes
- La mirada de nuestros clientes
- Nuestra eminencia
- Nuestros eventos
- Emprendedurismo e innovación
- Alianzas y asociaciones estratégicas



## Sociedad

- Deloitte y la comunidad
- Deloitte y el medioambiente
- Deloitte y las universidades



## Índice GRI G4



## Contacto

# Mensaje de nuestro Socio Director



Contenido



Introducción



Corporativo



Talento



Clientes



Sociedad



Índice GRI G4



Contacto



Con mucho orgullo les presentamos nuestro Reporte de Sostenibilidad 2016, el cual refleja el desempeño económico, social y ambiental de nuestra organización durante el ejercicio fiscal finalizado el 31 de mayo de este año.

En Deloitte asumimos la enorme responsabilidad que tenemos con nuestros grupos de interés. Es por esto que buscamos generar un impacto relevante en todo lo que hacemos, concentrando nuestros esfuerzos en satisfacer las necesidades y expectativas de nuestras partes interesadas, comunicando y transparentando nuestras acciones.

Nuestra gestión se basa en la Sostenibilidad de nuestra Firma, concepto que lo llevamos impregnado en nuestras actividades del día a día. Es así que seguimos manteniendo continuos esfuerzos en nuestros pilares fundamentales: nuestra gente y nuestros clientes, avanzamos firmemente en la mejora continua de nuestras acciones con el resto de nuestros grupos de interés. En este año fiscal, en particular, queremos destacar los siguientes hitos que nos llenan de orgullo y demuestran nuestro compromiso con ellos: el inicio de clases de ANIMA (primer bachillerato tecnológico gratuito y de gestión privada del Uruguay del que somos socios fundadores), la implementación del proyecto de eficiencia energética en nuestras oficinas; el comienzo de acciones estructuradas orientadas a Innovación a través de nuestro concurso Deloitte Innova.

Esperamos que este reporte constituya una herramienta más que fortalezca los vínculos de transparencia y confianza que venimos construyendo con todos uds.

Este reporte fue elaborado con base en los lineamientos de la versión G4 del estándar de reporte más reconocido a nivel internacional, el Global Reporting Initiative (GRI G4), y en línea a los principios del Pacto Global de las Naciones Unidas del cual reafirmamos nuestro compromiso.

Nos sentimos muy orgullosos de los logros que hemos alcanzado, pero este camino no termina. Seguimos en el proceso, convencidos de la necesidad de gestionar nuestra Firma de una manera sustentable y socialmente responsable.

Los invitamos a leer nuestro reporte y hacernos llegar todos los comentarios y/o sugerencias sobre la mismo.

Saludos cordiales  
José Luis Rey



“...buscamos generar un impacto relevante en todo lo que hacemos, concentrando nuestros esfuerzos en satisfacer las necesidades y expectativas de nuestras partes interesadas”.



# Mensaje de nuestra Socia Líder de RC & Sustentabilidad



Contenido



Introducción



Corporativo



Talento



Clientes



Sociedad



Índice GRI G4



Contacto



“Apostamos a la profesionalización de la gestión de la Sostenibilidad y la RSE, convencidos de la necesidad y el valor de invertir en el crecimiento sostenible y responsable de las organizaciones”.

Cada vez somos más las empresas uruguayas que renovamos nuestra estrategia con una nueva visión de negocios a la luz de la sostenibilidad. Esto exige redefinir el concepto de éxito, romper viejos paradigmas e incorporar en nuestra agenda temas vinculados a una triple dimensión: económica, social y medioambiental.

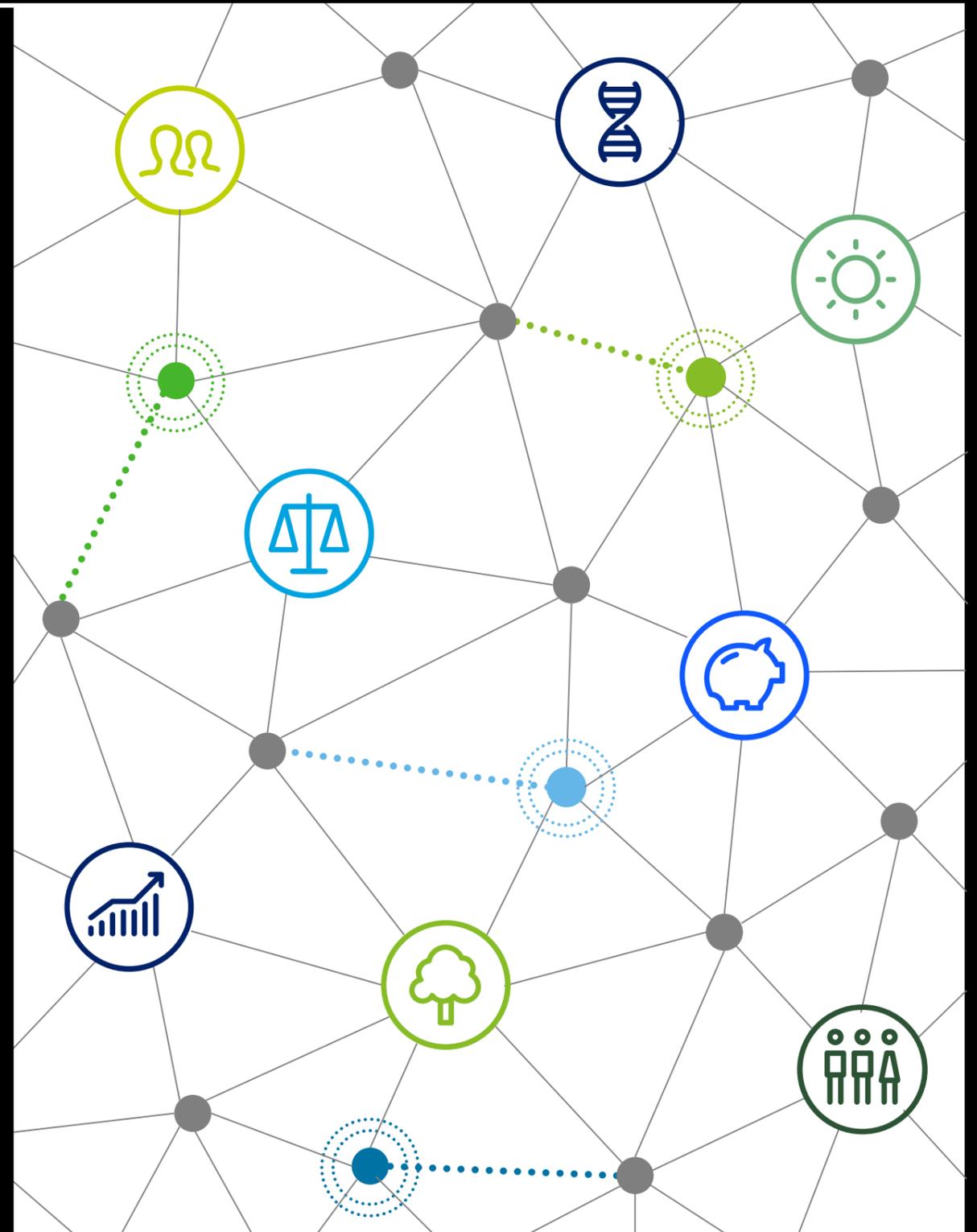
En Deloitte procuramos proactivamente estar alineados a las mejores prácticas e incorporar los estándares de vanguardia a nivel internacional, en el convencimiento probado en la práctica que dichos estándares ayudan en el fortalecimiento de nuestra gestión.

Este mismo reporte fue elaborado en base al estándar GRI G4 (Global Reporting Initiative), el cual además de establecer un marco metodológico orientado al reporte, constituye una herramienta valiosísima de gestión, habilitando, entre otros, el seguimiento de los principales indicadores que guardan relación con la sostenibilidad de nuestro negocio.

Esto mismo que trabajamos en la interna de Deloitte, lo impulsamos en nuestros clientes y organizaciones amigas, asesorándolos en todos los aspectos clave que se relacionen con la sostenibilidad de su negocio, alineado a los más altos estándares de la práctica GRI G4, ISO 26.000, los ODS, GHG Protocol, entre otros.

Los invitamos a leer nuestro reporte, a contactarnos y a acompañarnos a transitar juntos este camino hacia una gestión profesional, sostenible y responsable.

Cordiales saludos  
Mariella de Aurrecochea



# Hitos de nuestro 2016

Nuestra socia de RSE Mariella de Aurrecoechea asumió la **vice presidencia de DERES.**

Cerramos la primera edición de nuestro concurso interno **Deloitte Innova!** con el objetivo de fomentar y motivar el pensamiento innovador en nuestra gente.

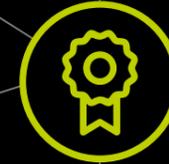
Transitamos con éxito un cambio en varios **ROLES** de liderazgo de nuestra Firma.

Participamos a través de DERES de la investigación **"Reporting Matters/ América Latina"** como evaluadores de los Reportes de Sostenibilidad en Uruguay.

Comenzamos la implementación de nuestro proyecto de **eficiencia energética** y de un nuevo sistema para el reciclaje de papel.

Auspiciamos el libro **"Vencer paradigmas"**, un nuevo título que se inscribe en una serie de libros enfocados en fomentar una cultura emprendedora.

Comenzaron las clases en **ÁNIMA**, el primer bachillerato tecnológico gratuito de gestión privada, del cual somos socios fundadores.





Contenido



Introducción



Corporativo



Talento



Clientes



Sociedad



Índice GRI G4



Contacto

# Nuestros grupos de interés

Mantenemos abiertas y activas, diversas vías de comunicación con los grupos con los que interactuamos y cada año procuramos establecer nuevos puntos de contacto que nos permitan conocer de primera mano sus necesidades y principales preocupaciones.

Entendemos que la identificación de nuestros grupos de interés y el análisis de las preocupaciones y expectativas que los mismos depositan legítimamente sobre la Firma, son clave para asegurar la sostenibilidad del negocio y la calidad de la gestión, de manera de enfocar nuestros esfuerzos hacia la satisfacción de sus necesidades y dar respuesta a sus preocupaciones.

De esta manera, estando cerca de ellos, es como identificamos los asuntos más relevantes que debemos atender como Firma. Las actividades específicas realizadas con cada grupo de interés se encuentran expuestas en detalle en el contenido del Reporte.

## Medios de relacionamiento

Talento

- Evaluaciones del desempeño
- Relación de Consejería
- Reuniones de grupos de trabajo
- Comunicaciones corporativas
- Focus Group
- Encuestas de percepción y clima laboral
- Entrevistas de egreso

Clientes

- Asesoramiento personalizado
- Reuniones para el seguimiento de los proyectos
- Entrevistas de satisfacción
- Participación en asociaciones profesionales y cámaras de industrias
- Actividades relacionadas a la generación de eminencia

Socios

- Evaluación de desempeño anual
- Reuniones mensuales de planificación y toma de decisiones
- Información para la toma de decisiones
- Off-sites estratégicos

Deloitte global

- Comunicaciones formales a través de las diferentes líneas de reporte, por línea de servicio, funciones, etc.
- Participación en órganos de decisión
- Revisión de prácticas

Comunidad y medioambiente

- Participación en asociaciones profesionales y cámaras empresariales
- Reuniones periódicas con ONGs de la zona
- Investigación y análisis de mejores prácticas de la gestión del impacto ambiental

Reguladores

- Inspecciones de nuestro trabajo
- Relacionamiento formal e informal con representantes

Proveedores

- Relacionamiento formal e informal

Universidades

- Docencia universitaria
- Publicación de llamados para estudiantes en bolsas de trabajo universitarias
- Convenios y alianzas con universidades / institutos terciarios

## Preocupaciones

- Compensación económica y beneficios
- Desarrollo profesional
- Calidad de vida

- Calidad
- Cumplimiento
- Precio
- Conocimiento del negocio e innovación

- Sustentabilidad del negocio
- Rentabilidad financiera
- Capacidad para invertir
- Atracción y retención del Talento
- Calidad y cumplimiento

- Alineación estratégica
- Cumplimiento
- Reputación y manejo del riesgo
- Independencia

- Integración y colaboración
- Gestión del impacto ambiental

- Cumplimiento
- Independencia
- Reputación y manejo del riesgo

- Cumplimiento de acuerdos y obligaciones
- Cumplimiento de estándares de conducta, valores y principios éticos

- Integración y colaboración
- Atracción de talentos

## Enfoque de gestión

Buscamos el desarrollo profesional y personal de nuestra gente, así como el bienestar y calidad de vida laboral de los mismos, compensando sus esfuerzos a través de un sistema de remuneración variable en función del desempeño. Nuestra gestión del Talento está focalizada en atraer, desarrollar y retener a los más talentosos, fortaleciendo nuestra cultura basada en valores.

Contamos con un enfoque basado en el conocimiento del mercado y en la creación de soluciones y respuestas innovadoras centradas en los negocios de nuestros clientes. Gran parte de los esfuerzos de la Firma se concentran en la calidad y el cumplimiento que brindamos a los mismos.

Nuestro equipo de dirección se preocupa especialmente por la sustentabilidad del negocio, la atracción y retención del talento, la calidad y el cumplimiento con todos nuestros grupos de interés.

Deloitte es la marca bajo la cual miles de profesionales comprometidos alrededor del mundo se unen para brindar servicios profesionales de calidad. Buscamos asegurar dicha calidad a través de la alineación estratégica, el cumplimiento, independencia, reputación y el manejo adecuado del riesgo.

Nos proponemos influir positivamente en la comunidad al realizar nuestra actividad profesional de manera ética y comprometiéndonos con proyectos y alianzas con organizaciones locales y regionales en beneficio de la sociedad. Asimismo, nos preocupamos por reducir nuestro impacto en el medioambiente a través de la medición y gestión de los principales indicadores ambientales.

Nos preocupamos por cumplir con nuestros reguladores manteniendo siempre la independencia, reputación y el manejo del riesgo que nos caracteriza.

Nos preocupamos por el cumplimiento de nuestras obligaciones con nuestro proveedores y asumimos la responsabilidad de incentivar buenas prácticas entre aquellos de mayor relevancia para la Firma.

Mantenemos un relacionamiento con diversas Universidades, a través de convenios que promueven la vinculación de nuestros profesionales con el mundo académico, contribuyendo a la formación y desarrollo de nuestra gente y la captación de potenciales talentos para la Firma.



Contenido



Introducción



Corporativo



Talento



Clientes



Sociedad



Índice GRI G4



Contacto

# Sobre este reporte

## Perfil del Reporte

Esta es nuestro sexto Reporte de Sostenibilidad y comprende las actividades de Deloitte Uruguay durante el ejercicio fiscal que culminó el 31 de mayo de 2016.

El mismo es una publicación anual elaborada bajo los lineamientos e indicadores propuestos por la versión G4 de la iniciativa de Reporte Global GRI (Global Reporting Initiative) y sobre las expectativas de nuestros grupos de interés. La opción de conformidad con la Guía es la "esencial", presentándose al final de este Reporte el índice de contenidos GRI de la opción elegida.

## Reconocimiento de prácticas RSE

Nuestro Reporte de Sostenibilidad fue reconocido por DERES en 2015

Compartimos algunos fragmentos del informe de devolución que nos hizo la comisión evaluadora, sobre nuestro Reporte:

- "...la Memoria está elaborada bajo la versión GRI G4, muy bien presentada, tiene una estructura y contenidos adecuados, un buen proceso de difusión y alineado a las políticas y objetivos organizacionales. Es un buen ejemplo de cómo elaborar un Reporte de Sostenibilidad".
- "La aplicación de una metodología internacional prestigiosa con rigurosidad y la excelente calidad del producto final"
- "Viene de una evolución en el tratamiento de la RSE en la Firma de forma audaz y pionera".

## Análisis de materialidad

Hemos realizado un análisis de materialidad basado en los lineamientos del estándar GRI G4, el cual propone los siguientes tres pasos:

1. Identificación: para identificar los aspectos materiales y su cobertura, se debe atender a su repercusión en las actividades, los productos, los servicios y las relaciones de la organización, independientemente de si estos tienen lugar dentro o fuera de la misma.
2. Priorización: El siguiente paso para determinar el contenido del reporte consiste en establecer la prioridad de los aspectos y asuntos relevantes identificados en el primer paso.
3. Validación: A continuación se procede a la validación, donde concluye el proceso de determinación de contenidos.

El resultado de estos tres primeros pasos es una lista de aspectos materiales y su cobertura, la cual sirve para elaborar una lista de contenidos básicos específicos que deben incluirse el Reporte.

En Deloitte Uruguay, la identificación de los aspectos materiales se llevó a cabo sustancialmente a partir de:

- Un análisis específico realizado dentro del planeamiento estratégico de la organización en el que se determinaron los principales grupos de interés y los temas más relevantes a ser incorporados;
- Un proceso de relacionamiento e involucramiento con representantes de grupos de interés clave.
- El análisis de los aspectos específicos propuestos por el GRI G4, en relación a las categorías económica, medioambiental y social.
- El análisis de los principios propuestos por el Pacto Global de las Naciones Unidas.

La priorización de la materialidad en Deloitte se realizó a través de un proceso participativo de la Dirección de la Firma. La lista de aspectos materiales fue validada por la alta Dirección de la Firma, así como su cobertura y priorización.

## Lista y priorización de aspectos materiales

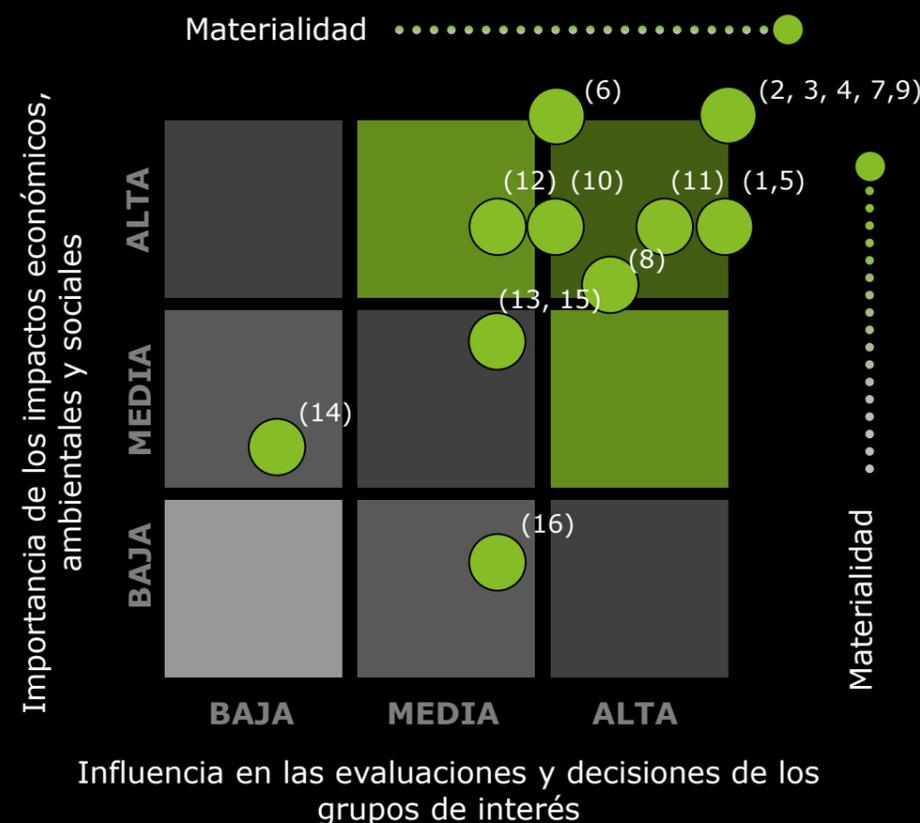
- Corporativo**
1. Alineación estratégica y cumplimiento de estándares corporativos globales
  2. Reputación, manejo del riesgo e independencia
  3. Rentabilidad financiera y capacidad para invertir
  4. Cumplimiento regulatorio

- Talento**
5. Atracción y retención del talento
  6. Compensación económica y beneficios para nuestra gente
  7. Desarrollo profesional de nuestra gente
  8. Calidad de vida laboral

- Clientes**
9. Calidad del servicio y cumplimiento de acuerdos con nuestros clientes
  10. Precio de nuestros servicios
  11. Conocimiento del negocio e innovación
  12. Eminencia en el mercado

- Sociedad**
13. Integración y colaboración con la Comunidad
  14. Gestión del impacto ambiental
  15. Integración y colaboración con las Universidades
  16. Cumplimiento y cooperación con nuestros proveedores.

El análisis de materialidad consiste en identificar los temas clave que guardan relación con la sostenibilidad del negocio, los cuales deberán ser abordados en el reporte



# Corporativo

Realizamos nuestras actividades dentro de un marco de buen gobierno corporativo, relacionándonos con nuestros grupos de interés en forma ética y buscando agregar valor a los mismos.

- Deloitte global
- Deloitte en Uruguay
- Nuestro equipo de dirección
- Nuestros servicios
- Nuestro desempeño económico
- Ética e integridad
- Reputación y riesgo





Contenido



Introducción



Corporativo



Talento



Clientes



Sociedad



Índice GRI G4



Contacto

# Deloitte global

Deloitte es una de las principales Firmas de servicios profesionales a nivel mundial, con una red global de 47 Firmas miembro en **más de 150 países e integrada por más de 244.400 profesionales.**

Cada una de estas Firmas miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, **brinda servicios en un área geográfica específica** y está sujeta a las leyes y regulaciones profesionales del país o países en los que opere.

