



Reporte de Sostenibilidad
Deloitte Uruguay 2015



Cientes



Sociedad



Talento



Corporativo

IMPACTOS
que
TRASCIENDEN

Contenido

Impactos que trascienden

Corporativo pág. 14

- Deloitte global
- Deloitte Uruguay
- Nuestra estructura organizativa
- Nuestros servicios
- Nuestro desempeño económico
- Ética e integridad
- Reputación y riesgo

Talento pág. 30

- Nuestro capital humano
- Atracción de talentos
- Aprendizaje y desarrollo
- Cultura y ambiente de trabajo
- Compensaciones y beneficios

Introducción pág. 4

- Mensaje de nuestro Socio Director
- Mensaje de nuestra socia líder de Sustentabilidad & RSE
- Hitos de nuestro 2015
- Nuestros grupos de interés
- Sobre este Reporte

Clientes pág. 48

- Foco en nuestros clientes
- La mirada de nuestros clientes
- Nuestra eminencia
- Nuestros eventos
- Emprendedurismo en Uruguay
- Alianzas estratégicas

Sociedad pág. 66

- Deloitte y la Comunidad
- Deloitte y el Medioambiente
- Deloitte y las Universidades

Mensaje de nuestro socio director



Este Reporte constituye una herramienta poderosa de comunicación y diálogo con nuestros distintos grupos de interés, con el objetivo de transparentar nuestra gestión, fortalecer y cultivar relaciones de confianza y redoblar nuestro compromiso por mejorar nuestro desempeño económico, social y medioambiental

Tenemos el agrado de presentarles nuestro Reporte de Sostenibilidad del ejercicio finalizado el 31 de mayo de 2015, elaborada en base al estándar GRI G4 y en línea a los principios del Pacto Global de las Naciones Unidas del cual reafirmamos nuestro compromiso.

Concebimos nuestro Reporte como una herramienta de comunicación y diálogo con nuestros distintos grupos de interés, con el objetivo de hacer transparente nuestra gestión, fortalecer y cultivar relaciones de confianza y redoblar nuestro compromiso por mejorar nuestro desempeño económico, social y medioambiental.

Durante el ejercicio 2015, avanzamos significativamente en varias líneas de trabajo relacionadas a la sostenibilidad de nuestro negocio y nuestros grupos de interés.

En relación a nuestra gente, nuestros esfuerzos estuvieron orientados a 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 y preocupaciones de nuestra gente.

En 2015 hemos sido reconocidos nuevamente por Great Place to Work® como uno de los mejores lugares para trabajar en Uruguay, lo cual nos llena de orgullo y nos confirma que vamos por un buen camino.

Asimismo, en línea con nuestro compromiso por mejorar la calidad de vida laboral de nuestra gente, un hito importante de nuestro 2015 fue la construcción de un nuevo comedor en nuestras oficinas, el cual cuenta con espacios más amplios y con mayor confort para el mejor goce del descanso.

En relación a nuestros clientes, orientamos nuestros esfuerzos 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.

Uno de nuestros esfuerzos destacados de nuestro 2015 fue la contratación de una empresa independiente para realizar una nueva edición del estudio sobre firmas de servicios profesionales, en el cual se releva la percepción y satisfacción del mercado en relación a nuestra Firma y a nuestros principales competidores. Los resultados de este han sido altamente satisfactorios y nos motivan a superarnos cada día, identificando nuestras fortalezas y aspectos a mejorar.

Por otro lado, 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.

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, por lo tanto, a nuestra Firma.

Trabajamos en la construcción de una cultura emprendedora en Uruguay, convencidos de que el Emprendedurismo es de importancia clave en la dinámica del desarrollo económico. En este sentido, durante el 2015, trabajamos en diversas iniciativas en relación a esta temática, entre las que se destaca el auspicio de un nuevo libro de Alexis Jano titulado "Inspiradores Latinoamericanos", el cual recoge historias reales de empresarios regionales que comparten su visión y aprendizajes a partir de su experiencia emprendedora.

Fuimos reconocidos por la CELADE con el Premio Nacional a la Excelencia Ciudadana como Emprendedores 2015.

En relación a la Comunidad, hemos redoblado nuestro compromiso e inversión, cofundando ÁNIMA, el primer bachillerato tecnológico gratuito de gestión privada que abre sus puertas en Febrero de 2016.

Lanzamos la segunda edición de nuestro encuesta ¿Qué están haciendo las empresas por los niños en Uruguay?, un estudio exploratorio que realizamos cada dos años, en alianza con UNICEF, para apoyar y potenciar su trabajo en Uruguay.

Asimismo, continuamos nuestro trabajo y compromiso con distintas ONGs e instituciones educativas, dentro de los cuales se destaca nuestro programa proyectaRSE, orientado a volcar nuestras capacidades, experiencias y valores, hacia los jóvenes que asisten a los diversos Centros Juveniles de la zona cercana a la Firma.

En relación al medioambiente, continuamos la medición de nuestra Huella de Carbono corporativa, a partir de la cual analizamos e identificamos nuestras principales fuentes de contaminación. Durante el 2015, comenzamos a trabajar en la eficiencia energética de nuestras oficinas, implementando nuevas iniciativas orientadas a disminuir nuestro impacto en el medioambiente.

Estamos muy orgullosos de los avances que hemos logrado y reconocemos la necesidades de seguir mejorando y avanzando, convencidos de la importancia de gestionar nuestra Firma de una manera sustentable y socialmente responsable.

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

Atentos saludos
Roberto De Luca

Mensaje de nuestra socia líder de Sustentabilidad & RSE



El actual contexto mundial exige que las empresas adoptemos un enfoque de gestión basado en dar respuesta a los nuevos desafíos de negocios del siglo XXI, los cuales conjugan una triple dimensión: económica, social y medioambiental.

Esto significa que las empresas debemos incorporar nuevas medidas que estén a la altura de estos desafíos, si queremos ser competitivas y sostenibles.

En Deloitte procuramos proactivamente estar alineados a las mejores prácticas e incorporar los estándares de vanguardia a nivel internacional, en los distintos ámbitos de la Responsabilidad Social Empresarial que nos competen.

En este sentido, elaboramos nuestro Reporte 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 este Reporte, sino identificar y seleccionar los indicadores que habiliten el monitoreo de nuestro desempeño económico, social y medioambiental.

Nuestro Reporte fue reconocida por DERES como una mejor práctica de RSE en 2015, lo cual nos llena de orgullo y nos impulsa a seguir mejorando nuestro reporte, identificando nuevas formas de comunicar y dialogar con nuestros grupos de interés y mejorar la gestión de nuestros impactos.

Entendemos que la práctica de reportar es una herramienta clave e indispensable para las empresas comprometidas con la RSE, cuyos beneficios van más allá de la comunicación en sí misma, sino que constituye una herramienta valiosa de gestión, al habilitar el monitoreo de los principales indicadores que guardan relación con la sostenibilidad de sus negocios.

Cuantificamos nuestra Huella de Carbono corporativa acorde a los lineamientos del Estándar Corporativo de Contabilidad y Reporte del GHG Protocol, a efectos de gestionar nuestro impacto en el medioambiente, implementando mejoras en tecnología amigable con el medioambiente.

Incorporamos a nuestra gestión indicadores recomendados por la ISO 26000, objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, entre otros.

Desempeñamos un rol proactivo y protagonista en las organizaciones promotoras del desarrollo sostenible y buenas prácticas empresariales, tales como DERES, ACDE y la Red del Pacto Global de las Naciones Unidas, así como en distintas Universidades a través de charlas, eventos, estudios de investigación, entre otros.

En Deloitte apostamos a la profesionalización de la gestión de la Sostenibilidad y la RSE, difundiendo nuestro convencimiento entre nuestros clientes y organizaciones amigas, buscando difundir una cultura de sostenibilidad y socialmente responsable, alineado a las mejores prácticas y estándares de vanguardia.

Los invitamos a leer nuestro Reporte y a contactarnos para seguir trabajando juntos en la construcción de una red de empresas que avanza, empresas sostenibles y responsables, empresas del siglo XXI.

Atentos saludos
Mariella de Aurrecoechea

En Deloitte apostamos a la profesionalización de la gestión de la Sostenibilidad y la RSE, difundiendo nuestro convencimiento entre nuestros clientes y organizaciones amigas, buscando difundir una cultura de sostenibilidad y socialmente responsable, alineado a las mejores prácticas y estándares de vanguardia

Hitos de nuestro 2015



Auspiciamos el libro
“Inspiradores
Latinoamericanos”, el cual
recoge historias reales de
diversos empresarios,
orientado a fomentar el
Emprendedurismo

Inauguramos un
nuevo comedor!



Nuevamente hemos sido
reconocidos por GPTW
(Great Place To Work[®])
como uno de los
mejores lugares para
trabajar en Uruguay

Fuimos reconocidos por
la CELADE con el
premio Excelencia
ciudadana como
Emprendedores 2015

Comenzamos a
trabajar sobre la
Eficiencia Energética
de nuestras oficinas



Emprendimos nuevos
compromisos con la
comunidad, co-fundando
ANIMA, el primer
Bachillerato Tecnológico
de acceso gratuito y
gestión privada



Nuevo relevamiento de
la satisfacción y
percepción de nuestros
clientes

Lanzamos una nueva
edición de la Encuesta
interna de Clima y
Compromiso

Nuestro Reporte de
Sostenibilidad fue
reconocida por DERES
como una mejor práctica
de RSE

Organizamos el “Ciclo
de presidenciables” con
los candidatos de cada
partido con
representación
parlamentaria



Publicamos nuestro
segundo estudio ¿Qué
están haciendo las
empresas por los
niños? en alianza con
UNICEF



Lanzamos la primera
edición de nuestro
concurso interno
Deloitte innova!



