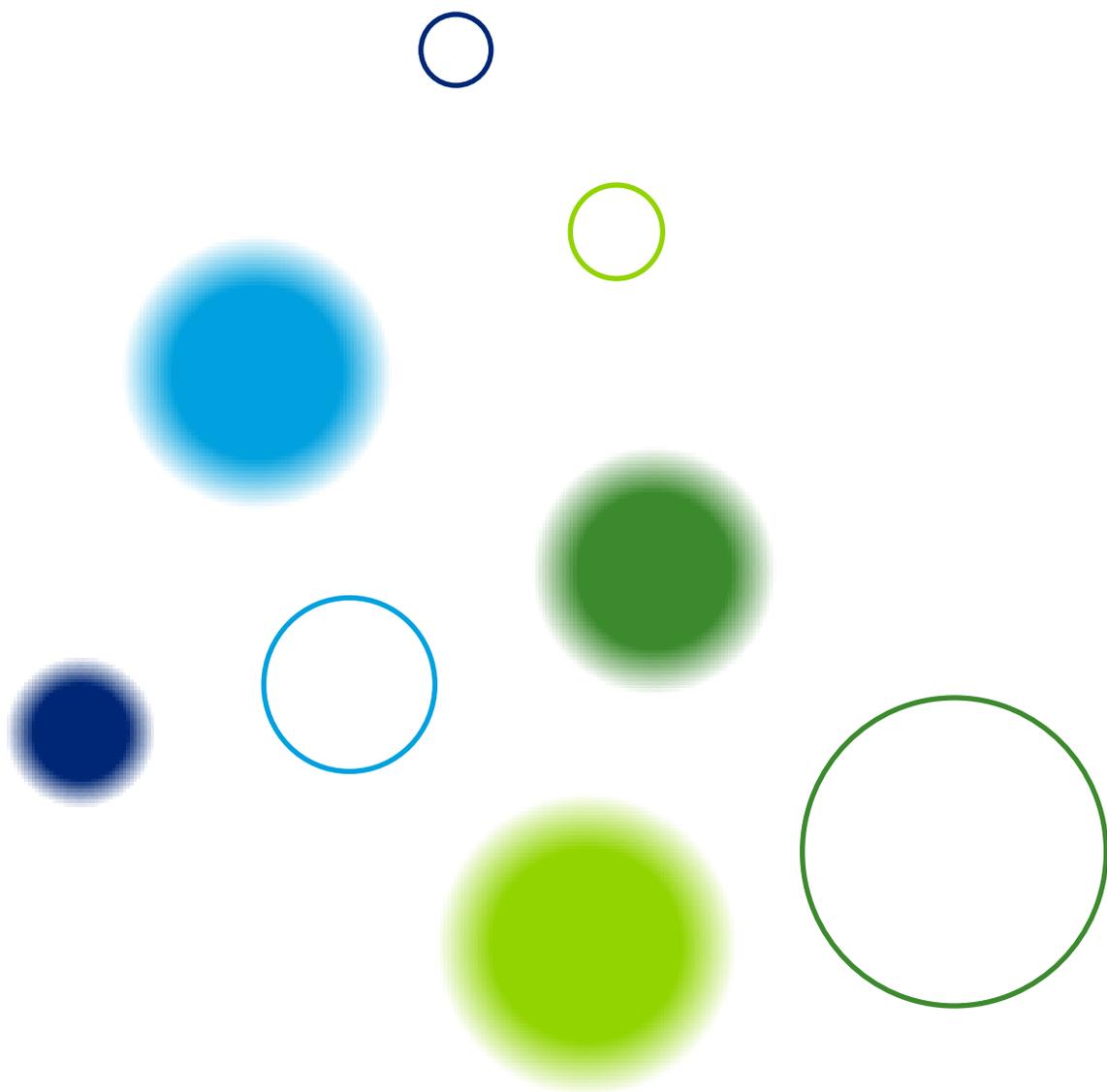




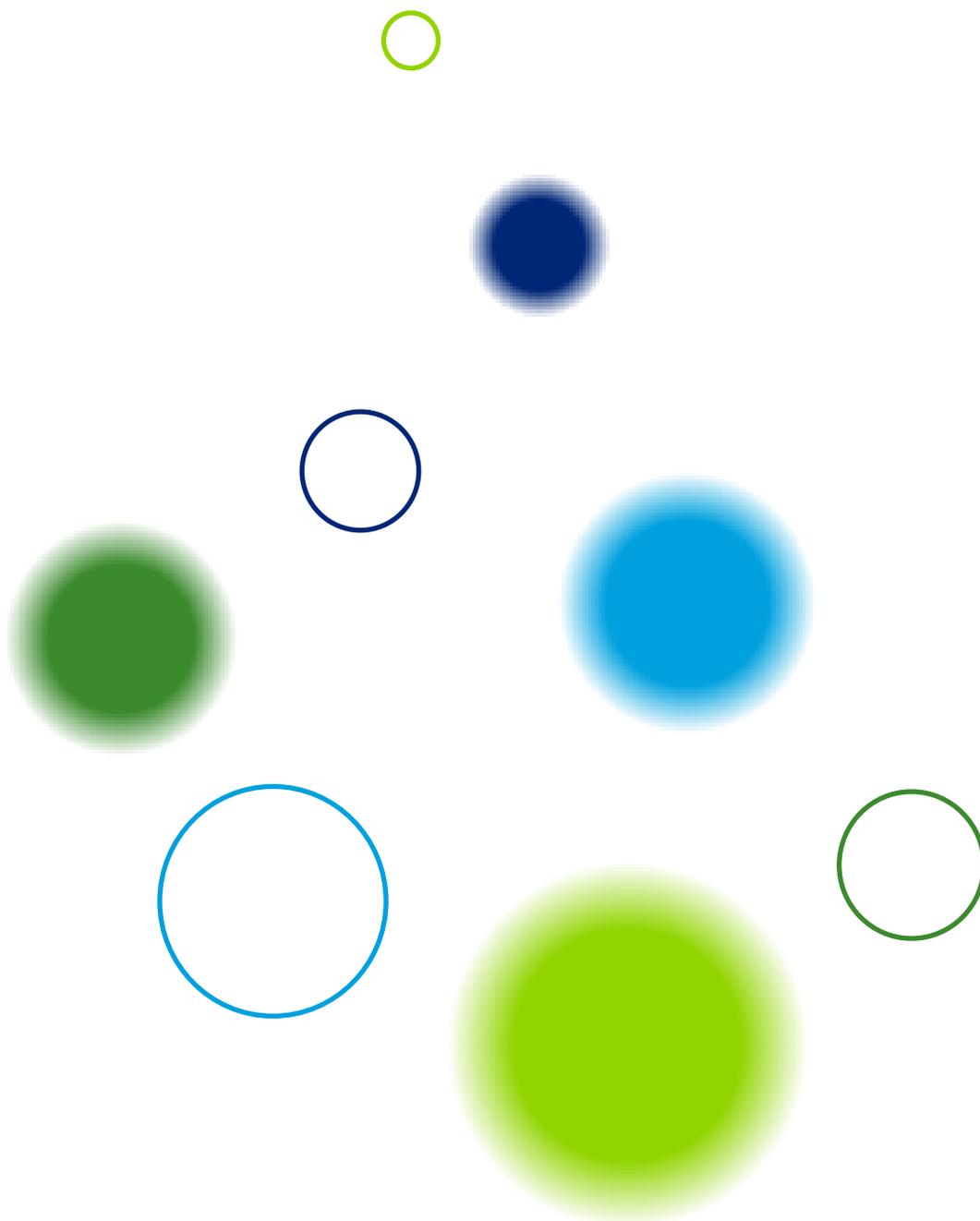
Memoria de Responsabilidad Social Corporativa



Contenido

Mensaje de nuestro Socio Director	4
Introducción	6
Nuestros grupos de interés	8
Materialidad y Cobertura	12
Excelencia corporativa	14
Excelencia con nuestra gente	34
Excelencia con nuestros clientes	56
Excelencia con el entorno	78
Índice de contenidos GRI G4	94





Mensaje de nuestro Socio Director



El manejo responsable del impacto de nuestra actividad forma parte del día a día en nuestra organización

Con mucho orgullo y satisfacción, tenemos el agrado de presentarles nuestra Memoria de Responsabilidad Social para el ejercicio finalizado el 31 de mayo de 2014.

Durante el ejercicio 2014, hemos tenido avances significativos en varias líneas de trabajo relacionadas a la sostenibilidad de nuestro negocio.

Por segundo año consecutivo, hemos confeccionado nuestra Memoria de RSE en base a las especificaciones técnicas de la metodología Global Reporting Initiative, GRI G4, a través de la cual hemos realizado un análisis profundo de los aspectos materiales que guardan relación con la RSE y la sostenibilidad. Dicho análisis nos permite no solo organizar los contenidos de esta Memoria, sino identificar y seleccionar los indicadores que habiliten el monitoreo de nuestro desempeño económico, social y medioambiental.

Gran parte de nuestros esfuerzos de RSE, están orientados a nuestra propia gente. En nuestra firma predominan las generaciones jóvenes, lo que nos permite capitalizar su natural entusiasmo y espíritu innovador. Pero también nos desafía constantemente a desarrollar nuevas iniciativas para retenerlos. En este sentido, durante el ejercicio 2014, continuamos nuestros esfuerzos por contribuir a su crecimiento y desarrollo personal y profesional, por mantenerlos motivados y por construir en el día a día una cultura de trabajo dinámica, integradora y flexible, que contemple y responda a los intereses de nuestra gente.

Nuestros clientes son un grupo de interés clave. Nuestros esfuerzos están orientados a agregar valor a los mismos, a través de la calidad y cumplimiento de nuestros trabajos, basando nuestro enfoque en el conocimiento del mercado y en la creación de soluciones y respuestas innovadoras centradas en los desafíos y tendencias de su negocio.

Nuestra Firma invierte gran parte de su tiempo y recursos en generar eminencia en el mercado, a efectos de nutrir a nuestros clientes de información de interés clave para su negocio. Lo cual contribuye a la captación de nuevos clientes y a la construcción de relaciones de fidelidad y confianza con los clientes actuales.

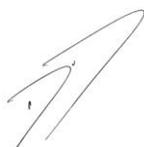
En este sentido, uno de nuestros esfuerzos destacados del FY14 por aportar valor a nuestros clientes, fue la inauguración de nuestro Centro de Excelencia, ubicado en Torre 4 del complejo WTC, el cual constituye un espacio en donde desarrollamos eventos de interés para nuestros clientes. Por otro lado, entre varios eventos que hemos organizado, uno de los más destacados fue el “Ciclo de presidenciables 2014”, en el cual los candidatos de cada partido con representación parlamentaria, explicó cómo van a responder a los grandes retos que tenemos por delante, en caso de llegar a ser electo. Asimismo, seguimos aumentando nuestra presencia en medios de comunicación, a través de publicaciones, entrevistas y análisis de mercado demostrando nuestro esfuerzo por mantenernos a la vanguardia del mundo de los negocios que competen a nuestros clientes y a nuestra Firma.

En relación a nuestro compromiso con la comunidad, durante el 2014 hemos lanzado nuestro nuevo Programa ProyectaRSE, el cual ha sido reconocido como mejor práctica de RSE por DERES. Se trata de una iniciativa orientada a volcar nuestras capacidades, nuestro know how y nuestros valores, hacia jóvenes que asisten a distintos Centros Juveniles de la zona cercana a la Firma, con el objetivo de contribuir a fomentar sus aspiraciones personales y profesionales, a través de la construcción de una visión de su futuro.

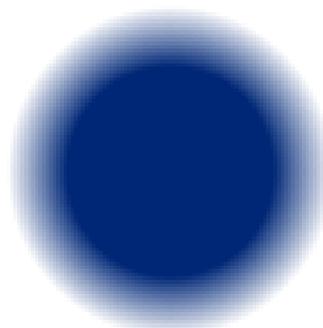
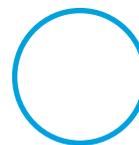
Por otro lado, seguimos fortaleciendo nuestra gestión medioambiental, a través de la medición de nuestra Huella de Carbono corporativa, identificando nuestras principales fuentes de contaminación e implementando iniciativas orientadas a disminuir nuestro impacto en el medioambiente.

Estamos muy orgullosos de los avances que hemos logrado, pero este camino no termina. Tenemos mucho más para mejorar y seguir avanzando. Tenemos definidas varias líneas de trabajo para futuros ejercicios, principalmente en relación a nuestra cadena de valor, salud y seguridad laboral y nuestro impacto medioambiental.

Simplemente, reafirmamos nuestro compromiso convencidos de la importancia de gestionar nuestra Firma de una manera sustentable y socialmente responsable, así como reforzar nuestro compromiso con los Principios contenidos en el Pacto Global de Naciones Unidas.



Atentos saludos
Roberto De Luca



Introducción

Como organización líder en la prestación de servicios profesionales, las firmas miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL) tienen mucho que contribuir al desarrollo de políticas públicas, los negocios y la sociedad en el mundo.

De acuerdo con lo anterior, respetamos a todas las personas, expandiendo nuestras capacidades a través de la inclusión y la diversidad cultural. Promovemos los niveles más altos de comportamiento ético, desarrollo cultural y educacional y el uso sustentable de los recursos naturales y el respeto por el medio ambiente.

Esto lo demostramos a través de:

- Inversión en nuestra gente;
- Los servicios y los consejos que entregamos a nuestros clientes;
- Operaciones sustentables desde el punto de vista ambiental;
- Compromiso con nuestras comunidades locales y con la sociedad como un todo.

En Deloitte respetamos a todas las personas, expandiendo nuestras capacidades a través de la inclusión y la diversidad cultural

Política de sustentabilidad de Deloitte en Uruguay

Alineados a la política de responsabilidad corporativa de DTTL y a otras prácticas de Deloitte en el mundo, hemos definido para Uruguay la siguiente política de sustentabilidad.



Excelencia corporativa

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.



Excelencia con nuestra gente

Nos comprometemos con el desarrollo profesional y personal de nuestra gente, así como con el bienestar de los mismos.



Excelencia con nuestros clientes

Nos comprometemos con la calidad y con superar siempre las expectativas de nuestros clientes, aportando nuestro talento en la ejecución del servicio y estando a la vanguardia del conocimiento en nuestras áreas de experiencia.



Excelencia con el entorno

Nos comprometemos con la protección del medio ambiente y con el desarrollo de la sociedad en la que estamos insertos.



Nuestros grupos de interés

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.





Comunidad y medioambiente



Reguladores



Proveedores



Universidades

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, a través de los siguientes canales: reuniones de directorio, encuestas de opinión y satisfacción laboral, asesoramiento diario, entrevistas de satisfacción de clientes, organización de comités internos, medios sociales y otros.

De esta manera, estando cerca de ellos es como identificamos los asuntos más relevantes que debemos atender como Firma, los cuales presentamos a continuación:



Nuestra gente

Medios de relacionamiento

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

Preocupaciones

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

Enfoque de gestión

Buscamos comprometernos con el desarrollo profesional y personal de nuestra gente, así como con el bienestar y calidad de vida laboral de los mismos. En este sentido, nuestra gestión del Talento está focalizada en atraer, desarrollar y retener a los más talentosos, fortalecer nuestra cultura a partir de una gestión basada en los valores, donde la diversidad, respeto y equidad son elementos clave para asegurar nuestra estrategia.



Clientes

Medios de relacionamiento

- 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

Preocupaciones

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

Enfoque de gestión

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.



Socios

Medios de relacionamiento

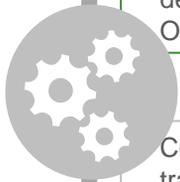
- Evaluación de desempeño anual
- Reuniones mensuales de planificación y toma de decisiones
- Información para la toma de decisiones
- Off-sites estratégicos

Preocupaciones

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

Enfoque de gestión

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 global

Medios de relacionamiento

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

Preocupaciones

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

Enfoque de gestión

Deloitte es la marca bajo la cual decenas de 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, la independencia y la reputación y manejo del riesgo.

Las actividades específicas realizadas con cada grupo de interés se encuentran expuestas en detalle en el contenido de la Memoria.



Comunidad y medioambiente

Medios de relacionamiento

- 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

Preocupaciones

- Integración y colaboración
- Gestión del impacto ambiental

Enfoque de gestión

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 y de nuestros públicos de interés. Asimismo, nos preocupamos por reducir nuestro impacto en el medioambiente a través de la medición y gestión de los principales indicadores de consumo de recursos naturales y emisiones de gases de efecto invernadero.



Reguladores

Medios de relacionamiento

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

Preocupaciones

- Cumplimiento
- Independencia
- Reputación y manejo del riesgo

Enfoque de gestión

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



Proveedores

Medios de relacionamiento

- Relacionamiento formal e informal

Preocupaciones

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

Enfoque de gestión

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.



Universidades

Medios de relacionamiento

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

Preocupaciones

- Integración y colaboración

Enfoque de gestión

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.

Materialidad y cobertura

Perfil de la Memoria

Esta es nuestra cuarta Memoria de Responsabilidad Social y comprende las actividades de Deloitte Uruguay durante el ejercicio fiscal que culminó el 31 de mayo de 2014.

La misma 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 esta Memoria el índice de contenidos GRI de la opción elegida.

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 de la memoria 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 servirá a la organización para elaborar una lista de contenidos básicos específicos que deben incluirse en la memoria.

¿Dónde se produce el impacto, dentro o fuera de la organización?