Decenas de miles de **profesionales comprometidos** alrededor del mundo se unen para brindar servicios de auditoría, consultoría, manejo del riesgo, asesoramiento financiero e impuestos.

Deloitte brinda su **experiencia y profesionalismo de clase mundial** para ayudar a sus clientes a alcanzar el éxito desde cualquier lugar en el que éstos operen. La Firma ofrece servicios de valor agregado al 82% de las multinacionales más importantes.

## Deloitte global FY16



**Ingresos**  
US\$36.8B



**Países y territorios**  
150+



**Profesionales**  
244,400



**Profesionales de Deloitte que se capacitaron en Deloitte University**  
50,000



**Nuevos ingresos**  
71,800



**Contribuciones a la comunidad**  
US\$225M

## Organización regional: Deloitte LATCO

### Organización regional: Deloitte LATCO

Deloitte cuenta con una organización regional denominada LATCO, que se asienta como una de las organizaciones líderes en Latinoamérica en servicios profesionales. Unificando las Firmas de Argentina, Bolivia, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, República Dominicana, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela, con más de 6.300 profesionales distribuidos en 29 oficinas a través de 15 países.

Los profesionales de cada una de las Firmas miembro trabajan articuladamente en equipos homogéneos para asegurar el balance correcto de habilidades y conocimientos y proveer servicios de mayor calidad al cliente.



# Deloitte en Uruguay



Contenido



Introducción



Corporativo



Talento



Clientes



Sociedad



Índice GRI G4



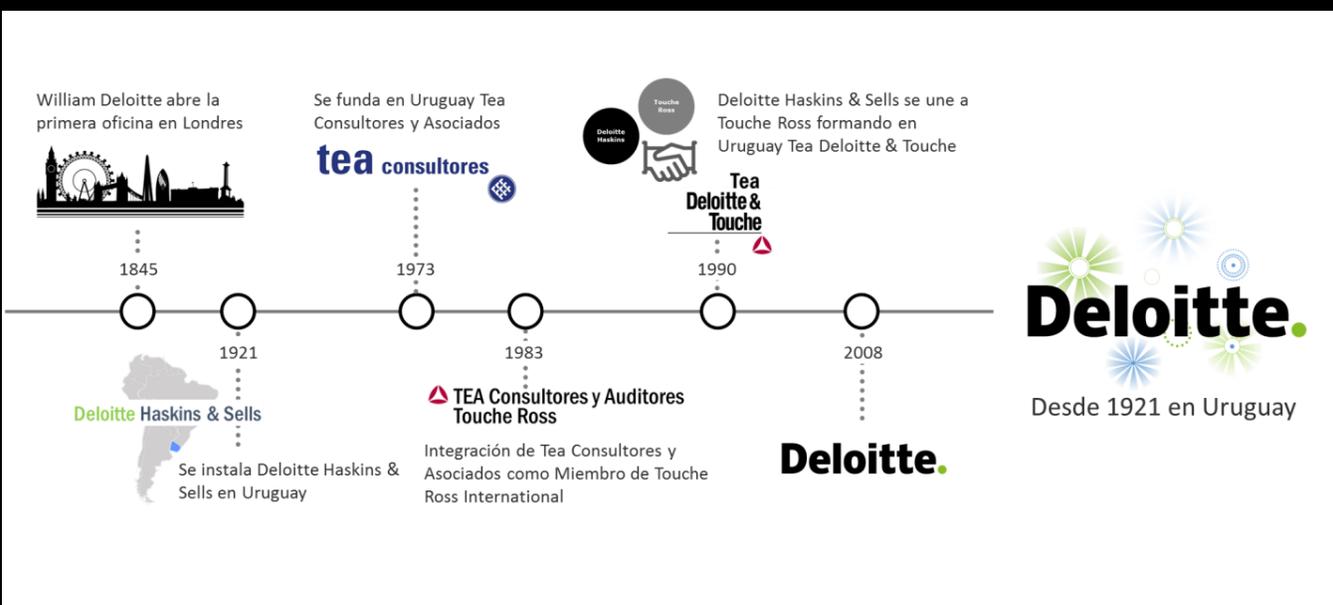
Contacto

Deloitte está presente en Uruguay desde 1921, brindando la mayor cobertura de servicios profesionales a organizaciones y empresas privadas y públicas.

La Firma presta servicios en las áreas de asesoramiento financiero, auditoría, outsourcing, capital humano, estrategia, impuestos, legal, operaciones, riesgo y tecnología. Nuestra cartera de clientes incluye desde pequeñas empresas en vías de desarrollo hasta grandes corporaciones privadas y públicas.

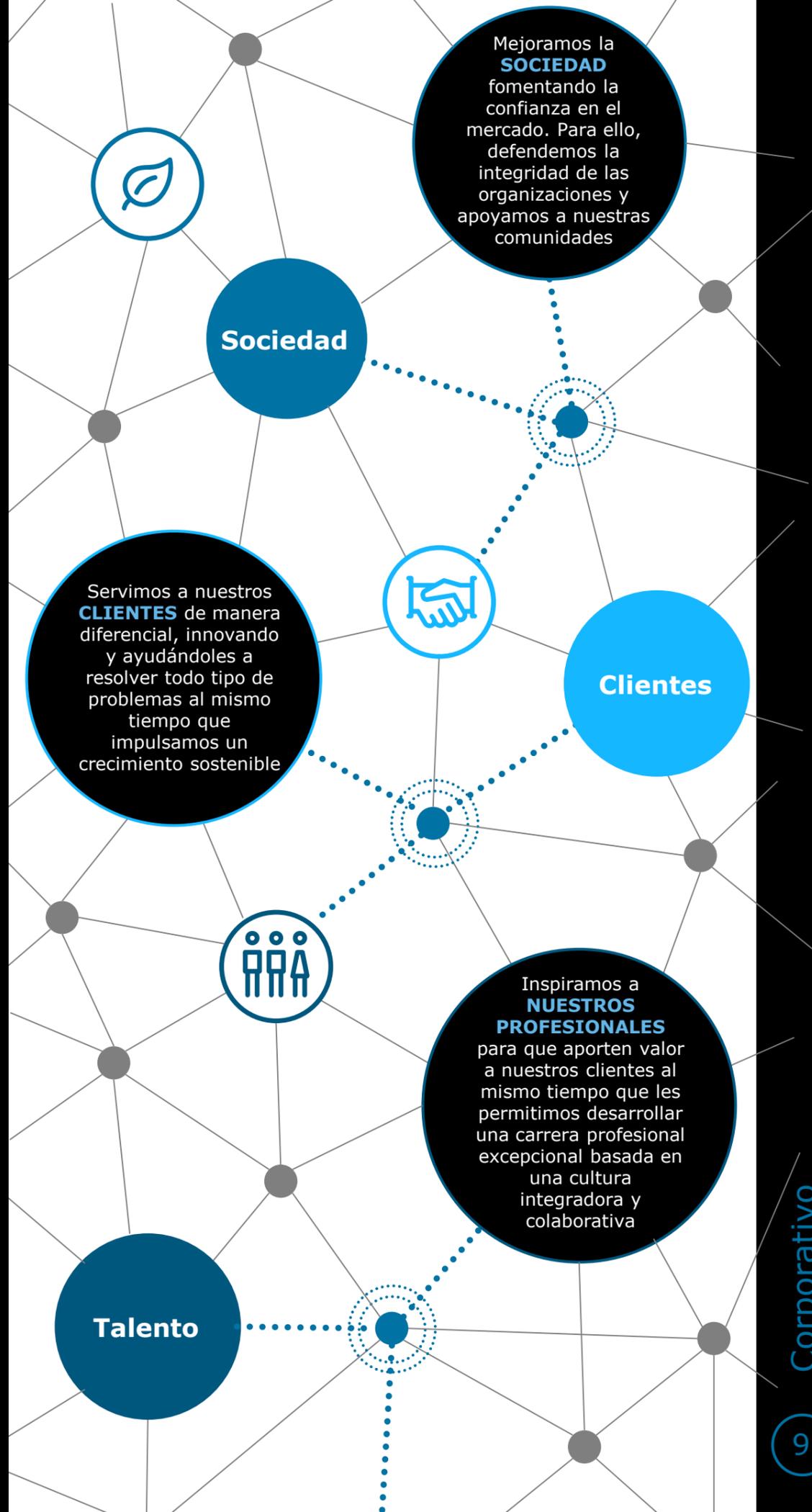
Respondiendo a las necesidades de nuestros clientes, hemos adoptado una estructura local, regional e internacional que ha sido desarrollada cuidadosamente con el objetivo de servir a los clientes de acuerdo con sus requerimientos locales, regionales e internacionales. Para cumplir con dicho objetivo, la Firma está interiorizada de las necesidades de asesoramiento a la dirección de empresas, auditoría, contabilidad, impuestos y normas que rigen en cada país y está en posición de proveer los servicios que el cliente necesita en todo el mundo.

Las Firmas que integran Deloitte Touche Tohmatsu Limited en cada país son Firmas locales organizadas y dirigidas por oriundos de dichos países y complementadas, cuando lo requiere una situación particular, con profesionales de los países que se estimen más conveniente para cubrir las necesidades de nuestros clientes.



En Deloitte nos guía un propósito común

## Generar un impacto que trasciende





Contenido



Introducción



Corporativo



Talento



Clientes



Sociedad



Índice GRI G4



Contacto

# Nuestro equipo de dirección

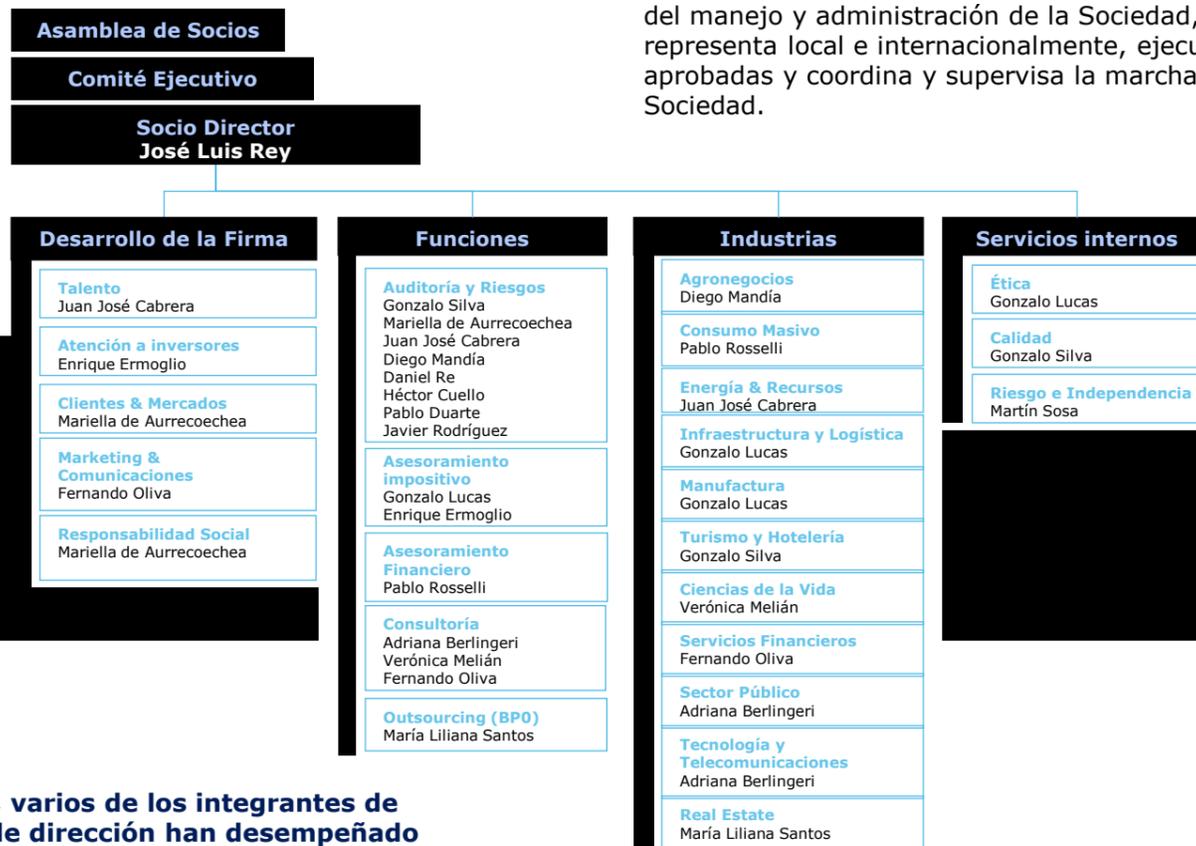
El gobierno corporativo es la columna vertebral de la toma de decisiones y del monitoreo de la gestión, jugando un rol trascendente en las relaciones de confianza entre la Firma y sus grupos de interés.

Como organización depositaria de la fe pública en muchos de sus ámbitos de acción y de la confianza de nuestros clientes, hemos adoptado normas de gobierno corporativo, con políticas y estructuras que nos permiten operar administrando y minimizando los riesgos inherentes a nuestro negocio.

El comportamiento íntegro y ético de todos los socios y colaboradores es clave para mantener la reputación y la confianza de los distintos grupos de interés.

Nuestro gobierno corporativo se conforma básicamente por:

- **Asamblea de Socios:** integrada por todos los socios de la Firma. Tiene como principal misión elegir a los miembros del Comité Ejecutivo y aprobar o rechazar algunas iniciativas específicas propuestas por el Comité Ejecutivo o por el Socio Director. Adicionalmente, admite nuevos socios, aprueba el sistema de participación en las utilidades, plan estratégico, etc.
- **Comité Ejecutivo:** integrado por el Socio Director y los socios representantes de cada departamento (4 miembros en total). Es el principal formulador de políticas y realiza el control de que las mismas se implementen en la práctica, así como el control directo de la gestión de la organización.
- **Socio Director:** entre otras funciones, es el encargado del manejo y administración de la Sociedad, la representa local e internacionalmente, ejecuta políticas aprobadas y coordina y supervisa la marcha diaria de la Sociedad.



**Durante el 2016, varios de los integrantes de nuestro equipo de dirección han desempeñado un rol relevante en nuestra Firma a nivel global:**

- Roberto De Luca: Miembro del Board de LATCO (rol desempeñado por José Luis Rey a partir del FY17).
- Verónica Melián: Líder de Human Capital LATCO y Líder Global de los Servicios de Cultura Organizacional
- Enrique Ermoglio: Líder de Riesgo en Impuestos para LATCO.
- Fernando Oliva: Codirector de la Práctica de Consultoría de Estrategia y Operaciones para LATCO.
- José Luis Rey: Líder Proyecto Excelencia Operacional para Auditoría LATCO.
- María Liliana Santos: Líder BPS LATCO.
- Gonzalo Silva: Líder en Entrenamiento de Auditoría y Riesgos para LATCO.
- Martín Sosa: Director de Revisión de Práctica e Integrante de la Dirección de Práctica Profesional de LATCO.

El 31 de mayo de 2016 nuestro Socio Director se retiró de nuestra Firma, asumiendo su posición José Luis Rey. Dicho cambio de liderazgo provocó diversos movimientos en los roles de nuestra Firma



**Roberto De Luca**  
Socio Director  
(retirado a partir del FY17)  
Contador Público

**José Luis Rey**  
Nuevo Socio Director  
(a partir del FY17)  
Contador Público, MBA



**Adriana Berlinger**  
Directora Asociada  
Ingeniera en Computación |  
Master en Computación  
Consultoría

**Juan José Cabrera**  
Socio Contador Público  
Auditoría

**Héctor Cuello**  
Director Contador Público  
Auditoría

**Mariella de Aurrecochea**  
Socia Contadora Pública, MBA  
Auditoría y Riesgos



**Pablo Duarte**  
Nuevo Director (a partir del FY17)  
Contador Público  
Auditoría

**Enrique Ermoglio**  
Socio Contador Público, MBA  
Asesoramiento Impositivo y Legal

**Gonzalo Lucas**  
Socio Contador Público  
Asesoramiento Impositivo y Legal

**Diego Mandía**  
Socio Contador Público, MBA, CPA  
Auditoría



**Verónica Melián**  
Socia Licenciada en Administración - Contadora, MBA  
Consultoría

**Fernando Oliva**  
Socio Contador Público, MBA  
Consultoría

**Daniel Re**  
Director Contador Público  
Auditoría

**Javier Rodríguez**  
Nuevo Director (a partir del FY17)  
Contador Público, Master en Finanzas  
Auditoría



**Pablo Rosselli**  
Socio Economista, Master en Economía  
Asesoría Financiera

**María Liliana Santos**  
Socia Contadora Pública, Licenciada en Administración BPO

**Gonzalo Silva**  
Socio Contador Público, Posgrado Alta Dirección (PAD)  
Auditoría

**Martín Sosa**  
Director Asociado Contador Público  
Riesgo e independencia

Corporativo



Contenido



Introducción



Corporativo



Talento



Clientes



Sociedad



Índice GRI G4



Contacto

# Nuestros servicios

Procuramos enfocar las necesidades de nuestros clientes con una visión global del fenómeno económico, financiero y administrativo



## Auditoría y Riesgos

- Auditoría y revisión de estados contables
- Auditoría interna
- Asesoramiento contable IFRS y US GAAP
- Revisión de control
- Diseño e implementación de sistema de gestión de riesgos
- Apoyo a la implantación de las mejores prácticas de gobierno corporativo
- Auditoría de gestión, operativa y de negocio
- Inventarios a medida (bienes de cambio activo y fijo)
- Diseño, implementación y auditoría de sistemas de prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo
- Sustentabilidad & Responsabilidad Social Empresarial

## BPO (Outsourcing)

- Contabilidad, reporte, control presupuestal y de gestión
- Procesamiento de haberes y gestión administrativa de RRHH
- Administración de Activos
- Proyectos de Construcción: PMO, selección de proveedores y pagos
- Cumplimiento de Regulaciones societarias
- Gestión de cobros, pagos y otros procesos administrativos
- Relocalización y gestión de infraestructura
- Terciarización de personal

## Asesoramiento legal e impositivo

- Planificación tributaria
- Ajuste anual de IRPF
- Impuestos personales
- Impuestos a las rentas de las Actividades Económicas (IRAE), Impuesto al Patrimonio (IP)
- Convenios
- Normas Formales de Documentación
- Actuaciones inspectivas: BPS, MTSS Y DGI
- Retenciones
- Tributación para expatriados
- Promoción de inversiones
- Tributación del sector Agropecuario
- Impuesto al valor agregado (IVA)

## Asesoramiento financiero

- Consultoría económica
- Fusiones y adquisiciones
- Capital Raising
- Reorganización financiera
- Valuaciones
- Desarrollo de infraestructura
- Proyectos de inversión
- Gestión de riesgos financieros
- Disputas y políticas de competencia.

## Estrategia y operaciones

- Estrategia
- Business Model Transformation
- Transformación financiera
- Planificación y presupuesto
- Analytics
- IT Strategy
- Transformación digital
- Cybersecurity
- PMO y revisión de calidad
- Facturación electrónica

## Capital humano

- Búsqueda y selección de personas
- Outplacement & Coaching
- Análisis de mercado de trabajo
- Análisis de sistemas de Remuneraciones y Beneficios
- Procesos y políticas de RRHH
- Tecnología de RRHH
- Gestión del Cambio
- Cultura Organizacional
- Capacitación y Desarrollo

# Nuestro desempeño económico

Somos líderes en diversos sectores de actividad, así como dentro de los diferentes servicios que ofrece nuestra Firma.

Durante el ejercicio FY16, hemos aumentado nuestros ingresos en un 16% respecto al año fiscal anterior.

El total de ingresos que la Firma ha generado durante el ejercicio fiscal cerrado el 31 de mayo de 2014, 2015 y 2016 se distribuyeron de la siguiente manera:

Asimismo, al cierre del FY16 hemos aumentado los ingresos en todas nuestras áreas de servicios, como se muestra en el cuadro a continuación:

## Distribución de ingresos

	FY14	FY15	FY16
Compensaciones y beneficios	55%	52%	51%
Pago de impuestos	6%	6%	6%
Pago de proveedores nacionales y otros	24%	26%	25%

## Total de crecimiento de ingresos por año fiscal



## Crecimiento de ingresos por área de servicios

Área de servicio	FY14	FY15	FY16
Auditoría y Riesgos	14%	15%	16%
Impuestos	8%	12%	17%
Consultoría	1%	20%	15%
BPO	9%	14%	16%



Nota: No existen multas significativas ni sanciones no monetarias por incumplimiento de la legislación y la normativa en el período de reporte.



Contenido



Introducción



Corporativo



Talento



Clientes



Sociedad



Índice GRI G4



Contacto



Contenido



Introducción



Corporativo



Talento



Clientes



Sociedad



Índice GRI G4



Contacto

# Ética e integridad

## Enfoque de negocios basado en los valores

En Deloitte la relación entre valores y principios es directa. Los valores compartidos materializan las convicciones manteniendo así unida a la organización de forma internacional, mientras que los principios éticos definen normas específicas de comportamiento que esperamos que sean incorporados por los nuestros.