Fuimos nombrados
como la mejor firma de
Precios de Transferencia
en Uruguay por el
International Tax Review

*#Impact
ThatMatters*

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.

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.

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

	Medios de relacionamiento	Preocupaciones	Enfoque de gestión
Talento	<ul style="list-style-type: none"> Evaluaciones del desempeño Relación de Consejería Reuniones de grupos de trabajo Comunicaciones corporativas Focus Group Encuestas de percepción y clima laboral Entrevistas de egreso 	<ul style="list-style-type: none"> Compensación económica y beneficios Desarrollo profesional Calidad de vida 	<p>Buscamos el desarrollo profesional y personal de nuestra gente, así como el bienestar y calidad de vida laboral de los mismos, compensando sus esfuerzos a través de un sistema de remuneración variable en función del desempeño. Nuestra gestión del Talento está focalizada en atraer, desarrollar y retener a los más talentosos, fortaleciendo nuestra cultura basada en valores.</p>
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> Calidad Cumplimiento Precio Conocimiento del negocio e innovación 	<p>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.</p>
Socios	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación de desempeño anual Reuniones mensuales de planificación y toma de decisiones Información para la toma de decisiones Off-sites estratégicos 	<ul style="list-style-type: none"> Sustentabilidad del negocio Rentabilidad financiera Capacidad para invertir Atracción y retención del Talento Calidad y cumplimiento 	<p>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.</p>
Deloitte global	<ul style="list-style-type: none"> Comunicaciones formales a través de las diferentes líneas de reporte, por línea de servicio, funciones, etc. Participación en órganos de decisión Revisión de prácticas 	<ul style="list-style-type: none"> Alineación estratégica Cumplimiento Reputación y manejo del riesgo Independencia 	<p>Deloitte es la marca bajo la cual miles de profesionales comprometidos alrededor del mundo se unen para brindar servicios profesionales de calidad. Buscamos asegurar dicha calidad a través de la alineación estratégica, el cumplimiento, independencia, reputación y el manejo adecuado del riesgo.</p>

	Medios de relacionamiento	Preocupaciones	Enfoque de gestión
Comunidad y medioambiente	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> Integración y colaboración Gestión del impacto ambiental 	<p>Nos proponemos influir positivamente en la comunidad al realizar nuestra actividad profesional de manera ética y comprometiéndonos con proyectos y alianzas con organizaciones locales y regionales en beneficio de la sociedad. Asimismo, nos preocupamos por reducir nuestro impacto en el medioambiente a través de la medición y gestión de los principales indicadores ambientales.</p>
Reguladores	<ul style="list-style-type: none"> Inspecciones de nuestro trabajo Relacionamiento formal e informal con representantes 	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento Independencia Reputación y manejo del riesgo 	<p>Nos preocupamos por cumplir con nuestros reguladores manteniendo siempre la independencia, reputación y el manejo del riesgo que nos caracteriza.</p>
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> Relacionamiento formal e informal 	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de acuerdos y obligaciones Cumplimiento de estándares de conducta, valores y principios éticos 	<p>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.</p>
Universidades	<ul style="list-style-type: none"> Docencia universitaria Publicación de llamados para estudiantes en bolsas de trabajo universitarias Convenios y alianzas con universidades / institutos terciarios 	<ul style="list-style-type: none"> Integración y colaboración Atracción de talentos 	<p>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.</p>

Sobre este Reporte

Perfil del Reporte

Esta es nuestro quinto Reporte de Sostenibilidad y comprende las actividades de Deloitte Uruguay durante el ejercicio fiscal que culminó el 31 de mayo de 2015.

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 este Reporte el índice de contenidos GRI de la opción elegida.

Nuestro Reporte de Sostenibilidad fue reconocida por DERES como una mejor práctica de RSE

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

"...la Memoria está elaborada bajo la versión GRI G4, muy bien presentada, tiene una estructura y contenidos adecuados, un buen proceso de difusión y alineado a las políticas y objetivos organizacionales. Es un buen ejemplo de cómo elaborar un Reporte de Sostenibilidad".

"La aplicación de una metodología internacional prestigiosa con rigurosidad y la excelente calidad del producto final"

"Viene de una evolución en el tratamiento de la RSE en la firma de forma audaz y pionera".

Análisis de materialidad

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

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

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

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

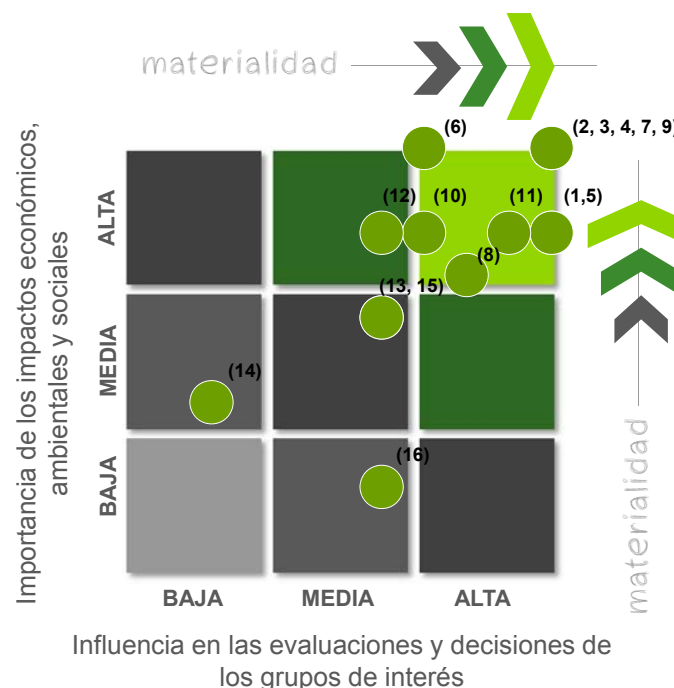
- Un análisis específico realizado dentro del planeamiento estratégico de la organización en el que se determinaron los principales grupos de interés y los temas más relevantes a ser incorporados;
- Un proceso de relacionamiento e involucramiento con representantes de grupos de interés clave.
- El análisis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

La priorización de la materialidad en Deloitte se realizó a través de un proceso participativo de la dirección de la Firma.

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

Lista y priorización de aspectos materiales

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



Corporativo

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

Talento

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

Clientes

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

Sociedad

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

Corporativo

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.



Cumplimiento regulatorio



Reputación, manejo del riesgo e independencia



Rentabilidad financiera y capacidad para invertir



Alineación estratégica y cumplimiento de estándares corporativos globales



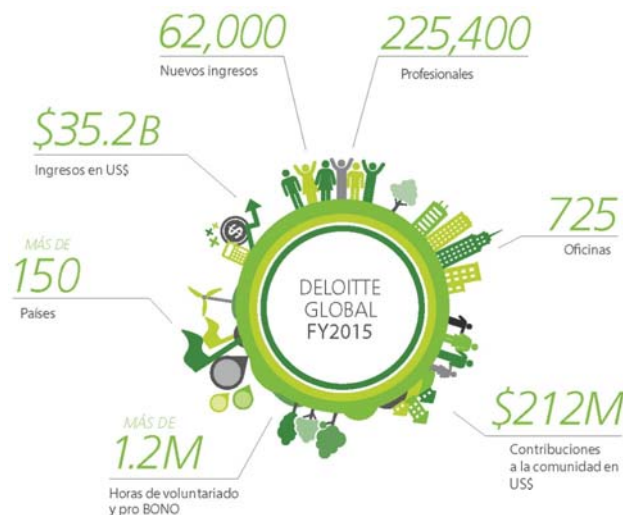
Deloitte global

Deloitte es una de las principales firmas de servicios profesionales a nivel mundial, con una red global de 47 firmas miembro en más de 150 países e integrada por más de 225.400 profesionales.

Cada una de las 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.

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

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



Una red sin fronteras

Organización regional: Deloitte LATCO

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

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



Alineamiento **estratégico** regional



225.400
profesionales



15
países

29
oficinas

725 oficinas

+ de 150 países

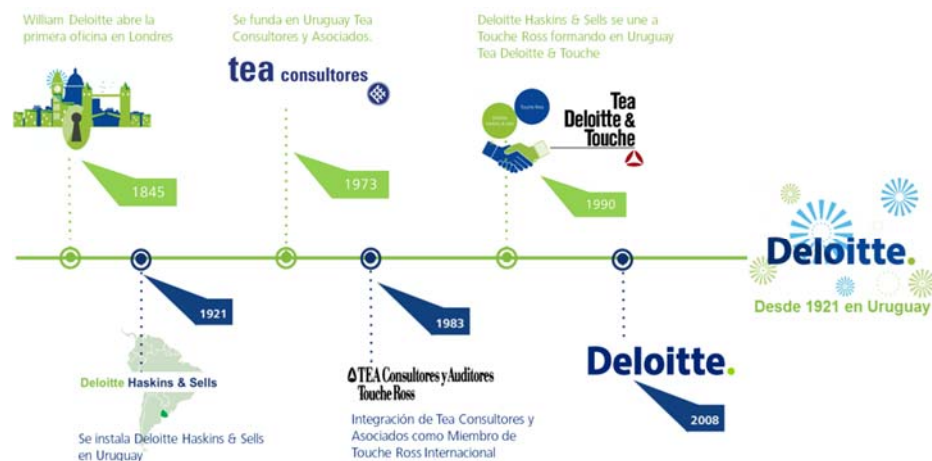
+6.300
profesionales

Diversidad
cultural, unión
estratégica

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

En Deloitte nos guía un propósito común:

Generar un impacto que trasciende.