Aspectos materiales

		Dentro	Fuera	Grupo externo afectado
Corporativo	1	Alineación estratégica y cumplimiento de estándares corporativos globales		X X Deloitte Global
	2	Reputación, manejo del riesgo e independencia		X X Deloitte Global
	3	Rentabilidad financiera y capacidad para invertir		X X Deloitte Global, Clientes
	4	Cumplimiento regulatorio		X X Reguladores
Gente	5	Atracción y retención del talento		X - N/A
	6	Compensación económica y beneficios para nuestra gente		X - N/A
	7	Desarrollo profesional de nuestra gente		X - N/A
	8	Calidad de vida laboral		X - N/A
Clientes	9	Calidad del servicio y cumplimiento de acuerdos con nuestros clientes		- X Clientes
	10	Precios de nuestros servicios		X X Clientes
	11	Conocimiento del negocio e innovación		X X Clientes
	12	Eminencia en el mercado		X X Clientes
Entorno	13	Integración y colaboración con la Comunidad		- X Comunidad
	14	Gestión del impacto ambiental		X X Comunidad y medioambiente, Proveedores
	15	Integración y colaboración con las Universidades		- X Universidades
	16	Cumplimiento y cooperación con nuestros proveedores		- X Proveedores



Paso 1 | Identificación: La identificación de los aspectos materiales se llevó a cabo sustancialmente a partir de:

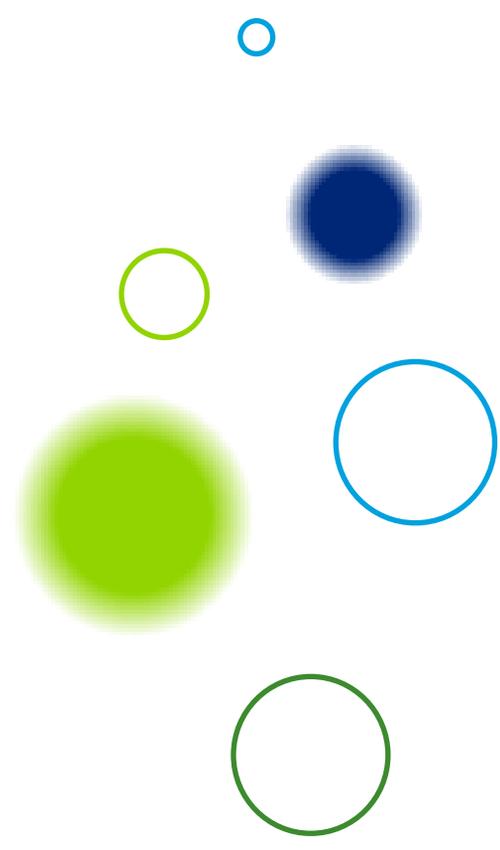
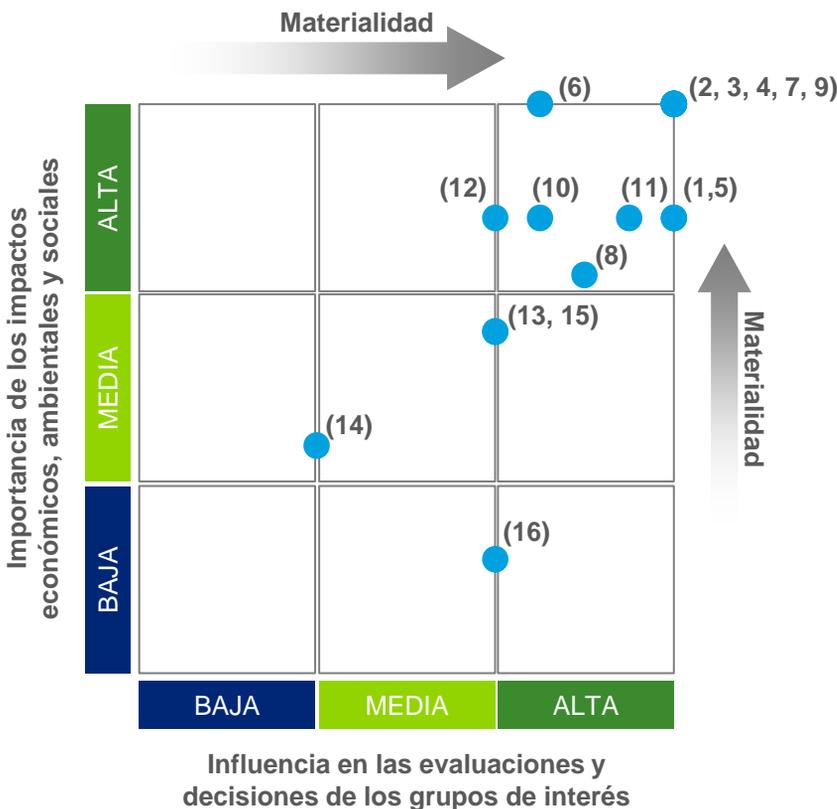
- Un análisis específico realizado dentro del planeamiento estratégico de la organización en el que se determinaron los principales grupos de interés y los temas más relevantes a ser incorporados;
- Un proceso de relacionamiento e involucramiento con representantes de grupos de interés clave.
- El análisis 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.

A continuación se presentan los aspectos materiales identificados, enmarcados en los cuatro pilares que componen nuestra política de sustentabilidad: corporativo, gente, clientes y entorno.

Paso 2 | Priorización: La priorización de la materialidad en Deloitte se realizó a través de un proceso participativo de la dirección de la Firma.

Paso 3 | Validación: La lista de aspectos materiales fue validada por la alta dirección de la Firma, así como su cobertura y priorización.

Priorización de aspectos materiales

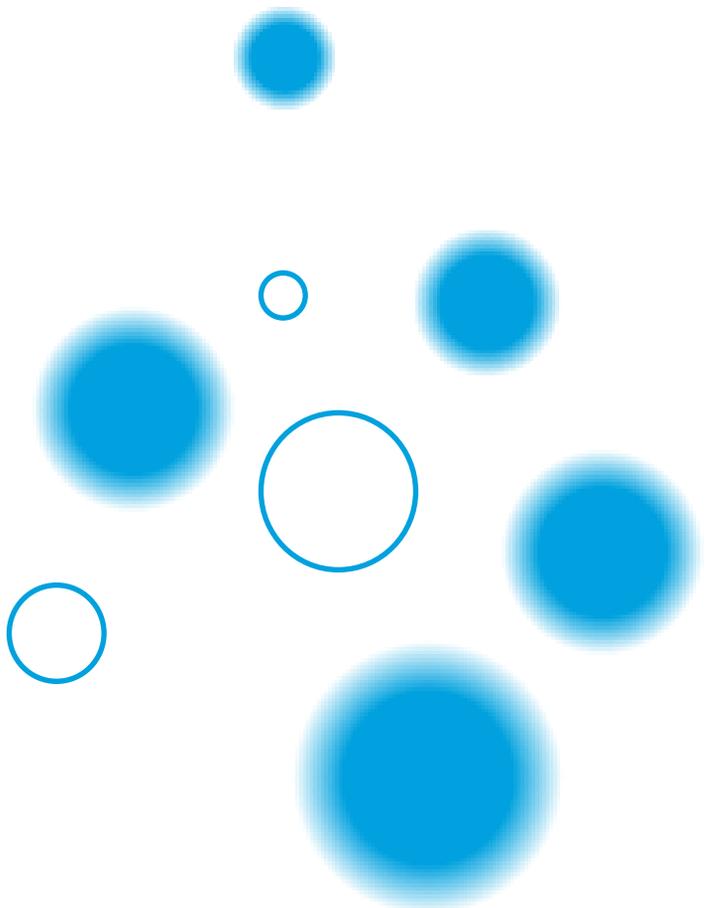




Excelencia Corporativa



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





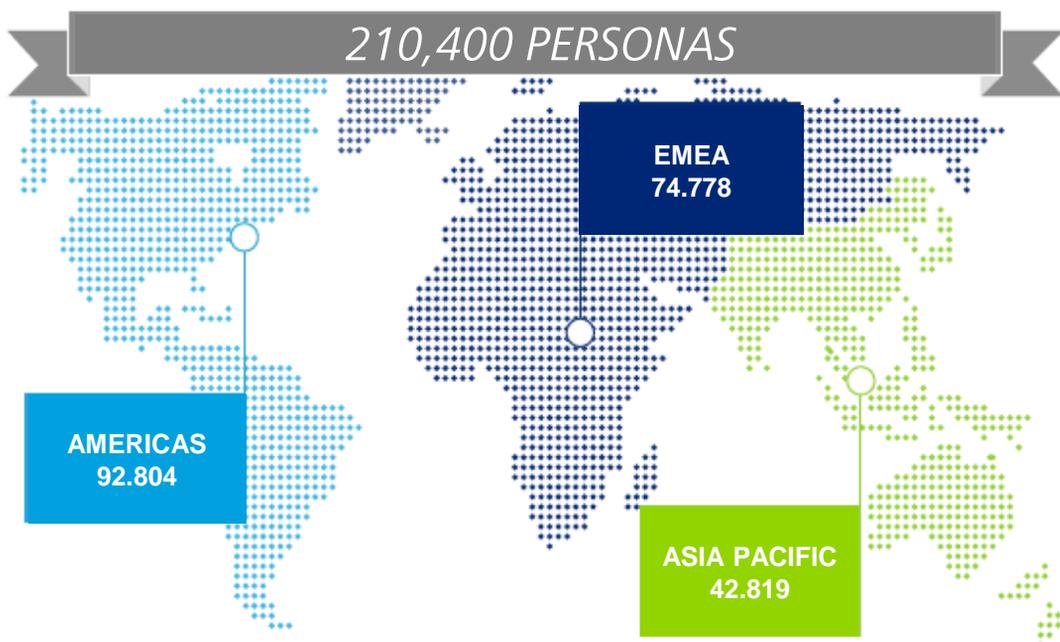
Deloitte en el mundo

Deloitte es en el mundo una de las principales firmas de servicios profesionales brindados a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro presentes en **más de 150 países integrada por más de 210.000 profesionales.**

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 así servicios de valor agregado al 80% de las multinacionales más importantes, así como a empresas locales, instituciones públicas y compañías exitosas de rápido crecimiento.

Organización internacional

Deloitte es la marca bajo la cual decenas de miles de profesionales comprometidos alrededor del mundo se unen para brindar servicios de auditoría, consultoría, manejo del riesgo, asesoramiento financiero e impuestos. 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.



54.000

NUEVAS
CONTRATACIONES

210.400

PROFESIONALES

\$34.2B

Ingresos en US\$

Casi 5% más de profesionales que el año pasado. Continúa la fuerte inversión en talento de categoría mundial.

5,6%

CRECIMIENTO

El incremento en la demanda de los clientes generó un crecimiento en todos los negocios y regiones, con lo que la Firma cerró con ingresos por \$34.200 millones. (\$1.800 millones más que el año anterior)



725

OFICINAS

\$190M

INVERSIÓN EN
CONTRIBUCIONES DE
IMPACTO SOCIAL EN US\$

MÁS DE 150
PAISES

MÁS DE 940.000

HORAS DE VOLUNTARIADO Y
TRABAJOS PRO BONO



I
N
G
R
E
S
O
S

\$34.2
us\$ B

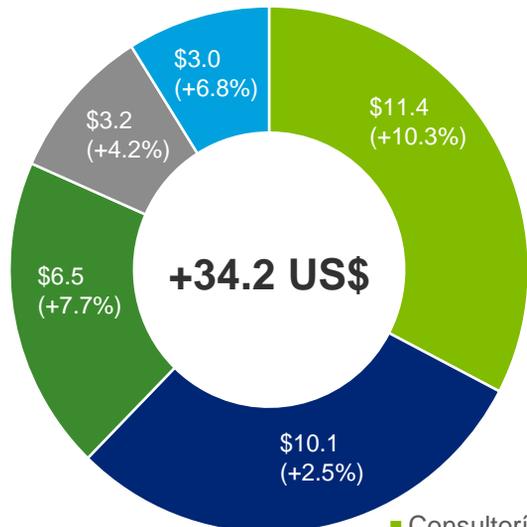
FY2014
+5.6%

\$32.4u
s\$ B

FY2013
+3.5%

\$31.3
us\$ B

FY2012
+8.7%



- Consultoría
- Auditoría
- impuestos y legal
- ERS
- FA

Ingresos por región



América
EMEA
Asia

Ingresos por Industria



\$9.5(+5.9%)
Servicio
Financiero



\$6.6(+4.5%)
Consumo
Masivo



\$4.3(+0.1%)
Manufactura



\$4.0(+11.9%)
Sector público



\$3.8
(+9.1%)
TMT



\$3.1
(+17.4%)
Ciencias de
la Vida



\$3.0(+2.8%)
Energía y
Recursos

Organización regional

El mercado latinoamericano sigue evolucionando rápidamente requiriendo cada vez más de soluciones globales. Deloitte adapta constantemente sus servicios a este mercado cambiante para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, los cuales deben desarrollar nuevas soluciones a los problemas emergentes.

Como consecuencia, Deloitte ha configurado una organización regional denominada LATCO. Unificando las firmas de Argentina, Bolivia, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, República Dominicana, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela, con casi 6.100 profesionales distribuidos en 28 oficinas a través de 15 países, Deloitte LATCO se asienta como una de las empresas líderes en Latinoamérica en servicios profesionales.

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



15 países 28 oficinas

+ 6.100 profesionales

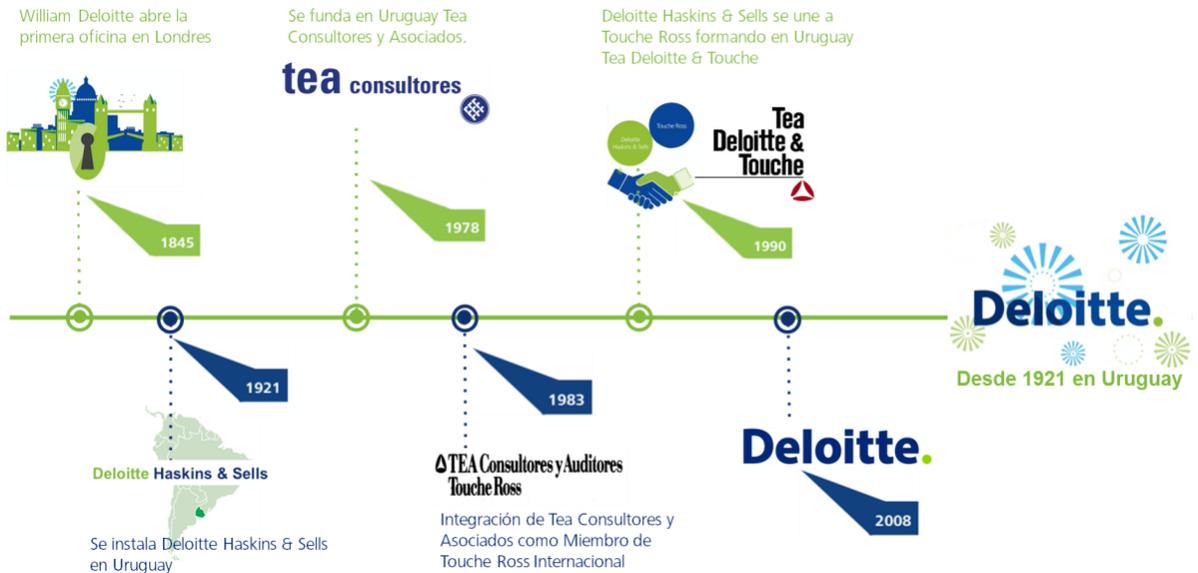
Alineamiento estratégico regional



Deloitte Uruguay

Nuestra historia...

Deloitte S.C. surge el 1º de octubre de 1990 luego de la fusión de Deloitte Haskins & Sells y Tea Consultores y Auditores Touche Ross, actuando en nuestro país desde 1921 y 1973 respectivamente.



Una Firma internacional... ...con identidad nacional

Nuestra Misión y Visión

La alta gerencia y directorios de empresas de todo el mundo enfrentan cada vez más exigencias de transparencia y responsabilidad corporativa. La evaluación del riesgo, control interno, estrategias fiscales, refinanciamiento, reestructuraciones, valuaciones, mejora de los procesos de negocios, estrategia y posicionamiento, elaboración de modelos, tecnología de la información, gestión del desempeño, presiones de entidades reguladoras y riesgos medioambientales, son todos factores que compiten por la atención gerencial y que requieren nuevas soluciones para resolver nuevos dilemas.

Buscamos proporcionar la mayor cobertura de servicios a nuestros clientes y favorecerlos con la mayor eficiencia en la aplicación de nuestros recursos tecnológicos y humanos.

Conocemos los desafíos del crecimiento, de la incorporación de la tecnología y del vertiginoso ritmo con que se mueven los mercados. Comprendemos las complejidades de la administración del cambio, de la modernización de los procesos, de insertarse en la globalización y la importancia de contar con información fidedigna y con la confianza del mercado. Compartimos la prioridad por las personas, el capital más valioso de cualquier organización y la responsabilidad de las empresas en la sociedad.

Sabemos que contar con el asesoramiento apropiado en el momento preciso, es lo que puede hacer la diferencia entre el éxito o el fracaso, entre ver una oportunidad y capturarla. Nos esforzamos por atraer a los mejores profesionales; nuestra estructura y procesos están diseñados para desarrollar al máximo sus habilidades y experiencia, y al mismo tiempo, profundizar su especialización profesional y su conocimiento de las industrias en que operan nuestros clientes.

Nuestra Misión

Contribuir a la excelencia de nuestros clientes y nuestra gente

Es un compromiso con los clientes prestar un servicio de excelencia dentro de los estándares de eficiencia, calidad y ética y, con nuestros profesionales, de apoyarlos en la formación necesaria para su desarrollo.

Nuestra Visión

Ser el modelo de excelencia

Implica ser la Firma más respetada del mercado y, por ende, la elegida por las empresas como su proveedor de servicios y la opción de los mejores talentos. La anticipación, el pragmatismo y la perseverancia son fundamentos clave de nuestra visión.

Las organizaciones se enfrentan con nuevos desafíos cada vez más exigentes, en Deloitte tenemos nuevas soluciones y el compromiso de siempre para ayudar a superarlos



Nuestra estructura organizativa

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.