## Nuestros principios son nuestros valores en acción

Cuidadosamente identificados a través de un proceso de consulta global, estos valores incluyen y engloban las culturas en las cuales la Firma miembro de Deloitte operan. Este proceso concluyó en la selección de valores universalmente compartidos que son la base de nuestro enfoque mundial de servicio al cliente.

Los valores compartidos forman parte del "ADN" de nuestros socios fundadores. La sostenibilidad de la Firma como prestadora de servicios profesionales ha sido posible gracias a una conducta intachable, una cultura de transparencia, compromiso, integridad y calidad.

Nuestros valores compartidos y principios éticos se documentan, definiéndose estrictamente, en un Código de ética que rige nuestro accionar y al cual se puede acceder tanto a través de nuestra intranet como de nuestra página web.

Contamos con un Comité de ética encargado de velar por la aplicación del Código y de resolver las inquietudes y conflictos en torno a su aplicación. A nivel local, se ha designado a uno de nuestros socios directores como como director de Ética. El mismo es responsable de desarrollar y monitorear el cumplimiento del programa de ética y es el receptor primario de las consultas o reclamos sobre situaciones que representen potenciales violaciones al Código.

A través de nuestra intranet cualquier usuario puede comunicarse con el director de Ética de forma anónima.

Adicionalmente, nuestro programa de ética incorpora otros elementos diferenciadores como el entrenamiento y la educación en valores. Dicho entrenamiento abarca aspectos formales de difusión y entendimiento de nuestro Código de Ética y de nuestros valores compartidos y principios éticos. Dicha difusión es realizada por todas aquellas personas que ingresan a la Firma a través del Programa de Inducción y Elearnings.

## Medimos nuestras acciones

**Medición externa:** Cada dos años la Firma participa del ranking de los mejores lugares para trabajar en Uruguay administrado por Great Place to Work Institute. La encuesta mide las percepciones de las personas en las siguientes dimensiones: Credibilidad, Respeto, Imparcialidad, Orgullo y Camaradería. Los siguientes resultados corresponden a la encuesta aplicada en setiembre 2015 y pretenden dar evidencias de nuestro comportamiento profesional.

2015 (*)	
Los jefes conducen el negocio honesta y éticamente	91%
Los jefes conducen el negocio en forma competente	91%
Recibo un buen trato, independientemente de mi posición en la empresa	91%
Aquí el personal es tratado en forma justa independientemente de su edad.	90%
Aquí el personal es tratado en forma justa independientemente de su raza.	96%
Aquí el personal es tratado en forma justa independientemente de su preferencia sexual.	93%
Aquí el personal es tratado en forma justa independientemente de su sexo.	95%
Si soy tratado injustamente, creo que, tendré la oportunidad de ser escuchado y de recibir un trato justo.	85%

**Medición interna:** también con frecuencia, se realiza una encuesta interna que permite recoger la opinión de todos los miembros de Deloitte sobre los principales aspectos de la gestión de nuestros equipos, permitiendo fortalecer y repensar las acciones planificadas. Es una referencia que permite predecir con más certeza la voluntad de permanencia y la calidad de esa permanencia.

2014 (*)	
En Deloitte todos los colaboradores son tratados con respeto independientemente de sus orígenes, apariencia, edad, género, creencia o nivel jerárquico.	94%
Deloitte brinda un servicio de excelencia a sus clientes.	95%
Tengo confianza en las decisiones del equipo directivo de Deloitte.	86%
Los Líderes de Deloitte están comprometidos con las conductas y prácticas empresariales éticas.	96%

(\*) Nota: Para el cálculo de estos porcentajes se consideraron las respuestas favorables dentro de una escala de valoración del 1 al 5.

## Nuestros valores

**Integridad** Aplicamos los más altos estándares de conducta profesional a todas nuestras actividades con nuestros clientes y comunidades. Nos comportamos de una manera que refuerza la prestigiosa reputación de nuestra Firma.

**Excelente valor a mercados y clientes** Entregamos servicios de calidad. Trabajamos como un equipo para beneficio del cliente. Apalancamos todos los recursos para entregar calidad al cliente y a los interesados. Ofrecemos soluciones para desafíos complejos de negocios.

**Compromiso de uno para con el otro** Construimos sobre la confianza y el respeto mutuos. Escuchamos en forma activa y nos comunicamos abiertamente. Reconocemos y recompensamos la iniciativa y la contribución. Continuamos aprendiendo y compartiendo el conocimiento. Nos ayudamos mutuamente y trabajamos juntos.

**Fortaleza a partir de la diversidad cultural** Somos abiertos a nuevas ideas y diferentes perspectivas. Capitalizamos en todos los aspectos de la diversidad. Entendemos las culturas individuales y encontramos colectivamente la mejor solución. Desarrollamos un ambiente de trabajo que nos permita lograr metas comunes y la unidad.

## Nuestros principios éticos

Nuestros valores se traducen en los siguientes principios éticos:

- Honestidad e Integridad
- Comportamiento profesional
- Competencias
- Objetividad
- Confidencialidad
- Prácticas de negocio justas
- Responsabilidad con la sociedad
- Respeto y trato justo
- Responsabilidad y toma de decisiones

## Reconocimiento de prácticas de RSE

Durante el 2012 fuimos reconocidos por DERES por nuestra práctica "Enfoque de negocios basado en valores"





Contenido



Introducción



Corporativo



Talento



Clientes



Sociedad



Índice GRI G4



Contacto

# Reputación y riesgo

La reputación es un elemento clave para el negocio. La integridad, la reputación y la imagen son elementos imprescindibles para transitar las relaciones con nuestros clientes y nuestra gente.

La Firma decide no trabajar con aquellas empresas o individuos que no estén alineados con nuestros valores éticos y formalidades.

Buscamos aportar la máxima utilidad a nuestros clientes: un servicio responsable y un equipo de trabajo acorde a sus necesidades. En tal sentido, disponemos de un Socio y un Director destinados a temas de calidad, ética y riesgo profesional.

Ejecutamos las políticas y procedimientos de control de calidad y mitigación del riesgo en la prestación de servicios y aceptación de clientes.

## Estas políticas incluyen:

- **Aceptación de clientes:** Se realiza una rigurosa evaluación de clientes con el fin de evitar daños a la reputación y marca. Esto implica prestar servicios solo a aquellos clientes que aseguren integridad y un comportamiento ético acorde con el de Deloitte.
- **Evaluación de los servicios:** La gestión del riesgo requiere que las unidades de negocio consideren cada uno de los servicios ofrecidos y evalúen lo que estos involucran. Esto es revisado cada vez que se evalúa un nuevo servicio e incluye la disponibilidad de recursos y habilidades para prestar el servicio y los riesgos inherentes al mismo.
- **Aceptación de compromisos:** Las políticas y procedimientos establecidos por la Firma para llevar a cabo la evaluación de riesgo de un proyecto y su posterior aceptación implican evaluar conjuntamente al cliente y su riesgo asociado, el servicio y sus riesgos asociados y los conflictos a la independencia que pudiesen surgir.
- **Control de calidad de las prácticas:** De acuerdo con las políticas todas las funciones están sujetas a una revisión independiente de la práctica profesional que es supervisada por un equipo de Deloitte. Dicha revisión se realiza anualmente. Vale destacar que en el ámbito local la Firma está sujeta a la revisión periódica del Banco Central del Uruguay y otros mecanismos reguladores según los servicios prestados.
- **Estándares de servicio:** Deloitte aplica una serie de estándares de servicio que son la base de la atención a cada cliente. Estos incluyen objetivos evaluables de servicio para poder medir cuantitativamente la satisfacción de los clientes. Esto permite influir en el tipo, dirección y calidad del servicio ofrecido.
- **Director Nacional de Práctica Profesional de Auditoría:** Socio que es responsable de asegurar el mantenimiento y actualización permanente de las políticas (enfoque metodológico y herramientas de soporte), de introducir las modificaciones en metodología aplicable. También es responsable de impulsar los cambios en las políticas internas tendientes a cumplir con las nuevas normas y requerimientos técnicos, tanto internos como externos, y mejorar en cada momento los niveles de calidad alcanzados.



## Independencia

El líder de Riesgo e Independencia es también responsable de identificar, controlar y prevenir los conflictos que puedan afectar a los profesionales y a la Firma en el cumplimiento de las normas de Independencia.

Deloitte busca que su comportamiento profesional esté permanentemente regido por una actitud de Independencia, sin la cual la Firma no podría existir. En este sentido, evita involucrarse en la prestación de cualquier tipo de servicio en el que debido a intereses se vea afectada la objetividad y el criterio de trabajo.

Todos los profesionales de Deloitte tienen la obligación de velar por el cumplimiento de las políticas de Independencia, observando de forma estricta su contenido, identificando y reportando cualquier situación con posibilidad de desarrollar un conflicto.

Para estar alineados a esta política todos los miembros de la Firma deben realizar un e-learning obligatorio de Independencia cada determinado período.

Por otro lado, nuestra intranet cuenta con una descripción detallada de las "Normas de Independencia" que está al alcance de todos los miembros de la Firma.

Entre las funciones del grupo encargado de Independencia, se destacan:

- Análisis de posibles conflictos de interés
- Auditoría del proceso de aceptación de clientes
- Control de declaraciones de Independencia de los profesionales
- Capacitaciones
- Actualización permanente de entidades restringidas nacionales e internacionales
- Monitoreo de propuestas
- Difusión y comunicaciones globales sobre política y normas.

## Revisiones de práctica FY16:



En el FY16 la Firma tuvo revisión de la práctica de Auditoría y Consultoría, en las que recibimos la máxima puntuación.

Por otra parte, no hemos recibido ninguna observación de reguladores locales a partir de sus revisiones.

# Talento

Inspiramos a nuestros profesionales para que aporten valor a nuestros clientes y desarrollen una carrera profesional excepcional basada en una cultura integradora y colaborativa.

- Nuestra gente
- Atracción de talentos
- Aprendizaje y desarrollo
- Clima y ambiente laboral
- Compensaciones y beneficios





Contenido



Introducción



Corporativo



Talento



Clientes



Sociedad



Índice GRI G4

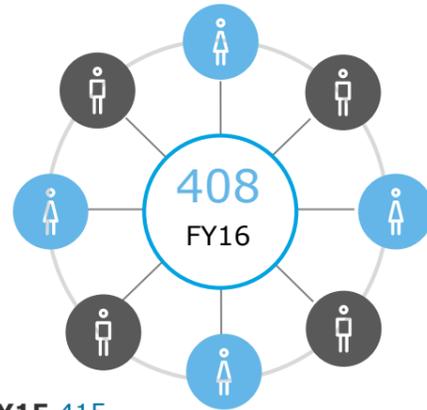


Contacto

# Nuestra gente

## Dotación

La dotación promedio durante el FY16 fue de 408 personas. Esto no incluye personal tercerizado.

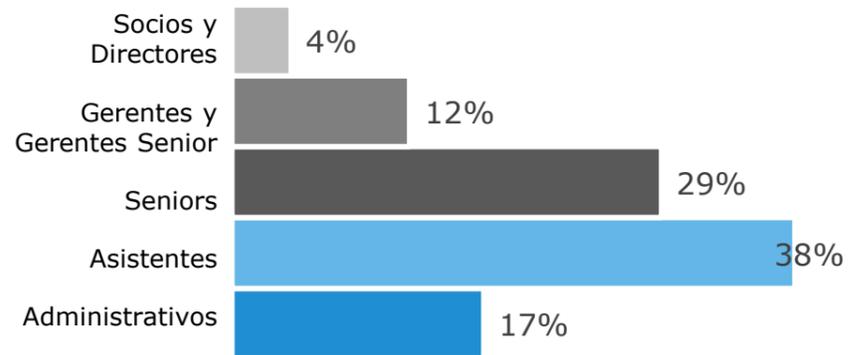


FY15 415

FY14 424

## Distribución por categorías

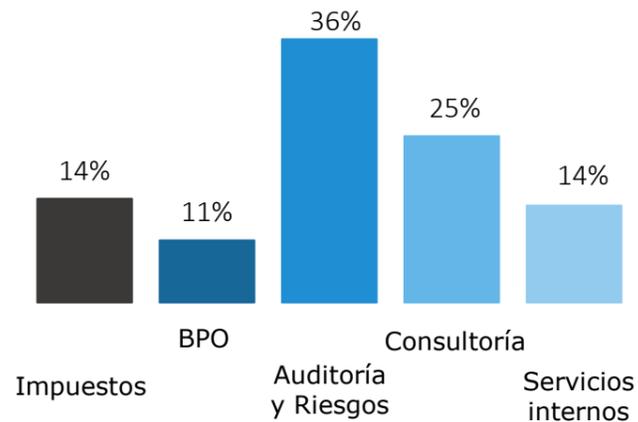
Nuestro equipo profesional se compone mayoritariamente por categorías de asistentes y seniors, los cuales representan el 67% del equipo de Deloitte.



Al igual que el ejercicio pasado, en el FY16 nos hemos planteado el objetivo de trabajar en la eficiencia de nuestra gestión y recursos, lo cual se ve reflejado en una disminución del índice de rotación de nuestra gente y de la dotación. Estos resultados nos llenan de orgullo y nos impulsan a seguir trabajando en esta línea.

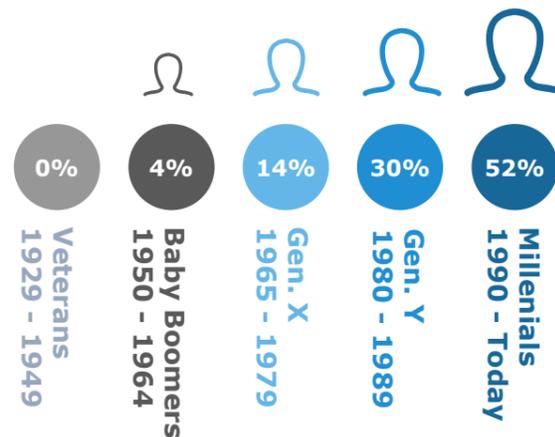
## Distribución por áreas

Nuestra gente se encuentra asignada a diferentes áreas según su campo de actuación: Auditoría y Riesgos, Consultoría, Impuestos, BPO y Servicio al cliente Interno.



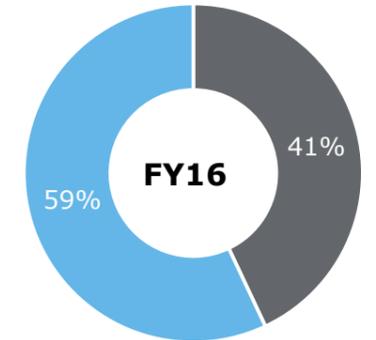
## Distribución etaria

Deloitte es una organización de jóvenes profesionales. Más del 80% de la fuerza laboral tiene menos de 36 años.



## Distribución por género

En nuestra Firma los hombres y las mujeres integramos los equipos de trabajo con las mismas responsabilidades y remuneraciones.



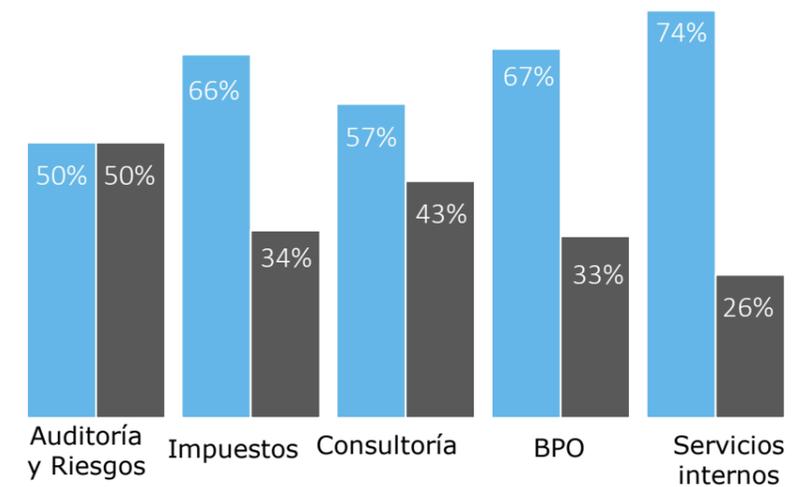
Las mujeres representan al cierre del FY16 el 59% de nuestra gente, y son mayoría prácticamente en todos los sectores incluyendo niveles gerenciales, senior, asistente y administrativo.



Dotación femenina



Dotación masculina



## Categorías

Socio/Director	25%	75%
Gerente Senior/Gerente	58%	42%
Senior	52%	48%
Asistente	60%	40%
Administrativo	79%	21%



Contenido



Introducción



Corporativo



Talento



Clientes



Sociedad



Índice GRI G4



Contacto

# Atracción de talentos

Nuestra gente y nuestra cultura son el capital más grande que tenemos en la Firma. Por tal motivo, hacemos especial foco en asegurar que todos los procesos estén alineados con el cuidado y la preservación de nuestra cultura.

Los procesos de atracción, selección e inducción de la Firma se rigen por un fuerte foco en la calidad y mejora continua a nivel global y local. Año tras año implementamos mejoras en la estrategia de atracción y selección adaptando los procedimientos y las acciones con el objetivo de atraer a los mejores talentos a nuestra Firma.

Entendemos por talentos a aquellas personas que por sus características personales y sus competencias aportan valor a la organización a partir del rol que se encuentren desempeñando.

Valoramos la conducta hacia el estudio y la superación, el esfuerzo y el buen desempeño académico. Pero por sobre todo, nos interesa sumar gente que comparta los valores y la cultura de nuestra Firma.

En tal sentido, todas las entrevistas personales del proceso de selección tienen por objetivo medir el grado de adecuación de las personas al puesto de trabajo y a la cultura de la organización a través de las competencias y guías de entrevistas alineadas al modelo global.

Los medios de comunicación utilizados para ofrecer nuestras oportunidades laborales son dinámicos y se ajustan a nuestros públicos de interés:

- Programa de referidos
- Portales laborales
- Redes sociales
- Afiches publicados en las universidades
- Programa de pasantías
- Participación a ferias de empleo organizadas por las universidades
- Job posting interno

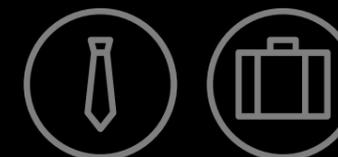
## Empleo

Nuestro proceso de selección se caracteriza mayoritariamente, por reclutar estudiantes universitarios jóvenes que se encuentran en el entorno de los 22 años provenientes de diversas carreras. Durante el ejercicio 2016 hemos incorporado más de 90 jóvenes estudiantes profesionales a nuestro staff.

El proceso de selección está articulado por el modelo de competencias de Deloitte Global y comprende etapas de análisis de antecedentes, preselección, primera y segunda entrevista, evaluación psicotécnica y selección final.

## Nuestra gente y nuestra cultura son el capital más grande que tiene la Firma

Deloitte sigue generando oportunidades para muchos jóvenes a los que proporciona una formación y un desarrollo de carrera.



## Contadores

Ingenieros en Computación

Psicólogos

Licenciados en RRHH y RRLL

Comunicación Administradores

Economistas Antropólogos

Ingenieros Industriales

Ingenieros en Alimentos

Licenciados en Sistemas



Contenido



Introducción



Corporativo



Talento



Clientes



Sociedad



Índice GRI G4



Contacto

### Rotación de personas

Del total de personas, el 18% dejó de pertenecer a la Firma durante el FY16, de los cuales el 55% son mujeres y el restante 45% son hombres.

Este nivel es altamente satisfactorio considerando los benchmarks de la industria y los manejados por Deloitte Global. Creemos firmemente que un buen manejo de la rotación es un factor clave de nuestra sustentabilidad

Nuestro modelo de negocios nos posiciona como una escuela formadora de profesionales aptos para cualquier industria y empresa, por lo que muchos profesionales, al haber alcanzado un nivel de conocimiento importante, deciden emprender nuevos desafíos profesionales en diferentes organizaciones.

### On boarding

El proceso de inducción a la Firma es clave para transmitir nuestra cultura a los nuevos integrantes.

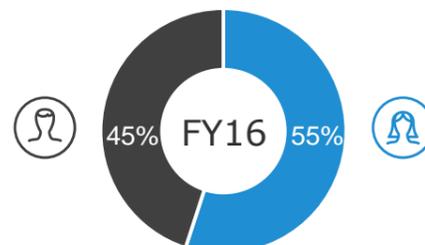
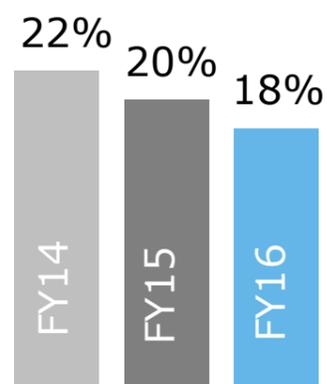
Finalizado el proceso de selección, el nuevo integrante de la Firma recibe información relevante para comenzar a trabajar: inducción general, inducción al sector y materiales.

El curso introductorio está a cargo de los socios de la Firma, cuyo objetivo es dar a conocer en mayor profundidad nuestra Firma, sus valores, principios, cultura y gestión de la calidad, entre otros, abordando los diversos aspectos que hacen a nuestro trabajo y desempeño.