Este propósito define nuestra identidad, perdura trascendiendo lo cotidiano, nos une creando nexos.

Todos los días tenemos un reto con quienes más nos importan: nuestros clientes, nuestros profesionales y la sociedad.

Talento

Inspiramos a nuestros profesionales para que aporten valor a nuestros clientes al mismo tiempo que les permitimos desarrollar una carrera profesional excepcional basada en una cultura integradora y colaborativa.

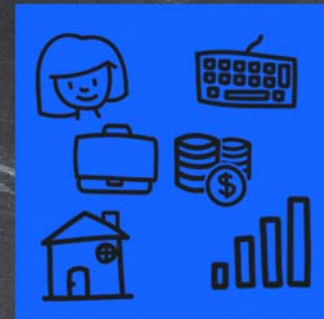
Clientes

Servimos a nuestros clientes de manera diferencial, innovando y ayudándoles a resolver todo tipo de problemas al mismo tiempo que impulsamos un crecimiento sostenible.

Sociedad

Mejoramos la sociedad fomentando la confianza en el mercado. Para ello, defendemos la integridad de las organizaciones y apoyamos a nuestras comunidades.

Nuestro propósito:
generar un impacto que trasciende.



Talento
Clientes
Sociedad



Nuestra estructura organizativa

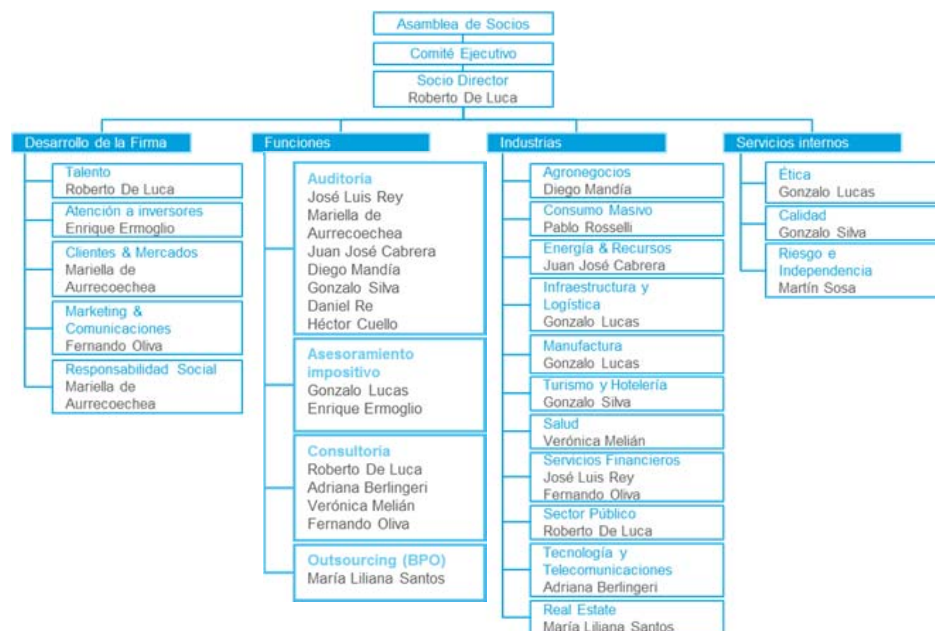
El gobierno corporativo es la columna vertebral de la toma de decisiones y del monitoreo de la gestión, jugando un rol trascendente en las relaciones de confianza entre la Firma y sus grupos de interés.

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.



Roberto De Luca
Socio Director
Contador Público



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



Juan José Cabrera
Socio
Contador Público |
Auditoría



Héctor Cuello
Director
Contador Público |
Auditoría



Mariella de Aurrecochea
Socia
Contadora Pública,
MBA | Auditoría



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



Gonzalo Lucas
Socio
Contador Público |
Asesoramiento
Impositivo y Legal



Diego Mandiá
Socio
Contador Público,
MBA, CPA |
Auditoría



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



Fernando Oliva
Socio
Contador Público,
MBA | Consultoría



Daniel Re
Director
Contador Público |
Auditoría



José Luis Rey
Socio
Contador Público,
MBA | 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 2015, varios de los integrantes de nuestro equipo de dirección ha desempeñado un rol relevante en nuestra Firma a nivel global:

- Roberto De Luca: Miembro del Board de LATCO.
- José Luis Rey: Líder Proyecto Eficacia y Eficiencia para Auditoría 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.

Nuestro equipo de dirección

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

Auditoría y manejo del riesgo

- Auditoría y revisión de estados contables
- Auditoría interna
- Asesoramiento contable, IFRS y US GAAP
- Revisión de control
- Diseño e implementación de procesos de control
- Auditoría de gestión de riesgos
- Diseño e implementación de sistema de gestión de riesgos
- Apoyo en la implantación de las mejores prácticas de gobierno corporativo
- Auditoría de gestión, operativa y de negocio
- Auditoría de gastos de marketing
- Inventarios a medida (bienes de cambio, activo fijo)
- Sustentabilidad & Responsabilidad Social Empresarial

Asesoramiento Financiero

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

Capital Humano

- Búsqueda y Selección de Personas
- Outplacement & Coaching
- Análisis de Mercado de Trabajo
- Análisis de sistemas de Remuneraciones y Beneficios
- Procesos y Políticas de RRHH
- Tecnología de RRHH
- Gestión del Cambio
- Cultura Organizacional
- Capacitación y Desarrollo

Asesoramiento legal e impositivo

- Planificación tributaria
- Ajuste anual de IRPF
- Impuestos personales
- Impuestos a las Rentas de las Actividades Económicas (IRAE), Impuesto al Patrimonio (IP)
- Convenios
- Normas Formales de Documentación
- Actuaciones Inspectivas: BPS, MTSS y DGI
- Retenciones
- Tributación para expatriados
- Promoción de inversiones
- Tributación al sector Agropecuario
- Impuesto al Valor Agregado (IVA)

Estrategia y Operaciones

- Estrategia
- Business Model Transformation
- Transformación Financiera
- Planificación y presupuesto
- Analytics
- IT Strategy
- Transformación Digital
- Cybersecurity
- PMO y revisión de calidad
- Facturación Electrónica

BPO (Outsourcing)

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

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 FY15, la Firma aumentó en un 16% 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, 2014 y 2015 se distribuyeron de la siguiente manera:

	FY13	FY14	FY15
Compensaciones y beneficios	52 %	55 %	52 %
Pago de impuestos	6 %	6 %	6 %
Pago de proveedores nacionales y otros	29 %	24 %	26 %

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

Durante el ejercicio FY15, hemos aumentado nuestros ingresos en un 16% respecto al año fiscal anterior. Asimismo, al cierre del FY15 hemos aumentado los ingresos en todas nuestras áreas de servicios, como se muestra en el cuadro a continuación:

Área de servicio	Crecimiento de ingresos FY13 (en %)	Crecimiento de ingresos FY14 (en %)	Crecimiento de ingresos FY15 (en %)
Auditoría & Riesgos	11,3%	14,1%	14,8%
Impuestos	12,6%	7,8%	12,3%
Consultoría	24,6%	1,0%	19,5%
BPO (Outsourcing)	1,0%	8,6%	13,7%

Total de crecimiento de ingresos en el FY15

16%

Durante el FY15 nos hemos planteado el objetivo de trabajar en la eficiencia de nuestra gestión y recursos, lo cual se vio reflejado en un aumento significativo del nivel de ingresos, así como también en una disminución del índice de rotación de nuestra gente. Estos resultados nos llenan de orgullo y nos impulsan a seguir trabajando en esta línea.

Durante el FY15 hemos aumentado los ingresos en todas nuestras áreas de servicios

Total de crecimiento de ingresos

16% FY15
7% FY14
10% FY13



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.

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.

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.

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.

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.

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.

Nuestra práctica "Enfoque de negocios basado en valores" fue reconocida por DERS como una mejor práctica de RSE en 2012

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

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

Medición interna: también 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.

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

Nuestros valores

Integridad

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

Excelente valor a mercados y clientes

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

Compromiso de uno para con el otro

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

Fortaleza a partir de la diversidad cultural

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

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 éstos 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.
- **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.

En el FY15 la Firma tuvo revisión de la práctica en Impuestos a nivel LATCO, en las que recibimos la máxima puntuación. Asimismo, La práctica de Auditoría fue revisada y no hubieron observaciones relevantes.

Por otra parte, no hemos recibido ninguna observación del BCU a partir de sus revisiones.

Independencia

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

Deloitte busca que su comportamiento profesional esté permanentemente regido por una actitud de Independencia, sin la cual la Firma no podría 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.

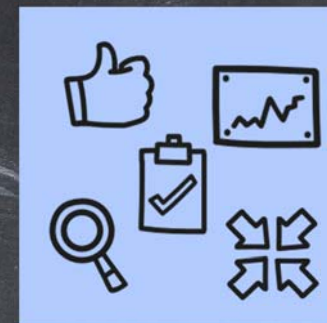
Para estar alineados a esta política todos los miembros de la Firma deben realizar un e-learning obligatorio de Independencia cada determinado período.