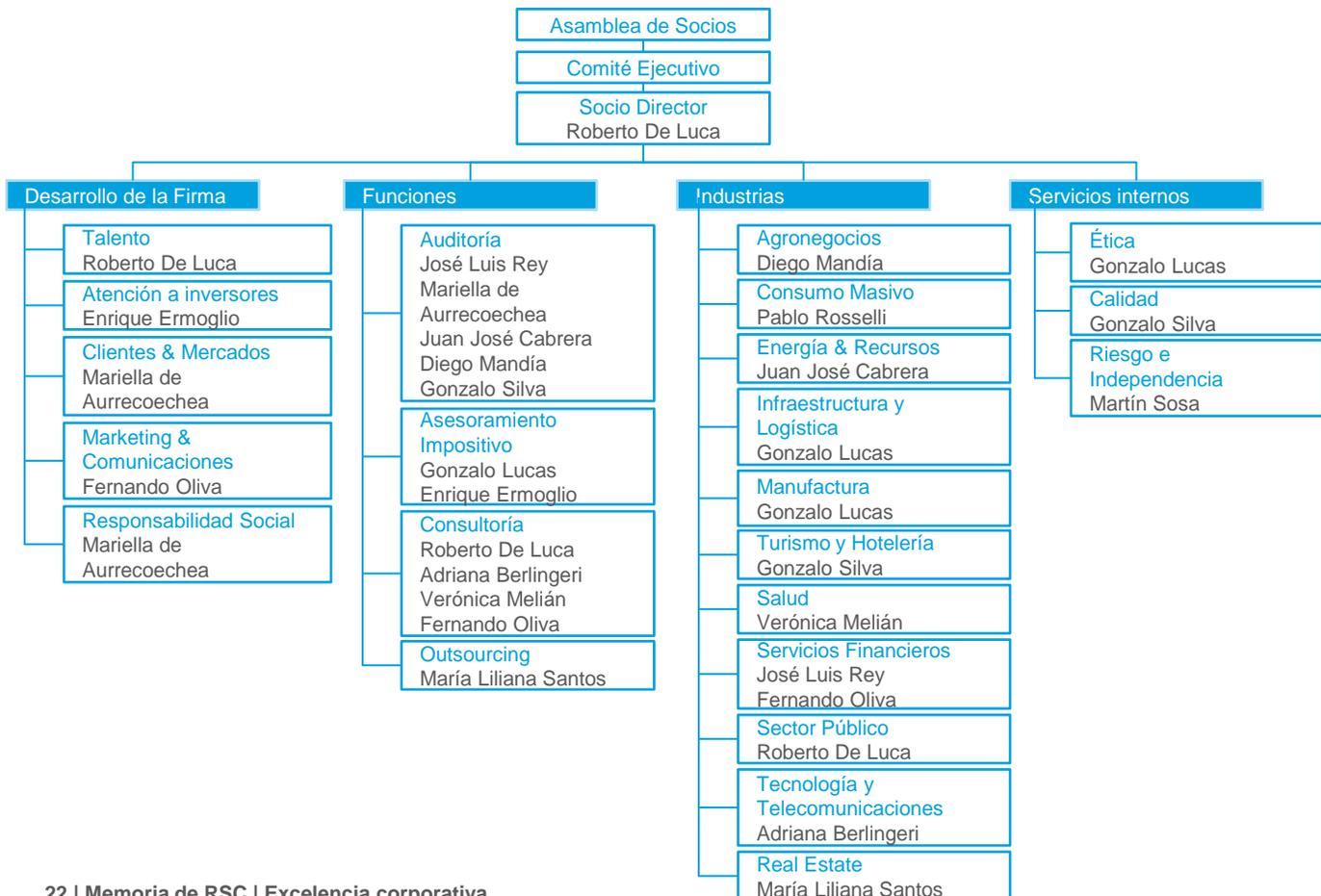
El comportamiento íntegro y ético de todos los socios y colaboradores es clave para mantener la reputación y la confianza de los distintos grupos de interés.

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.



Nuestro Equipo de Dirección



Roberto De Luca
Socio Director
Contador Público



Adriana Berlingeri
Directora
Ingeniera en Computación |
Master en Computación |
Consultoría



Juan José Cabrera
Socio
Contador Público |
Auditoría



Mariella de Aurrecochea
Socia
Contadora Pública | Auditoría



Enrique Ermoglio
Socio
Contador Público |
Asesoramiento Impositivo y
Legal



Gonzalo Lucas
Socio
Contador Público |
Asesoramiento Impositivo y
Legal



Fulvio Impallomeni
Socio
Contador Público |
Auditoría



Diego Mandía
Socio
Contador Público, MBA,
CPA | Auditoría



Verónica Melián
Socia
Licenciada en
Administración- Contador,
MBA | Consultoría



Fernando Oliva
Socio
Contador Público, MBA |
Consultoría



José Luis Rey
Socio
Contador Público |
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 |
Auditoría



Martín Sosa
Director
Contador Público | Riesgo
e Independencia

Durante el 2014, varios de los integrantes de nuestro equipo de dirección desempeña un rol relevante en nuestra Firma a nivel global:

Roberto De Luca: Miembro del Board de LATCO.

Gonzalo Silva: Líder en entrenamiento de Auditoría para LATCO.

Enrique Ermoglio: Líder de Riesgo en Impuestos para LATCO.

Verónica Melián: Líder de la práctica de Consultoría en Capital Humano para LATCO.

Fernando Oliva: Co director de la práctica de Consultoría de Estrategia y Operaciones para LATCO.



Nuestros servicios

Ningún tema de dirección y administración empresarial es ajeno a la actividad de Deloitte. Procuramos en todos los casos enfocar las necesidades de nuestros clientes con una visión global del fenómeno económico, financiero y administrativo. Ello obedece a que nuestros recursos técnicos y humanos permiten realizar un enfoque multidisciplinario.

Podemos separar nuestras grandes áreas de actuación de acuerdo a la siguiente apertura:

Auditoría y Manejo del riesgo

Concebimos nuestro servicio de auditoría externa con el objetivo de incrementar la confiabilidad de los reportes a terceros. Nuestro trabajo se basa en tres pilares: independencia, objetividad profesional y excelencia técnica.

El éxito de nuestro trabajo se sustenta en la personalización de nuestros servicios, la combinación de los conocimientos de especialistas en las distintas áreas para negocios y transacciones complejas y el uso de procedimientos y herramientas propias de la industria de que se trate.

A través de los factores anteriores logramos que nuestro servicio, no sólo aumente la confiabilidad de la información emitida para terceros, sino que también permita diagnosticar oportunamente debilidades en los sistemas de información y de control interno de nuestros clientes.

El valor de los controles y la seguridad es incuestionable, el desafío es calcular y monitorear la inversión requerida para lograr un adecuado balance entre la tolerancia al riesgo y los esfuerzos de implementación de controles requeridos.

Asimismo, la gestión de la sostenibilidad se ha vuelto un imperativo de negocio. Asesoramos a las organizaciones en la gestión de sus impactos económicos, sociales y medioambientales, conduciendo a las organizaciones hacia un crecimiento sostenible y dando respuesta a los nuevos desafíos y exigencias del entorno actual de los negocios.

Consultoría

En Consultoría nos focalizamos en los desafíos asociados con el crecimiento y el cambiante y complejo contexto de los negocios. Las necesidades de las empresas en nuestro país son cada día más diversas, presentan mayores desafíos y requieren respuestas rápidas. Estas necesidades están cambiando permanentemente y las empresas requieren nuevas estrategias, productos, habilidades de liderazgo, capacidades organizacionales, tecnologías y procesos para ganar o mantener sus ventajas competitivas. Aplicamos una visión integral de la organización que busca exceder las expectativas de nuestros clientes, combinando la calidad, el conocimiento y la experiencia de nuestro equipo, con tecnologías y metodologías probadas y con las mejores prácticas de nuestra firma a nivel mundial.

Nos esforzamos en ofrecer soluciones concretas tendientes a superar las debilidades y potenciar las fortalezas de nuestros clientes, que no queden sólo en un buen plan de acción, sino que sean soluciones implementables.

Impuestos

Colaboramos con nuestros clientes en el cumplimiento adecuado de sus obligaciones tributarias, a través de nuestro asesoramiento profesional y permanente, que les permite obtener el mejor posicionamiento dentro de la legislación vigente.

Nuestro grupo de profesionales incluye expertos en tributación, legislación civil y comercial, jurídica y notarial; tiene la capacidad de brindar una asesoría integral de acuerdo con las necesidades de cada cliente.

Deloitte asesora a sus clientes en todos los ámbitos, desde los impuestos tradicionales hasta las nuevas tribuciones (por ejemplo Precios de Transferencia), impuestos locales y extranjeros, apoyo permanente y excepcional ante situaciones particulares.



BPO: Soluciones a Procesos de Negocios

A través de nuestro servicio de BPO nos vinculamos con nuestros clientes como socios estratégicos de negocio y les ofrecemos soluciones que integran gente, sistemas y procesos administrativos de clase mundial, los cuales maximizan la eficiencia de su organización y por ende, incrementan su productividad y rentabilidad.

Nuestro propósito es apoyar a las organizaciones (cualquiera sea su tamaño o volumen de negocios) en el análisis, definición y ejecución de estrategias, ya sea de tercerización como de fortalecimiento de sus áreas internas de soporte, con énfasis en generar servicios adecuados a las necesidades particulares de cada uno de nuestros clientes tales como contabilidad, reportes, control presupuestal y de gestión, procesamiento de haberes y gestión administrativa de recursos humanos, cumplimiento fiscal y de regulaciones societarias, gestión de cobranzas, pagos y otros procesos administrativos, gestión de activos e inventarios, Gestión de proyectos de construcción (servicios de PMO), selección de proveedores y pagos, relocalización y gestión de infraestructura, Software as a Service, provisión de personal temporario y otras soluciones requeridas por las empresas.

Asesoría Financiera

Ayudamos a nuestros clientes a maximizar el valor de sus compañías, originando y ejecutando operaciones tales como fusiones, adquisiciones y asociaciones. Apoyamos a nuestros clientes en la optimización de su estructura financiera, acompañándolos en la búsqueda de financiamiento y en el proceso de salida al mercado de capitales.

Proveemos asesoramiento a lo largo de todo el proceso de desarrollo de proyectos de inversión, incluyendo los proyectos de infraestructura bajo la modalidad de Participaciones Público Privadas.

Contamos con especialistas en gestión de riesgos financieros, trabajos de valuación y una amplia gama de servicios de consultoría económica (entre otros, estudios de mercado, estimaciones de mercado potencial, estudios sectoriales, y proyecciones de demanda).

Nota: Los indicadores en esta memoria contemplan a los servicios de Asesoría Financiera dentro del departamento de Consultoría.

Deloitte: La mejor Firma en Servicios Impositivos de Uruguay 2014

En 2014, nuestra oficina de Deloitte fue nombrada la **Mejor Firma de Impuestos del Uruguay** según la International Tax Review en los premios anuales Americas Tax Awards.

Estos premios destacan a las empresas líderes e innovadoras en servicios de impuestos en el período de junio del 2013 a junio del 2014.

El servicio de Impuestos de Deloitte no solamente fue destacado en Uruguay sino que obtuvo diversos reconocimientos a nivel de la región. Colombia obtuvo al igual que Uruguay la distinción como mejor firma de impuestos de ese país, a nivel de las Américas fuimos distinguidos como la firma más innovadora en servicios Impositivos, mejor firma de impuestos indirectos en América Latina y a la firma de Precios de Transferencia de América del Norte.





Nuestro desempeño económico



Nuestro desempeño económico

Entendemos que somos líderes indiscutidos en diversos sectores de actividad, así como en la gama de servicios profesionales que nuestra Firma detenta.

Durante el ejercicio FY14, la Firma aumentó en un 7 % sus ingresos respecto al ejercicio anterior.

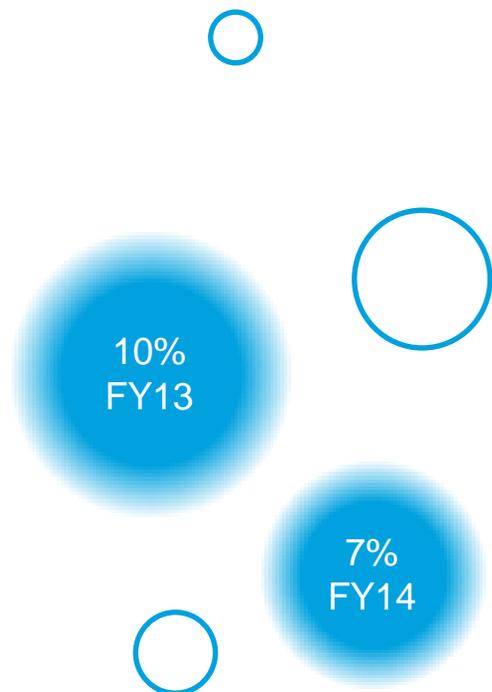
El total de ingresos que la Firma ha generado durante el ejercicio fiscal cerrado el 31 de mayo de 2013 y 2014 se distribuyeron de la siguiente manera:

	FY12	FY13	FY14
Salario y beneficios de personal	52 %	52 %	55 %
Pago de impuestos	5 %	6 %	6 %
Pago de proveedores nacionales y otros	22 %	29 %	24 %

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

Área de servicios	Crecimiento de ingresos FY13 (en %)	Crecimiento de ingresos FY14 (en %)
Auditoría y riesgos	11,3%	14,1%
Impuestos	12,6%	7,8%
Consultoría	24,6%	1%
BPO	1%	8,6%

Total de crecimiento de ingresos en porcentajes





Ética e Integridad

Enfoque de negocios basado en los valores

La relación entre valores y principios es directa. Los valores compartidos materializan las convicciones más profundas que mantienen unida internacionalmente a la organización, mientras que los principios éticos definen normas específicas de comportamiento que esperamos de nuestra gente.

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 las firmas miembro de Deloitte operan. Este profundo proceso, ha conducido a valores universalmente compartidos que constituyen la base para un enfoque de servicio al cliente consistente a nivel mundial.

Los valores compartidos forman parte del “ADN” de nuestros socios fundadores. La sostenibilidad de la Firma como prestadora de servicios profesionales siendo una de las mayores firmas de plaza en sus ramas de actuación ha sido posible, entre otras cosas, por una conducta intachable, una cultura de transparencia, compromiso, integridad y calidad.

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

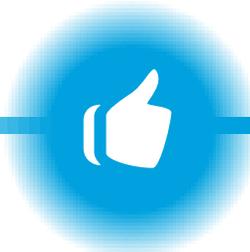
- Somos abiertos a nuevas ideas y diferentes perspectivas. Capitalizamos en todos los aspectos de la diversidad. Entendemos las culturas individuales y encontramos colectivamente la mejor solución. Desarrollamos un ambiente de trabajo que nos permita lograr metas comunes y la unidad.

Nuestros valores se traducen en los siguientes principios éticos:

- Honestidad e integridad. “Actuamos con honestidad e integridad”
- Comportamiento profesional. “Operamos dentro de la letra y el espíritu de las leyes aplicables”
- Competencias. “Llevamos las habilidades y capacidades apropiadas a cada asignación en el cliente”
- Objetividad. “Somos objetivos en la formación de nuestras opiniones profesionales y el consejo que damos”
- Confidencialidad. “Respetamos la confidencialidad de la información”
- Prácticas de negocio justas. “Estamos comprometidos con las prácticas de negocio justas”
- Responsabilidad con la sociedad. “Reconocemos y respetamos el impacto que tenemos en el mundo a nuestro alrededor”.
- Respeto y trato justo. “Tratamos a todos nuestros colegas con respeto, cortesía y equidad”.
- Responsabilidad y toma de decisiones. “Lideramos mediante el ejemplo, usando nuestros Valores Compartidos como fundamento”.

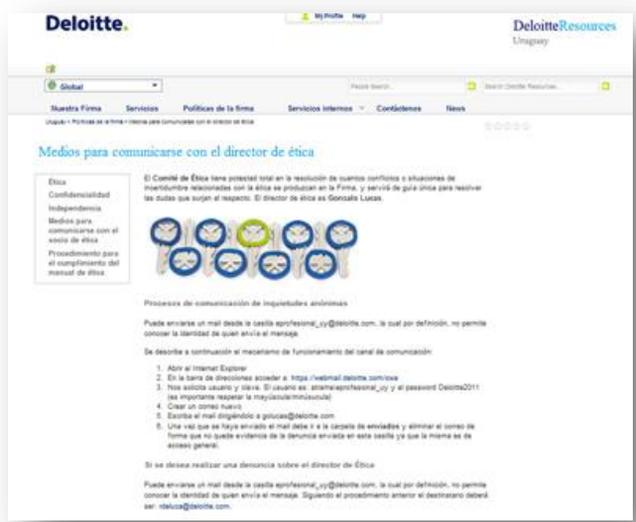
Nuestros valores compartidos y principios éticos se documentan, definiéndose estrictamente, en un Código de ética que rige nuestro accionar y el cual está accesible tanto en nuestra intranet como en nuestra web para el resto de nuestros grupos de interés.