Posteriormente a la inducción general, comienza la inducción al propio sector donde el nuevo integrante recibe cursos técnicos y capacitación en herramientas para desarrollar su trabajo.

### Índices de rotación

**Del total de personas, el 18% dejó de pertenecer a la Firma durante el FY16, de los cuales el 55% son mujeres y el restante 45% son hombres**



Encuesta "Tus primeros pasos en Deloitte"

97%

Manifestó que se ha sentido excelente o muy bien durante los primeros meses de trabajo en la Firma.

100%

Manifestó que ha recibido apoyo por parte de un referente interno dentro de su sector para evacuar dudas y conocer la cultura y funcionamiento de la organización tanto en aspectos formales como informales.

Talento

# Aprendizaje y desarrollo



Contenido



Introducción



Corporativo



Talento



Clientes



Sociedad



Índice GRI G4



Contacto

El desarrollo técnico y comportamental son áreas clave para el éxito de la Firma y de todos los que conforman Deloitte.

Entendemos como desarrollo toda acción realizada para mejorar el desempeño actual o futuro de una persona, incrementando su potencial para realizar el trabajo. Esto puede lograrse aumentando los conocimientos de las personas y mejorando la actitud de las mismas para el logro de objetivos organizacionales.

Planificamos entrenamientos técnicos y comportamentales cada año, en modalidad presencial o virtual.

Otorgamos especial importancia y dedicación al aprendizaje durante el trabajo. Contamos con procesos y herramientas de seguimiento, medición y reconocimiento del desempeño y el potencial de nuestra gente.

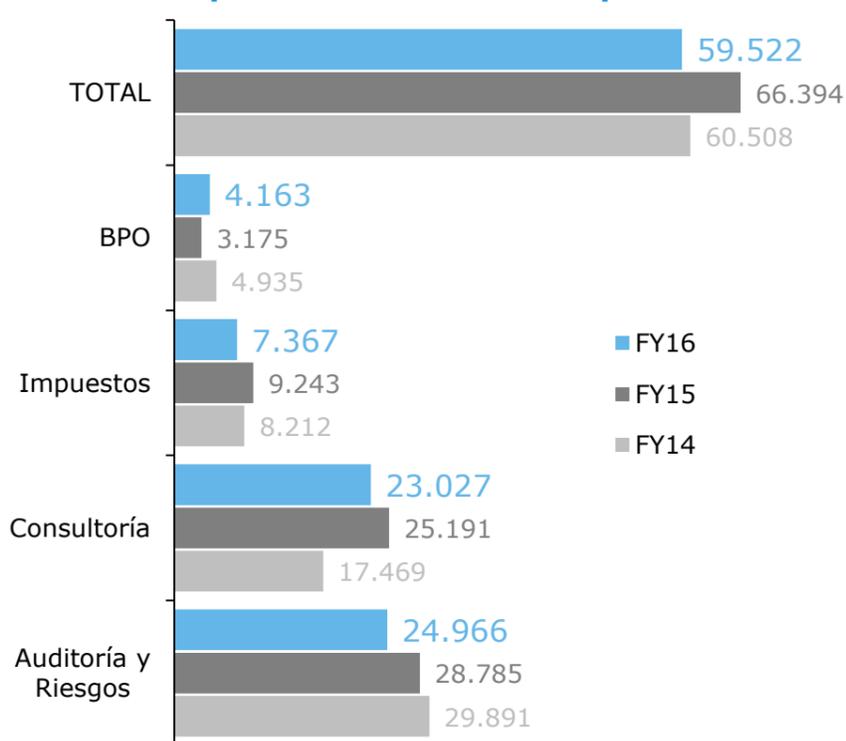
Desde sus inicios, la Firma ha tenido la característica cultural compartida por todos los socios de contribuir al crecimiento y desarrollo de sus miembros. En tal sentido, todas las acciones e iniciativas de gente han sido sustentadas en base a nuestro propósito: "Generar un impacto que trasciende".

Por esta razón, la planificación del desarrollo profesional ha sido y seguirá siendo un aspecto clave en la planificación estratégica de la Firma.

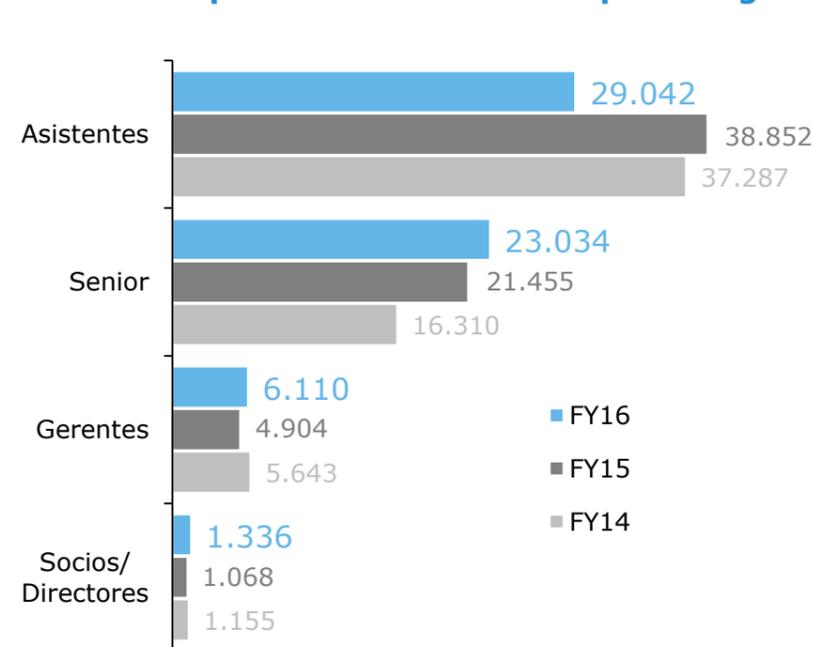
El entrenamiento adquiere diferentes modalidades de acuerdo con los objetivos concretos de capacitación: presencial o virtual, técnica o comportamental. Trabajamos en pro del desarrollo profesional y personal en un entorno de aprendizaje continuo dentro de un excelente ambiente de trabajo.

El entrenamiento en Deloitte es un proceso constante para todos los niveles de la organización de acuerdo a las necesidades y objetivos definidos.

## Horas de capacitación distribuidas por sector



## Horas de capacitación distribuidas por categoría



## Horas de formación

Horas de formación que recibieron los miembros de Deloitte en el período.



FY16  
59.522

FY15  
66.394

FY14  
60.508

Horas de capacitación por persona sobre el total de horas de trabajadas



FY16  
10%

FY15  
11%

FY14  
10%



Contenido



Introducción



Corporativo



Talento



Clientes



Sociedad



Índice GRI G4



Contacto

# Prácticas vinculadas al desarrollo de nuestra gente





Contenido



Introducción



Corporativo



Talento



Clientes



Sociedad



Índice GRI G4



Contacto

### Gestión del desempeño

La Gestión del desempeño es una herramienta de medición del progreso y desarrollo que la Firma aplica desde sus inicios. Incluye etapas durante todo el año para asegurar el cumplimiento de las metas en forma efectiva y consistente, y se gestiona desde una plataforma online.

Se centra en la contribución individual al propio rol, al equipo, línea de servicio y a la Firma. Dicho proceso de gestión es cíclico y continuo y permite trabajar sobre el desarrollo, las promociones, la remuneración, etc.

Esta herramienta también comprende feedback y coaching permanentes para poder alcanzar las metas y objetivos propuestos. Constituye un proceso guiado por la Firma, facilitado por Talento y puesto en práctica por sus participantes.

Durante el ejercicio finalizado el 31 de mayo de 2016 han sido promovidas 174 personas.

Para ilustrar las oportunidades de crecimiento y desarrollo en nuestra Firma, creemos que es elocuente y suficiente mencionar que la gran mayoría de los socios y gerentes actuales ingresaron a la Firma como asistentes y siendo estudiantes.

El proceso de gestión del desempeño se desarrolla a lo largo del año en las siguientes etapas:

- Revisiones por trabajos/proyectos.
- Revisión de Desempeño y Progreso anual.
- Plan de Desarrollo.

El sistema de evaluación del desempeño está directamente relacionado con el desarrollo de talentos e identificación de fortalezas y oportunidades de mejora de nuestra gente.

Asimismo, existen figuras y programas tales como Consejería, Mentoring y Programa de Movilidad, que fueron desarrollados para acompañar desde diferentes perspectivas la carrera de las personas en la Firma.

## Promociones

### Colaboradores promovidos por ejercicio fiscal



### Colaboradores promovidos por áreas de servicio durante el FY16:

Sector	Promociones
Auditoría y Riesgos	93
Consultoría	39
Impuestos	26
BPO	16

### Nuevos roles



### Encuesta: "tu experiencia como aconsejado"



¿Consideras que las reuniones de feedback que has tenido en FY16 han contribuido con tu desarrollo y crecimiento?

**95%** de las personas que tuvieron al menos una reunión durante el FY16, considera que las mismas han contribuido con su desarrollo y crecimiento.

¿Cuando tuviste que resolver una situación difícil o problema ¿encontraste dentro de la Firma a una persona de confianza para apoyarte?

**98%** de las personas consideran que han tenido una persona de confianza para apoyarse, ya sea su consejero u otro compañero de la Firma.

### Relación de consejería: consejero y aconsejado

Son una pieza fundamental en el proceso de evaluación de desempeño de la Firma. El consejero es designado por la Firma y tiene a su cargo uno o más aconsejados. El consejero tiene principalmente dos roles: orientar, acompañar y guiar a la persona durante su carrera en Deloitte y medir el desempeño y desarrollo profesional de sus aconsejados de acuerdo con los parámetros de gestión de desempeño de la Firma. El consejero es otro rol que tiene la Firma para recibir sugerencias aplicadas al negocio y a la propia carrera de los profesionales.

### Mentoring

El Mentoring comprende la figura del mentor y mentoree, donde el mentor comparte su conocimiento, experiencia y aprendizaje con otra persona (mentoree) que tiene la voluntad y las ganas de beneficiarse a partir de ese intercambio en pro de enriquecer su desarrollo profesional y personal.

El rol del mentor es guiar y apoyar al mentoree en aquellos aspectos, preocupaciones o inquietudes vinculados a la carrera profesional y/o desarrollo personal.

### Programa de movilidad y transferencia externa

Las experiencias de trabajo internacional constituyen una herramienta estratégica de Deloitte para contribuir con el desarrollo de sus profesionales y potenciar el servicio al cliente en el mercado global. En línea con los nuevos desafíos de la globalización surgen nuevas oportunidades de desarrollo en el exterior y crece la demanda para que nuestros profesionales realicen experiencias en otros países, constituyendo una valiosa oportunidad para desarrollar competencias y habilidades, mejorar el servicio al cliente asegurando los mejores recursos en el lugar indicado y reforzar la integración cultural.

### Programa de movilidad interna

Brinda oportunidades a las personas de nuestra Firma que desean adquirir experiencias en otro sector de la organización.

# Clima y ambiente laboral



Contenido



Introducción



Corporativo



Talento



Clientes



Sociedad



Índice GRI G4



Contacto

El clima laboral, el grupo humano, el trabajo en equipo, el desarrollo profesional y las relaciones de amistad que en la Firma se originan y se potencian con el pasar de los años, son a nuestro juicio los activos intangibles que forman parte de nuestra huella organizacional.

La Firma promueve la organización de reuniones de integración y celebraciones por ocasiones especiales:

- Reuniones anuales por sector: son actividades anuales con perspectiva informativa y lúdica celebradas a lo largo de un día entero fuera de la oficina.
- Campeonato anual de fútbol interno masculino y femenino: organizado por la gente y apoyado por la Firma. Es una actividad de integración y diversión dirigida tanto a hombres como a mujeres y a ex integrantes de la Firma. La mayoría de las personas de la organización participan de esta actividad que cada año continúa generando mucha expectativa y más aficionados.
- Otras celebraciones apoyadas por la Firma: Fiesta de fin de año, "Multibienvénidas".
- Celebraciones voluntarias: Cumpleaños, recibimientos, promociones.

## Calidad de vida laboral

**Comedor:** Contamos con un moderno comedor que dispone de 100 lugares, sala multifunción adaptable, maquina de snacks y las facilidades necesarias para la hora del almuerzo.

**Miércoles de fruta:** Todos los miércoles la organización dispone canastas de fruta en el comedor para todas las personas.

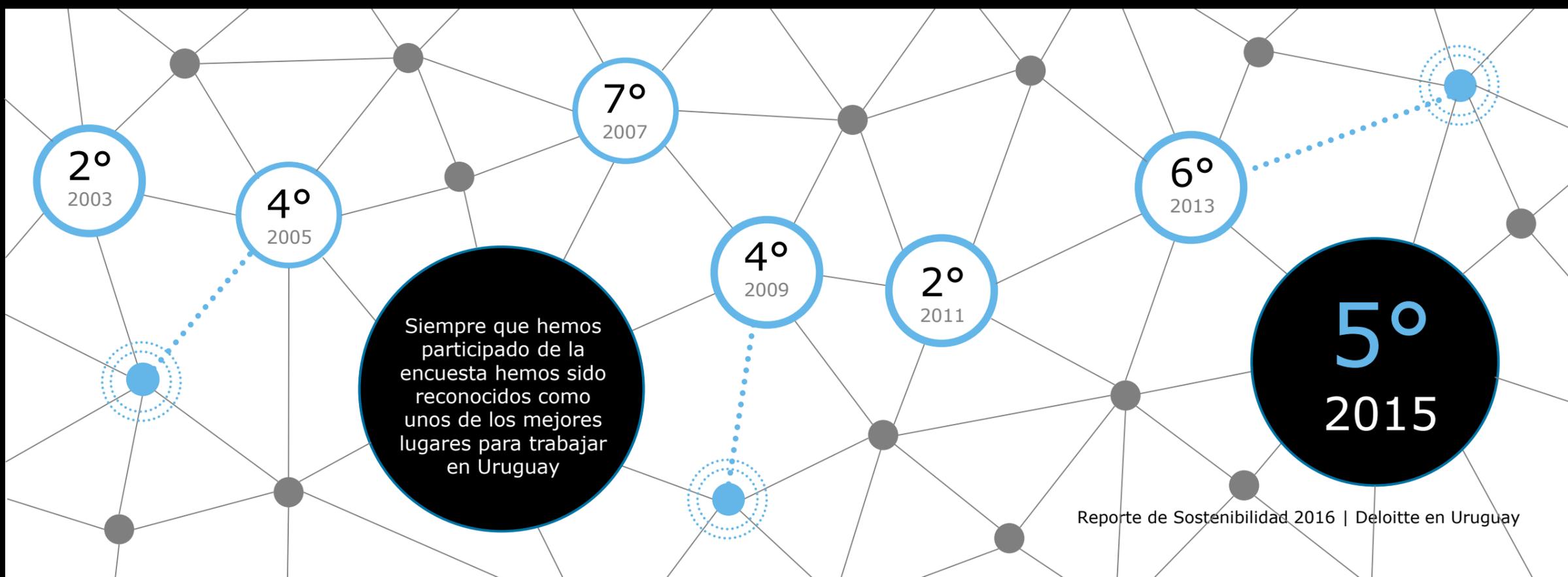
**Sala de lactancia:** Con el objetivo de promover la lactancia materna acondicionamos una sala de lactancia que pretende facilitar a las madres que se encuentren en período de amamantamiento un espacio exclusivo, agradable, cómodo e higiénico para que puedan realizar la extracción y conservación de la leche durante la jornada laboral.

También nos medimos cada dos años a través de dos encuestas de clima y cultura:

- Encuesta de clima laboral Great Place to Work:
- Encuesta interna de clima y compromiso.

Siempre que hemos participado en la encuesta realizada por Great Place to Work Institute, hemos sido reconocidos como unos de los mejores lugares para trabajar en Uruguay.

## Ranking Great Place to Work en Uruguay



# Mensajes de despedida



A modo de ejemplo de arraigo a los valores y cultura de la Firma, se muestran algunos extractos de los mails de despedida de nuestra gente que reflejan por sí solos el sentimiento de orgullo de "pertenecer".

"Uno se va de Deloitte con la mochila cargada, cargada de conocimientos, de valores y herramientas para la vida, de amigos, de lindos recuerdos, de lindas enseñanzas y muchísimo más..." me voy muy feliz de decir que le voy a estar eternamente agradecida a esta escuela que me educó estos años, a esta escuela que desarrolla excelentes profesionales y personas, a esta escuela que deja una huella y una marca en cada uno de los que son y fueron parte."

**Senior Consultoría | 2016**

"...La única palabra que se me ocurre para decirles en este momento es: "GRACIAS". Pero gracias de verdad... es impresionante lo compañeros que son todos en esta Firma... De verdad que no es fácil encontrar un lugar donde haya tanto compañerismo y buena onda. Por eso, GRACIAS!"

**Senior Consultoría | 2016**

"...A los más jóvenes decirles que acá en la Firma tienen todo para crecer, solo hay que proponérselo y buscar tu lugar....Y a los más veteranos el gran desafío de mantener esa cultura especial que sigo creyendo nos distingue, a mirar a los ojos y escuchar a los más jóvenes para guiarlos con mensajes claros."

**Gerente Auditoría | 2016**

"...Quiero dejarles un abrazo y mi agradecimiento por todo lo compartido, por el continuo aprendizaje y desarrollo profesional de estos últimos. En este lugar, más allá de excelentes profesionales, tuve el gusto de compartir los días con personas de una gran calidez humana, a las que siempre recordaré con todo mi cariño."

**Senior Auditoría | 2016**

"...Entré a Deloitte siendo un estudiante con ganas de aprender y recibirme, y me encontré con un lugar que fue mucho más que eso, un lugar que me dio la posibilidad de conocer mucha gente, trabajar en dos áreas (Impuestos y Consultoría), formar parte de un lugar con un clima laboral excelente y llevarme muchos amigos...La verdad que fue un placer haber compartido todo este tiempo con ustedes."

**Senior Consultoría | 2016**

"..Acá aprendí muchas cosas: aprendí lo importante de trabajar en equipo y aprender de los demás y que nadie es más que nadie cuando realmente se trabaja en equipo. Aprendí lo lindo que es ser reconocido por lo que uno hace bien y lo lindo y aún más importante que es saber reconocer eso en los demás y nunca dejar de resaltarlo y de ser agradecidos..." Fui siempre muy feliz de trabajar en Deloitte y estoy muy agradecido por todo lo vivido."

**Gerente Auditoría | 2015**



"...Gracias de corazón por el cariño, les aseguro que di todo lo que tenía y un poco más, siempre. Me llevo muchísimos aprendizajes, pero más que nada amigos y muchos recuerdos imborrables que hicieron que Deloitte sea para mí una empresa diferente..."

**Senior Consultoría | 2015**

"Al final, cuando te pones a pensarlo detenidamente, no es casualidad... no es casual que todos sintamos que trabajar acá nos aportó y enriqueció como personas y como profesionales, no es casual que todos sintamos que conocimos personas increíbles y que nos llevamos un montón de amigos, que aprendimos un montón en una variedad inmensa de temas, que tuvimos el privilegio de haber trabajado codo a codo con saldos de nuestras profesiones y tampoco es casualidad que todos nos hayamos divertido en el proceso! Todo eso es parte de lo que somos y de lo que construimos en Deloitte y no puedo más que estar agradecida por haber tenido la oportunidad de pertenecer al grupo increíble que son, y si bien ya no estaré viniendo a Juncal todos los días, siempre voy a seguir sintiéndome parte..."

**Senior - Riesgos | Setiembre 2015**

"Ingresé a la Firma como la mayoría de nosotros siendo estudiante...hace ya 16 años... se imaginan que en todo ese tiempo fueron muchas las experiencias vividas, muchos los amigos que por suerte coseché...Fue realmente mucho lo que aprendí, lo que crecí como persona y a nivel profesional, los clientes que recorrí, los equipos de trabajo que me tocó integrar, las personas que conocí!!!"

**Gerente - Auditoría | Enero 2015**

"Realmente fueron unos años excelentes, me llevo experiencia, muchos amigos y el recuerdo de una empresa muy cálida con gente admirable".

**Asistente - Auditoría | Agosto 2015**

"Después de 7+ años con ustedes, es muy difícil describir todas las cosas que uno piensa y siente. Empecé acá con 20 años, por lo que todas las cosas que pasé acá me hicieron lo que soy hoy y les voy a estar eternamente agradecido por todo lo que aprendí, personas que conocí y todo lo que crecí acá adentro..."

**Senior - Consultoría | Setiembre 2015**

"La verdad que estos años la pasé muy bien, aprendí un montón y me llevo unos cuantos amigos, por lo cual sólo me queda agradecerles a todos los que forman parte de Deloitte y hacen de éste un lugar excelente para trabajar..."

**Gerente - Consultoría | Abril 2015**

"...Me voy con alegría porque tengo la certeza de haber dado lo mejor de mí en estos años y porque me llevo una excelente cosecha: el afecto de mucha gente linda a la que voy a extrañar, pero con la que me reencontraré en cualquier vuelta de esquina..."

**Administrativa Soporte | 2014**

"...Sé que voy a extrañar esta dinámica de trabajo, de hecho estoy convencida que trabajar acá fue la mejor primer experiencia laboral que pude haber tenido..."