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

El 100% de nuestros profesionales han realizado la declaración de independencia en el FY15



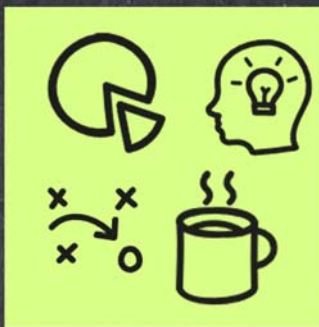
Durante el FY15, la Firma ha transitado satisfactoriamente los controles de calidad de las prácticas

No hemos recibido ninguna observación del BCU a partir de sus revisiones.



Talento

Inspiramos a nuestros profesionales para que aporten valor a nuestros clientes al mismo tiempo que les permitimos desarrollar una carrera profesional excepcional basada en una cultura integradora y colaborativa



Desarrollo profesional de nuestra gente



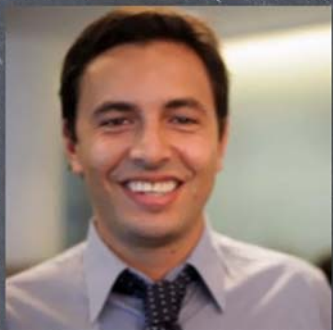
Atracción y retención del talento



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**



Compensación económica y beneficios para nuestra gente



Calidad de vida laboral



Nuestro capital humano

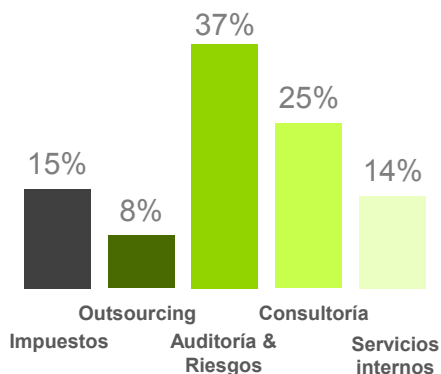
Dotación

Durante el ejercicio fiscal 2015, formaron parte de la firma 415 personas en promedio. Esto no incluye personal tercerizado.



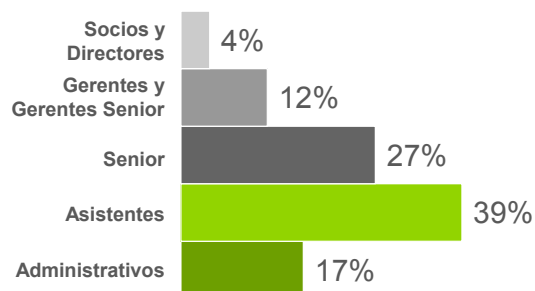
Distribución por áreas

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



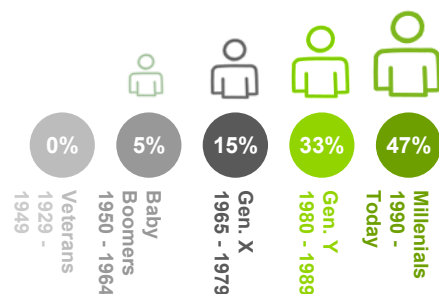
Distribución por categorías

Nuestro equipo profesional se compone mayoritariamente por los cargos de asistentes y seniors, los cuales representan el 66% del equipo de Deloitte.



Distribución etaria

Deloitte es una organización de jóvenes profesionales. Más del 80% de la fuerza laboral tiene menos de 35 años.



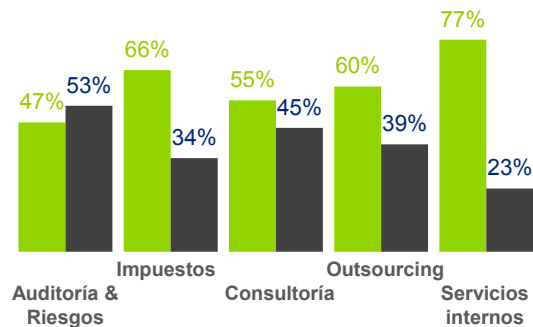
Distribución por género

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 FY15 el 57% de nuestra gente; y prácticamente en todos los sectores son mayoría, siendo mayoría también en los niveles gerenciales, asistentes y administrativos.



Dotación masculina Dotación femenina



Categorías

Socio/Director	25%	75%
Gerente Senior/Gerente	56%	44%
Senior	48%	52%
Asistente	55%	45%
Administrativo	84%	16%

Opinión de nuestra gente

(encuesta GPTW, setiembre 2015)

"Aquí el personal es tratado en forma justa independientemente de su sexo"

95% contestó afirmativamente

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. 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:

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

Empleo

Nuestro proceso de selección se caracteriza mayoritariamente, por reclutar estudiantes universitarios jóvenes que se encuentran en el entorno de los 23 años provenientes de diversas carreras. Durante el ejercicio 2015 hemos incorporado más de 60 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.

Psicólogos

Ingenieros en Computación

Ingenieros en Alimentos

Licenciados en RRHH y RRL

Contadores

Economistas

Administradores

Licenciados en Sistemas

Ingenieros Industriales

Antropología

Comunicación

Deloitte ha sido la
primera
experiencia laboral
del 61% de las
personas que ingresaron
en el FY15

Más de 60
jóvenes

Se incorporaron a la
Firma en el FY15

23 años

Es el promedio de
edad de los jóvenes
que ingresaron en el
FY15



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

FY15 20%



64% de los egresos son mujeres



36% de los egresos son hombres

FY14 22%



71% de los egresos son mujeres



29% de los egresos son hombres

FY13 25%



53% de los egresos son mujeres

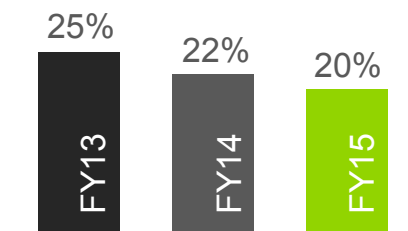


46% de los egresos son hombres

Rotación de personas

Del total de personas, el 20% dejó de pertenecer a la Firma durante el FY15, de los cuales el 64% son mujeres y el restante 36% son hombres. Siendo este nivel, altamente satisfactorio por los benchmarks de la industria. No obstante, el manejo adecuado de la rotación es un factor clave en la administración de nuestra sustentabilidad.

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.



Encuesta de clima y compromiso: "Lo que hago y aprendo en Deloitte me permite estar bien posicionado en el mercado laboral"

90% contestaron favorablemente

92%

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

96%

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

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"

En las encuestas realizadas a los nuevos miembros de la Firma durante el FY15 para medir el grado de satisfacción y acompañamiento recibido por la Firma durante los primeros meses, los resultados fueron los siguientes:



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.

Modalidades de Aprendizaje y Desarrollo

- Cursos de capacitación presenciales: técnicos o comportamentales, organizados por sector o generales.
- 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

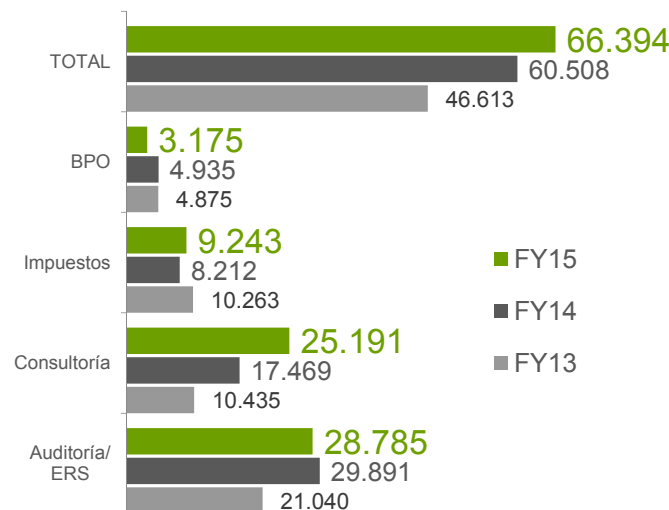
Plataforma de entrenamiento online

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.

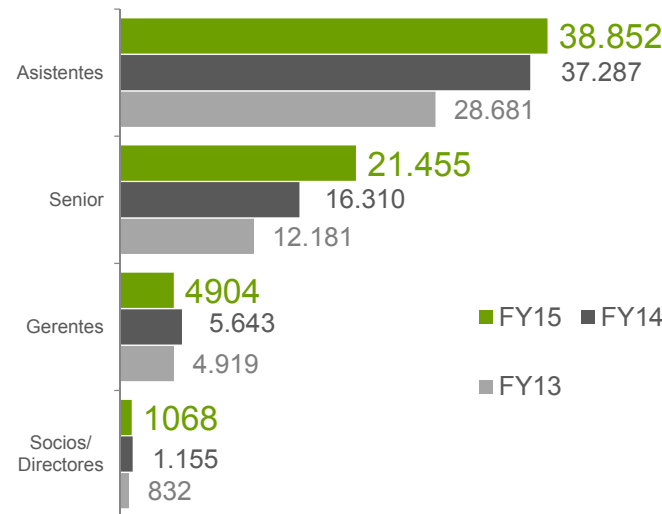
Este sistema de capacitación promueve el compromiso personal con la formación, a través de la autogestión y la posibilidad de elegir la mejor propuesta de aprendizaje en función de las necesidades de cada persona.

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.