 <p>Código de conducta Ética en Acción</p> 	<p>Nuestros Valores Compartidos</p> <p>Nuestros Valores Compartidos están en el corazón de nuestros Principios Éticos. Cada Principio Ético refleja un comportamiento que refleja estos valores. De hecho, ellos son nuestros valores en acción.</p> <p>Nuestros Valores Compartidos son:</p> <p>Integridad Aplicar los estándares más altos de conducta profesional a todas nuestras actividades con nuestros clientes y comunidades. Comportarse en una manera que refuerza la prestigiosa reputación de nuestra firma.</p> <p>Excelente Valor a los Mercados y a los Clientes Entregar servicios de calidad Trabajar como un equipo para beneficio del cliente. Apalancar todos los recursos para entregar calidad al cliente y a los interesados. Ofrecer soluciones para desafíos complejos de negocios.</p> <p>Compromiso de Uno para con el Otro Construir sobre la confianza y el respeto mutuos. Escuchar en forma activa y comunicarse abiertamente. Reconocer y recompensar la iniciativa y la contribución. Continuar aprendiendo y compartir el conocimiento. Ayudarse mutuamente y trabajar juntos. Apoyar un estilo de vida equilibrado.</p> <p>Fidelidad a partir de la Diversidad Cultural Ser abierto a nuevas ideas y diferentes perspectivas. Capitalizar en todos los aspectos de la diversidad. Entender las culturas individuales y encontrar colectivamente la mejor solución. Desarrollar un ambiente que nos permita lograr metas comunes y la unidad.</p>	<p>Nuestra misión Contribuir a la excelencia de nuestros clientes y de nuestra gente</p> <p>Nuestra visión Ser el estándar de excelencia</p> <p>La primera elección de los talentos mundiales más codiciados, producida por nuestra eminencia, cultura y diversidad.</p> <p>La primera elección de los clientes más buscados en cada mercado, atraídos por nuestra vasta experiencia mundial y la calidad de nuestros servicios.</p> <p>La primera elección de las organizaciones en nuestras comunidades que comparten y respetan nuestros valores y buscan asociarse a nosotros para mejorar el mundo en el que hacemos negocios.</p> <p>Principios éticos</p> <p>Honestidad e Integridad "Actuamos con honestidad e integridad"</p> <p>Comportamiento Profesional "Operamos dentro de la letra y el espíritu de las leyes aplicables"</p> <p>Competencias "Llevamos las habilidades y capacidades apropiadas a cada asignación en el cliente"</p> <p>Objetividad "Somos objetivos en la formación de nuestras opiniones profesionales y el consejo que damos"</p> <p>Confidencialidad "Respetamos la confidencialidad de la información"</p>	<p>Prácticas de Negocio Justas "Estamos comprometidos con las prácticas de negocio justas"</p> <p>Responsabilidad con la Sociedad "Reconocemos y respetamos el impacto que tenemos en el mundo a nuestro alrededor"</p> <p>Respeto y Trato Justo "Tratamos a todos nuestros colegas con respeto, cortesía y equidad"</p> <p>Responsabilidad y Toma de Decisiones "Lideramos mediante el ejemplo, usando nuestros Valores Compartidos como fundamento"</p> <p><small>Si quiere conocer más sobre este tema, ingrese a nuestra intranet en www.deloitte.com y seleccione en el menú de navegación Uruguay</small></p> <p><small>© 2011, Deloitte S.C. Todos los derechos reservados.</small></p>
---	---	---	--



Contamos con un Comité de Ética encargado de velar por la aplicación del Código y de resolver las dudas y conflictos que surjan en torno a su aplicación. A nivel local se ha designado a uno de los socios de la Firma como Director de ética, quien es el 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.

En nuestra intranet se encuentra una descripción de los pasos a seguir para comunicarse con el Director de Ética de forma anónima.



Taller Ética – Inducción a la Firma



Adicionalmente, nuestro programa de ética incorpora otros elementos diferenciadores, a nuestro juicio, como lo es el entrenamiento y 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. Dichas instancias de difusión se realizan desde las tempranas etapas de ingreso a nuestra Firma en el Programa de inducción en el cual participan todas las personas que ingresan, así como en instancias obligatorias de aprendizaje a través de eLearnings.

“La brújula”



Dentro del Programa de Inducción a la Firma, dictado de forma presencial para los nuevos miembros, se designa un espacio en el cual el Director de Ética facilita estos temas y se aplican casos prácticos para facilitar la comprensión. Contamos con una instancia grupal denominada “La Brújula”, la cual consisten en discusión de casos que implican tener que realizar un discernimiento entre comportamiento debido e indebido de acuerdo con nuestros Valores y Principios materializándose así el objetivo de reforzar los valores de la Firma.

Medimos nuestras acciones

Todos los años a través de herramientas de medición externa e interna realizamos un proceso de consulta y valoración de las percepciones de nuestra gente respecto de las acciones y comportamientos vinculados al clima, compromiso y ambiente laboral.

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 de 2009, 2011 y 2013 y pretenden dar evidencias de nuestro comportamiento profesional.

Pregunta	2009	2011	2013
Los jefes conducen el negocio honesta y éticamente	93%	96%	94%
Los jefes conducen el negocio en forma competente	93%	92%	92%
Recibo un buen trato, independientemente de mi posición en la empresa	91%	94%	92%
Aquí el personal es tratado en forma justa independientemente de su edad	85%	89%	87%
Aquí el personal es tratado en forma justa independientemente de su raza	96%	95%	96%
Aquí el personal es tratado en forma justa independientemente de su preferencia sexual	93%	95%	93%
Aquí el personal es tratado de forma justa independientemente de su sexo	93%	95%	93%
Si soy tratado injustamente, creo que, tendré la oportunidad de ser escuchado y de recibir un trato justo	82%	90%	86%

Medición interna: también cada dos años, 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.

Nota: debido al cambio de proveedor del software de la encuesta, la misma no se aplicó en el año 2012.

Reconocimiento DERES a las mejores prácticas de RSE en Uruguay

DERES, organización de Responsabilidad Social Empresaria de Uruguay, convocó a todas las empresas del país para presentar sus prácticas con el objetivo de distinguir públicamente a aquellas que demuestren tener un carácter innovador y de replicabilidad, un impacto positivo en sus grupos de interés y que aporten valor al negocio.

En noviembre de 2012, se llevó a cabo el evento de premiación en el que nuestra Firma obtuvo el reconocimiento de la perspectiva de Valores y Principios Éticos a través de su práctica "Enfoque de negocios basado en valores". Deloitte fue la única reconocida por su práctica en esta categoría.





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. Aquellas empresas o individuos no éticos o informales no podrán ser clientes nuestros.

Apuntamos a 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 y 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 los 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 los riesgos 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 el 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. Adicionalmente, en el ámbito local la Firma está sujeta a la revisión periódica del Banco Central del Uruguay y otros organismos reguladores según los servicios prestados.

En el FY14 la Firma tuvo revisión de la práctica en Impuestos, Auditoría y Consultoría a nivel LATCO. La escala consta de tres niveles:

- Gold: Firma miembro cumple sustancialmente con todas las normas DTTL.
- Silver: Firma miembro necesita algunas mejoras para cumplir con la práctica totalidad de las normas DTTL.
- Bronce: Firma miembro necesita mejoras sustanciales para cumplir con todos los estándares de DTTL.

Considerando esta escala, recibimos una calificación GOLD en dichas revisiones. Por otra parte, no hemos recibido ninguna observación del BCU a partir de sus revisiones.

- **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 la metodología aplicable, así como 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.

Profesionales que han realizado declaración de independencia

100%

Independencia

El líder de riesgo y reputación 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 seguir existiendo. En este sentido, evita involucrarse en la prestación de cualquier tipo de servicio en el que por un posible conflicto de interés o cualquier otra circunstancia, su imparcialidad de criterio y objetividad pudieran verse afectadas.

Todos los profesionales de Deloitte tienen la obligación de velar por el pleno cumplimiento de las políticas de Independencia, observando de forma estricta el contenido de las mismas e identificando y reportando cualquier situación que potencialmente pudiera desembocar en 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 en nuestra intranet contamos con una descripción detallada de las “Normas de Independencia” que está al alcance de todas las personas de la Firma.

Entre las funciones del grupo encargado de Independencia, 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 la política y normas

E-learning de Independencia

The screenshot shows the Deloitte e-learning portal. The main content area is titled 'Bienvenido a Deloitte' and includes sections for 'Marketing & Comunicaciones', 'Recursos Humanos', and 'Tecnología'. A central message states: 'Este espacio está especialmente pensado para apoyar a los nuevos integrantes de nuestra Firma en sus primeros pasos, brindándoles información orientada sobre Deloitte, nuestros servicios, nuestros clientes, nuestra cultura, información de interés de RH, herramientas disponibles para la capacitación, programas de beneficios y otros aspectos generales para la gestión diaria.' Below this, there are links to 'Manual de Inducción', 'Te invitamos a descargar y recorrer el Manual de Inducción de la Firma', and 'E-learning institucional y obligatorios'. A green arrow points from the 'E-learning institucional y obligatorios' section to a smaller screenshot of the e-learning interface below, which shows a user interface with a search bar and a list of courses.

Intranet | Normas de Independencia

The screenshot shows the Deloitte intranet page for 'Normas de independencia'. The page is titled 'Normas de independencia' and contains detailed text regarding the firm's independence policies. The main content area is titled '¿Qué es?' and includes sections for 'Ética', 'Confidencialidad', 'Independencia', 'Medidas para compatibilizar con el socio de élit', and 'Procedimiento para el cumplimiento del manual de élit'. A central message states: 'Los socios de Deloitte S.C. y los profesionales contratados y el personal de Deloitte S.C. deben cumplir con la Política de Independencia (ver CPN) que establece Deloitte Touche Tohmatsu International en la Sección 1425 del Manual de Políticas de CDT (CPN). Dicha política está basada sobre: "El principio fundamental que los Firmas Miembros y sus Socios y Personal Profesional deben ser, y garantizar, independientes de cualquier entidad para la cual la Firma Miembro realiza auditoría u otros servicios de certificación." El socio responsable por la administración de la política de independencia es FULVIO IPIZAGUIRRE. Por consultas sobre independencia por favor contactar.' Below this, there are sections for '¿Qué debemos hacer todos para cumplir con la política?', '¿Qué información debe leer para saber si cumplió con la política de independencia?', and 'Definiciones de términos usados en la Sección 1425 del CPN'. A green arrow points from the 'E-learning institucional y obligatorios' section of the e-learning portal to this intranet page.



Excelencia con nuestra gente

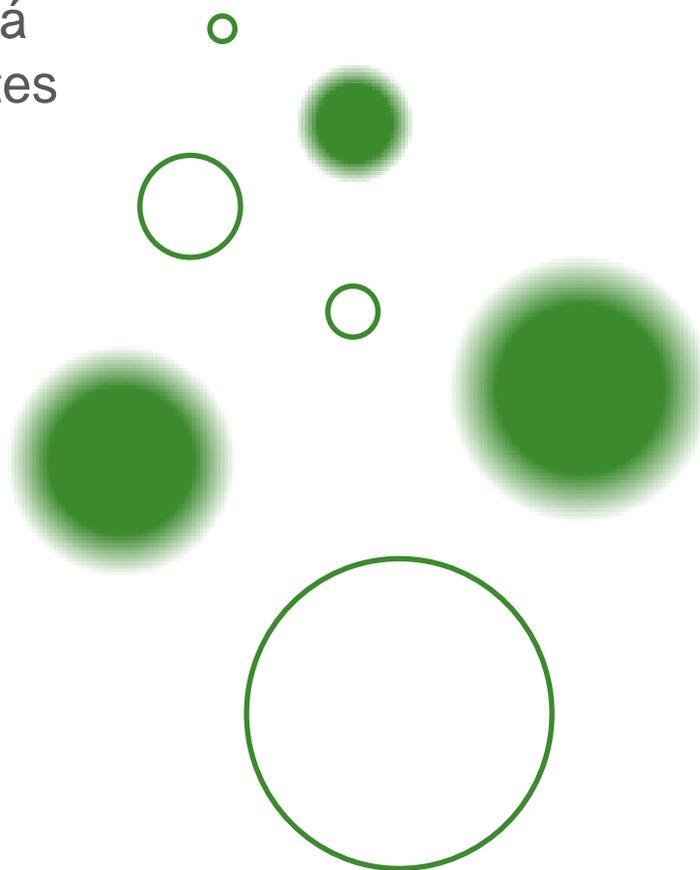


Nos comprometemos con el desarrollo profesional y personal de nuestra gente, así como con su bienestar



La gestión del talento está focalizada en las siguientes áreas de prioridad:

- Atraer a los más talentosos
- Retener al talento y desarrollarlo
- Fortalecer nuestra cultura
- Compensar y motivar al talento

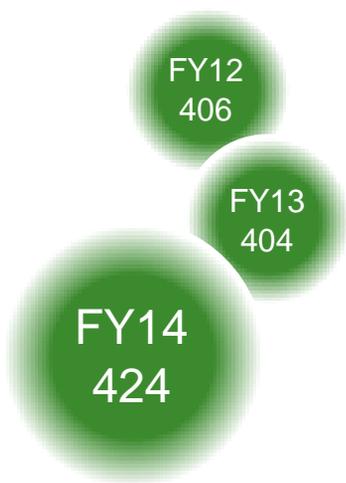




Nuestro capital humano

Dotación

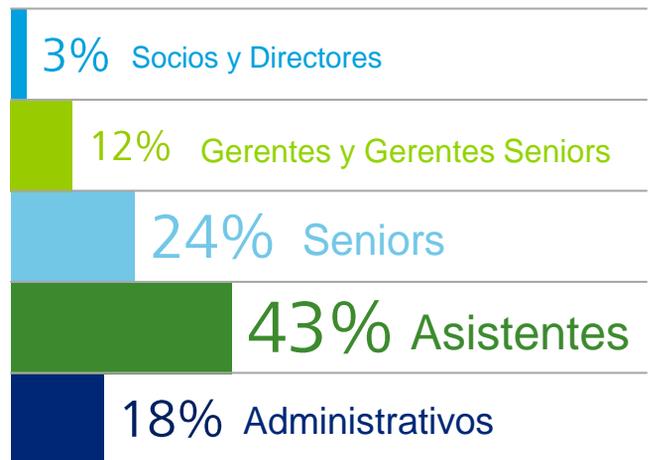
Al término de nuestro año fiscal (31 de mayo 2014) 424 personas formaban parte de la organización.



Nota: No incluye personal tercerizado

Distribución por cargos

La dotación de personal se compone mayoritariamente por los cargos de asistentes y de encargados de trabajo, los cuales representan el 67% del equipo de Deloitte.



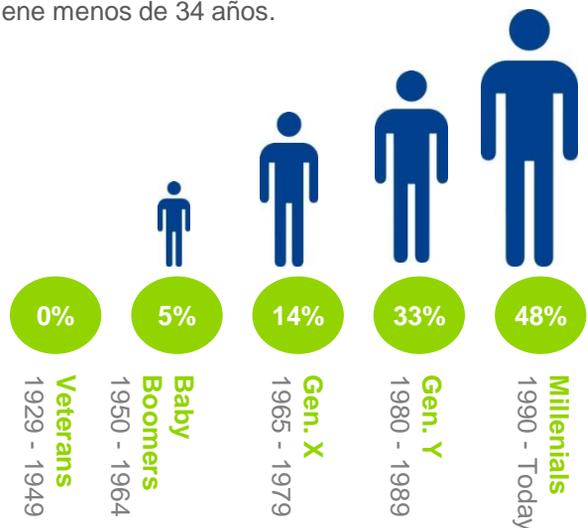
Distribución por áreas

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

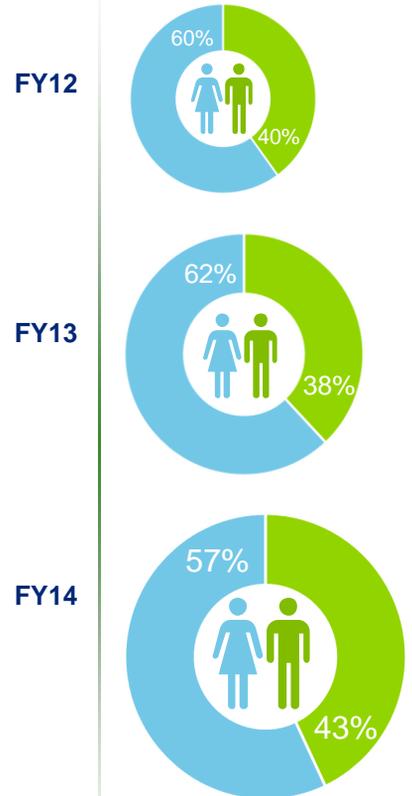
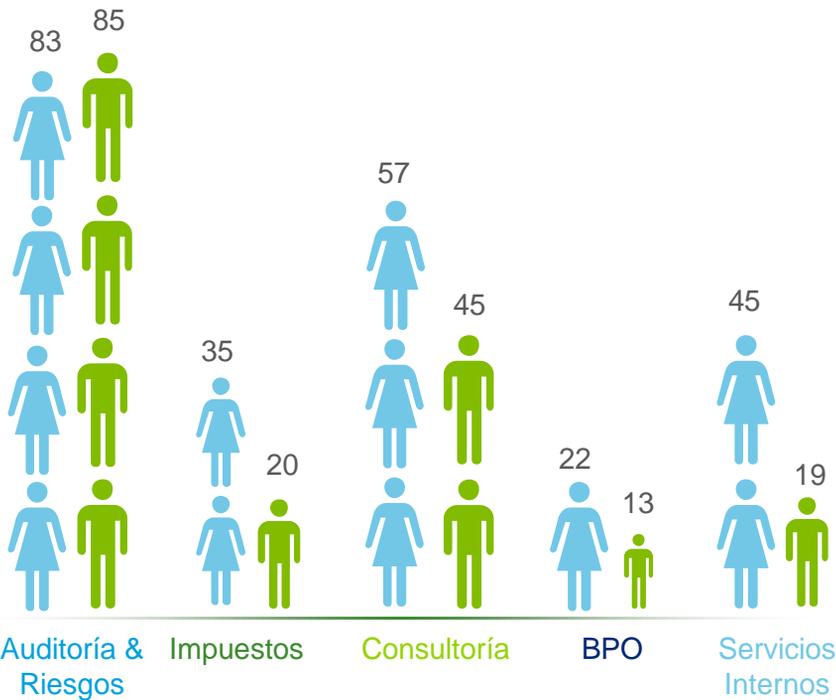
Deloitte es una organización de jóvenes profesionales. Más del 80% de la fuerza laboral tiene menos de 34 años.



Distribución por género

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

Las mujeres son al cierre del FY14 el 57% de nuestra gente, 242 en total; y prácticamente en todos los sectores son mayoría, siendo mayoría también en los niveles gerenciales, seniors, asistentes y administrativos.



Categoría		Mujeres (%)	Hombres (%)
Socio/Director		27%	73%
Gerente Senior/Gerente		56%	44%
Senior		54%	46%
Asistente		53%	47%
Administrativo		77%	23%



Atracción de Talentos

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

Nuestra gente y nuestra cultura son el capital más grande que tiene 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 la mejora continua a nivel global y local. Por tal motivo 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 todas las cosas, 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:

- Anuncios en prensa escrita
- Afiches publicados en las universidades
- Participación en Ferias de Empleo organizadas por las universidades
- Portales de reclutamiento
- Redes sociales
- Programa de Referidos
- Programa de Pasantías
- Job Posting interno

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

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 2014 hemos incorporado más de 100 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.