**Asistente Auditoría | 2014**

"...No sé qué tan difícil va a ser encontrar un ambiente de trabajo como este... Pero me voy con la satisfacción de haberlo aprovechado al máximo..."

**Asistente Consultoría | 2014**



"... Estoy firmemente convencido de que lo mejor para este grupo que ustedes conforman es lo que está por venir. Si bien algunos nos vamos, los que quedan son muchos y excelentes, por lo que si el pasado fue muy bueno, el futuro indudablemente será aún mucho mejor para todos..."

**Socio | 2014**

"...Lo más difícil de irse viene sin duda por el gran ambiente que hay en Deloitte, que hace que cada día en la Firma sea disfrutable. Quiero agradecerles a todos por la muy buena onda y las ganas de ayudar al otro en todo este tiempo, que hacen a uno sentirse parte de un muy lindo equipo"...

**Asistente FAS | 2013**

"...Después de casi 16 años con Deloitte, pasando momentos buenos, muy buenos y excelentes estaré tomando otros rumbos. Muchísimas gracias por el inmenso apoyo, oportunidades, buena onda y cariño recibido en todo este tiempo, ustedes y los que por acá pasaron en estos años hicieron que esta fuera una experiencia increíble..."

**Gerente Senior Auditoría | 2013**

"...voy a extrañar esta dinámica de trabajo, de hecho estoy convencida que trabajar acá fue la mejor primer experiencia laboral que pude haber tenido... Fue un gusto conocerlos a todos y haber compartido con ustedes estos dos años. Me llevo lindos recuerdos, mucho aprendizaje y el orgullo de haber formado parte de Deloitte!!"...

**Asistente Auditoría | 2013**

"...Estoy convencida de que a una empresa, la hace su gente, su compromiso, sus valores. El edificio es lindo sí, pero el corazón está en la gente que la integra, y éste el valor más grande..."

**Senior Auditoría | 2012**

"...Acá puedo decir lo que pienso, discutir sabiendo que después va a estar todo bien, saber que siempre hay alguien que te escucha y te da una mano...En estos 2280 días me levanté contenta y con ganas de venir a trabajar..."

**Senior Consultoría | 2013**

"... me exijo buscar la forma de transmitir en un mail no muy largo (sino nadie lo lee) todo lo que significó Deloitte para mí. Pero no es tan fácil poner en un par de líneas todo lo que se vivió en esta empresa y con esta gente lo últimos 6 años...Empezaría por lo estrictamente laboral, por mencionar todo lo que aprendí técnicamente que tiene que ver con la forma de trabajar que tiene Deloitte. Pero evidentemente terminaría haciendo referencia al grupo humano, que en definitiva es lo que a mi criterio hizo la diferencia... creo que el resumen global que me llevo es una experiencia muy positiva y gratificante"...

**Senior Impuestos | 2011**

"...Quería decirles, sobre todo a los más chicos, que aprovechen de Deloitte para disfrutar y aprender! Porque las cosas que se hacen acá, no se hacen en otros lados!..."

**Senior Consultoría | 2010**





# Compensaciones y beneficios



Contenido



Introducción



Corporativo



Talento



Clientes



Sociedad



Índice GRI G4



Contacto

## Política de compensaciones

Tenemos definido un esquema de remuneración única por cada categoría y para toda la organización, no hay discriminación por edad, género, etc. Adicionalmente tenemos un sistema de remuneración variable en función del desempeño y aplicable a todas las categorías.

Todos los años, al finalizar cada ejercicio fiscal comienza el período de evaluaciones de desempeño a todos los integrantes de la Firma.

Existen dos aspectos clave que se evalúan anualmente en una persona: el desarrollo de sus competencias y su desempeño:

- El desarrollo de determinadas competencias clave de negocio dan lugar a promociones a categorías subsiguientes y por ende a incrementos salariales.
- El desempeño destacado en el trabajo durante el año influye sustancialmente en la remuneración variable asignada al final del ejercicio.

## Beneficios

- Flexibilidad de horario para estudiantes.
- Licencia por estudio extraordinaria para estudios de Grado, Postgrado y Maestrías.
- Jornadas de trabajo part time para estudiantes.
- Beneficios en las universidades para toda la Firma.
- Financiamiento parcial de clases de inglés.
- Facilidades para asistir y/o presentar trabajos en conferencias regionales o locales.
- Facilidades de horario para ejercer docencia universitaria.
- Financiamiento total para ciertos cursos en el exterior dictados por Deloitte.
- Día de fruta.
- Programa de Beneficios: Descuentos con empresas de diferentes rubros e instituciones educativas

## Licencia por estudio

### Total horas de licencia por estudio por sector FY16



Auditoría y Riesgos	9.397
BPO	2.168
Consultoría	2.273
Impuestos	3.160
<b>Total</b>	<b>16.998</b>

### Horas de licencia por estudio gozadas por nuestra gente

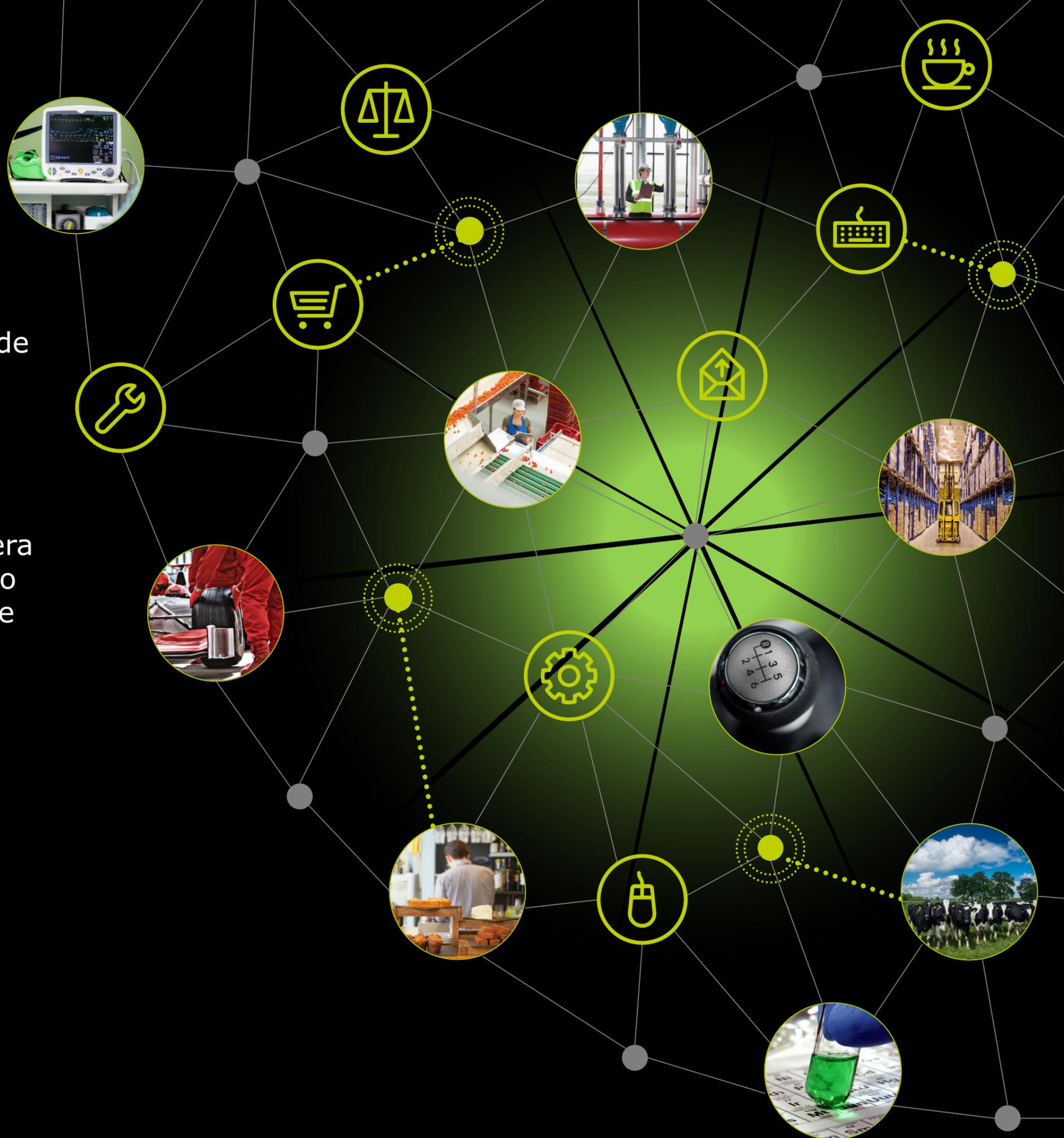


# Cientes

Los clientes son uno de los principales grupos de interés de Deloitte. A ellos está dedicado gran parte del esfuerzo de la Firma, su organización, políticas de calidad, la independencia de sus profesionales, comunicaciones y procesos de innovación.

Apoyamos a nuestros clientes de manera diferencial, ayudándoles a resolver todo tipo de problemas al mismo tiempo que impulsamos un crecimiento sostenible, mediante un estilo basado en el **conocimiento del mercado y en la creación de soluciones y respuestas innovadoras** enfocadas en los negocios de nuestros clientes.

- Foco en nuestros clientes
- La mirada de nuestros clientes
- Nuestra eminencia
- Nuestros eventos
- Emprendedurismo e innovación
- Alianzas y asociaciones estratégicas





Contenido



Introducción



Corporativo



Talento



Cientes



Sociedad



Índice GRI G4



Contacto

# Foco en nuestros clientes

Con orgullo podemos decir que ningún tema de dirección y administración de empresas es ajeno a la actividad profesional de Deloitte. Procuramos en todos los casos abordar las necesidades de nuestros clientes con una visión global del fenómeno económico, financiero, administrativo, humano y tecnológico. Ello sólo es posible gracias a que contamos con un equipo multidisciplinario de profesionales.

Conocemos los desafíos del crecimiento, de la incorporación de la tecnología y del vertiginoso ritmo con que se mueven los mercados.

Comprendemos las complejidades que suponen los procesos de cambio, la modernización de los procesos, el insertarse en la globalización y la importancia de contar con información fidedigna y con la confianza del mercado.

Para ayudar a nuestros clientes a alcanzar la excelencia, concentramos nuestra estrategia en los siguientes aspectos:

- Especialización por líneas de servicio e industria
- Atención personalizada
- Calidad y satisfacción del cliente

### Especialización

Deloitte está organizada matricialmente en líneas de servicios y por industria. Esta organización tiene como propósito formar equipos multidisciplinarios, integrados por expertos en la industria o industrias en las que opera el cliente y especialistas en materia de servicio, para entregar soluciones a la medida.

### Atención personalizada

Las normas de calidad de Deloitte aseguran que, sin importar el tamaño o la complejidad de sus operaciones, el cliente contará con un socio que liderará el equipo de trabajo, velando por la confiabilidad y excelencia del servicio y estará a disposición en forma permanente para responder a todas las necesidades del cliente.

### Calidad y satisfacción del cliente

Para entregar un servicio de calidad, el primer compromiso de Deloitte es la formación y la especialización funcional e industrial de sus profesionales.

Paralelamente, se concibe el servicio como una relación continua de colaboración y apoyo a nuestros clientes, con especial énfasis en hacer sugerencias que puedan contribuir a la mejora de la productividad, eficacia y eficiencia de las actividades de nuestros clientes.

Junto con ello, compromete a los socios y gerentes en la relación y supervisión directa con el cliente y mide el grado de cumplimiento de compromiso y satisfacción de forma periódica, para ir mejorando constantemente los procesos y servicios entregados.

### Estándares globales de servicio al cliente

Los estándares internacionales de servicio al cliente de Deloitte forman parte de la cultura de la Firma. Dichos estándares, junto con los valores compartidos, constituyen el marco que guía el compromiso de excelencia de Deloitte en el servicio al cliente.

### Compromiso al más alto nivel

El Lead Client Service Partner (LCSP) es el Socio responsable del servicio. Como tal, no sólo está a cargo de la relación con el cliente, también es responsable de velar por el cumplimiento de los estándares de calidad. Esta responsabilidad conlleva el liderazgo y coordinación del equipo asignado al proyecto, para asegurar y controlar la gestión, el análisis de riesgo e independencia y la calidad del servicio prestado.

### Evaluación periódica del servicio prestado

Los estándares de servicio antes mencionados buscan obtener del cliente en forma periódica, formal o informalmente, una evaluación de nuestro desempeño.

Esta es una retroalimentación directa, solicitada por el equipo de trabajo a su contraparte en el cliente.

Específicamente se evalúa si:

- El cliente está satisfecho con los resultados alcanzados.
- Se han realizado los proyectos eficazmente y cumplen o superan los requisitos de la práctica profesional.
- Deloitte presenta a la Dirección de sus clientes las recomendaciones de control interno y de negocio.
- El trabajo de los profesionales de Deloitte ha agregado valor al cliente

## Nuestros clientes

Durante el FY16 atendimos a más de 590 clientes de diversas industrias y sectores de actividad



Cientes



Contenido



Introducción



Corporativo



Talento



Clientes



Sociedad



Índice GRI G4



Contacto

# La mirada de nuestros clientes

## Programa de evaluación del servicio al cliente

Este es un proceso sistemático de medición del grado de satisfacción de los clientes con el servicio prestado.

Se busca asegurar que la calidad de servicio alcance o exceda las expectativas. Permite evaluar o medir la madurez de la relación con el cliente y entregar a los equipos de trabajo información adicional sobre las necesidades del mismo.

También contribuye a la protección de la Firma ya que funciona como un sistema de alerta temprana frente a potenciales conflictos en la relación con los clientes.

El proceso de evaluación es liderado por Clientes y Mercados quienes son independientes de los profesionales que prestan el servicio, permitiendo a los clientes entregar una retroalimentación sincera sin temor a afectar la relación con el equipo de profesionales que los atiende regularmente.

La metodología para medir el grado de satisfacción prevé instancias de intercambio entre la Alta Dirección del cliente, el Socio Director y LCSP del servicio en las cuales se evalúan siete capítulos clave del servicio prestado:

- La capacidad de respuesta y gestión de los recursos y el tiempo.
- Entendimiento del negocio y de la actividad del cliente
- Materialización del asesoramiento.
- Capacidad técnica y de relación del equipo profesional
- Capacidad de comunicación.
- Comportamiento íntegro y ético de los profesionales.
- Aporte de valor ante situaciones complejas

## Encuesta de mercado

Durante el 2015 llevamos a cabo una nueva edición del estudio sobre las Firmas de servicios profesionales buscando los siguientes objetivos:

- Medir indicadores de recordación espontánea "top of mind" de Firmas de servicios profesionales entre empresarios y ejecutivos del medio local;
- Caracterizar la importancia que este público asigna a los distintos atributos que determinan la evaluación de este tipo de servicios;
- Evaluar la imagen que los empresarios y ejecutivos tienen de las principales Firmas que operan en plaza, en términos globales y en los aspectos específicos;
- Determinar las Firmas con las que las empresas y organizaciones operan;
- Medir indicadores de participación de mercado de Deloitte y su principal competencia en el mercado y en los distintos segmentos del mismo.

Para ello contratamos a Equipos Consultores que mediante una combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas nos reportaron los resultados obtenidos. Dichos resultados nos enorgullecen ratificándonos que estamos en el buen camino, pero a la vez nos motivan y desafían a seguir trabajando y mejorando día a día.

## Metodología

Equipos Consultores maneja un modelo para evaluar el nivel de satisfacción con una Firma determinada que tiene los siguientes niveles:

- Promoción: % de personas que recomendarían los servicios de la Firma sin ser solicitada su opinión.
- Compromiso: % de personas que recomendaría los servicios de la Firma si fuera consultada su opinión.
- Satisfacción: % de personas que se sienten muy satisfechas o satisfechas con el servicio.
- Transacción: % de personas que utilizan los servicios de la Firma (usan actualmente o usaron en los últimos 3 años).
- Confianza: % de personas que tienen una disposición favorable hacia la compañía.
- Conocimiento: % de personas que han escuchado hablar de la Firma.
- Crítico: % de personas que serían críticos con la Firma.

En este sentido, queremos compartir con ustedes algunas de las conclusiones, para las cuales hemos omitido los nombres de nuestros principales competidores mostrándolos como Firma A, Firma B y Firma C, manteniendo esta referencia para todas las gráficas que se exponen a continuación.

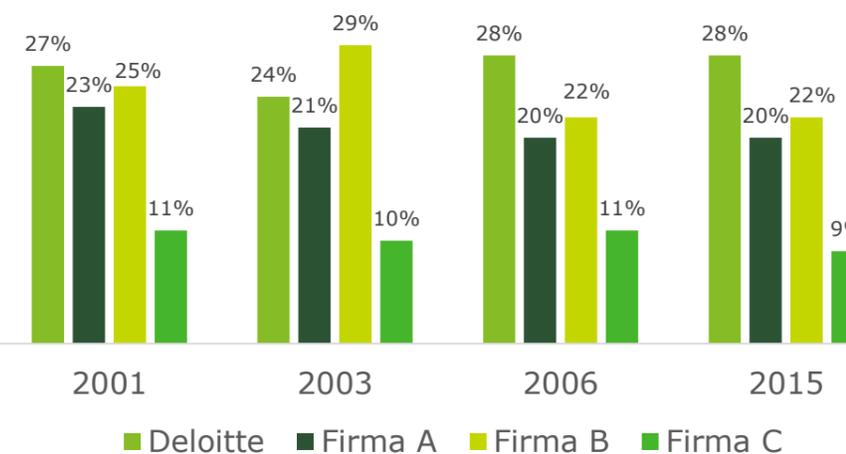
## Modelo de satisfacción de Equipos Consultores

	Deloitte.	Firma A	Firma B	Firma C
PROMOCIÓN	18%	11%	12%	4%
COMPROMISO	34%	29%	36%	13%
SATISFACCIÓN	27%	17%	18%	8%
TRANSACCIÓN	30%	22%	23%	10%
CONFIANZA	75%	69%	67%	34%
CONOCIMIENTO	89%	86%	85%	69%

CRÍTICO	1%	1%	2%	1%
---------	----	----	----	----

## Uso de servicios en los últimos 3 años (en %)

Estos niveles de satisfacción, condicen con los niveles de uso de los servicios prestados por nuestra Firma, siendo la Firma más utilizada por las empresas que operan en nuestro país, manteniendo un nivel de utilización constante y significativo a lo largo de los años.





Contenido



Introducción



Corporativo



Talento



Clientes



Sociedad



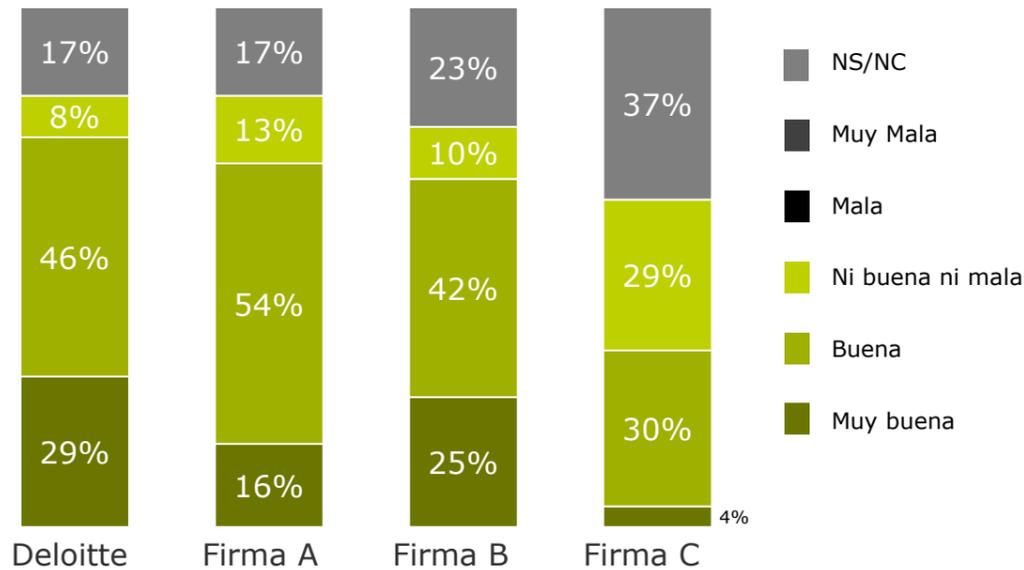
Índice GRI G4



Contacto

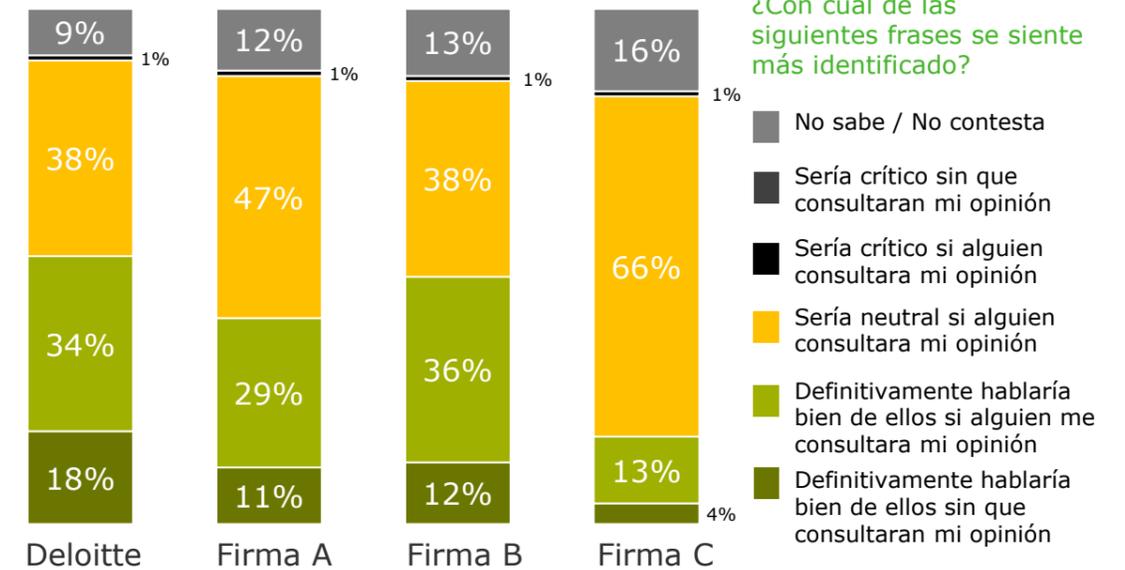
### Impresión buena y muy buena

Por otro lado, cuando se consulta a las empresas "cuál es su impresión global sobre...", con satisfacción mostramos que Deloitte es la Firma que tiene mejor nivel de impresión global. El 75% de los respondientes afirman que la impresión es buena y muy buena.