Horas de capacitación distribuidas por sector



Horas de capacitación distribuidas por categoría



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

FY15 66.394
FY14 60.508
FY13 46.613



Horas de capacitación por persona sobre el total de horas trabajadas

FY15 11%
FY14 10%
FY13 8%



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, y se gestiona desde una plataforma online.

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

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

Durante el ejercicio finalizado el 31 de mayo de 2015 han sido promovidas 173 personas.

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

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

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

El sistema de evaluación del desempeño está directamente relacionado con el desarrollo de talentos 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.

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.

173 personas fueron promovidas en el FY15

Auditoría & Riesgos



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.

Mentoring

El "Mentoring" comprende la figura del "mentor" y "mentoree", donde el "mentor" comparte su conocimiento, experiencia y aprendizaje con otra persona ("mentoree") que tiene la voluntad y las ganas de beneficiarse a partir de ese intercambio en pro de enriquecer su desarrollo profesional y personal. El rol del "mentor" es guiar y apoyar al "mentoree" en aquellos aspectos, preocupaciones o inquietudes vinculados a la carrera profesional y/o desarrollo personal.

Programa de movilidad y transferencia externa

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

Programa de movilidad interna

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

Promociones

FY15 173

FY14 176

FY13 167

Encuesta: "Tu experiencia como aconsejado"

¿Consideras que las reuniones de feedback que has tenido en FY15 han contribuido con tu desarrollo y crecimiento?

93% de las personas

que tuvieron al menos una reunión durante el FY15, considera que las mismas han contribuido con su desarrollo y crecimiento.

Personas que cambiaron de sector en el marco del programa de movilidad interna

4 en el FY15
8 en el FY14
9 en el FY13

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

Nuevo comedor: En 2015 hemos inaugurado un nuevo y moderno comedor que dispone de más espacio con más de 100 lugares, sala multifunción adaptable, máquina de snacks y las facilidades necesarias para la hora del almuerzo.

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

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

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

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

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

Encuesta de clima y compromiso: "En la Firma, se trabaja en un ambiente de colaboración y trabajo en equipo"

94%
contestaron
favorablemente

Nuevamente hemos sido reconocidos por Great Place to Work Institute como uno de los mejores lugares para trabajar en Uruguay

5°
puesto
en 2015

2003 | 2°
2005 | 5°
2007 | 7°
2009 | 4°
2011 | 2°
2013 | 6°

91% de
participación en la
encuesta realizada en
2015



mails de despedida de nuestra gente del 2006 al 2015

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

Senior Consultoría | 2015

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

Asistente Auditoría | 2015

"...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

"... 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

"..." me exijo buscar la forma de transmitir en un mail 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 los 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

"...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

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

Gerente Auditoría | 2015

"...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

"...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

"...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

"...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

"Al final, cuando te pones a pensar lo detenidamente, no es casualidad... no es casual que todos sintamos que trabajar acá nos aportó y enriqueció como personas y como profesionales, no es casual que todos sintamos que conocimos personas increíbles y que nos llevamos un montón de amigos, que aprendimos un montón en una variedad inmensa de temas, que tuvimos el privilegio de haber trabajado codo a codo con salados de nuestras profesiones y tampoco es casualidad que todos nos hayamos divertido en el proceso!"

Gerente ERS | 2015

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

Gerente Consultoría | 2015

"...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



"...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

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

Senior Consultoría | 2015

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

Administrativa Soporte | 2014

"...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

"...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

"...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

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

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 gozadas por nuestra gente

FY15 16.722
FY14 16.863
FY13 16.966



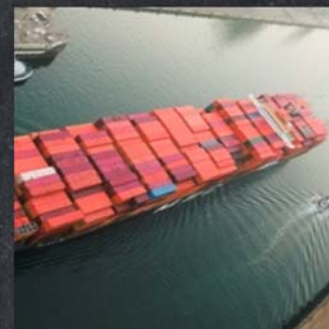
Total horas de licencia por estudio por sector FY15	Auditoría & Riesgos	10.164
	BPO (Outsourcing)	1.818
	Consultoría	2.534
	Impuestos	2.206
	Total	16.722

Cientes

Apoyamos a nuestros clientes de manera diferencial, innovando y ayudándoles a resolver todo tipo de problemas al mismo tiempo que impulsamos un crecimiento sostenible



Conocimiento
del negocio e
innovación



Calidad del servicio
y cumplimiento de
acuerdos con
nuestros clientes

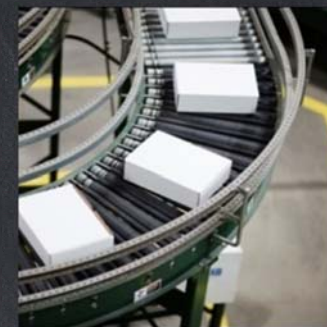


Un estilo basado en el
conocimiento del mercado y en la
creación de soluciones y
respuestas innovadoras enfocadas
en los negocios de nuestros
clientes

Precio de nuestros
servicios



Eminencia en el
mercado



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 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 (Outsourcing)
- 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 nuestros clientes, con especial énfasis en hacer sugerencias que puedan contribuir a la mejora de la productividad, eficacia y eficiencia de las actividades de nuestros clientes.

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

Estándares globales de servicio al cliente

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

Compromiso al más alto nivel

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

Evaluación periódica del servicio prestado

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

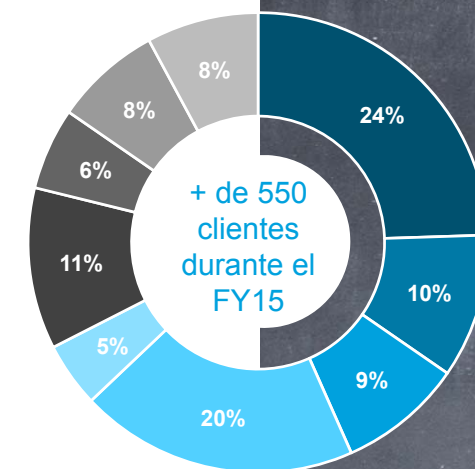
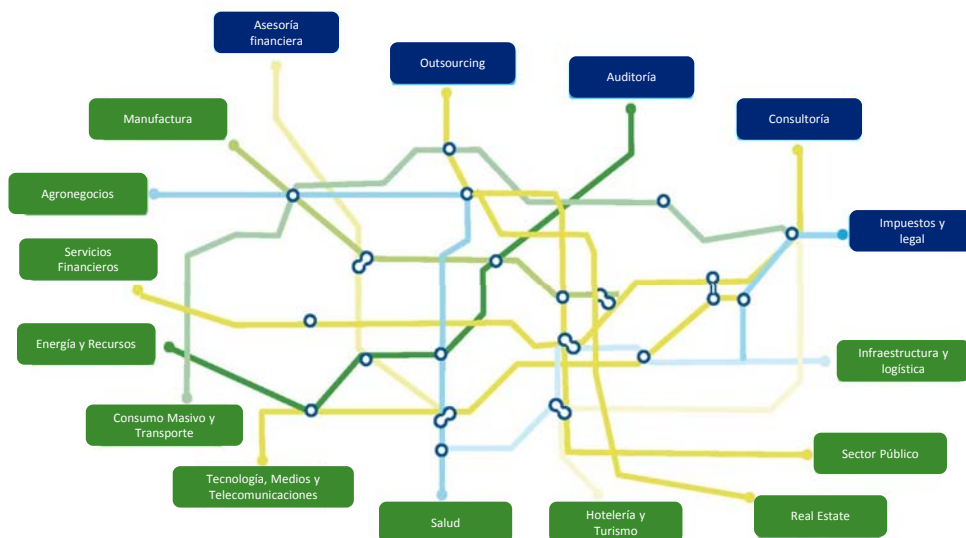
Esta es una retroalimentación directa, solicitada por el equipo de trabajo a su contraparte en el cliente. Específicamente se evalúa si:

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

Durante el FY15 la Firma ha tenido más de 550 clientes pertenecientes a todas las industrias



Consumo Masivo	
Agronegocios	
Energía y Recursos	
Servicios Financieros	
Laboratorios y Salud	
Manufactura	
Sector Público	
Real Estate	
Tecnología, Medios y Telecomunicaciones	



La mirada de nuestros clientes

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

Encuesta de mercado

Un hito importante de 2015 en relación a nuestro clientes, fue la nueva edición del estudio sobre las Firmas de servicios profesionales buscando los siguientes objetivos:

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

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

Metodología

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

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

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

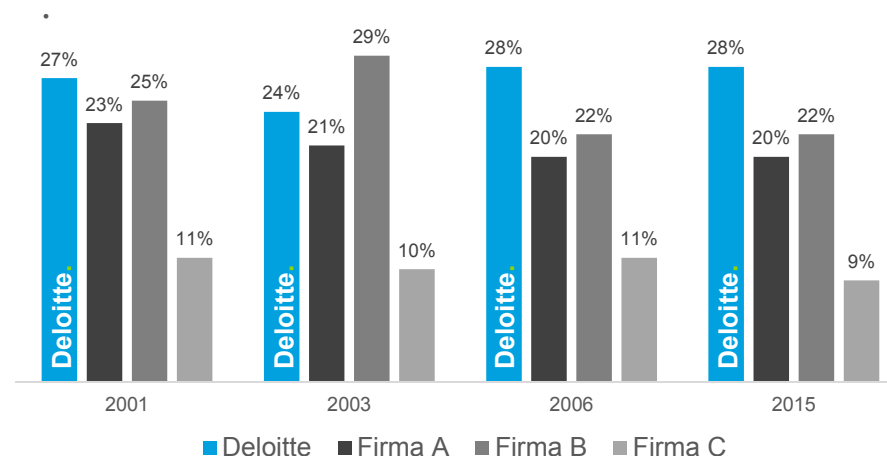
Deloitte es la Firma de servicios profesionales con mayores niveles de satisfacción en los diferentes niveles del modelo de evaluación