Más de 100 jóvenes



se incorporaron a la Firma en el ejercicio 2014



22 años

es el promedio de edad de los jóvenes que ingresaron en dicho ejercicio

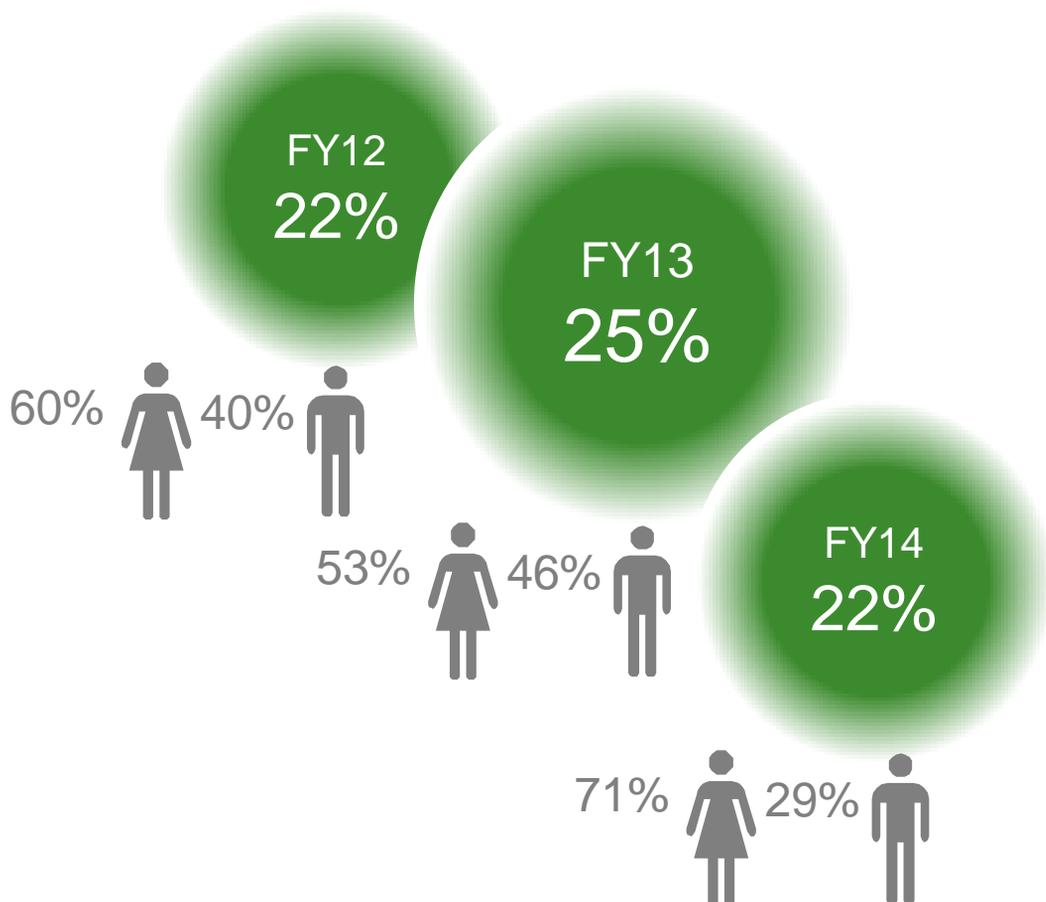
Psicólogos

Ingenieros en Computación Licenciados en RRHH y RRL
Ingenieros en Alimentos Contadores Licenciados en Sistemas
Administradores Ingenieros Industriales
Antropología Comunicación Economistas



Rotación de personas

Del total de personas, el 22% dejó de pertenecer a la Firma durante el año fiscal 2014, de los cuales el 71% son mujeres y el restante 29% son hombres. Cabe mencionar que el modelo de negocios de Deloitte posiciona a la Firma 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 su inducción: Programa de Inducción, inducción al sector y materiales.

El Programa de Inducción de Deloitte recorre temáticas tales como nuestros valores y principios éticos, presentación de cada sector y otras áreas clave.

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.



Encuesta: “*Tus primeros meses en Deloitte*” : realizamos una encuesta a todos los nuevos compañeros con más de 3 meses de antigüedad para medir como vivieron sus primeros meses de incorporación en la Firma.



En el FY14 el 86% contestó que se ha sentido excelente o muy bien en los primeros meses de trabajo con nosotros.



Aprendizaje y Desarrollo

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 su gente. En tal sentido, todas las acciones e iniciativas de gente han sido sustentadas en base a nuestra misión: “Contribuir a la excelencia de nuestra gente y nuestros clientes”.

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

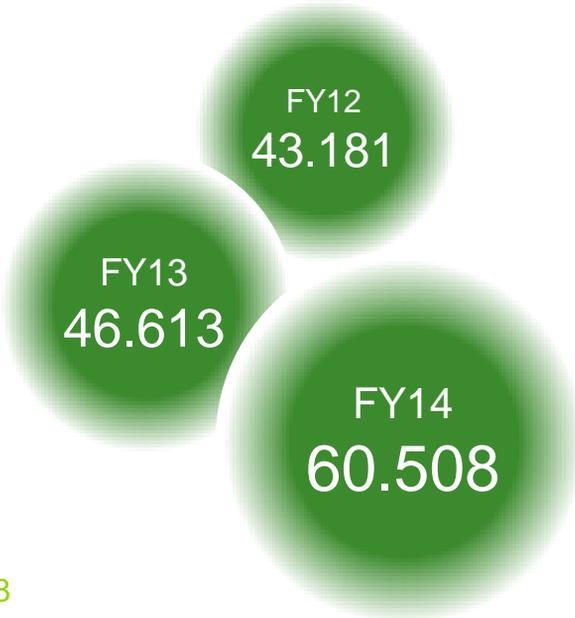
El entrenamiento adquiere diferentes modalidades de acuerdo a los objetivos concretos de capacitación: presencial o virtual, técnica o comportamental.

Trabajamos en pro del desarrollo profesional y personal en un entorno de aprendizaje continuo dentro de un excelente ambiente de trabajo.

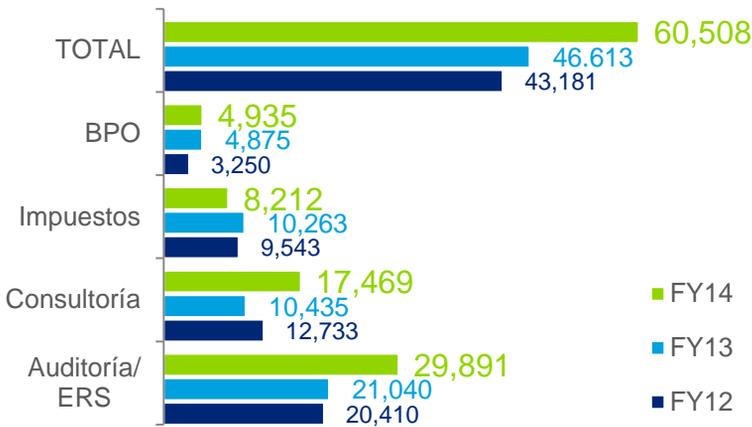
El entrenamiento en Deloitte es un proceso continuo para todos los niveles de la organización de acuerdo a las necesidades y objetivos definidos.



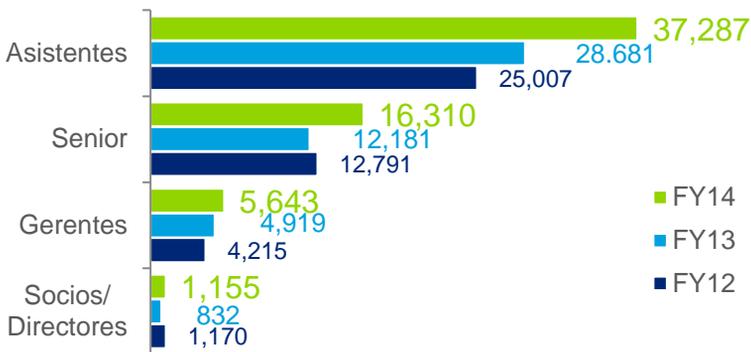
Horas de formación que recibieron los miembros de Deloitte en el período



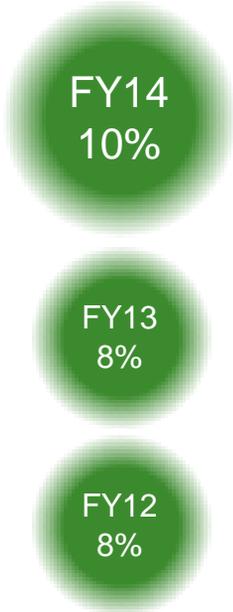
Horas de capacitación distribuidas por sector



Horas de capacitación distribuidas por categoría



Horas de capacitación por persona sobre el total de horas trabajadas





Modalidades de Aprendizaje y Desarrollo

- Cursos de capacitación presenciales: técnicos o comportamentales, organizados por sector o cruzados.
- Cursos de capacitación externos dictados por Deloitte en otros países: técnicos o comportamentales.
- Entrenamiento durante el trabajo (incluyendo rotación programada entre distintos trabajos).
- Plataforma de entrenamiento on line donde podemos encontrar:
 - Entrenamiento virtual en competencias compartidas: cursos, artículos, programas, etc.
 - Entrenamiento virtual en temas técnicos: cursos, artículos, programas, etc.
 - Biblioteca virtual con más de 20.000 libros on line de diversas temáticas y autores.
- Sistema de Gestión del Desempeño
- Programa de movilidad internacional
- Programa de movilidad interna

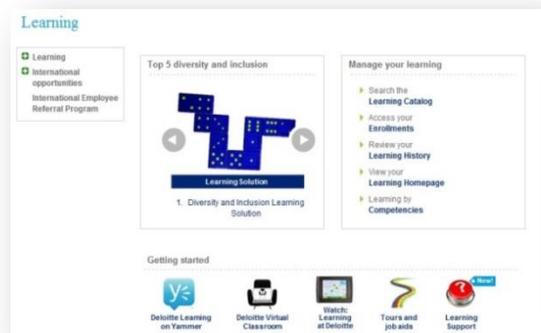
Plataforma de entrenamiento online

La plataforma de entrenamiento de Deloitte es una herramienta de capacitación con acceso libre y sin costo para todos los miembros de la Firma. Ofrece diversas opciones de aprendizaje online; cursos, artículos, libros, investigaciones, entre otras.

Este sistema de capacitación promueve el compromiso personal con la formación, a través de la autogestión y la posibilidad de elegir la mejor propuesta de aprendizaje en función de las necesidades de cada persona.



A través de la plataforma, todos los miembros de Deloitte pueden acceder a contenidos de capacitación diseñados por la Universidad de Harvard: cursos on line, programas de certificación y acceso a publicaciones como Harvard Business Review, HBR OnPoint, and Negotiation News.



Deloitte University

En 2011, Deloitte ha inaugurado en Texas, EEUU, la primera Universidad de la Firma “Deloitte University” (DU) 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.

Durante el FY14, cerca de 63.000 profesionales de Deloitte de 81 países de todas las regiones participaron en programas de DU liderados por más de 1.000 socios y directores de las firmas miembro. Este enfoque fomenta el intercambio de diversas experiencias y contribuye a transmitir los puntos fuertes de nuestra cultura de una generación de líderes a la siguiente.

Deloitte. University

The Leadership Center

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. Estamos invirtiendo en líderes de clase mundial para servir a los mejores clientes en los mercados más importantes del mundo, con calidad e impacto.





La gestión del desempeño es una herramienta de medición del progreso y del desarrollo de nuestra gente

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.

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 Recursos Humanos y puesto en práctica por sus participantes.

Durante el ejercicio finalizado el 31 de mayo de 2014 las personas promovidas por áreas de servicio son las siguientes:

Promociones FY14

Auditoría & Riesgos



Consultoría



Impuestos



BPO



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 y descubrimiento de fortalezas y oportunidades de mejora de nuestra gente.

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

Incorporación de nueva tecnología en la evaluación del desempeño:

Un hito importante del FY14 en el marco de la evaluación del desempeño, fue la incorporación del Portal DOT.

Durante el ejercicio 2014 hemos migrado el proceso de evaluación hacia una plataforma online con el objetivo de facilitar la gestión y el seguimiento de las evaluaciones de desempeño en consistencia con los procesos definidos para nuestra Firma.

Colaboradores que fueron promovidos en el ejercicio

La gestión de desempeño abarca al

100% de

nuestra gente

FY14
176

FY13
167

FY12
158



Relación de consejería: consejero y aconsejado

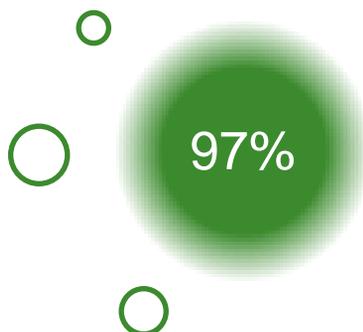
Son una pieza fundamental en el proceso de evaluación de desempeño de la Firma. El consejero es designado por la Firma y tiene a su cargo uno o más aconsejados.

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 mecanismo más que tiene la Firma para recibir sugerencias aplicadas al negocio y a la propia carrera de los profesionales.

Encuesta: "Tu experiencia como aconsejado": realizamos una encuesta a todos los "aconsejados" de los sectores cada 6 meses para recibir feedback sobre cómo viven el proceso de consejería.

¿Consideras que las reuniones de feedback que has tenido en FY14 han contribuido con tu desarrollo y crecimiento?



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.



El 97% que tuvo al menos una reunión durante el FY14, considera que las mismas han contribuido con su desarrollo y crecimiento.

Programa Feedback 360°

Como parte del proceso de desarrollo y fortalecimiento de las competencias de negocio y liderazgo de la Firma, llevamos a cabo periódicamente el proceso de Feedback 360° dirigido a Socios, Directores, Gerentes Seniors y Gerentes.

La aplicación de esta herramienta de desarrollo ha logrado recabar importantes inputs para el fortalecimiento de nuestro liderazgo.

Feedback 360° es una herramienta que ha sido desarrollada para compartir experiencias y visiones de liderazgo, brindando la oportunidad de conocer el impacto de las acciones de cada uno de los líderes de la Firma sobre nuestros colaboradores, pares y superiores. Este proceso tiene por objetivo, a partir de la información recibida, continuar trabajando en el fortalecimiento individual y del equipo, y su consolidación para afrontar los desafíos del negocio y la gestión del talento.

La encuesta se aplicó por última vez durante el FY13 a todo el equipo gerencial y directivo, quienes recibieron el input de sus colaboradores, pares y superiores. El proceso de Feedback 360° se acompañó de sesiones de coaching individuales que tenían por objetivo elaborar un plan de desarrollo.

En el FY13 **100%** del equipo gerencial y directivo participó del proceso de Feedback 360°

Programa de movilidad externa

La movilidad internacional constituye 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.





Cultura y ambiente de trabajo



Cultura y ambiente de trabajo

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

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

Asiento preferencial maternal en el comedor: a partir de las sugerencias de nuestra gente, se identificaron algunos asientos en el comedor para que las futuras mamás tengan la preferencia de ocupar los asientos en las horas pico de almuerzo en el comedor.

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 Deloitte denominada The People Survey.

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.

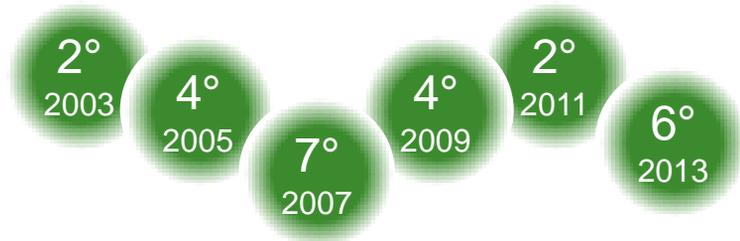
No existen casos de incidentes relacionados con la discriminación, abuso de los derechos humanos, trabajo forzoso, explotación infantil o con forma alguna de corrupción, extorsión o soborno.

Nuestras políticas de capital humano no tienen relación alguna con el sexo, la edad, la raza, la creencia política, la religión o la orientación sexual de nuestra gente.



92%

de participación en la encuesta





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 del 2006 al 2014 que reflejan por sí solos el sentimiento de orgullo de “pertener”.

“... 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

“...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

“...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

“...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

“...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 | 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

“...Lo mas 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

“...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

“...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

“...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

..." 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

..."La verdad que no tengo palabras para agradecerles a todos y a cada uno de ustedes por todo lo que viví y aprendí en estos casi 2 años... solo decirles que trabajando acá he encontrado excelentes personas y muy buenos amigos... en todo este tiempo he crecido un montón profesional y personalmente, ya no soy la misma nena que entró a Tea que era tímida y casi ni hablaba... y todo este aprendizaje y desarrollo personal fue también gracias a ustedes"...

Asistente Consultoría | 2009

..."El compañerismo, la Amistad, el preocuparnos por enseñar y compartir lo que sabemos y aprendemos, la comunicación que hay acá, el preocuparnos por lo que sienten nuestros compañeros, si están bien, si están trabajando a gusto, no se encuentra en muchos lugares de trabajo y eso no es menor"..."Simplemente les quiero agradecer a todos por haber compartido tanto conmigo. En estos 10 años me recibí, viajé, me casé, tuve a mi primer hijo, estuve triste, estuve feliz y siempre me sentí apoyada por ustedes, todos los momentos compartidos los guardo en mi corazón"...

Senior Auditoría | 2008

..."Quiero agradecerles por hacer que trabajar a su lado fuese un verdadero placer, por su incondicional apoyo en todo momento, por su amabilidad en el trabajo diario, por su buen humor y predisposición a enseñar, por su profesionalismo, por su Amistad, por su confianza, por su compañerismo, por sus chistes, por los mails de apoyo, por haber estado ahí y haber querido compartir parte de su vida conmigo..."

Asistente Consultoría | 2008

..."Para mí el valor más grande de TEA: su gente, que tiene ese "que se yo" especial que hace que sea muy lindo venir a trabajar todos los días, que hace más llevadero los problemas y presiones del trabajo, que hace que sea difícil irse de acá"...

Senior Consultoría | 2007

..."Agradezco a todos los integrantes de los equipos de trabajo que integré; a los socios, porque durante todos estos años sentí que eran tan accesibles como cualquier otro de la firma; a los directores/gerentes, por guiarme y exigirme para lograr un trabajo de calidad, a mis pares, por la buena disposición para compartir sus conocimientos, a todos los asistentes que trabajaron conmigo, por la entrega y el esfuerzo en cada informe emitido"...