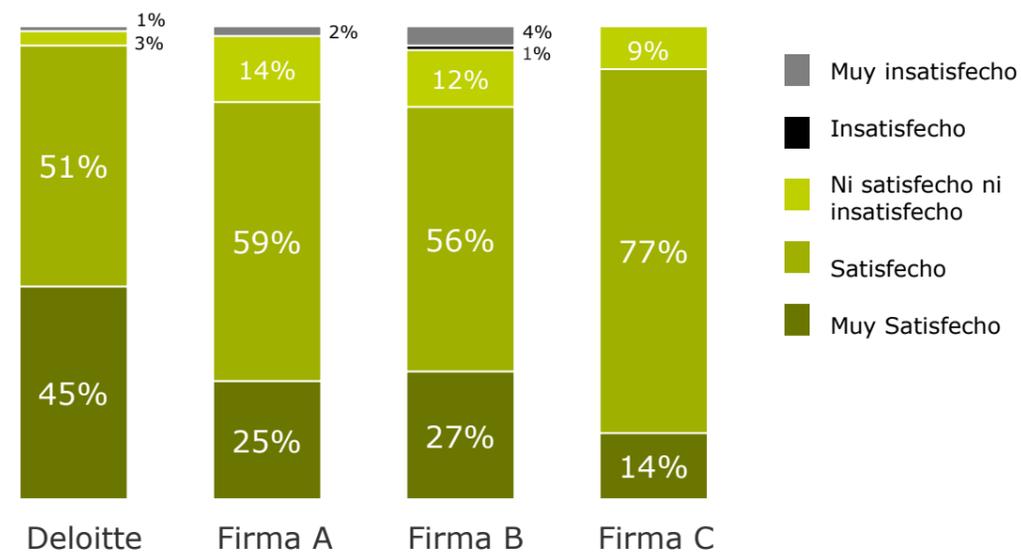
### Recomendación

Por otra parte, el 18% de los encuestados se muestran dispuestos a hablar bien de nosotros sin que consulten directamente su opinión y el 34% se muestran dispuestos a hablar bien de nosotros ante la consulta de opinión. Nuevamente estos valores son significativamente mayores en comparación al resto de las Firmas.



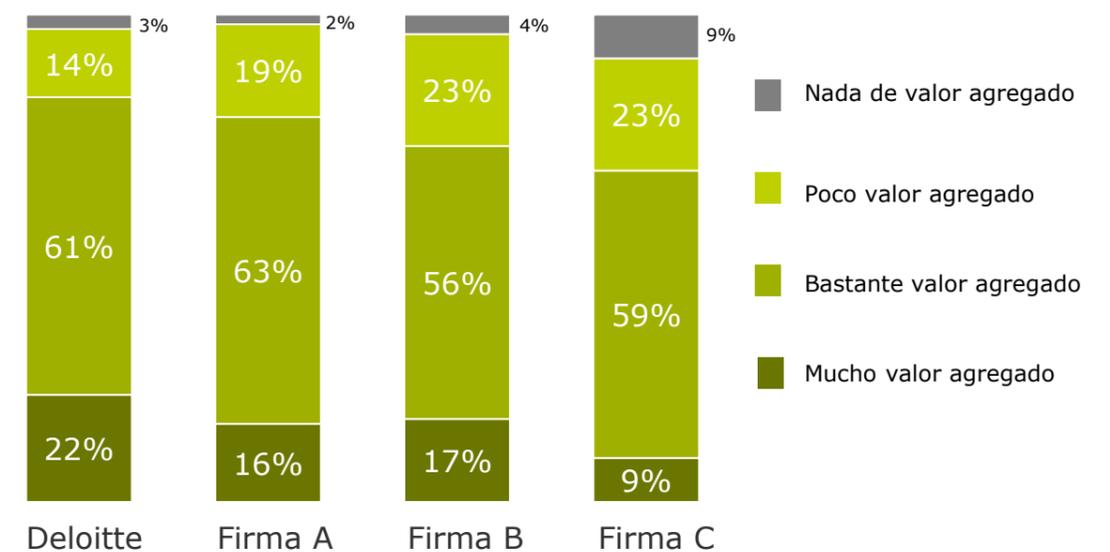
### Muy satisfecho y satisfecho

De los clientes que al momento de la encuesta utilizaban nuestros servicios, el 96% de los mismos estaba satisfecho y muy satisfecho, siendo nuevamente este porcentaje el mayor en relación a las otras Firmas.



### Percepción de valor agregado

Por último, otro aspecto de evaluación es si se percibe que los servicios ofrecen valor agregado. El 83% de los encuestados que usan o usaron nuestros servicios en los últimos tres años, consideran que ofrecemos servicios de bastante y mucho valor agregado.





Contenido



Introducción



Corporativo



Talento



Clientes



Sociedad



Índice GRI G4



Contacto

En relación a la **evaluación cualitativa**, mostramos a continuación algunas de las frases que manifestaron empresarios referentes del medio así como algunas de sus conclusiones

Deloitte es la Firma **con mayor cantidad de clientes SATISFECHOS** como resultado de sus servicios, según la percepción de los encuestados.



**96%** de nuestros clientes contestaron estar **SATISFECHOS Y MUY SATISFECHOS**

Deloitte es la Firma que aporta **mayor VALOR AGREGADO** como resultado de sus servicios, según la percepción de los encuestados.



**83%** de nuestros clientes contestaron que Deloitte aportó **BASTANTE Y MUCHO VALOR AGREGADO**

Deloitte es la Firma con mayor cantidad de **clientes SATISFECHOS** como resultado de sus servicios, según la percepción de los encuestados.



"Tengo cercanía con ellos, son personas que conozco, me mantienen informado, me invitan a charlas"

"Una Firma muy competente y que ofrece servicios de calidad"

Todos los entrevistados han participado en seminarios y eventos organizados por Deloitte, pues "es lo que más llega"



"Yo soy pro Deloitte. Creo que son muy buenos, tienen un nivel muy alto y profesional"



"Si bien tenemos contrato con Deloitte permanente, una vez por año pedimos presupuesto a otras empresas para comparar precio. Somos conscientes que podríamos tener servicios más económicos que los de Deloitte, pero por el nivel de exposición que tenemos como empresa, los proveedores con los que trabajamos, los bancos, en fin, tratamos de que sean empresas de ese nivel, sabiendo que estamos pagando un poco más"

"Con Deloitte muy satisfechos, renovamos año a año la contratación. Han colaborado mucho con nosotros en el proceso de fusión"; "muy buena satisfacción con respecto al trabajo de Deloitte", "tiene muy buen nivel"





Contenido



Introducción



Corporativo



Talento



Clientes



Sociedad



Índice GRI G4



Contacto

# Nuestra eminencia

## Presencia en medios y redes sociales

Continuamos fortaleciendo nuestros esfuerzos por estar más cerca de nuestros clientes y mejorar en cantidad y calidad la eminencia que ofrecemos al mercado.

A tales efectos, hemos mantenido la estrategia de relacionamiento a través del uso de las redes sociales y medios de comunicación tradicionales.

## Nuestra eminencia en prensa

Continuamos con nuestro espacio de participación en Radio en el programa periodístico: "En Perspectiva".

Contamos con apariciones en los medios de prensa más destacados de nuestro país: El País, El Observador, Economía & Mercado, El Empresario, Café & Negocios, entre otros.



## Apariciones en prensa

628 es el promedio de apariciones en prensa durante el FY16 (internet, medios gráficos, radio, televisión)



Apariciones mensuales promedio en prensa escrita	Apariciones mensuales promedio en radio	Apariciones mensuales promedio en televisión	Apariciones mensuales promedio en medios digitales
23 en el FY16	12 en el FY16	5 en el FY16	12 en el FY16
22 en el FY15	7 en el FY15	2 en el FY15	3 en el FY15
28 en el FY14	10 en el FY14	2 en el FY14	7 en el FY14

## Redes sociales

Cantidad de profesionales que nos siguen en LinkedIn a junio de 2016	Cantidad de likes en nuestra Fanpage de Facebook a junio de 2016	Cantidad de seguidores en Twitter a junio de 2016
7.526	2.879	6.122
2016	2016	2016
6.367 en el 2015	2.174 en el 2015	5.095 en el 2015
3.480 en el 2014	1.423 en el 2014	4.086 en el 2014

## Publicación destacada

Durante el FY16 participamos a través de DERES de la investigación "Reporting Matters | América Latina", una iniciativa impulsada por el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), a efectos de impulsar la efectividad de los Reportes de Sostenibilidad en las empresas de la región. Nuestra participación consistió en evaluar los reportes de Uruguay en relación a los estándares más relevantes de la práctica.

Clientes

# Nuestros eventos



Contenido



Introducción



Corporativo



Talento



Clientes



Sociedad



Índice GRI G4



Contacto

Durante el ejercicio FY16 organizamos 29 eventos, los cuales son el resultado del esfuerzo colectivo de todos los sectores de la Firma.

A su vez, hemos participado en 40 eventos organizados por otras instituciones

A continuación se describen algunos de nuestros eventos destacados organizados por la Firma durante el FY16

- Tendencias de Capital Humano
- Desayuno Bancos
- Capacitación BCM- Gestión de Continuidad del Negocio
- El rol articulador de Deloitte en implementación de GRP
- Encuesta de Remuneraciones 2015
- Facturación Electrónica para Administradoras de Crédito
- Americas Audit Middle Market
- Evento anual normas contables Auditoría
- Charla de Impuestos referente a Zonas Francas
- TELEDATA
- Perspectivas Económicas en Argentina y claves para Uruguay
- Derechos de los niños y principios empresariales
- Estrategia Comercial
- Novedades tributarias
- LS & HC - Life Science and Health Care
- CDO Roundtable
- Facturación Electrónica
- Reuniones de Perspectivas Económicas
- Investigación Reporting Matters América Latina 2015

Eventos organizados por la Firma en el FY16



28 en el FY15  
22 en FY14

Eventos organizados por otras instituciones en los que Deloitte participó en el FY16



29 en el FY15



# Emprendedurismo e innovación



Contenido



Introducción



Corporativo



Talento



Clientes



Sociedad



Índice GRI G4



Contacto

**Los emprendimientos traen crecimiento económico e innovación, generan trabajo y estimulan la productividad y la competencia, desarrollando la economía y a la sociedad en general.**

## Libros de Emprendedurismo

Como parte de nuestro compromiso por fomentar el desarrollo de los emprendedores y el espíritu emprendedor en el país, auspiciamos una serie de libros, escritos por Alexis Jano Ros, en los cuales se presentan entrevistas y reflexiones de destacados emprendedores.

El último libro *Vencer paradigmas*, publicado en 2016, se inscribe en una serie de libros enfocados principalmente en el ámbito empresarial y el emprendedurismo que la Firma apoya desde el año 2011:

- "Herencia de emprendedores", 2011
- "Creer en lo imposible", 2013
- "Inspiradores latinoamericanos", 2014

Los libros presentan casos innovadores y emprendedores que demuestran que las iniciativas desarrolladas comenzaron con ideas, convicciones, aprendizajes, actitud, liderazgo, dedicación y una inteligente administración del riesgo. Se trata de testimonios de emprendedores que cuentan sus propias "fórmulas", visiones intuitivas y modos diferentes de emprender en distintas disciplinas.

Los libros recogen historias reales de empresarios locales y regionales importantes. Estas historias se están utilizando actualmente en instituciones educativas para fomentar el espíritu emprendedor en todo el país.

## Deloitte innova!

Durante el FY16 cerramos la primera edición de nuestro concurso interno "**Deloitte Innova!**" con el objetivo de fomentar y motivar el pensamiento innovador en nuestra gente.

El concurso tiene como objetivo generar nuevas ideas sobre productos y servicios existentes, diseñar nuevas formas de trabajo que nos impulsen a ser más eficaces y eficientes, potenciar la cultura innovadora de la Firma, entre otros.

Al finalizar el concurso se seleccionaron tres equipos ganadores, dos elegidos por el Jurado (formado por Socios de la Firma) y otro por votación abierta a toda la Firma.

- **Sala de innovación:** implementación de un espacio pensado para fomentar el brainstorming, el trabajo en equipo y la creación de soluciones innovadoras.
- **Videos interactivos:** desarrollo de videos interactivos orientados a asistentes sobre procedimientos y elaboración de ciertos papeles de trabajo que resuman brevemente los puntos clave que deben considerarse.
- **DeloitteTime:** desarrollo de una aplicación simple e intuitiva, para el registro de sumarios, a efectos de facilitar el proceso de carga de horas de nuestra gente.

## Centro de Emprendimientos Deloitte del IEEM

En Deloitte nos hemos propuesto fomentar el emprendedurismo en nuestro país. En este sentido, hemos impulsado el Centro de Emprendimientos Deloitte del IEEM, Escuela de Negocios de la Universidad de Montevideo.

El Centro de Emprendimientos Deloitte del IEEM tiene como misión desarrollar y difundir la mentalidad emprendedora en la sociedad, abarcando todo lo relativo a lanzar una nueva oportunidad. Esto engloba no solamente a los nuevos proyectos independientes, sino también, dentro de las empresas existentes (denominados intra-emprendimientos), la redefinición de oportunidades o del modelo de negocios de las instituciones ya establecidas (conocidos como turna- rounds) y proyectos de crecimientos de alto impacto (como pueden ser las internacionalizaciones).



DeloitteInnova!  
MIRALO DISTINTO



A continuación se presentan algunas actividades destacadas del Centro de Emprendimientos durante el FY 2016:

## Informe de barreras a la actividad emprendedora en Uruguay

En el marco de los ciclos 2014 y 2015 de la encuesta anual del GEM, el Centro de Emprendimientos Deloitte del IEEM conjuntamente con Endeavor Uruguay, han diseñado e introducido una serie de preguntas adicionales orientadas a identificar las principales barreras que enfrentan quienes se están iniciando en la actividad emprendedora.

Este informe es el primero en que se analiza en el país, sobre una base cuantitativa, el factor de género en cuanto a barreras a la actividad emprendedora.

## Latin America and Caribbean Regional Report – GEM 2015 (Global Entrepreneurship Monitor)

Esta es la primera vez que se elabora un reporte regional del GEM, siendo los investigadores del Centro co-autores del mismo. El reporte introduce algunos conceptos teóricos novedosos orientados a identificar cuál es la etapa del proceso emprendedor en donde cada país presenta sus mayores falencias.

## Reporte del GEM de América Latina y el Caribe 2015

El Centro de Emprendimientos Deloitte del IEEM tomó a su cargo la preparación en español de la versión del informe, la cual será publicada por el GEM en el correr del mes de febrero de 2017.

## Informe anual del GEM

Se está finalizando el informe del GEM que recogerá la información de todo el período 2006-2016.

## Otras actividades

El Centro de Emprendimientos Deloitte del IEEM realizó una actividad exclusiva para antiguos alumnos del IEEM el 1º de agosto titulada *Fin del secreto bancario y transparencia fiscal*. Los expositores fueron Enrique Ermoglio y Mariella de Aurrecoechea.



Deloitte ha sido reconocido por la **CELADE** con el premio a la Excelencia Ciudadana y ciudadanos de Oro 2015, como **Emprendedores 2015**

# Alianzas y asociaciones estratégicas



Contenido



Introducción



Corporativo



Talento



Clientes



Sociedad



Índice GRI G4



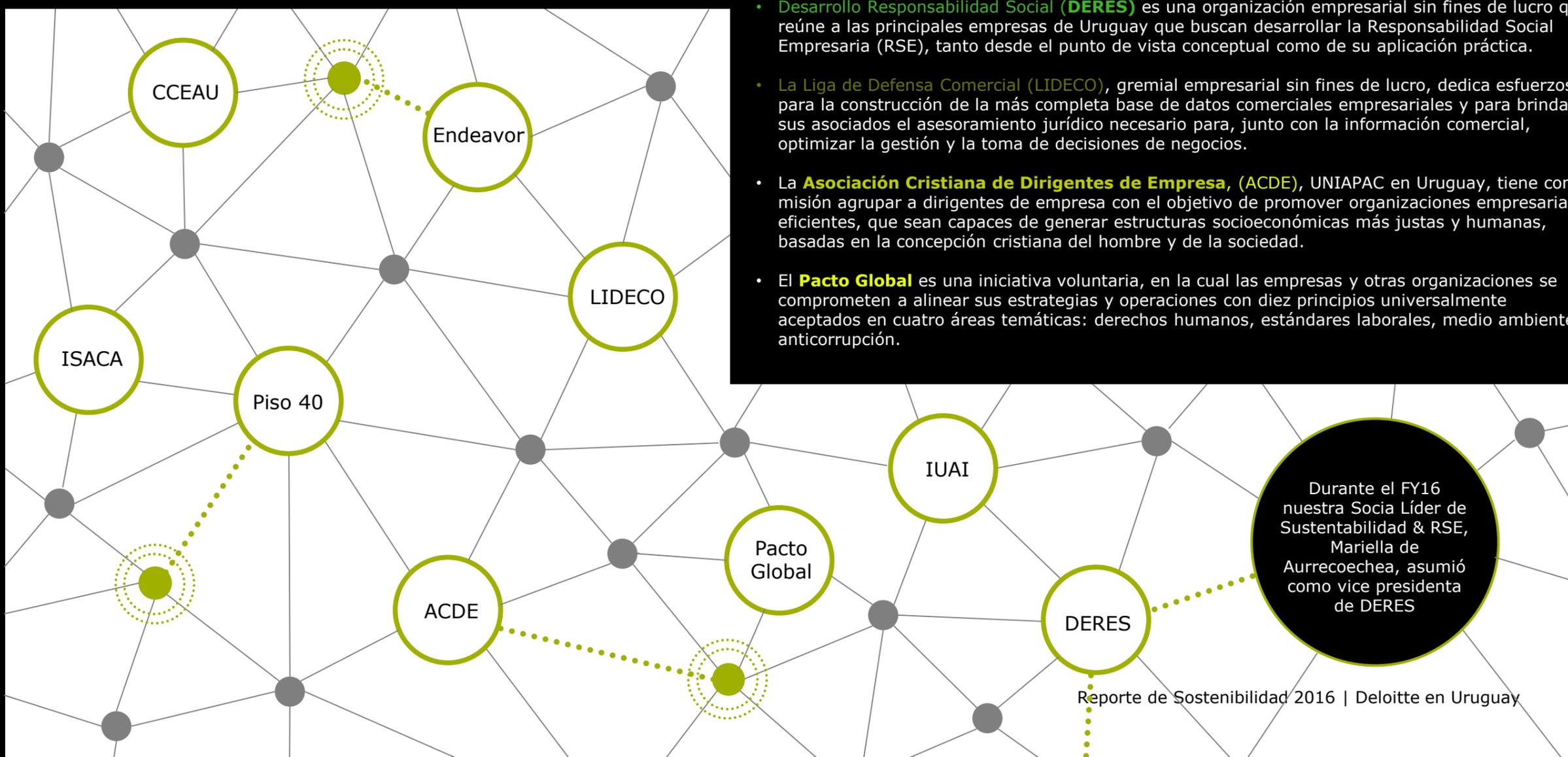
Contacto

Deloitte está vinculada a las principales asociaciones de industrias y participa en la mayoría de las cámaras empresariales del mercado. Asimismo, la Firma desempeña un rol proactivo y protagonista en las organizaciones promotoras del desarrollo sostenible y buenas prácticas empresariales.

Integramos el Comité Ejecutivo de **DERES** (Desarrollo Responsabilidad Social), organización referente en la promoción de prácticas sustentables en Uruguay, asumiendo la responsabilidad que conlleva nuestro trabajo en la comunidad en la que vivimos.