Modelo de satisfacción de Equipos Consultores

	Deloitte.	Firma A	Firma B	Firma C
PROMOCIÓN	18%	11%	12%	4%
COMPROMISO	34%	29%	36%	13%
SATISFACCIÓN	27%	17%	18%	8%
TRANSACCIÓN	30%	22%	23%	10%
CONFIANZA	75%	69%	67%	34%
CONOCIMIENTO	89%	86%	85%	69%
CRÍTICO	1%	1%	2%	1%

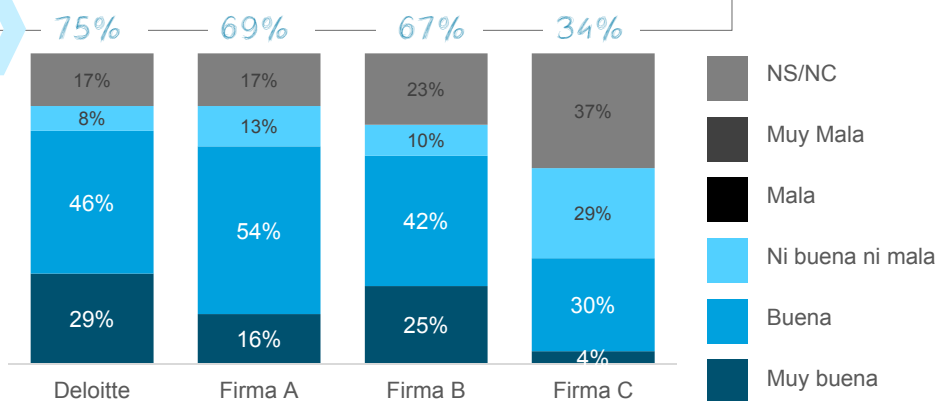
Estos niveles de satisfacción, conciden con los niveles de uso de los servicios prestados por nuestra Firma, siendo la Firma más utilizada por las empresas que operan en nuestro país, manteniendo un nivel de utilización constante y significativo a lo largo de los años.

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



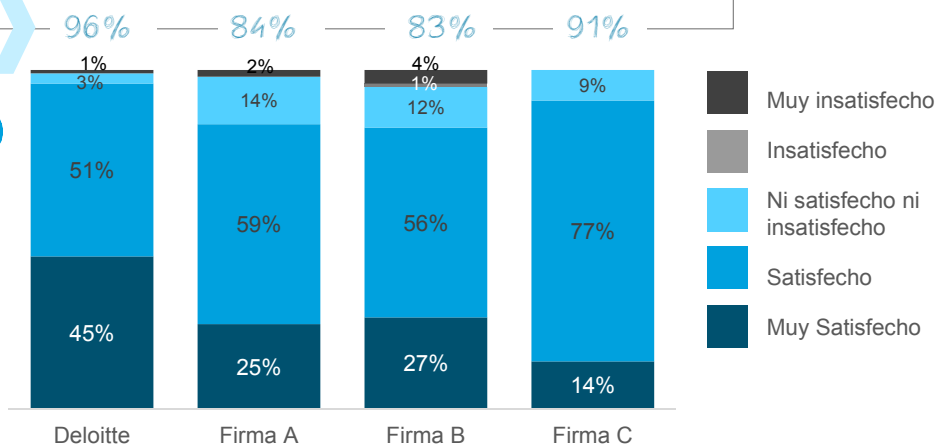
Por otro lado, cuando se consulta a las empresas "cuál es su impresión global sobre...", con satisfacción mostramos que Deloitte es la Firma que tiene mejor nivel de impresión global. El 75% de los respondientes afirman que la impresión es buena y muy buena.

Impresión buena y muy buena



De los clientes que hoy actualmente usan nuestros servicios, el 96% de los mismos está satisfecho y muy satisfecho, siendo nuevamente este porcentaje el mayor en relación a las otras firmas.

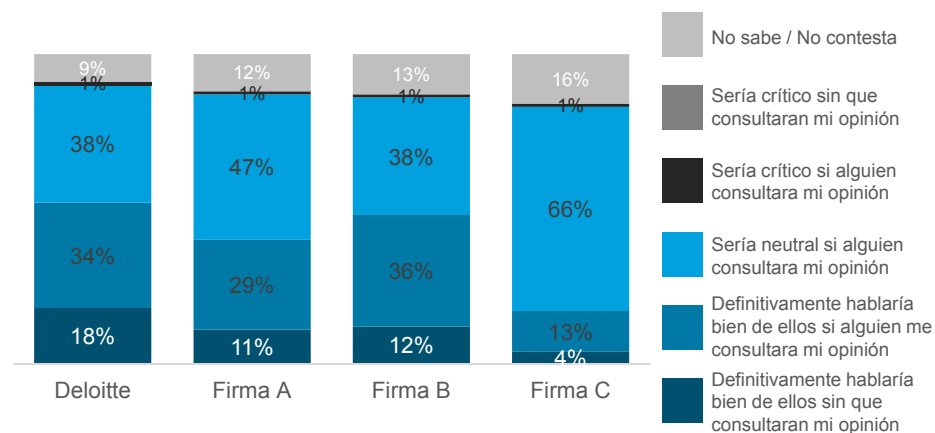
Muy satisfecho y satisfecho



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

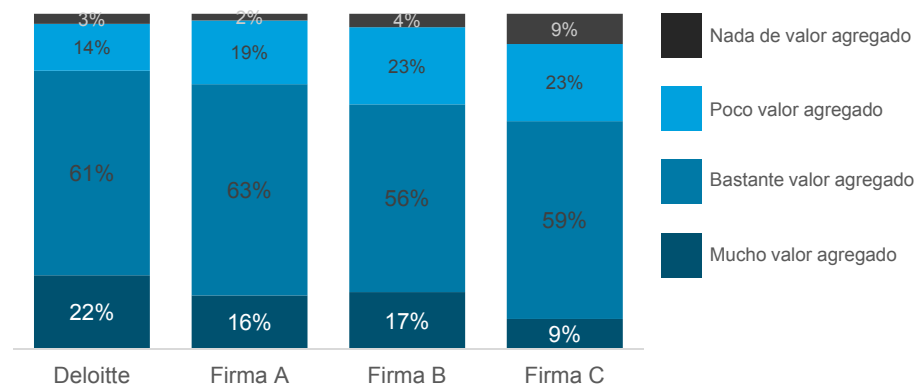
Recomendación

¿Con cuál de las siguientes frases se siente más identificado?



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

Percepción de valor agregado



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

96% de nuestros clientes contestaron estar satisfechos y muy satisfechos

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

83% de nuestros clientes contestaron que Deloitte aportó bastante y mucho valor agregado

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



Las áreas para las que los empresarios entrevistados más contratan y han contratado empresas que ofrecen servicios profesionales son auditoría y consultoría fiscal. La empresa más mencionada en estas áreas fue Deloitte seguida por Firma B, Firma A y por último Firma C.

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

En el caso de Deloitte se expresa una amplia y convergente satisfacción entre los entrevistados que han operado u operan actualmente con ellos

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

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

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

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

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



Nuestra eminencia

Más
cerca de
nuestros
clientes

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.

Nuestra eminencia en prensa

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

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

475 total apariciones en
prensa durante el FY15
(internet, medios
gráficos, radio,
televisión)

Contamos con una
fuerte presencia
en medios y redes
sociales

Apariciones mensuales
promedio en prensa
escrita

22 en FY15



28 en FY14
24 en FY13

Cantidad de profesionales
que nos siguen en LinkedIn
a diciembre 2015

6.367 en 2015



3.480 en 2014
1.400 en 2013

Apariciones mensuales
promedio en radio

7 en el FY15



10 en el FY14
8 en el FY13

Cantidad de seguidores en
Twitter a diciembre 2015

5.095 en 2015



4.086 en 2014
3.000 en 2013

Apariciones mensuales
promedio en televisión

2 en el FY15



2 en el FY14
2 en el FY13

Cantidad de likes en nuestra
FanPage de Facebook a
diciembre 2015

2.174 en 2015



1.423 en 2014
1.000 en 2013



Nuestros eventos

Algunos de nuestros eventos destacados del FY15



Durante el ejercicio FY15 organizamos 28 eventos, los cuales son el resultado del esfuerzo colectivo de todos los sectores de la Firma. A su vez, hemos participado en 29 eventos organizados por otras instituciones.

Centro de Excelencia Deloitte - WTC

El Centro de Excelencia es un espacio destinado al desarrollo de eventos de nuestra Firma y capacitaciones de valor para nuestros clientes, ubicado en Torre 4 del complejo WTC Montevideo "Sala de Eventos".