Senior Auditoría | 2008

..."Como mensaje futbolero digo a los que siguen jugando este partido: toquen y toquen, todos juntos, los 90 minutos, porque ese ha sido el secreto y milagro de este único e inimitable emprendimiento.. Sepan además que con el resto de la barra, los estaremos mirando desde la tribuna!"...

Socio | 2006



Compensaciones y beneficios

Política de Compensaciones

Tenemos definido un esquema de remuneración única por cada cargo y para toda la organización no hay discriminación por edad, género, etc.

No tenemos diferencia salarial entre hombres y mujeres. El género no es un factor que se considere para establecer remuneraciones.

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:

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

Beneficios para estudiantes

En Deloitte promovemos el crecimiento de los estudiantes en la educación formal a través de:

- Flexibilidad de horario para permitir compatibilizar las necesidades de nuestros clientes con la asistencia a clase.
- Licencia por estudio extraordinaria para estudio de grado.
- Jornadas de trabajo de 6 horas para estudiantes.

Adicionalmente:

- Facilidades para asistir y/o presentar trabajos en conferencias regionales o locales.
- Facilidades de horario para ejercer docencia universitaria.
- Beneficios en las universidades para toda la Firma.
- Financiamiento parcial de clases de inglés.
- Financiamiento total de ciertos cursos en el exterior dictados por Deloitte para gerentes.
- Licencia por estudio extraordinaria para Maestrías y Postgrados.

Programa de Beneficios

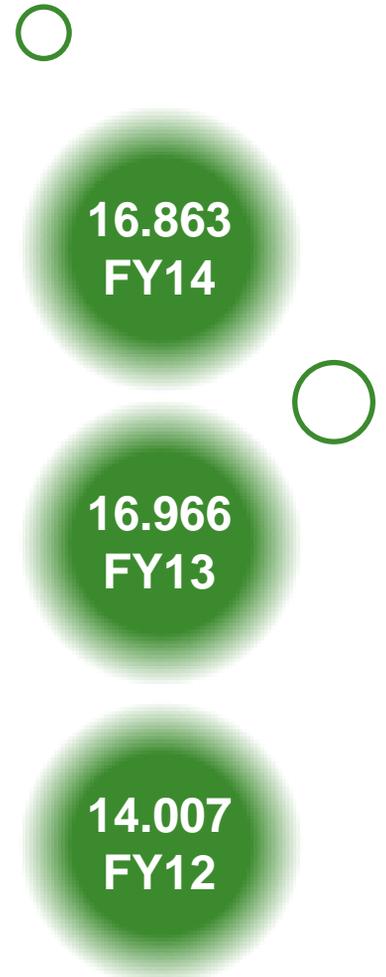
Contamos con un Programa de Beneficios de Deloitte el cual ofrece distintas bonificaciones de acuerdo al rubro de interés de nuestra gente:

- Belleza y Salud,
- Hotelería,
- Formación y Educación,
- Indumentaria,
- Gastronomía,
- Oficina y Útiles
- otros.

Horas de licencia por estudio distribuidas por sector en el FY14

Auditoría & Riesgos	8.955
BPO	2.112
Consultoría	3.482
Impuestos	2.314

Horas de licencia por estudio gozadas por nuestra gente

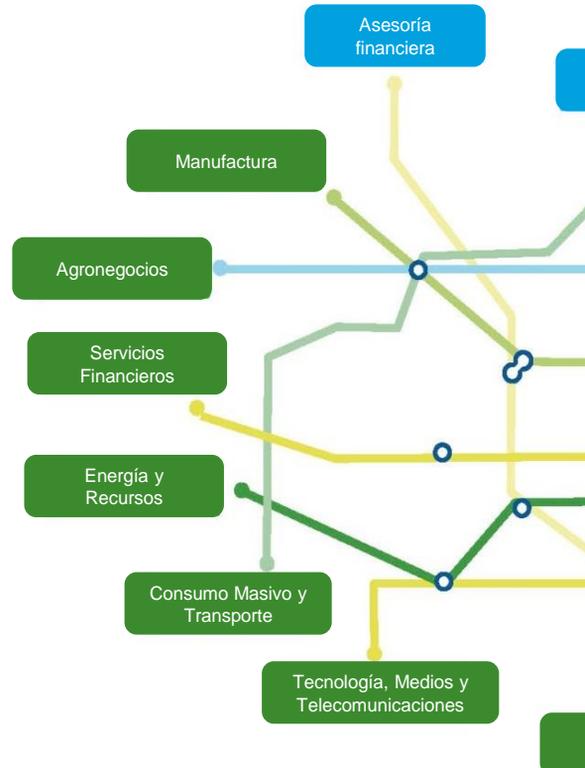




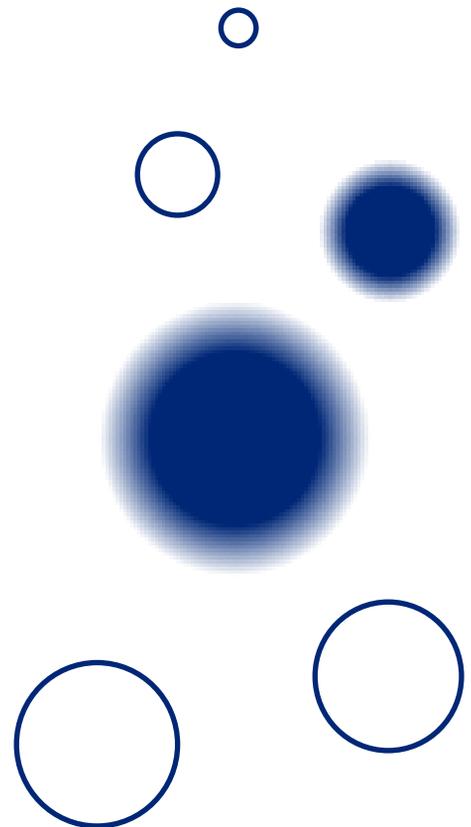
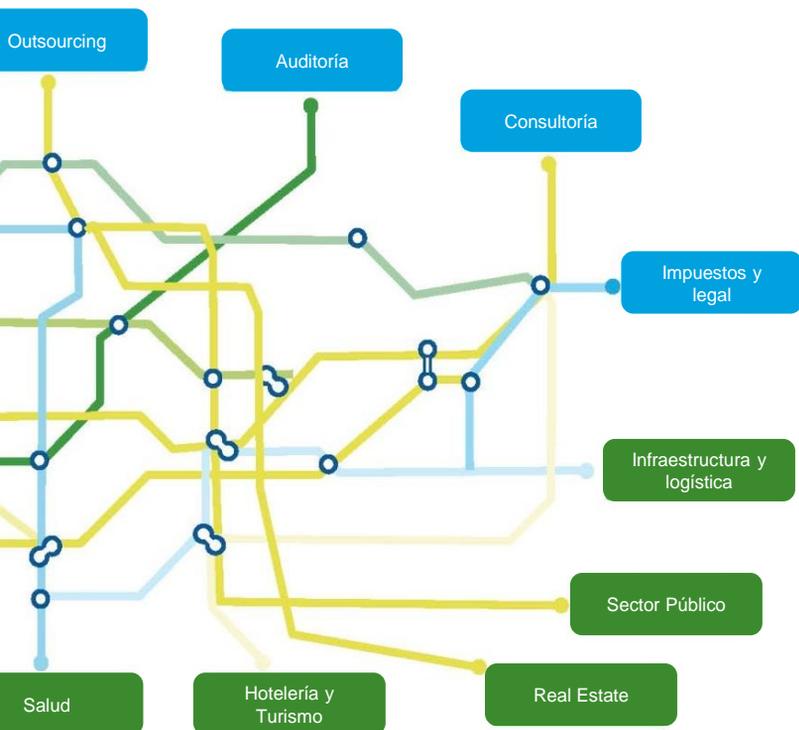
Excelencia con nuestros clientes



Nos comprometemos con la calidad y con superar siempre las expectativas de nuestros clientes aportando nuestro talento en la ejecución del servicio y estando a la vanguardia del conocimiento en nuestras áreas de experiencia



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

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.

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

- Especialización por líneas de servicio y por 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.

Nuestras áreas de actuación son las siguientes:

- Auditoría & Riesgos
- Consultoría
- Impuestos
- BPO
- Asesoría Financiera

Atención personalizada

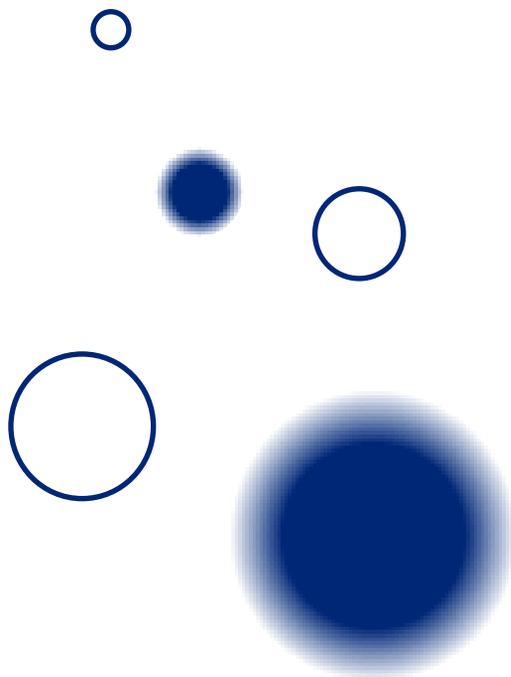
Las normas de calidad de Deloitte aseguran que, sin importar el tamaño o la complejidad de sus operaciones, el cliente contará con un socio que liderará el equipo de trabajo, velando por la confiabilidad y excelencia del servicio y estará a disposición en forma permanente para responder a todas las necesidades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

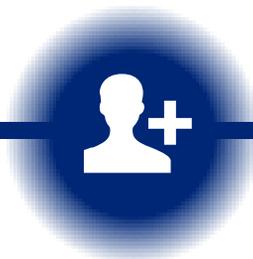
Calidad y satisfacción del cliente

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 sus clientes, con especial énfasis en hacer sugerencias que puedan contribuir a la mejora de la productividad, eficacia y eficiencia de las actividades de sus clientes.

Junto con ello, compromete a sus 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

Programa de evaluación del servicio al cliente

Un proceso sistemático de medición del grado de satisfacción de los clientes con el servicio prestado, ayuda a asegurar que la calidad de servicio alcanza o excede 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 más 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 y 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

Monitoreo recibido desde nuestros clientes

Durante el FY14 hemos sido auditados por Roche Zurich, en el marco de la iniciativa Pharmaceutical Supply Chain Initiative (PSCI), la cual abarca las siguientes áreas de evaluación:

- Sistema de gestión
- Ética
- Normas laborales
- Medioambiente
- Salud y seguridad laboral

A continuación se reflejan algunos de los comentarios obtenidos de la Alta Dirección de nuestros clientes en las instancias de evaluación realizadas para medir su grado de satisfacción.

“Se destaca **predisposición del equipo**, entienden los tiempos, la dinámica y lo que quiere el cliente”

“Deloitte se destaca por la **calidad de las personas**”

“**Orientación al cliente**, empatía, respuesta rápida e innovación”

“**Gran Equipo de Trabajo**, profesional, comprometido y atento. También se ha notado un buen **conocimiento del negocio**”.

“La diferencia principal radica en la **calidad del servicio** y la disponibilidad para responder a nuestras necesidades y cambios”

“Es un 5 sobre 5 (es muy difícil que ponga esa nota), **entienden la realidad** del Banco, se ve en el trabajo y en las propuestas que presentan”

“**Alta satisfacción** con el servicio y calidad técnica”

“El socio **siempre disponible**, tengo su celular, se preocupa. No sólo responde cuando lo llamo, me busca proactivamente”



Más cerca de nuestros clientes

469

Presencia en medios y redes sociales:

Durante el presente ejercicio, nos hemos planteado el objetivo de continuar 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.

Total apariciones en prensa durante el FY14 (internet, medios gráficos, radio, televisión)

FY13

FY14



24 apariciones mensuales promedio en prensa escrita

28 apariciones mensuales promedio en prensa escrita



8 apariciones mensuales promedio en radio

10 apariciones mensuales promedio en radio



2 apariciones mensuales promedio en televisión en el FY14

Contamos con una fuerte presencia en medios y redes sociales:

Diciembre 2013

Diciembre 2014



Unificamos presencia en Facebook

1.000

likes en nuestra FanPage

1423

Aumentamos nuestros seguidores respecto al año anterior y vamos por más...



Superamos los

3.000

seguidores en Twitter

4086

Somos la Firma de servicios profesionales con más seguidores en Twitter



Contamos con más de

1.400

profesionales que nos siguen en LinkedIn

3480

Somos una de las Firma de Servicios Profesionales con más seguidores en LinkedIn



Nuestra eminencia

Nuestra eminencia en prensa

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



Contamos con apariciones en los medios de prensa más destacados de nuestro país: El Observador, El País, Economía & Mercado, Búsqueda, El Empresario, Café & Negocios, La Diaria, Ultima Noticias, etc.



Reportes de Sostenibilidad: ¿qué están comunicando las empresas en Uruguay?

Una de nuestras publicaciones destacadas del FY14, fue el estudio “Reportes de Sostenibilidad: ¿qué están comunicando las empresas en Uruguay?”.

En este estudio, único en el país, se analizaron los Reportes de Sostenibilidad disponibles en el mercado, a efectos de relevar las tendencias de comunicación sobre el desempeño social, económico y medioambiental de las empresas uruguayas en comparación con los contenidos e indicadores propuestos por la guía Global Reporting Initiative (GRI) G4.



EL PAÍS - 09/07/14

En 20 clubes de mayores ingresos hay 12 uruguayos

Fútbol. Real Madrid y Barcelona lideran el ranking por quinto año consecutivo.

Facturación de los 20 equipos

Equipo	Facturación (Millones de Euros)
Real Madrid	580,5
Barcelona	510,5
Bayern Múnich	480,5
Manchester United	460,5
Paris Saint Germain	450,5
Manchester City	440,5
Chelsea	430,5
Juventus	420,5
AC Milan	410,5
Real Madrid	400,5
Bayern Múnich	390,5
Manchester United	380,5
Paris Saint Germain	370,5
Manchester City	360,5
Chelsea	350,5
Juventus	340,5
AC Milan	330,5
Real Madrid	320,5
Bayern Múnich	310,5
Manchester United	300,5
Paris Saint Germain	290,5
Manchester City	280,5
Chelsea	270,5
Juventus	260,5
AC Milan	250,5

Capital Humano.

Montevideo fue sede del primer encuentro regional de Capital Humano para la Industria Farmacéutica, bajo la organización de la consultora Deloitte. El encuentro contó con la presencia de Mary DiMarzio, socio en Deloitte Estados Unidos con más de 12 años de experiencia en la industria farmacéutica y líder global de toda la firma de la práctica de capital humano para la industria farmacéutica. También participó Phil Pirang, socio principal en Deloitte Estados Unidos en proyectos de Fusiones y Adquisiciones para la industria.



“Frenar la inflación requiere un ajuste de las políticas”

Pablo Rosselli cree que el gobierno “compró tiempo” pero no atacó las causas

Son los ajustes de políticas los que frenan la inflación, no el aumento de los impuestos, según el economista Pablo Rosselli. El experto en política económica, quien fue ministro de Economía en el gobierno de Tabaré Vázquez, cree que el gobierno uruguayo “compró tiempo” pero no atacó las causas de la inflación. Rosselli, quien es socio de la consultora de estrategia y operaciones de Deloitte, dijo que el gobierno uruguayo no atacó las causas de la inflación, sino que simplemente compró tiempo. Él cree que el gobierno uruguayo debería atacar las causas de la inflación, como el aumento de los impuestos y el déficit fiscal, para frenar la inflación.

Lo único permanente es el cambio

Fernando Oliva es socio de Deloitte desde hace 20 años. Está a cargo del área de Estrategias y Operaciones. El ejecutivo realizó un repase sobre las oportunidades y los desafíos que poseen las empresas en la actualidad y el negocio de consultoría en general.

El único permanente es el cambio. Este es el mensaje que el ejecutivo de Deloitte quiere transmitir. El mundo está cambiando rápidamente y las empresas deben estar listas para enfrentar estos cambios. Oliva dijo que el negocio de consultoría está creciendo rápidamente y que las empresas deben estar listas para enfrentar estos cambios.

EMPRESAS ENCUESTADAS: 2.087

Montevideo Portal Noticias Deportes Opinión Participe

CONSEJERÍA

Office 365 Office 365

Deloitte en encuesta La Encuesta de Expectativas Empresariales recogió nuevos datos.

Deloitte

La novena edición de la Encuesta de Expectativas Empresariales de Deloitte, realizada durante abril y mayo pasado, recogió una visión más actual de los empresarios sobre la economía local en relación a los valores en octubre de 2013. En efecto, el porcentaje de quienes consideran que la situación económica se encuentra peor respecto a un año atrás disminuyó 4,6% (vs 52,6% en octubre del año pasado).

El menor pesimismo mostrado por los empresarios sobre la situación económica encuentra un correlato en la visión sobre las condiciones actuales de negocios. Así, la cantidad de respondientes que marcan que el clima de negocios es bueno o muy bueno aumentó en más de tres puntos, así como el 52,7% de las respuestas. Pese a esa mejora, las respuestas favorables siguen reduciéndose en relación a los años previos.

Documentos asociados: 03_Itala de Prensa_Encuesta Expectativas Empresariales.pdf - Documento con la Encuesta



Nuestros eventos

Por otro lado, durante el ejercicio FY14, hemos participado en 76 eventos y organizado otros 22, los cuales son el resultado del esfuerzo colectivo de todos los sectores de la Firma.

FY13

13
eventos
Organizados por la
Firma

Participamos en
92 eventos

FY14

22
eventos
Organizados por la
Firma

Participamos en
76 eventos

Centro de Excelencia Deloitte - WTC

Uno de nuestros esfuerzos destacados del FY14 por estar más cerca de nuestros clientes, es el lanzamiento de nuestro Centro de Excelencia, ubicado en Torre 4 del complejo WTC Montevideo "Sala de Eventos".

El Centro de Excelencia es un espacio destinado al desarrollo de eventos de nuestra Firma y capacitaciones de valor para nuestros clientes.