Estamos subscriptos al **Pacto Global** de las Naciones Unidas, la iniciativa de ciudadanía corporativa más grande del mundo; a partir de esta iniciativa nos integramos a la Red Local del Pacto Global en Uruguay.

- El **Colegio de Contadores, Economistas y Administradores del Uruguay (CCEAU)** es una Asociación Civil sin fines de lucro, que nuclea profesionales egresados de las diferentes Universidades.
- El **Instituto Uruguayo de Auditoría Interna (IUAI)** es una asociación civil sin fines de lucro, que nuclea a funcionarios tanto de Organismos Públicos como de Empresas Privadas que cumplen en las mismas tareas de auditoría interna.
- **ISACA** es una Asociación de miembros profesionales sin fines de lucro, dedicados a la práctica de la Auditoría, Control y Seguridad de Sistemas, y comprometidos con la Educación, la Certificación, y los Estándares.
- **Endeavor** es una organización sin fines de lucro, líder mundial en emprendedurismo de alto impacto. Su misión es catalizar el crecimiento de quienes emprenden con mayor potencial en todo el mundo, buscando multiplicar la experiencia de estos modelos de rol para que la cultura de emprender cale en toda la sociedad.
- **Piso 40** es una Asociación Civil sin fines de lucro promueve el intercambio cultural, profesional y social de empresarios referentes y exitosos del ámbito local e internacional.
- **Desarrollo Responsabilidad Social (DERES)** es una organización empresarial sin fines de lucro que reúne a las principales empresas de Uruguay que buscan desarrollar la Responsabilidad Social Empresaria (RSE), tanto desde el punto de vista conceptual como de su aplicación práctica.
- La **Liga de Defensa Comercial (LIDECO)**, gremial empresarial sin fines de lucro, dedica esfuerzos para la construcción de la más completa base de datos comerciales empresariales y para brindar a sus asociados el asesoramiento jurídico necesario para, junto con la información comercial, optimizar la gestión y la toma de decisiones de negocios.
- La **Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa, (ACDE)**, UNIAPAC en Uruguay, tiene como misión agrupar a dirigentes de empresa con el objetivo de promover organizaciones empresariales eficientes, que sean capaces de generar estructuras socioeconómicas más justas y humanas, basadas en la concepción cristiana del hombre y de la sociedad.
- El **Pacto Global** es una iniciativa voluntaria, en la cual las empresas y otras organizaciones se comprometen a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados en cuatro áreas temáticas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anticorrupción.



# Sociedad

Hemos incrementado la inversión destinada tanto por la Firma como por nuestra gente a acciones de apoyo a la comunidad y prevención y cuidado del medio ambiente.

Los recursos económicos dedicados a proyectos solidarios se complementan con el compromiso y la dedicación de sus profesionales en distintas colaboraciones con Organizaciones No Gubernamentales e iniciativas propias de Responsabilidad Corporativa.

- Deloitte y la comunidad
- Deloitte y el medioambiente
- Deloitte y las universidades



# Deloitte y la comunidad



Contenido



Introducción



Corporativo



Talento



Clientes



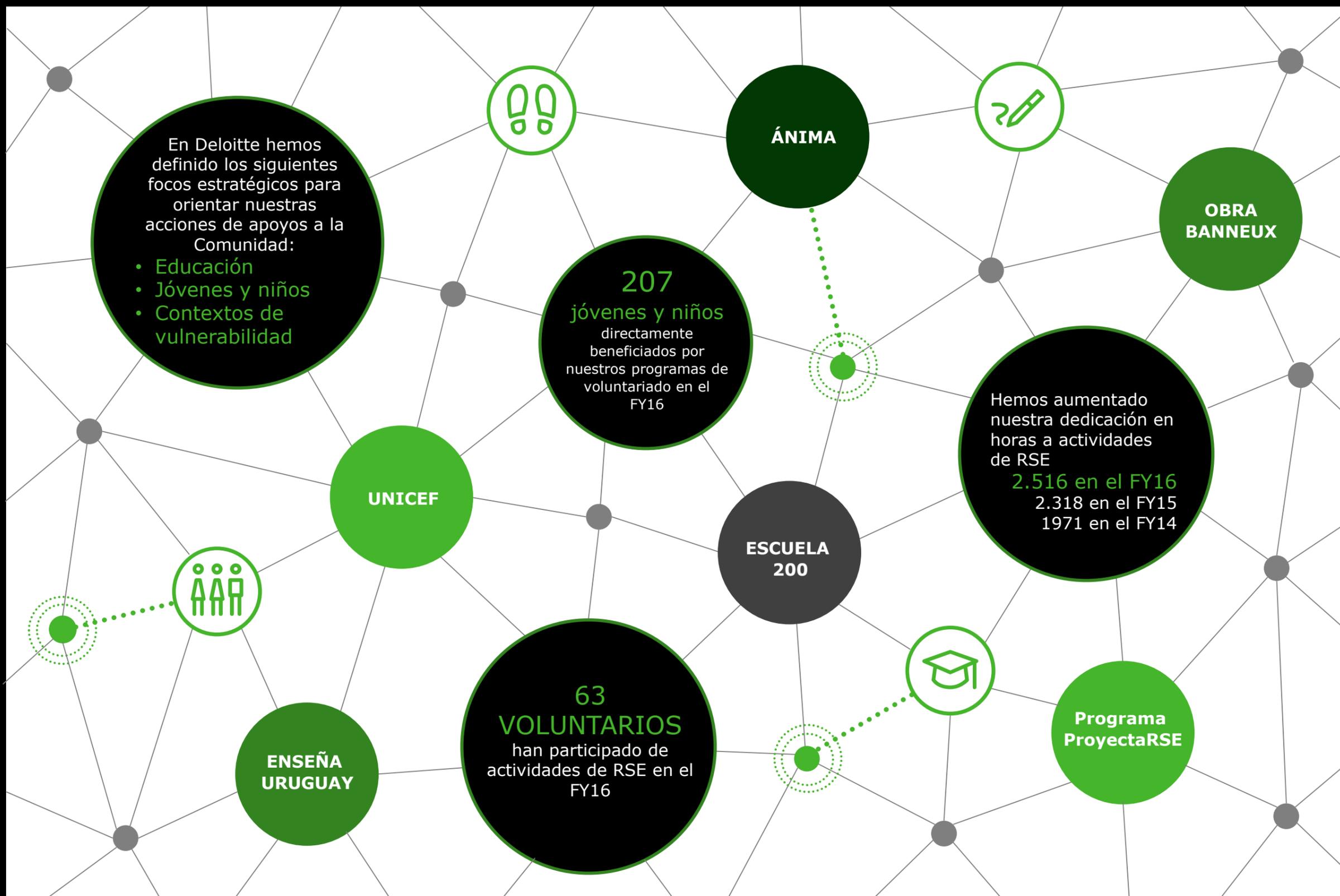
Sociedad



Índice GRI G4



Contacto





Contenido



Introducción



Corporativo



Talento



Clientes



Sociedad



Índice GRI G4



Contacto

# ÁNIMA

BACHILLERATO TECNOLÓGICO

Un hito importante del FY16 fue el inicio de clases de ÁNIMA. Una propuesta educativa innovadora de Bachillerato Tecnológico en Administración y Tecnología de la Información y Comunicación (TIC), de gestión privada y acceso gratuito, que se desarrolla en diferentes espacios de aprendizaje: el aula, las empresas y laboratorios digitales.



Aula



Empresas



Laboratorios digitales

ÁNIMA es una propuesta para jóvenes de vulnerabilidad social de Montevideo y Canelones que, habiendo aprobado ciclo básico, quieran hacer bachillerato tecnológico con una nueva modalidad de formación que implica aprender estudiando y trabajando.



## Nuestro apoyo

### Socios fundadores

Integración de la Financiación  
Comisión Directiva económica

Programa de Mentorías Docencia

### Empresa formadora de jóvenes

Identificación de competencias del perfil de egreso Selección de docentes y roles clave

Apoyo en el Fundraising

### Taller de Emprendimientos





Contenido



Introducción



Corporativo



Talento



Clientes



Sociedad



Índice GRI G4



Contacto



### ¿Qué están haciendo las empresas por los niños?

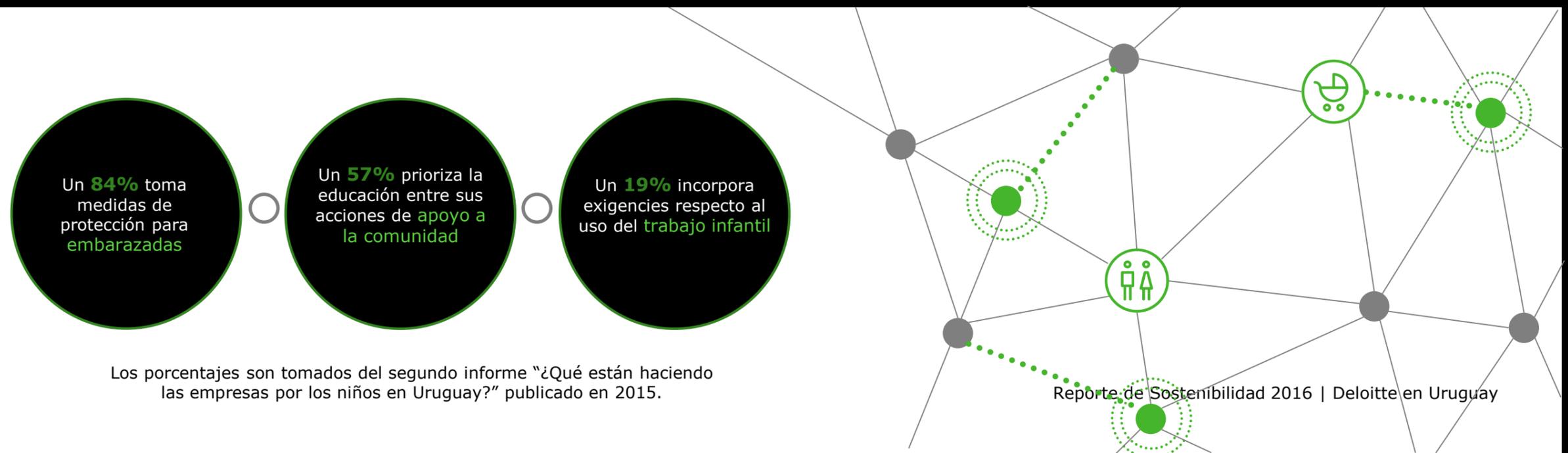
Durante el FY15 realizamos, junto con UNICEF, nuestro segundo estudio sobre la relación que existe entre el sector privado y la infancia en nuestro país.

Todas las empresas tienen un impacto sobre la vida de los niños. Son actores fundamentales en la protección de los derechos de los niños uruguayos.

Se trata de un estudio exploratorio y descriptivo el cual indaga sobre las prácticas de responsabilidad social que se desarrollan dentro de las empresas con respecto a la infancia, convirtiéndose en el primer relevamiento realizado de esta área en nuestro país.

La primera edición de la encuesta fue realizada en 2012 y sus resultados fueron divulgados en la Cena Anual de Unicef de ese año. Para el 2015 los resultados fueron nuevamente presentados durante la Cena Anual y se mencionaron también en un desayuno empresarial organizado por UNICEF en diciembre de 2015. Actualmente se está elaborando la tercera edición del informe que será lanzada en FY2017.

Los informes de la encuesta puede consultarse en nuestra página web.





Contenido



Introducción



Corporativo



Talento



Clientes



Sociedad



Índice GRI G4



Contacto

### Escuela 200

Hace nueve años que la Firma apadrina a la Escuela N°200 Dr. Ricardo Caritat, ubicada en la calle Millán 4205, escuela pública para niños con dificultades motrices, a través del desarrollo de distintas actividades, entre las cuales se destacan las siguientes:

**Campaña 1 a 1:** una vez al año se lanza la campaña de compra de bonos. Por cada bono vendido internamente (comprado por nuestra gente), Deloitte aporta el mismo importe, vertiendo el producido de dicha campaña a necesidades específicas de la Escuela. Con el dinero recaudado compramos varios implementos para equipar una sala multisensorial, regalos personalizados para todos los niños, entre otras.

**Visita a la Escuela:** consiste en la organización de una visita a la Escuela, la cual implica el involucramiento de los integrantes de la Firma en actividades de voluntariado, que abarca desde la elección de regalos, la compra y el armado de cada uno de ellos y la visita a la Escuela con una actividad recreativa diseñada y presentada por nuestra propia gente.

### Obra Banneux

Apoyamos al centro educativo Obra Banneux dirigido por el Instituto Secular "Hijas de la Natividad de María", ubicado en el barrio Piedras Blancas de Montevideo. Nuestro apoyo consiste en:

- Desde hace dos años, asumimos el compromiso de financiar la educación de dos niños durante todo el ciclo primario a través del programa Padrinazgo de Niños con Alas. Así como de acompañar a los niños en otras instancias propias de un padrino (en coordinación con la escuela y la familia).
- Donación para el mantenimiento y re construcción de las instalaciones del centro educativo.

### ProyectaRSE

Durante el FY16 desarrollamos por tercer año consecutivo nuestro "Programa proyectaRSE", orientado a dar respuesta a una de las principales problemáticas manifestadas en relación a los jóvenes que viven en situación de vulnerabilidad socio-económica: la falta de un proyecto de vida.

En este sentido, el Programa proyectaRSE tiene como objetivo general ayudar a jóvenes de entre 15 y 19 años, que asisten a distintos Centros Juveniles de la zona cercana a la Firma, a proyectarse y fomentar sus aspiraciones personales y profesionales, desde lo que somos y sabemos y a través del intercambio y trabajo en conjunto con nuestra gente.

El programa consta de tres grandes etapas:

- **Etapa visión:** desarrollo de un ciclo de talleres didácticos y visitas a empresas, con el fin de preparar y motivar a los jóvenes a imaginarse en un futuro.
- **Etapa construcción:** poner "manos a la obra" mediante el desarrollo de un proyecto que los jóvenes deberán llevar a cabo con el apoyo de nuestra gente, con el objetivo de generar un producto comercializable.
- **Etapa fortalecimiento:** desarrollo de pasantías en Deloitte, para aquellos jóvenes que hayan demostrado compromiso a lo largo del programa y cuentan con las capacidades, motivaciones y sustento necesario para que la experiencia sea positiva.

A cierre del FY16, 12 jóvenes que participaron del programa han tenido la oportunidad de desarrollar una pasantía

#### Reconocimiento de prácticas de RSE

Durante el FY14 fuimos reconocidos por DERES por nuestro programa **ProyectaRSE** en la categoría Apoyo de la Comunidad, con una mención especial a la innovación

### Enseña Uruguay

Apoyamos a Enseña Uruguay, una organización sin fines de lucro que trabaja para expandir las oportunidades de educación en Uruguay a través de la selección y formación de jóvenes profesionales que se comprometan durante dos años a dar clases en centros educativos públicos de contextos vulnerables donde falten profesores, con la expectativa de que se conviertan no solo en profesores eficaces, sino también en impulsores de una transformación en el sistema educativo.

Nuestro apoyo consiste principalmente en las siguientes actividades:

- Integramos el directorio, a través de nuestro socio responsable de los servicios de asesoramiento financiero, Pablo Rosselli.
- Somos socios corporativos, contribuyendo al funcionamiento y ejecución de la gestión de la organización.



Contenido



Introducción



Corporativo



Talento



Clientes



Sociedad



Índice GRI G4



Contacto

# Deloitte y el medioambiente

## Huella de Carbono corporativa

Cuantificamos las emisiones de Gases de Efecto invernadero (GEIs) que emitimos como consecuencia del desarrollo de las actividades del día a día de la Firma. El cálculo de la huella de carbono corporativa, es una herramienta que habilita el monitoreo y gestión de nuestro impacto en el medioambiente.

## Método de cálculo

La cuantificación de nuestra Huella de Carbono corporativa, se llevó a cabo acorde a los lineamientos del Estándar Corporativo de Contabilidad y Reporte del GHG Protocol, el cual diferencia los siguientes 3 tipos o alcances de emisiones de GEIs:

- **Alcance 1:** Emisiones Directas. Estas emisiones se originan a partir de fuentes que son propiedad o están controladas por la empresa. Ejs: emisiones de la quema de combustibles fósiles en los vehículos y equipos de generación eléctrica y/o térmica propios o controlados por la empresa.
- **Alcance 2:** Emisiones Indirectas asociadas a la electricidad (adquirida y consumida por la Firma).
- **Alcance 3:** Otras Emisiones Indirectas. Las emisiones de este alcance son consecuencia de las actividades de la Firma, pero ocurren en fuentes que no son propiedad ni están controladas por la misma. Algunos ejemplos de este tipo de actividades son: viajes de negocios aéreos, viajes de negocios terrestres, el consumo de insumos adquiridos (principalmente agua y papel); disposición de residuos; etc.

Los factores de emisión de GEIs utilizados se basan en valores de referencia, establecidos por el Departamento del Ambiente, Alimentos y Asuntos Rurales del Reino Unido (UK DEFRA por sus siglas en inglés "Department for Environment, Food & Rural Affairs") y en particular para el Consumo de electricidad, hemos utilizado el factor de emisión publicado por la Dirección Nacional de Energía, área de Eficiencia Energética, como referencia para calcular las reducciones de emisiones de proyectos de eficiencia energética que se presentaron al Premio Nacional de Eficiencia Energética y al Beneficio de Eficiencia Eléctrica que otorgó UTE.

En este sentido, cabe señalar que el único factor de emisión local, es decir, determinado para Uruguay, correspondió al factor de emisión de la red eléctrica nacional.

## Resultados

Para el cálculo de la huella de carbono corporativa, hemos considerado las fuentes de emisión más significativas dada la naturaleza de las actividades de nuestro negocio. Las mismas se detallan a continuación:

- **Alcance 1:** N/A
- **Alcance 2:**
  - Consumo de electricidad
- **Alcance 3:**
  - Viajes aéreos
  - Viajes terrestres
  - Consumo de agua
  - Consumo de papel
  - Generación de residuos

Total ton CO2eq/persona

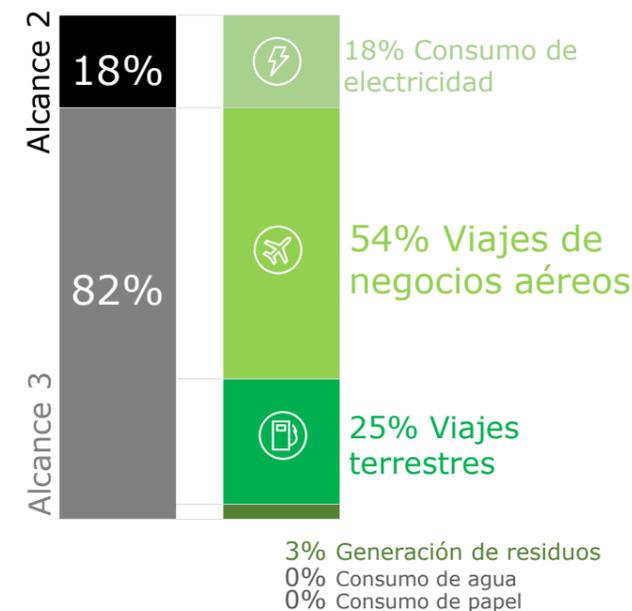


La huella de carbono de la Firma ha aumentado significativamente en el FY16. En total el aumento fue de 184 ton CO2eq. Esto se explica principalmente por el aumento en los viajes de negocios aéreos de dos de nuestros sectores: Auditoría y Consultoría. Ambos sectores han definido una estrategia de negocio que requiere la participación en proyectos regionales e internacionales vinculados a la atención de nuestros clientes y al desarrollo de herramientas y capacitaciones orientadas al fortalecimiento de nuestros servicios. A continuación se presenta el cuadro comparativo de los viajes de negocios aéreo, que explica gran parte del aumento de la huella.

## Cuadro comparativo - Viajes aéreos FY15-FY16 (ton Co2 eq)

Sector	FY15	FY16	Variación
Auditoría y Riesgos	86	131	45
Consultoría	226	311	85
Impuestos	14	16	2
BPO	13	17	4
Servicios internos	11	23	12
<b>Total</b>		<b>148</b>	

Las emisiones de CO2 equivalentes estimadas para cada uno de los alcances, se pueden identificar en el siguiente gráfico:



Los viajes de negocio aéreos explican el 80% del aumento en la huella en el FY16



Nota: Hemos redefinido la metodología de cálculo de los consumos de electricidad y agua, a efectos de reflejar fielmente las emisiones generadas por la Firma. Esto significó un cambio en el total de emisiones reportadas en ejercicios anteriores.



Contenido



Introducción



Corporativo



Talento



Clientes



Sociedad



Índice GRI G4



Contacto

### Eficiencia energética

El cálculo de las emisiones de CO2 generadas a partir de las actividades relacionadas con nuestro negocio, permite gestionar la Huella de Carbono de una manera más clara, con el fin de reducir y mitigar nuestro impacto en el medioambiente.

Al analizar los resultados de nuestro impacto ambiental, hemos identificado la necesidad de reducir nuestro consumo eléctrico. En este sentido, como primera iniciativa orientada hacia la reducción de nuestras emisiones de GEIs, durante el FY16 hemos llevado a cabo un diagnóstico de eficiencia energética, a efectos de identificar posibles oportunidades de ahorro energético en nuestras instalaciones.