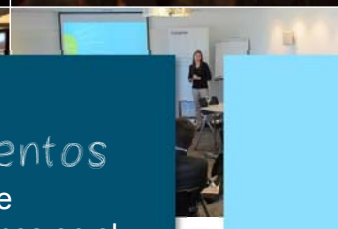
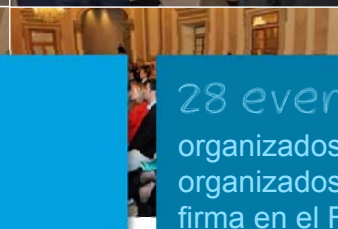
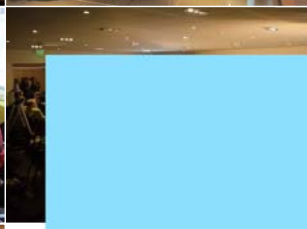
A través de la capacitación y el traspaso de conocimientos permanente, el Centro de Excelencia busca brindar a los clientes una verdadera experiencia de aprendizaje basada en la innovación, colaboración y excelencia.

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



- Encuentro regional de **Capital Humano para la Industria Farmacéutica**
- **Perspectivas Económicas**
- Charla **Inclusión financiera**
- Evento **Reportes de Sostenibilidad** para la Red del Pacto Global en Uruguay
- Workshop - **Seguridad SAP**
- Presentación del libro **Inspiradores latinoamericanos sobre el espíritu emprendedor y empresarial**
- Evento sobre **Innovación para el sector público** | Ruta a la prosperidad de los países, ¿cómo generar ideas y transformarlas en resultados?
- **Ciclo de presidenciables** con los cuatro candidatos de los partidos con representación parlamentaria
- Evento **Tecnología de la Información | BCP**
- Impacto en las empresas del nuevo **código aduanero**
- **Mujeres Líderes**
- **Normas Contables – Auditoría**
- Tendencias de **Outsourcing**
- Desayuno Comprobantes de **Facturación Electrónica** para mutualistas
- Tendencias globales de **capital humano**
- Evento Técnica y tendencias de **Presupuestación**
- **Tributos en el agro**
- **Actualización en IRPF**
- Estrategias para la **atracción y retención de talentos**
- **Liderazgo gerencial**



28 eventos
organizados y co
organizados por la
firma en el FY2015

22 en FY14
13 en FY13

29 eventos
en los que
participamos en el
FY 2015

Emprendedurismo en Uruguay

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", "Herencia de emprendedores" e "Inspiradores latinoamericanos"



Nuestro equipo de Mentoras del programa "Más emprendedoras": Ana Méndez, Muriel Ben, Lucía Recalde, Mercedes Seré e Isabel Rodríguez



Libros "Creer en lo imposible", "Herencia de emprendedores" e "Inspiradores latinoamericanos"

Como parte de nuestro compromiso por fomentar el desarrollo de los emprendedores y el espíritu emprendedor en el país, hemos auspiciado tres libros relevantes escritos por Alexis Jano "Creer en lo imposible", "Herencia de emprendedores" e "Inspiradores latinoamericanos".

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

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

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 y 2015, cinco mujeres de nuestro equipo gerencial, se capacitaron en el Centro de Emprendimiento Deloitte del IEEM, 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.

"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". "Felicito 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!"

Centro de Emprendimientos Deloitte del IEEM

En Deloitte hemos tomado la iniciativa de fomentar el desarrollo del emprendedurismo en nuestro país. En este sentido, hemos apoyado 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 turnarounds) y proyectos de crecimientos de alto impacto (como pueden ser las internacionalizaciones).

A continuación se presentan algunas actividades destacadas del Centro de Emprendimientos durante el 2015:

Actividades de Formación:

- El curso "Iniciativa Emprendedora" estuvo presente en todos los programas del IEEM alcanzando a unos 250 ejecutivos.
- Se facilitaron sesiones de continuidad para antiguos alumnos sobre temas de emprendimiento social.
- Los participantes del MBA tuvieron el derecho a una consulta con el departamento impositivo & legal de Deloitte para realizar su plan de negocios.

Actividades de Investigación y difusión

- Se co-organizó el WED Uruguay - Día del Emprendimiento Femenino de la ONU para nuestro país.
- Se firmó un acuerdo con el BID como proveedores de contenidos de su plataforma regional Connect Américas.
- Se presentaron los resultados del GEM 2015 en el Foro Xcala, donde asistieron más de 140 empresarios, inversores, gestores de redes de inversión y autoridades de toda América Latina.
- Se presentaron los resultados de la investigación del GEM Uruguay para el año 2015 en la Mega Experiencia Endeavor.
- Invitados por Fundación Ricaldoni a exponer sobre emprendimiento en Uruguay para integrantes del eco sistema emprendedor Uruguayo.
- Se realizó una investigación (co-financiada por Endeavor) sobre limitantes y barreras a la hora de emprender.
- Columna mensual en Café & Negocios emprendedores del Observador.

Deloitte innova!

Este año hemos lanzado el concurso interno *Deloitte Innova!* con el objetivo de fomentar y motivar el pensamiento innovador en nuestra gente. Las ideas presentadas corresponden a diversas perspectivas: mejoras de eficiencia y calidad, nuevos servicios y nuevas tecnologías.

Objetivos del concurso:

- Generar nuevas ideas sobre productos y servicios existentes.
- Proponer nuevos productos o servicios a desarrollar.
- Diseñar nuevas formas de trabajo que nos impulsen a ser más eficaces.
- Desarrollar la cultura innovadora y reconocer a los más innovadores de la Firma.
- Generar eminencia en el mercado.

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

Deloitte innova!
MIRALO DISTINTO

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



Alianzas estratégicas

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

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

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 en Uruguay.

Piso 40 | Empresarios en la altura

Desde sus inicios, hemos colaborado con la constitución de la Asociación Civil de Piso 40 – Club de Ejecutivos del Uruguay.

PISO 40 es una Asociación Civil sin fines de lucro que retoma la antigua tradición de los clubes de este tipo en otras partes del mundo.

La institución promueve el intercambio cultural, profesional y social de empresarios referentes y exitosos del ámbito local e internacional.



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

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

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.

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.

DERES es una organización empresarial sin fines de lucro que reúne a las principales empresas de Uruguay que buscan desarrollar la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), tanto desde el punto de vista conceptual como de su aplicación práctica.

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.

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.

LIDECO, gremial empresarial sin fines de lucro, dedica esfuerzos para la construcción de la más completa base de datos comerciales empresariales y para brindar a sus asociados el asesoramiento jurídico necesario para, junto con la información comercial, optimizar la gestión y la toma de decisiones de negocios.

El **Pacto Global** es una iniciativa voluntaria, en la cual las empresas y otras organizaciones se comprometen a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados en cuatro áreas temáticas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anticorrupción.

Sociedad

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

Gestión del
impacto
ambiental

Integración y
colaboración con
las
Universidades



Integración y
colaboración con la
Comunidad



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.

Cumplimiento y
cooperación
con nuestros
proveedores



Deloitte y la Comunidad

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.

Hemos aumentado nuestra dedicación en horas de nuestra gente a acciones de apoyo a la comunidad y cuidado del medioambiente

Horas de dedicación
a actividades de RSE

2.318 en el FY15
1971 en el FY14
669 en el FY13

65 voluntarios

han participado de
actividades de RSE en
el FY15, lo cual
representa un 16% del
total de nuestra gente

Voluntariado corporativo

Escuela n°200

Hace ocho años que la Firma apadrina a la Escuela N°200 Dr. Ricardo Caritat, 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, regalos personalizados para todos los niños, entre otras.
- **Jornada de Integración:** consiste en la organización de una visita a la Escuela, que 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.
- **Reciclaje solidario:** nos hemos propuesto sumarnos a la campaña de CUTCSA "Reciclaje Solidario", a través de la cual juntando 1.000.000 de boletos, CUTCSA hace entrega de una silla de ruedas.

Durante el FY15, hemos alcanzado el objetivo, haciendo entrega de la silla de ruedas a Ruben Valenzuela de 16 años, alumno de la Escuela 200. La alegría y gratitud de Ruben y su familia hicieron que todo el esfuerzo valiera la pena.

¡Aprovechamos este medio para agradecer a todos quienes han contribuido a lo largo de estos casi dos años, demostrando que con pequeñas acciones podemos lograr grandes cosas!



Programa ProyectaRSE

Durante el FY15 lanzamos por segundo año consecutivo nuestro "Programa proyectaRSE", orientado a dar respuesta a una de las principales problemáticas manifestadas en relación a los jóvenes que viven en situación de vulnerabilidad socio-económica: la falta de un proyecto de vida.

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

El programa consta de tres grandes etapas:

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

A cierre del FY15, nueve jóvenes que participaron del programa han tenido la oportunidad de desarrollar una pasantía



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

Algunos de los principales hallazgos del estudio

El 57% de las empresas priorizan a la educación en sus acciones de apoyo a la comunidad



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

Durante el FY15, lanzamos nuestro segundo 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. La primera edición de la encuesta fue realizada en 2012 y sus resultados fueron divulgados en la Cena Anual de Unicef de ese año.

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

Obra Banneux

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

- Donación para re construcción de la cocina en la cual se alimentan 300 niños por día. La misma se encontraba inhabilitada por bomberos.
- Desde este año, asumimos el compromiso de financiar la escolaridad de dos niños, durante todo el ciclo primario, a través del programa Padrinazgo de Niños con Alas. Así como de acompañar a los niños en otras instancias propias de un padrinazgo (en coordinación con la escuela y la familia).

El 90% de las empresas brindan permiso para que las madres embarazadas se ausenten para realizarse los controles correspondientes.



ANIMA | Nuevo Bachillerato Tecnológico

Un hito importante del FY15 es que emprendimos nuevos compromisos con la comunidad, impulsando ANIMA, una nueva propuesta educativa innovadora de Bachillerato Tecnológico en Administración y Tecnología de la Información y Comunicación (TIC), de gestión privada y acceso gratuito, que se desarrolla en diferentes espacios de aprendizaje: el aula, las empresas y laboratorios digitales.