A través de la capacitación y el traspaso de conocimientos permanente, el Centro de Excelencia busca brindar a los clientes una verdadera experiencia de aprendizaje basada en la innovación, colaboración y excelencia.

Características de la infraestructura

- Capacidad para 100 personas
- Tecnología audiovisual
- Espacio para Coffee Break
- Espacios colaborativos para el trabajo en equipo
- Espacios modernos, ecológicos y con alta tecnología





Algunos de nuestros eventos organizados durante el FY14

- Gestión del Carbono: **Negocios sustentables y Huella de Carbono**
- Desayuno de trabajo: **Tendencias en Capital Humano** Perspectivas globales, desafíos locales.
- Reunión de **perspectivas económicas**
- **Desarrollo de la capacidad estratégica** en distintos niveles de la organización
- ¿Cómo acercar los **servicios financieros** a la gente?: La respuesta está en sus manos
- Evento sobre **Rendición de cuentas**



- ¿Un **CRM** fácil de usar, fácil de implementar y accesible?: Salesforce.com una solución para nuestras empresas
- Reunión anual: **Novedades Contables**
- **Canal Web** – Sintonizando con el futuro: Enfoque, ejemplos y tendencias a nivel de Portales
- **Facturación Electrónica:** Asegurando el cumplimiento normativo y facilitando su implementación
- Desayuno: análisis del **mercado de trabajo**
- Desayuno de trabajo "Ley de **Responsabilidad Penal Empresarial**"
- Gestión por **procesos en servicios financieros**: Mitos y realidades sobre su aplicación en nuestras organizaciones





Algunos de nuestros eventos destacados del FY14

Ciclo de presidenciales

De cara a las elecciones presidenciales del mes de octubre de 2014, nuestra firma en asociación con "El Espectador" organizó el ciclo de entrevistas "presidenciales 2014", en la que los candidatos de cada partido con representación parlamentaria, explicó cómo van a responder a los grandes retos que tenemos por delante, en caso de llegar a ser electo.

El ciclo de entrevistas significó un acercamiento entre el sector privado y los candidatos presidenciales, a través de un espacio de diálogo abierto en el que se discutieron los temas económicos más relevantes y otros temas de impacto social de gran importancia nacional.

El ciclo de entrevistas "presidenciales 2014" fue el único lugar en el que participaron los cuatro candidatos presidenciales, con el fin de promover sus planes de gobierno.



Gestión del Carbono: Negocios sustentables y Huella de Carbono

Como consecuencia de la creciente necesidad de las empresas, de responder a las presiones internacionales y a las exigencias de los distintos agentes de la sociedad en temas medioambientales y sociales, hemos invitado a nuestro especialista Pablo Frederick, Líder de la práctica de Sustentabilidad y Cambio Climático de Deloitte en Latinoamérica para compartir nuestra visión sobre estos temas.

Desayuno de trabajo "Ley de Responsabilidad Penal Empresarial"

Durante el ejercicio FY14, entró en vigencia la Ley de Responsabilidad Penal Empresarial, esta nueva ley que comenzará a regir en los próximos días, la cual introduce una figura delictiva con características peculiares, con el objetivo de reducir los accidentes de trabajo. En este sentido, organizamos para nuestros clientes una instancia para profundizar en los puntos claves de la ley y sus implicancias.

Eventos relacionados con temas de RSE y Sostenibilidad





Cultivando el emprendedurismo

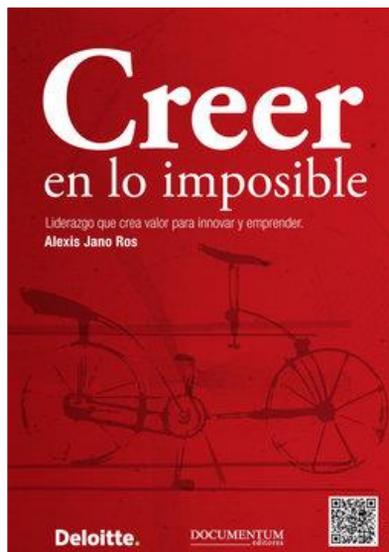
Los emprendimientos traen crecimiento económico e innovación, generan trabajo y estimulan la productividad y la competencia, desarrollando la economía y a la sociedad en general.

Libros “Creer en lo imposible” y “Herencia de emprendedores”

Como parte de nuestro compromiso por fomentar el desarrollo de los emprendedores y el espíritu emprendedor en el país, hemos auspiciado dos libros relevantes escritos por Alexis Jano “Creer en lo imposible” y “Herencia de emprendedores”.

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 e internacionales importantes. Estas historias se están utilizando actualmente en instituciones educativas para fomentar el espíritu emprendedor en todo el país.



en Uruguay

Más emprendedorAs

Más Emprendedoras busca promover la creación y el desarrollo de empresas lideradas por mujeres con el fin de que los emprendimientos femeninos sean más competitivos. Es un programa creado por Endeavor, el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), miembro del Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y subejecutado por la Organización de Mujeres Empresarias del Uruguay (OMEU).

Durante el año 2014, cinco mujeres de nuestro equipo gerencial, se capacitó en el Centro de Emprendimiento Deloitte, para desempeñar el rol de Mentoras tanto en emprendimientos individuales como grupales, con el objetivo de acompañar a mujeres emprendedoras en el camino hacia el crecimiento y profesionalización de su iniciativa, aportando desde su experiencia y conocimiento del negocio.

Nuestro equipo de Mentoras: Ana Méndez, Muriel Ben, Lucía Recalde, Mercedes Seré e Isabel Rodríguez



Algunas de las palabras de las emprendedoras que están siendo acompañadas por nuestro equipo de Mentoras:

“Hemos aprendido mucho y sin dudas **en nuestra empresa es un antes y un después.** Muchas gracias!”

“Me pareció **muy bueno y enriquecedor.** Me hizo analizar muchos temas importantes de la empresa”.

“Felicitó a todas por estas **actividades tan profesionalmente preparadas y desarrolladas.** Siento que se me "acompaña" en el proceso de formación empresarial que tanto necesito. **A todas! Gracias!**”



La actividad emprendedora es de importancia clave en la dinámica del desarrollo económico

Centro de Emprendimientos Deloitte

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.

El Centro Deloitte de Emprendimientos 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).

Este Centro es dirigido por la Prof. Isabelle Chaquiriand, y está compuesto por un grupo de profesores y asistentes de investigación que conforman un equipo multidisciplinario y buscan el desarrollo del área, a través de un plan de investigación y desarrollo a largo plazo.

A continuación se presentan algunas actividades destacadas del Centro de Emprendimientos durante el 2014:

Los Gerentes de impuestos de nuestra Firma fueron invitados a sesiones del MBA para presentar los aspectos tributarios a la hora de emprender.

Asimismo, los participantes del MBA tuvieron el derecho a una consulta breve con el departamento de Impuestos de Deloitte para realizar su plan de negocios.

Actividades de Formación:

- Curso "Iniciativa Emprendedora" estuvo presente en todos los programas del IEEM: dos grupos de MBA, PAD y tres grupos de PDD. En total pasaron por dichos módulos unos 170 ejecutivos, desde gerentes de área hasta Directores de empresas.
- Curso in-company para la formación de mentoras para el programa "Más emprendedoras" de Endeavor del cual participaron 45 empresarias.
- Sesiones de continuidad para Antiguos Alumnos sobre temas de crecimiento y sucesión del fundador en el emprendimiento.

Actividades de Investigación

- Se dieron a conocer los resultados de la investigación del GEM (Global Entrepreneurship Monitor) del año 2013 y se realizó la investigación del año 2014.
- Se amplió la investigación del GEM contemplando el análisis por género y por barrio, para tener mayor información segmentada.
- Se realizó una investigación (co-financiada por Endeavor) sobre las barreras a la hora de emprender.
- Se presentaron los datos de investigación femenina y de barreras para emprender en la actividad de OMEU/Endeavor/BID junto a la exposición de mujeres legisladoras.

Otras actividades destacada del 2014:

- El centro de emprendimientos está siendo agencia patrocinadora de dos proyectos frente a la ANII, en la ventanilla emprendedores innovadores.
- Fuimos invitados por el BID/FOMIN para mentorear emprendedoras de todo el continente en el evento WeXchange en Miami, Estados Unidos.
- Se otorgó una beca parcial para el MBA del IEEM entre los emprendedores que pasaron un concurso de pitch de su idea de negocio.

Piso 40 | Empresarios en la altura

Durante el FY14, hemos colaborado con la constitución de la Asociación Civil de Piso 40 – Club de Ejecutivos del Uruguay. La institución promoverá el intercambio cultural, profesional y social de empresarios referentes del ámbito local e internacional.





Alianzas estratégicas

Deloitte está vinculada a las principales asociaciones de industrias y participa en la mayoría de las cámaras empresariales del mercado

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.

Durante el período 2012-2014, 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.

En el ejercicio 2009 nos suscribimos 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 de la cual, actualmente, somos representantes en Uruguay.



El Colegio de Contadores, Economistas y Administradores del Uruguay es una Asociación Civil sin fines de lucro, que nuclea profesionales egresados de las diferentes Universidades



El Instituto Uruguayo de Auditoría Interna 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.

La Firma desempeña un rol proactivo y protagonista en las organizaciones promotoras del desarrollo sostenible y buenas prácticas empresariales.



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.



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.



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.



La Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa, 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.



Excelencia con el entorno

Nos comprometemos con la protección del medio ambiente y con el desarrollo de la sociedad en la que estamos insertos



Así como el bienestar económico y social de las distintas comunidades tiene un impacto directo en nuestro éxito, nosotros podemos influir positivamente en la comunidad al realizar nuestra actividad profesional de manera ética y comprometiéndonos en proyectos y alianzas con organizaciones locales y regionales, en beneficio de la sociedad y de nuestro público de interés.

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.

Horas dedicadas por nuestra gente a acciones de **apoyo a la comunidad** y cuidado del **medioambiente**

1971
FY14

669
FY13

390
FY12



Deloitte y la comunidad

En el marco de nuestro compromiso por fortalecer nuestro apoyo a la comunidad, durante el FY14 hemos lanzado nuestro programa proyectaRSE, a través del cual trabajamos en alianza con varios Centros Juveniles de la zona cercada a la Firma. Asimismo, continuamos nuestro apoyo con la Escuela N° 200, a través de actividades de voluntariado y contribuciones materiales, así como nuestro apoyo a UNICEF con nuestra investigación bianual “¿Qué están haciendo las empresas por los niños en Uruguay?”.

Escuela n°200

Hace ocho 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. Este año cerramos la venta de bonos con un record histórico. Nos habíamos fijado la meta de 2500 bonos, y entre los integrantes de la Firma, las familias y los socios retirados, lo hemos conseguido. Con el dinero recaudado compramos 2 tablas pronas, 1 mesa de arrime y 1 motor de grúa para trasladar a los niños de las sillas a las camillas de cambiado, reglaos personalizados para todos los niños, entre otras.

Jornada de Integración: 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.

Bonos comprados por nuestra gente:

FY12	FY13	FY14
2026	2372	2583



UNICEF – Deloitte: ¿Qué están haciendo las empresas por los niños?

Cada dos años, llevamos a cabo nuestro estudio sobre la relación entre el sector privado y la infancia en nuestro país, en alianza con UNICEF.

Se trata de un estudio exploratorio y descriptivo el cual indaga sobre la relación entre infancia y empresas, convirtiéndose en el primer relevamiento realizado en el país en esta área.

Este estudio pretende identificar las principales características del relacionamiento entre las empresas y la infancia en los programas de responsabilidad social que éstas llevan adelante.

Deloitte. unicef

¿Qué están haciendo las empresas por los niños en Uruguay?
Una primera aproximación a la relación entre el sector privado y la infancia en Uruguay

Las empresas tienen un enorme potencial para proteger y mejorar la vida de los niños y sus familias.

La primera edición de la encuesta fue realizada en 2012 y sus resultados fueron divulgados en la Cena Anual de Unicef de ese año.

El informe correspondiente a la primera edición de la encuesta puede consultarse en nuestra página web.

Las empresas tienen un enorme potencial para proteger y mejorar la vida de los niños y sus familias



Un hito del FY14 del cual estamos muy orgullosos en relación al fortalecimiento de nuestro compromiso con la comunidad, fue la implementación de de nuestro programa proyectaRSE.

Lanzamiento del Programa ProyectaRSE

Como organización líder en la prestación de servicios profesionales, entendemos que nuestra Firma tiene mucho potencial para contribuir al desarrollo de las comunidades locales y con la sociedad en el mundo. En este sentido, reconocimos la responsabilidad de fortalecer nuestro compromiso con la Comunidad en la que estamos insertos, de manera de capitalizar nuestro know-how y volcarlo en su beneficio.

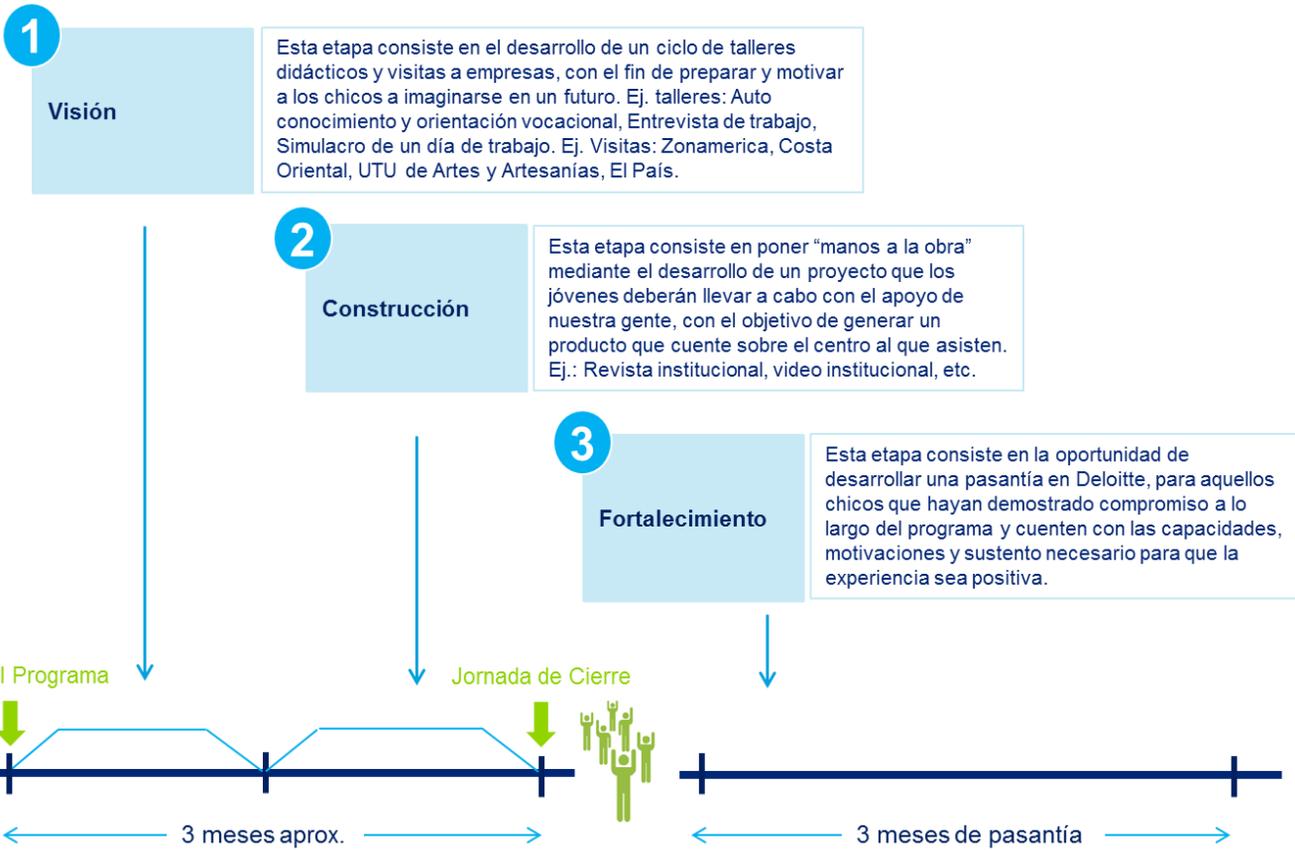
En línea con nuestra política de sustentabilidad, durante el ejercicio 2013, nos planteamos el objetivo de fortalecer nuestro apoyo a la Comunidad. Emprendimos un largo proceso de investigación y relevamiento a efectos de diseñar un programa que contemplara las siguientes tres dimensiones:

- Prioridades de la Firma.
- Intereses de nuestra gente.
- Necesidades de la comunidad.

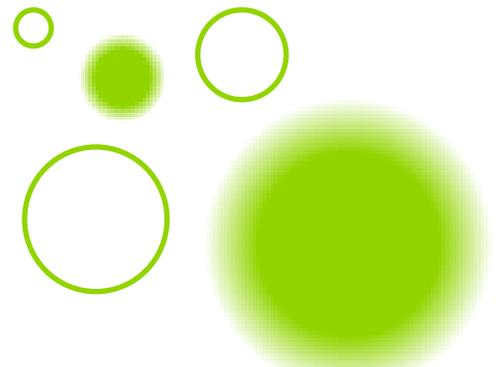
Luego de aproximadamente 6 meses de investigación y diálogo con varias organizaciones de la sociedad civil, diseñamos el “Programa proyectaRSE”, orientado a dar respuesta a una de las principales problemáticas manifestadas en relación a los jóvenes que viven en situación de vulnerabilidad socio-económica: 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 proyectaRSE se llevó a cabo por primera vez durante el ejercicio FY14 y constó de las siguientes 3 grandes etapas:



En el FY14, cuatro de los jóvenes que participaron del programa han desarrollado una pasantía en Deloitte





Reconocimiento DERES de Mejores Prácticas de RSE

Nuestro Programa ProyectaRSE fue reconocido por DERES como mejor práctica de RSE en la categoría **Área Apoyo de la Comunidad, con una mención especial a la innovación.**

Por tercer Año consecutivo, DERES reconoce a las mejores prácticas de RSE dividiéndolas en cinco categorías. Deloitte fue reconocida en la categoría de “Apoyo a la Comunidad” con el Programa ProyectaRSE y dentro de esta categoría se destacó como una de las prácticas más innovadora.