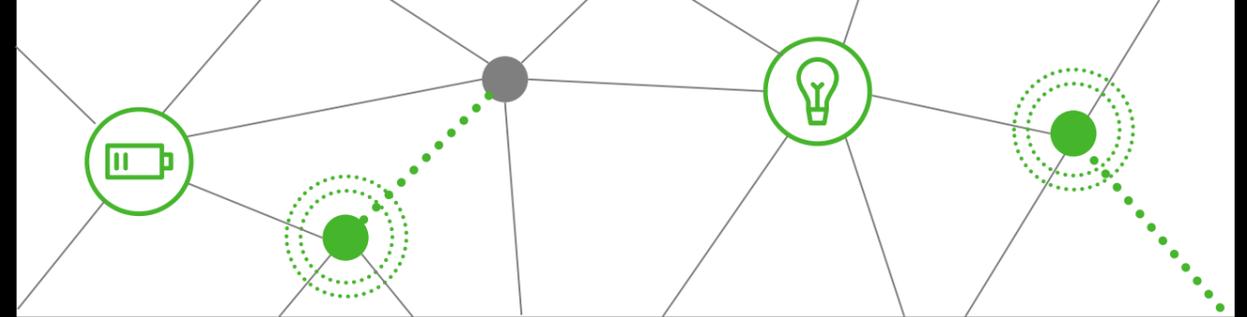
Los objetivos del estudio fueron los siguientes:

- Identificar oportunidades de ahorro a partir de mejoras en la eficiencia de las instalaciones eléctricas y de acondicionamiento térmico.
- Evaluar la incidencia de la envolvente del edificio a efectos de identificar posibles mejoras en la eficiencia energética que afectan las instalaciones mencionadas.

Les compartimos a continuación, la principales conclusiones del estudio:

- No es posible tomar acciones sobre la envolvente del edificio por lo que no se plantean mejoras en este sentido.
- Independientemente de lo anterior y de que la fachada constituye una de las principales cargas térmicas del edificio se señala que la selección de los vidrios es adecuada.
- Se determinó que la instalación de aire acondicionado es adecuada a los requerimientos y se implementó con equipos de alta performance energética.
- El sistema de control de la instalación de aire acondicionado es adecuado.
- Se estimó, a partir de modelos, las cargas térmicas aportadas por las diferentes fuentes, en particular la iluminación.
- Esta última ofrece el principal campo de acción para lograr ahorros de energía.

Como resultado del diagnóstico de eficiencia energética, hemos decidido proceder al cambio de luminaria a tecnología LED de las oficinas de Ciudad Vieja. El cambio será implementado durante el próximo ejercicio fiscal.

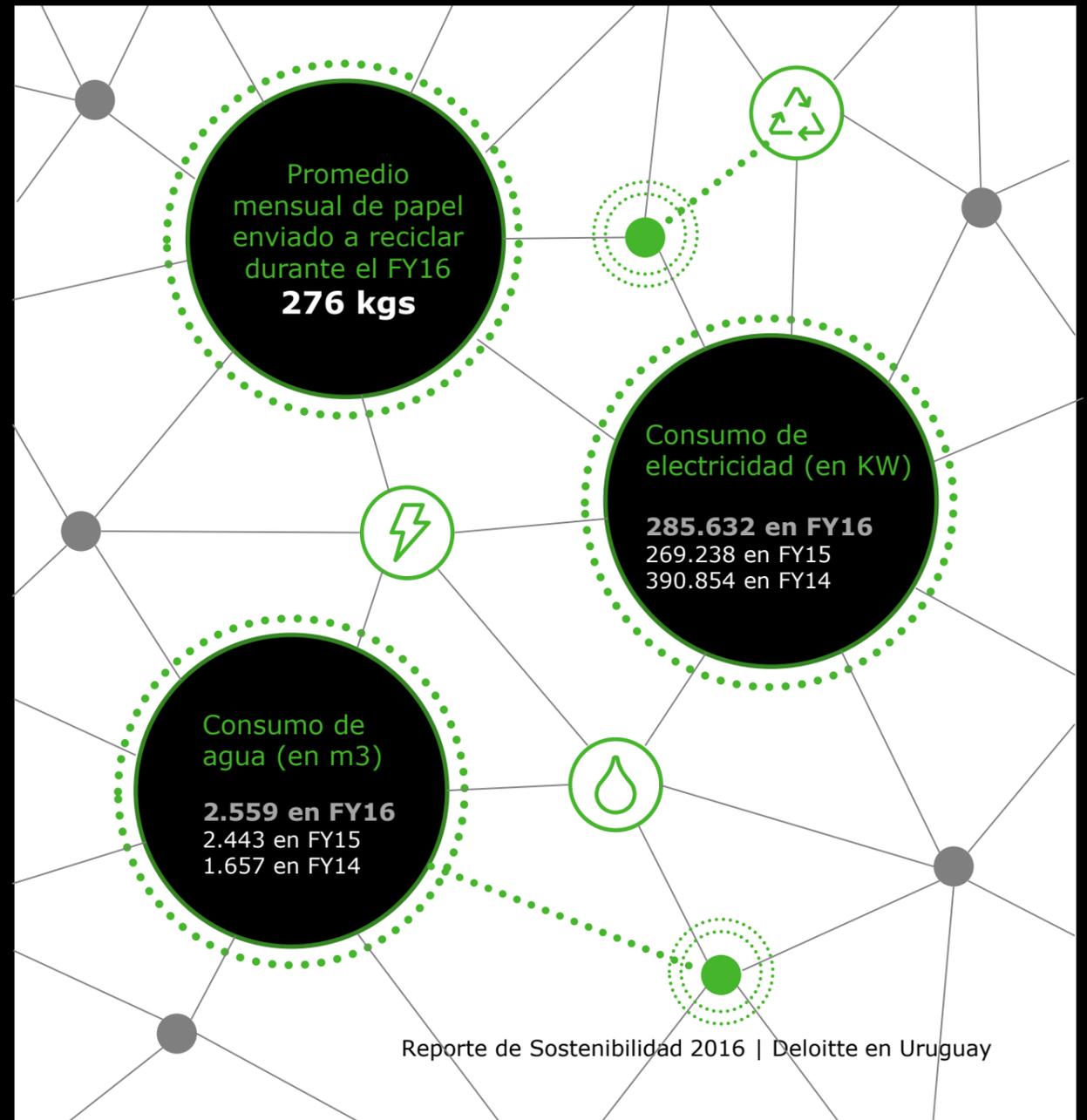


### Consumo de energía y agua

El consumo de energía eléctrica y agua de Deloitte fue obtenido de las facturas de nuestras oficinas de Ciudad Vieja, donde se desarrolla casi la totalidad de nuestra actividad. Por su relevancia, tanto los consumos de electricidad como de agua reportados, refieren al consumo directo generado en nuestras oficinas de Ciudad Vieja.

### Reciclaje de papel

Durante el FY16 hemos hecho un nuevo convenio con un proveedor de reciclaje de papel. En este año fiscal hemos enviado a reciclar un promedio de 276 kgs de papel por mes.





Contenido



Introducción



Corporativo



Talento



Clientes



Sociedad



Índice GRI G4



Contacto

# Deloitte y las universidades

Las relaciones con las universidades resultan fundamentales para poder desarrollar procesos de reclutamiento y selección y mantener el nivel de contrataciones de profesionales que necesita Deloitte cada año. También son necesarias para desarrollar competencias en nuestro equipo a través del ejercicio de la docencia y trabajo en conjunto con universidades desde la investigación y alianzas con las mismas.

Ferias laborales, colaboraciones especiales, relaciones en el día a día nos permite continuar creciendo a través de la incorporación de profesionales cualificados y el trabajo conjunto con las Universidades.

## Actividad docente

Dentro de nuestra Firma contamos a Febrero de 2015 con más de 35 docentes de diversas materias, tanto en carreras de grado como en postgrados, en cuatro de las Universidades más reconocidas del país:

- UDELAR
- UM
- ORT
- UCUDAL

+ de 35 docentes  
en las  
Universidades  
más reconocidas  
del país

Varias personas de nuestro equipo gerencial y directivo son catedráticos en distintas universidades



Algunas de las materias de grado y postgrado a cargo de nuestra gente:

- Auditoría
- Business Intelligence y Datawarehouse
- Cambio Organizacional
- Combinaciones de negocios
- Consultoría tributaria
- Contabilidad Bancaria
- Contabilidad Gerencial
- Contabilidad Superior
- Contabilidad y cambio de Precios
- Control interno
- Costos para la toma de decisiones
- Costos y Gestión de Empresas Bancarias
- Diseño Organizacional
- Gestión del Cambio
- Herramientas de Gestión financiera
- Informática Aplicada
- Legislación laboral
- Modelos y sistema de costos
- Procesos, BMP y Workflow
- Procesos, Control Interno y Gobierno Corporativo
- Reconocimiento de ingresos y gastos
- Seminario Fiscalidad
- Internacional
- Sistemas de planificación
- Taller de Gobierno Corporativo
- Teoría Contable Superior
- Tributaria
- Tributos Nacionales

## Deloitte.

# University

The Leadership Center

### Deloitte University

En 2011, Deloitte ha inaugurado la primera Universidad de la Firma "Deloitte University" (DU) en Texas, EEUU, con el objetivo de capacitar y desarrollar la próxima generación de líderes globales de las Firmas miembro, preparándolos para anticipar y afrontar los retos nacionales e internacionales más complejos de nuestros clientes.

En diciembre de 2013, Deloitte amplió el alcance de Deloitte University lanzando DU EMEA (Europa, Oriente Medio y África) y DU: El Centro de Liderazgo en la India.

Deloitte University cuenta con una serie de programas formativos centrados en el aprendizaje del liderazgo y el fomento de la cultura de la innovación y la colaboración. Los programas formativos de DU están diseñados con un sentido eminentemente práctico, comercial y sectorial, focalizados en aportar un alto valor a los negocios.

Las instalaciones de DU están diseñados para favorecer la colaboración y trabajo en equipo, la solución de problemas complejos de negocios e idear soluciones innovadoras. Desde sus inicios varias personas de nuestro equipo gerencial y directivo de Deloitte Uruguay, han participado y facilitado de capacitaciones en Deloitte University en Texas, Estados Unidos.

### Centro de Emprendimientos Deloitte IEEM

En Deloitte hemos tomado la iniciativa de fomentar el desarrollo del emprendedurismo en nuestro país. En este sentido, apoyando al Centro de Emprendimientos del IEEM, Escuela de Negocios de la Universidad de Montevideo.

Las actividades desarrolladas en el marco del Centro de Emprendimientos Deloitte, están descritas en el capítulo Clientes.

Invertimos en líderes de clase mundial para atender a los mejores clientes en los mercados más importantes del mundo, con calidad e impacto



Contenido



Introducción



Corporativo



Talento



Clientes



Sociedad



Índice GRI G4



Contacto

# Índice GRI G4

## CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES (CBG) GRI G4 – conformidad esencial

CBG	Descripción	Página	Omisiones
<b>ESTRATEGIA Y ANÁLISIS</b>			
G4-1	Declaración del responsable principal de las decisiones de la organización sobre la relevancia de la sostenibilidad para la organización y la estrategia de esta con miras de abordar dicha cuestión.	2	-
<b>PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN</b>			
G4-3	Nombre de la organización	9	-
G4-4	Marcas, productos y servicios más importantes de la organización	11	-
G4-5	Lugar donde se encuentra la sede de la organización	Contratapa	-
G4-6	Países donde opera la organización y nombre aquellos países donde la organización lleva a cabo operaciones significativas o que tienen una relevancia específica para los asuntos de sostenibilidad objeto de la memoria	8	-
G4-7	Naturaleza del régimen de propiedad y su forma jurídica	8 a 9	-
G4-8	Indique a qué mercados se sirve (con desglose geográfico, por sectores y tipos de clientes y destinatarios)	8 a 9	-
G4-9	Determine la escala de la organización, indicando: <ul style="list-style-type: none"> <li>• número de empleados,</li> <li>• número de operaciones,</li> <li>• ventas netas,</li> <li>• capitalización (desglose entre deuda y patrimonio),</li> <li>• cantidad de productos o servicios que ofrecen.</li> </ul>	Deloitte global: 8 Deloitte Uruguay: • nuestra gente: 16 • nuestro desempeño económico: 17 • nuestros servicios: 16	No se reportan las ventas netas ni la capitalización por razones de confidencialidad de la Firma.
G4-10	a. Número de empleados por contrato laboral y sexo. b. Número de empleados fijos por tipo de contrato y sexo. c. Tamaño de la plantilla por empleados, trabajadores contratados y sexo. d. Indique si una parte sustancial del trabajo de la organización lo desempeñan trabajadores por cuenta propia reconocidos jurídicamente. f. Cambios significativo en el número de trabajadores.	16	-
G4-11	Porcentaje de empleados cubiertos por convenios colectivos	No realizamos convenios colectivos. Respetamos los laudos convenidos a nivel nacional y los aspectos estipulados en los convenios que surgen a partir de los consejo de salarios.	-
G4-12	Describa la cadena de suministro de la organización	Nuestra actividad se basa en la prestación de servicios profesionales, por lo que nuestro principal proveedor es nuestra gente.	-
G4-13	Cambios significativos respecto al tamaño, estructura, propiedad accionaria o la cadena de suministro de la organización	No hubo cambios significativos en el período FY16	-
G4-14	Indique cómo aborda la organización, si procede, el principio de precaución.	40 a 41	-
G4-15	Elabore una lista de las cartas, los principios u otras iniciativas externas de carácter económico, ambiental y social que la organización suscribe o ha adoptado.	34	-
G4-16	Elabore una lista de asociaciones (por ejemplo, las asociaciones industriales) y las organizaciones de promoción nacional o internacional a las que pertenece y en las cuales: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ostente un cargo en el órgano de gobierno.</li> <li>• participe en proyectos o comités.</li> <li>• realice una aportación de fondos notable, además de la cuotas de membresía obligatorias.</li> <li>• considere que ser miembro es una decisión estratégica.</li> </ul>	34	-
<b>ASPECTOS MATERIALES Y COBERTURA</b>			
G4-17	a. Lista de entidades que figuran en estados financieros consolidados de la organización y otros documentos equivalentes. b. Señale si alguna de las entidades que figuran en los estados financieros consolidados de la organización y otros documentos equivalentes no figuran en la memoria.	a. Deloitte S.C. y Deloitte Ltda. b. El reporte refiere a ambas entidades.	-
G4-18	a. Describir proceso para determinar contenido de la memoria y la cobertura de cada Aspecto. b. Explicar aplicación de los Principios para determinar contenidos.	5 a 6	-
G4-19	Lista de aspectos materiales que se identificaron durante el proceso de definición del contenido de la memoria.	6	-
G4-20	Cobertura dentro de la organización de cada Aspecto material	5 a 6	-
G4-21	Cobertura fuera de la organización de cada Aspecto material	5 a 6	-
G4-22	Consecuencias de las reformulaciones de la información facilitada en memorias anteriores y sus causas.	No hubo reformulaciones significativas respecto a memorias anteriores	-
G4-23	Señale cambio significativo en el Alcance y Cobertura de cada Aspecto con respecto a memorias anteriores.	No hubo cambios significativos en el período FY16	-



Contenido



Introducción



Corporativo



Talento



Clientes



Sociedad



Índice GRI G4



Contacto

<b>PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS</b>			
G4-24	Lista de grupos de interés vinculados a la organización	5	-
G4-25	Indique en qué se basa la elección de los grupo de interés	5	-
G4-26	Enfoque de organización sobre la participación de los grupos de interés.	5	-
G4-27	Cuestiones y problemas clave que han surgido a raíz de la participación de los grupos de interés.	5	-
<b>PERFIL DE LA MEMORIA</b>			
G4-28	Período objeto de la memoria	6	-
G4-29	Fecha de la última memoria	6	-
G4-30	Ciclo de presentación de la memoria	6	-
G4-31	Punto de contacto ante dudas o consultas sobre el contenido de la memoria	Contratapa	-
G4-32	a. Indicar opción de conformidad, b. Índice GRI de la opción elegida, c. Referencia a verificación externa si aplica	a. 6 b. 43 a 44 c. No aplica	-
G4-33	Verificación externa	El presente reporte no fue sometido a verificación externa.	-
<b>GOBIERNO</b>			
G4-34	Estructura de gobierno de la organización, incluidos comités del órgano superior de gobierno. Indicar responsables de la toma de decisiones en aspectos económicos, sociales y ambientales.	10	-
<b>ÉTICA E INTEGRIDAD</b>			
G4-56	Describir los valores, principios, estándares y normas de la organización, tales como código de conducta o códigos de ética.	13	-

## CONTENIDOS BÁSICOS ESPECÍFICOS (CBE) GRI G4 – conformidad esencial

#	Aspectos materiales Deloitte	Aspectos GRI	Ubicación	Página	
1	Alineación estratégica y cumplimiento de estándares corporativos globales	No aplica	Corporativo   Deloitte global	8	
			Corporativo   Ética e integridad	13	
			Corporativo   Reputación y riesgo	14	
2	Reputación, manejo del riesgo e independencia	Lucha contra la corrupción	Corporativo   Nuestro equipo de dirección	10	
			Corporativo   Ética e integridad	13	
			Corporativo   Reputación y riesgo	14	
3	Rentabilidad financiera y capacidad para invertir	Desempeño económico	Corporativo   Nuestro desempeño económico	12	
4	Cumplimiento regulatorio	Cumplimiento regulatorio	Corporativo   Nuestro desempeño económico	12	
5	Atracción y retención del talento	Empleo	Corporativo   Reputación y riesgo	14	
			Talento   Atracción de talentos	17	
			Talento   Nuestra gente	16	
6	Compensación económica y beneficios para nuestra gente	Igualdad de retribución entre mujeres y hombres	Talento   Compensaciones y beneficios	25	
7	Desarrollo profesional de nuestra gente	Capacitación y educación	Talento   Aprendizaje y desarrollo	17	
			Diversidad e igualdad de oportunidades	Talento   Nuestra gente	16
8	Calidad de vida laboral		Talento   Clima y ambiente laboral	22	
9	Calidad del servicio y cumplimiento de acuerdos con nuestros clientes	Etiquetado de los productos y servicios	Clientes   La mirada de nuestros clientes	28	
10	Precios de nuestros servicios	No aplica	No se reporta información relacionada con nuestra política de precios de nuestros servicios, debido a imperativos específicos de confidencialidad de nuestra Firma.	-	
11	Conocimiento del negocio e innovación	No aplica	Clientes   Nuestra eminencia	31	
			Clientes   Nuestro eventos	32	
			Clientes   Emprendedurismo e innovación	33	
			Clientes   Alianzas estratégicas	34	
12	Eminencia en el mercado	No aplica	Clientes   Nuestra eminencia	31	
			Clientes   Nuestro eventos	32	
11	Integración y colaboración con la Comunidad	Comunidades Locales	Sociedad   Deloitte y la comunidad	36	
12	Gestión del impacto ambiental	Energía	Sociedad   Deloitte y el medio ambiente	40	
			Agua	Sociedad   Deloitte y el medio ambiente	40
			Emisiones	Sociedad   Deloitte y el medio ambiente	40
13	Integración y colaboración con las Universidades	No aplica	Sociedad   Deloitte y las Universidades	42	
14	Cumplimiento y cooperación con nuestros proveedores	Evaluación ambiental de los proveedores Evaluación de las prácticas laborales de los proveedores	No se reportan acciones relacionadas con nuestros proveedores, dado a que nos encontramos transitando un proceso de definición de estrategia de trabajo con nuestros principales proveedores.	-	

# Contacto



Contenido



Introducción



Corporativo



Talento



Clientes



Sociedad



Índice GRI G4



Contacto



**José Luis Rey**  
Socio Director  
jrey@deloitte.com



**Mariella de Aurrecochea**  
Socia  
mdeaurrecochea@deloitte.com



**Alejandro Vanrell**  
Top Senior  
avanrell@deloitte.com

## Nuestras oficinas

### Plaza Independencia

Juncal 1385  
Piso 11  
Montevideo  
Código Postal: 11000  
Uruguay  
Tel: +598 2916 0756

### Zonamérica

Ruta 8, Km 17.500  
Edificio @1, Of.107  
Montevideo  
Código Postal: 91600  
Uruguay  
Tel: +598 2518 2050

### WTC Free Zone

Dr. Luis Bonavita 1294  
Oficina Complejo WTC, Of. 712  
Montevideo  
Código Postal: 11300  
Uruguay  
Tel: +598 2622 21 97

[www.deloitte.com/uy](http://www.deloitte.com/uy)

 @DeloitteUruguay

 DeloitteUruguay

 DeloitteUruguay

 Deloitte\_uy



Deloitte se refiere a una o más de las Firmas miembros de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada limitada por garantía en el Reino Unido y su red de Firmas miembros, cada una como una entidad única e independiente y legalmente separada. DTTL (también conocida como "Deloitte Global") no provee servicios a clientes. Por favor ver [Acercas de Deloitte](#) por una descripción más detallada acerca de DTTL y sus Firmas miembro.

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 244.400 profesionales de Deloitte se han comprometido a convertirse en estándar de excelencia.

© 2017 Deloitte S.C. Todos los derechos reservados.