¿Para quién?

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

Nuestro apoyo se materializa de diferentes formas, entre ellas se desatacan las siguientes:

- Integración de la Comisión Directiva como empresa fundadora.
- Financiación económica.
- Empresa formadora de jóvenes.
- Docencia.
- Apoyo en el fundrising.
- Selección de docentes y roles clave.
- Identificación de competencias del perfil de egreso.
- Entre otros.



El 19% de las empresas ha incorporado exigencias respecto al uso del trabajo infantil en los contratos con sus proveedores

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

Deloitte y el medioambiente

Debido a la naturaleza de nuestras actividades: servicios profesionales, nuestro principal recurso para la operativa de la Firma es nuestro capital humano. En este sentido, 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.

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.

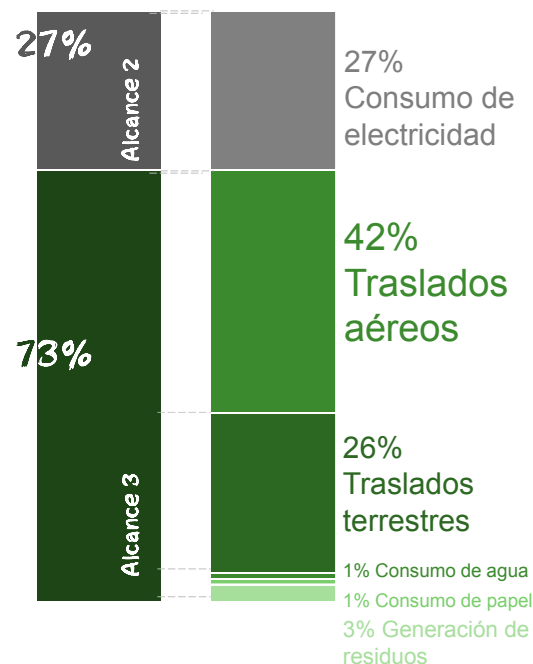
Método de cálculo

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.



Eficiencia Energética

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. En este marco, como primera iniciativa orientada hacia la reducción de nuestras emisiones de GEIs, hemos llevado 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 y agua

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

Principales indicadores medioambientales

Emisiones (ton CO₂ eq por persona)
 2,11 en FY15
 1,94 en FY14
 1,93 en FY13

Consumo de electricidad (en kW)
 269.238 en FY15
 390.854 en FY14
 336.934 en FY13

Consumo de agua (en m³)
 6.758 en FY15
 4.578 en FY14
 4.317 en FY13

Deloitte y las universidades

+ de 35 docentes
en las Universidades
más reconocidas
del país



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

Auditoría
Business Intelligence y Datawarehouse
Cambio Organizacional
Combinaciones de negocios
Consultoría Tributaria
Contabilidad Bancaria
Contabilidad de Gestión
Contabilidad Gerencial
Contabilidad Superior
Contabilidad y cambio de Precios
Control Interno
Costos para la toma de decisiones
Costos y Gestión de Empresas Bancarias
Diseño organizacional

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

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

Actividad docente

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

- UDELAR
- UM
- ORT
- UCUDAL

Gestión del Cambio
Herramientas de Gestión Financiera
Informática Aplicada
Legislación laboral
Modelos y sistema de costos
Procesos, BMP y Workflow
Procesos, Control Interno y Gobierno Corporativo
Reconocimiento de ingresos y gastos
Seminario Fiscalidad Internacional
Sistemas de planificación
Taller de Gobierno Corporativo
Teoría Contable Superior
Tributaria
Tributos Nacionales

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

Deloitte University

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

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

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

Las instalaciones de DU están diseñados para favorecer la colaboración y trabajo en equipo, la solución de problemas complejos de negocios e idear soluciones innovadoras.

Desde sus inicios varias personas de nuestro equipo gerencial y directivo de Deloitte Uruguay, han participado y facilitado de capacitaciones en Deloitte University en Texas, Estados Unidos.

Deloitte.
University
The Leadership Center

Centro de Emprendimientos Deloitte IEEM

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

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



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

Índice GRI G4

Conformidad esencial

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	18	-
G4-4	Marcas, productos y servicios más importantes de la organización	22 a 23	-
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 17	-
G4-7	Naturaleza del régimen de propiedad y su forma jurídica	16 a 19	-
G4-8	Indique a qué mercados se sirve (con desglose geográfico, por sectores y tipos de clientes y destinatarios)	16 a 19	-
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 17 Deloitte Uruguay: <ul style="list-style-type: none">• nuestro capital humano: 32 a 33• nuestro desempeño económico: 24 a 25• nuestros servicios: 22 a 23	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.	32 a 33	-
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 sujen a partir de los consejos de salarios.	-
G4-12	Describa la cadena de suministro de la organización	Nuestra actividad se basa en la prestación de servicios profesionales, por lo que nuestro principal proveedor es nuestra gente.	-
G4-13	Cambios significativos respecto al tamaño, estructura, propiedad accionaria o la cadena de suministro de la organización	No hubo cambios significativos en el período FY15	-
G4-14	Indique cómo aborda la organización, si procede, el principio de precaución.	72 a 73	-
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.	64 a 65	-
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.	64 a 65	-
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.	10 a 13	-
G4-19	Lista de aspectos materiales que se identificaron durante el proceso de definición del contenido de la memoria.	13	-
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	
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 FY15	

CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES GRI G4 (conformidad esencial)			
Contenidos básicos generales	Descripción	Página	Omisiones
PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS			
G4-24	Lista de grupos de interés vinculados a la organización	10 a 11	
G4-25	Indique en qué se basa la elección de los grupo de interés	10 a 11	
G4-26	Enfoque de organización sobre la participación de los grupos de interés.	10 a 11	
G4-27	Cuestiones y problemas clave que han surgido a raíz de la participación de los grupos de interés.	10 a 11	
PERFIL DE LA MEMORIA			
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. 76 a 77 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.	20 a 21	
ÉTICA E INTEGRIDAD			
G4-56	Describir los valores, principios, estándares y normas de la organización, tales como código de conducta o códigos de ética.	26 a 27	

CONTENIDOS BÁSICOS ESPECÍFICOS GRI G4				
#	Aspectos materiales Deloitte	Aspectos materiales GRI	Ubicación	Página
1	Alineación estratégica y cumplimiento de estándares corporativos globales	No específica	Corporativo Deloitte global	16 a 17
			Corporativo Ética e integridad	26 a 27
			Corporativo Reputación y riesgo	28 a 29
2	Reputación, manejo del riesgo e independencia	Lucha contra la corrupción	Corporativo Nuestra estructura organizativa	20 a 21
			Corporativo Ética e integridad	26 a 27
3	Rentabilidad financiera y capacidad para invertir	Desempeño económico	Corporativo Reputación y riesgo	28 a 29
			Corporativo Nuestro desempeño económico	24 a 25
4	Cumplimiento regulatorio	Cumplimiento regulatorio	Corporativo Nuestro desempeño económico	24 a 25
			Corporativo Reputación y riesgo	28 a 29
5	Atracción y retención del talento	Empleo	Talento Atracción de talentos	34 a 37
6	Compensación económica y beneficios para nuestra gente	Igualdad de retribución entre mujeres y hombres	Talento Compensaciones y beneficios	46 a 47
7	Desarrollo profesional de nuestra gente	Capacitación y educación Diversidad e igualdad de oportunidades	Talento Aprendizaje y desarrollo	38 a 41
8	Calidad de vida laboral	Seguridad y salud ocupacional No discriminación	Talento Cultura y ambiente de trabajo	42 a 45
9	Calidad del servicio y cumplimiento de acuerdos con nuestros clientes	No específica	Clientes	48 a 65
10	Precios de nuestros servicios	No específica	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 específica	Clientes Nuestra eminencia	58 a 59
			Clientes Nuestro eventos	60 a 61
			Clientes Emprendedurismo en Uruguay	62 a 63
12	Eminencia en el mercado	No específica	Clientes Alianzas estratégicas	64 a 65
			Clientes Nuestra eminencia	58 a 59
11	Integración y colaboración con la Comunidad	Comunidades Locales	Clientes Nuestro eventos	60 a 61
			Sociedad Deloitte y la comunidad	68 a 71
12	Gestión del impacto ambiental	Energía Agua Emisiones	Sociedad Deloitte y el medio ambiente	72 a 73
13	Integración y colaboración con las Universidades	No específica	Sociedad Deloitte y las Universidades	74 a 75
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 Aurrecoechea
Socia
mdeaurrecoechea@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

Zonamérica

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

WTC Free Zone

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

www.deloitte.com/uy

 @DeloitteUruguay

 DeloitteUruguay

 DeloitteUruguay



Sobre Deloitte

Deloitte se refiere a una o más de las firmas miembros de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía, y su red de firmas miembros, cada una como una entidad única e independiente y legalmente separada. Una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembros puede verse en el sitio web www.deloitte.com/about.

Deloitte presta servicios de auditoría, impuestos, consultoría y asesoramiento financiero a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Con una red global de firmas miembros en más de 150 países, Deloitte brinda sus capacidades de clase mundial y su profunda experiencia local para ayudar a sus clientes a tener éxito donde sea que operen. Aproximadamente 225.400 profesionales de Deloitte se han comprometido a convertirse en estándar de excelencia.

© 2016 Deloitte S.C.