Este reconocimiento es realmente un orgullo para todos nosotros. Es una motivación adicional para seguir impulsando esta iniciativa que tanto nos enriquece, sabiendo que vamos por buen camino.

Les compartimos algunos fragmentos del informe de devolución que nos hicieron sobre el Programa:



“...esta práctica contribuye sin duda a mostrar caminos de solución, a cubrir necesidades claves para el país e ir impregnando de una cultura social del trabajo y las relaciones humanas.”

“...iniciativas como ésta, pueden reducir los altos niveles de deserción que presenta la educación secundaria y pueden poner en valor en los jóvenes la importancia de ésta en su futuro inmediato.”





Deloitte y el medioambiente

En línea con nuestro compromiso con el cuidado del medioambiente, nos hemos propuesto fortalecer las iniciativas que hemos emprendido en ejercicios anteriores.

Debido a la naturaleza de nuestras actividades: servicios profesionales, nuestro principal recurso para la operativa de la Firma es nuestro capital humano. Entendemos que el foco de nuestro compromiso en relación con el medioambiente, radica en el cuidado y uso eficiente de los recursos, tales como el agua, la electricidad y el papel, y en el tratamiento de los residuos que desechamos, tales como plásticos y otros de naturaleza orgánica.

A través de la campaña “Cuidemos nuestros recursos” seguimos fomentando en nuestra gente, hábitos de buen uso y respeto en el consumo diario de agua y de energía.

En cuanto al tratamiento de nuestros residuos, continuamos con nuestra campaña a nivel interno, bajo el nombre de “Deloitte recicla”, a efectos de concientizar a nuestra gente sobre el cuidado de nuestros recursos y potenciar la cultura de las tres ERRES (Reusar, Reciclar, Reparar). Específicamente, la campaña tiene como objetivo concientizar sobre la importancia del uso y reciclaje del papel, plásticos y pilas.

Huella de Carbono

Por segundo año consecutivo, hemos cuantificado las emisiones de Gases de Efecto invernadero (GEIs) que emitimos como consecuencia del desarrollo de las actividades del día a día de la Firma.

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.



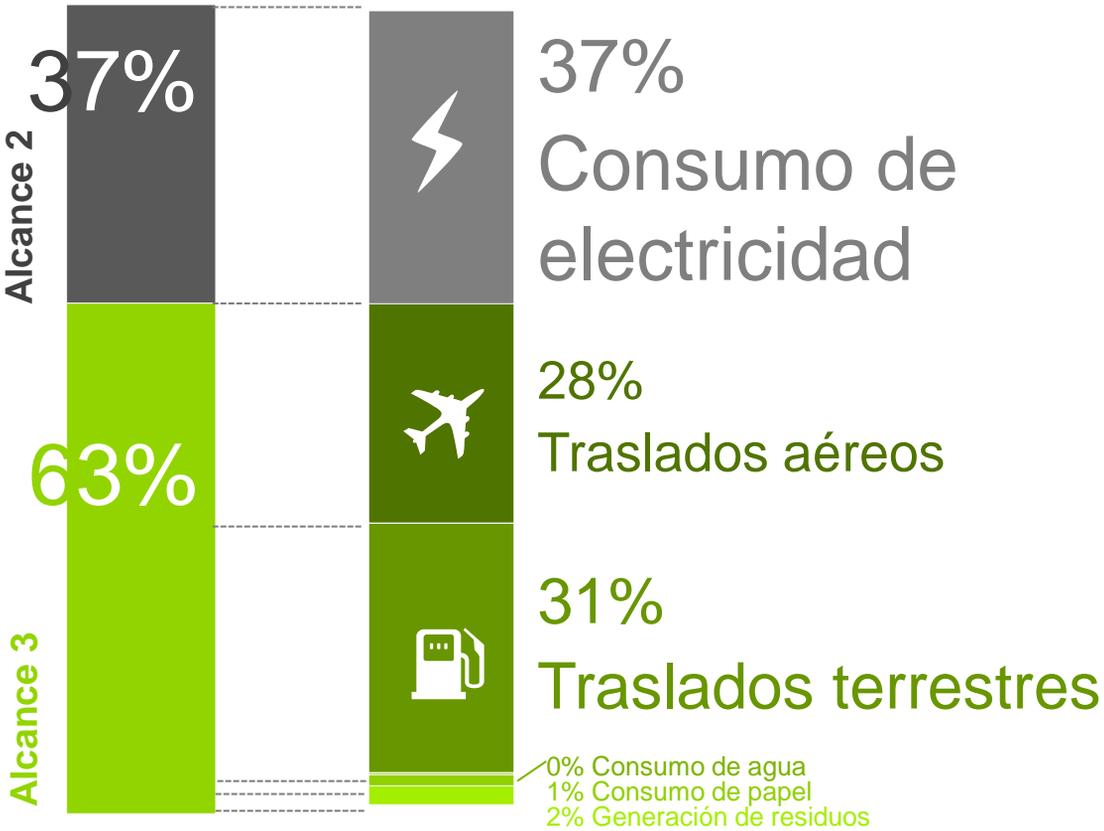
Resultados

A continuación presentamos las emisiones de CO2 equivalentes estimadas por cada uno de los alcances, y los conceptos incluidos dentro de cada uno de ellos:

		FY13	FY14
Alcance	Concepto	Emisiones anuales (t CO2 eq)	Emisiones anuales (t CO2 eq)
Alcance 1	N/A	-	-
Alcance 2	Consumo de electricidad	253,6	290,6
Alcance 3	Viajes aéreos	230,3	217,6
	Viajes terrestres	266,8	247,4
	Consumo de agua	5,0	1,9
	Consumo de papel	8,0	11,3
	Generación de residuos	17,7	18,9
Total emisiones anuales (t CO2 eq)		781,4 (*)	787,7

(*) Nota: Hemos cambiado el factor de emisión del consumo eléctrico, lo cual ha hecho variar el total de emisiones del FY13 publicado en la Memoria correspondiente a este período.

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



Cantidad de emisiones de gases de efecto invernadero por persona



FY13 ton CO2 eq / persona = 1,95



FY14 ton CO2 eq / persona = 1,94



Iniciativas de reducción de nuestra huella de carbono

El cálculo de las emisiones de CO₂ generadas a partir de las actividades relacionadas con nuestro negocio, permite no sólo llevar un reporte anual de este indicador, sino que también constituye el primer paso para poder gestionar la Huella de Carbono de una manera más clara, con el fin de reducir y mitigar nuestro impacto en el medioambiente.

En este sentido, al analizar los resultados de nuestro impacto ambiental, hemos identificado la necesidad de reducir nuestro consumo eléctrico, el cual representa el 37 % de nuestra Huella de Carbono corporativa en el FY14.

En este marco, como primera iniciativa orientada hacia la reducción de nuestras emisiones de GEIs, nos hemos propuesto llevar a cabo un diagnóstico de eficiencia energética, a efectos de identificar posibles oportunidades de ahorro energético en nuestras instalaciones.

Los resultados de dicho diagnóstico y las futuras posibles acciones a implementar, deberán verse reflejadas en los próximos ejercicios.

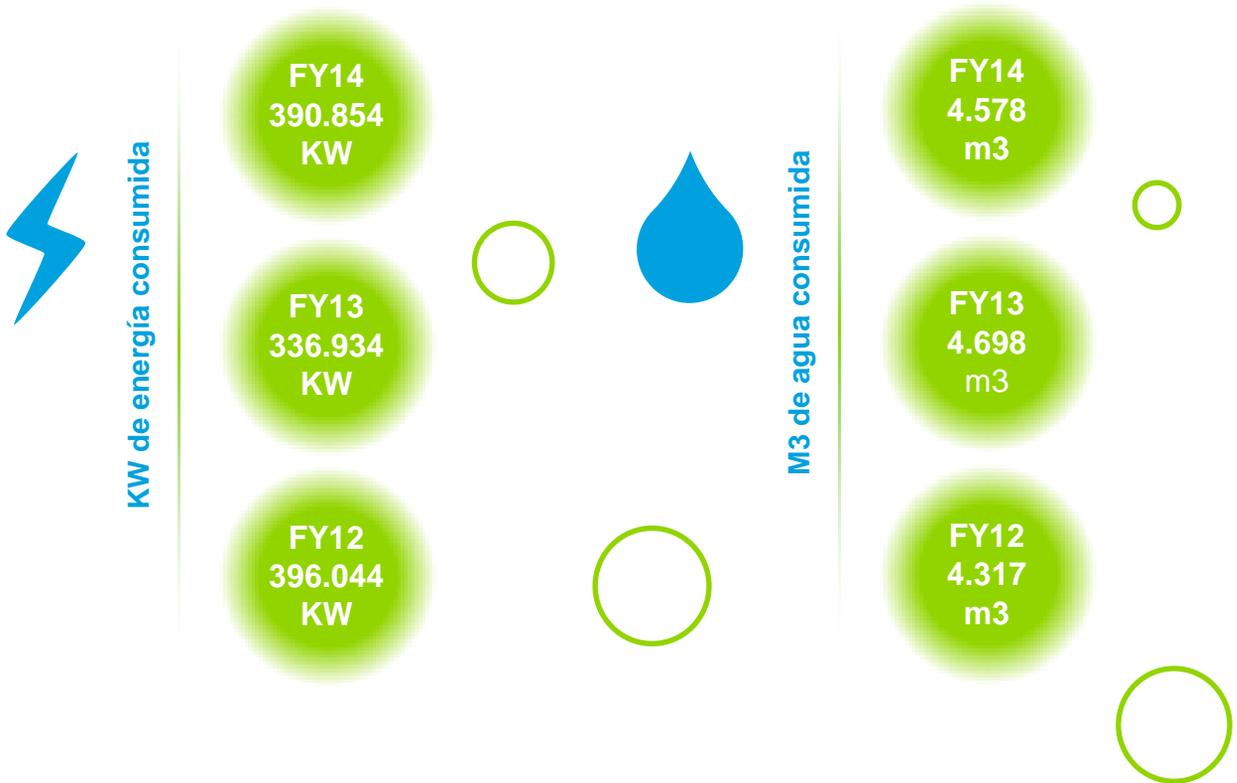
Consumo de energía

El consumo de energía eléctrica de Deloitte fue obtenido de las facturas de energía de nuestras oficinas de Ciudad Vieja, donde se desarrolla casi la totalidad de nuestra actividad.

Consumo de agua

El consumo de agua potable fue obtenido de las facturas de agua de nuestras oficinas de Ciudad Vieja, donde se desarrolla casi la totalidad de nuestra actividad.

Nota: por su relevancia, tanto los consumos de electricidad como de agua reportados, refieren al consumo directo generado en nuestras oficinas de Ciudad Vieja.





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 con más de 35 docentes de diversas materias en cuatro de las Universidades más reconocidas del país:

- UDELAR
- UM
- ORT
- UCUDAL

Algunas de las materias a cargo de nuestra gente:

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

Ferias Laborales

Participamos en las ferias laborales que se llevaron a cabo en la Universidad de Montevideo y en la Universidad Católica del Uruguay.

El objetivo de nuestra participación en el stand es brindar información sobre la Firma a los estudiantes que se acercan, complementando con la entrega de un folleto donde se amplía dicha información y figura el contacto para direccionar a aquellos que quieran enviar su CV.

Adicionalmente al stand, en algunas oportunidades hemos facilitado charlas orientadas a estudiantes a cargo de líderes de nuestra Firma, sobre temas de actualidad. En el ejercicio pasado, Deloitte ofreció en la Universidad de Montevideo una charla a cargo de Fernando Oliva (socio de Consultoría S&O) sobre “La presupuestación y las empresas en Uruguay: mitos y realidades”.

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 Excelencia con nuestros clientes.



+ de **35 docentes** en las
Universidades más reconocidas
del país

Índice de contenidos GRI G4

CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES GRI G4 (conformidad esencial)			
Contenidos básicos generales	Descripción	Página	Omisiones
ESTRATEGIA Y ANÁLISIS			
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.	4	-
PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN			
G4-3	Nombre de la organización	20	-
G4-4	Marcas, productos y servicios más importantes de la organización	24 a 25	-
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	16 a 19	-
G4-7	Naturaleza del régimen de propiedad y su forma jurídica	16 a 20	-
G4-8	Indique a qué mercados se sirve (con desglose geográfico, por sectores y tipos de clientes y destinatarios)	16 a 20	-
G4-9	Determine la escala de la organización, indicando: <ul style="list-style-type: none"> • número de empleados, • número de operaciones, • ventas netas, • capitalización (desglose entre deuda y patrimonio), • cantidad de productos o servicios que ofrecen. 	Deloitte global: 16 a 19 Deloitte Uruguay: • nuestro capital humano: 36 a 37 • nuestro desempeño económico: 26 a 27 • nuestros servicios: 24 a 25	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.	36 a 37	-
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 sujetan a partir de los consejos de salarios.	-

CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES GRI G4 (conformidad esencial)

Contenidos básicos generales	Descripción	Página	Omisiones
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 FY14	-
G4-14	Indique cómo aborda la organización, si procede, el principio de precaución.	86 - 89	-
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.	76 a 77	-
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"> ● ostente un cargo en el órgano de gobierno. ● participe en proyectos o comités. ● realice una aportación de fondos notable, además de la cuotas de membresía obligatorias. ● considere que ser miembro es una decisión estratégica. 	76 a 77	-
ASPECTOS MATERIALES Y COBERTURA			
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. La memoria 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.	6 a 13	-
G4-19	Lista de aspectos materiales que se identificaron durante el proceso de definición del contenido de la memoria.	12	-
G4-20	Cobertura dentro de la organización de cada Aspecto material	12 a 13	
G4-21	Cobertura fuera de la organización de cada Aspecto material	12 a 13	

CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES GRI G4 (conformidad esencial)

Contenidos básicos generales	Descripción	Página	Omisiones
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 FY14	

PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

G4-24	Lista de grupos de interés vinculados a la organización	8 a 11	
G4-25	Indique en qué se basa la elección de los grupo de interés	8 a 11	
G4-26	Enfoque de organización sobre la participación de los grupos de interés.	8 a 11	
G4-27	Cuestiones y problemas clave que han surgido a raíz de la participación de los grupos de interés.	8 a 11	
G4-28	Período objeto de la memoria	12 a 13	
G4-29	Fecha de la última memoria	12 a 13	
G4-30	Ciclo de presentación de la memoria	12 a 13	
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. 12 b. 94 a 97 c. No aplica	
G4-33	Verificación externa	La presente memoria no fue sometida a verificación externa.	

GOBIERNO

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.	22 a 23	
-------	---	---------	--

ÉTICA E INTEGRIDAD

G4-56	Describir los valores, principios, estándares y normas de la organización, tales como código de conducta o códigos de ética.	28 a 31	
-------	--	---------	--

CONTENIDOS BÁSICOS ESPECÍFICOS GRI G4

#	Aspectos materiales Deloitte	Aspectos materiales GRI	Ubicación	Página
1	Alineación estratégica y cumplimiento de estándares corporativos globales	No especifica	Excelencia corporativa Deloitte en el mundo	16 a 19
			Excelencia corporativa Reputación y riesgo	32 a 33
2	Reputación, manejo del riesgo e independencia	Lucha contra la corrupción	Excelencia corporativa Nuestra estructura organizativa	22 a 23
			Excelencia corporativa Ética e integridad	28 a 31
			Excelencia corporativa Reputación y riesgo	32 a 33
3	Rentabilidad financiera y capacidad para invertir	Desempeño económico	Excelencia corporativa Desempeño económico	26 a 27
4	Cumplimiento regulatorio	Cumplimiento regulatorio	Excelencia corporativa Desempeño económico	26 a 27
			Excelencia corporativa Reputación y riesgo	32 a 33
5	Atracción y retención del talento	Empleo	Excelencia con nuestra gente Atracción de talentos	38 a 41
6	Compensación económica y beneficios para nuestra gente	Igualdad de retribución entre mujeres y hombres	Excelencia con nuestra gente Compensaciones y beneficios	54 a 55
7	Desarrollo profesional de nuestra gente	Capacitación y educación Diversidad e igualdad de oportunidades	Excelencia con nuestra gente Aprendizaje y desarrollo	42 a 49
8	Calidad de vida laboral	Seguridad y salud ocupacional No discriminación	Excelencia con nuestra gente Cultura y ambiente de trabajo	50 a 53
9	Calidad del servicio y cumplimiento de acuerdos con nuestros clientes	No especifica	Excelencia con nuestros clientes	56 a 77
10	Precios de nuestros servicios	No especifica	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 especifica	Excelencia con nuestros clientes Más cerca de nuestros clientes	62 a 63
			Excelencia con nuestros clientes Nuestra eminencia	64 a 65
			Excelencia con nuestros clientes Nuestro eventos	66 a 71
			Excelencia con nuestros clientes Cultivando el emprendedurismo en Uruguay	72 a 75
			Excelencia con nuestros clientes Alianzas estratégicas	76 a 77
12	Eminencia en el mercado	No especifica	Excelencia con nuestros clientes Más cerca de nuestros clientes	62 a 63
			Excelencia con nuestros clientes Nuestra eminencia	64 a 65
			Excelencia con nuestros clientes Nuestro eventos	66 a 71
11	Integración y colaboración con la Comunidad	Comunidades Locales	Excelencia con el entorno Deloitte y la comunidad	78 a 85
12	Gestión del impacto ambiental	Energía Agua Emisiones	Excelencia con el entorno Deloitte y el medio ambiente	86 a 91
13	Integración y colaboración con las Universidades	No especifica	Excelencia con el entorno Deloitte y las Universidades	92 a 93
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.	-

Contáctenos



Roberto De Luca
Socio Director
rdeluca@deloitte.com



Mariella de Aurrecochea
Socia
mdeaurrecochea@deloitte.com



Alejandro Vanrell
Senior
avanrell@deloitte.com

Nuestras Oficinas

Plaza Independencia

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

Zonamerica

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

WTC Free Zone

Dr. Kuis Bonavita 1294
Oficina Complejo WTC
Montevideo
Código Postal: 11300
Uruguay
Tel: +598 2622 21 97

