

# Un enfoque estratégico de la Gestión de Riesgos y el Control Interno en las empresas multinacionales



# Índice



## Hablaremos de:

- A qué **tipo de riesgos** se enfrenta una empresa en un entorno multinacional
- Cómo establecer un **Modelo para gestionar** adecuadamente esos riesgos
- Cómo diseñar un sistema de **Control Interno** que minimice el potencial impacto de los riesgos en la Organización

# LOS RIESGOS POTENCIALES EN OCASIONES SE MATERIALIZAN

Concepción (Chile) Febrero de 2010



# Tipos de Riesgos en un entorno internacional (cambiante)

*“En un mundo que cambia rápidamente, el mayor riesgo es no correr ningún riesgo”*

Mark Zuckerberg, fundador de Facebook

# Nivel de Internacionalización y nivel de Riesgo



Nivel de Riesgo

# Tipos de Riesgos en un entorno internacional

- Riesgos políticos
- Riesgos catastróficos/extraordinarios
- Riesgos comerciales
- Riesgos financieros
- Riesgos reputacionales
- Riesgos contractuales
- Riesgos patrimoniales

# Riesgos políticos

## Tipos de riesgos:

- Riesgo País-Riesgo Político
- Sovereign Risk (Riesgo Soberano)
- Transfer Risk (Riesgo de Transferencia)

## Argentina expropia YPF a Repsol

Cristina Fernández ha aprobado la nacionalización del 51% de las acciones que la compañía española posee sobre su filial argentina | La presidenta argentina justifica su decisión por la falta de inversiones de Repsol que, a su juicio, ha provocado el actual déficit energético

Economía | 16/04/2012 - 17:45h | Actualizado el 17/04/2012 - 00:29h



La presidenta de Argentina, Cristina Fernández de Kirchner en una conferencia de prensa en Buenos Aires, en la que anunció la utilidad pública y sujeto a expropiación del 51% del patrimonio de la petrolera YPF, controlada por la española Repsol EFE / Leo La Valle

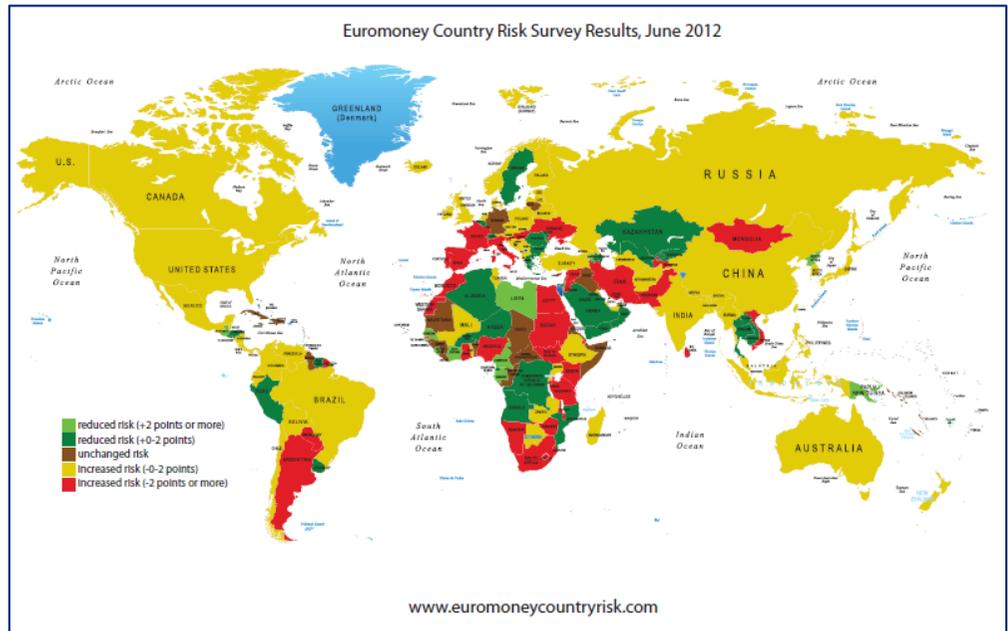
## Estrategias de protección:

- Seguros a largo plazo:
  - Export Credit Agencies (ECA)  
En España: **CESCE**
  - Multilateral Investment Security Agency (MIGA)
  - Compañías privadas
- Planes estratégicos de implantación/desinversión
- Alianzas
- Diversificación
- ...

# Mapas de riesgos políticos



Exchange transfer  
Sovereign non-payment  
Political interference  
Supply chain disruption  
Legal and Regulatory  
Political violence



# Riesgos catastróficos o extraordinarios

## Inditex anuncia el cierre temporal de una veintena de tiendas en Japón tras el terremoto



Una trabajadora en una planta. (ARCHIVO)

Ampliar

- Inditex dispone de una red de 63 establecimientos en Japón.
- Desde el grupo textil remarcan que las tiendas se han cerrado como medida de precaución y que podrían reabrirse en cualquier momento.
- Inditex ya ha anunciado el cierre temporal de una veintena de tiendas.

## Tipos de riesgos:

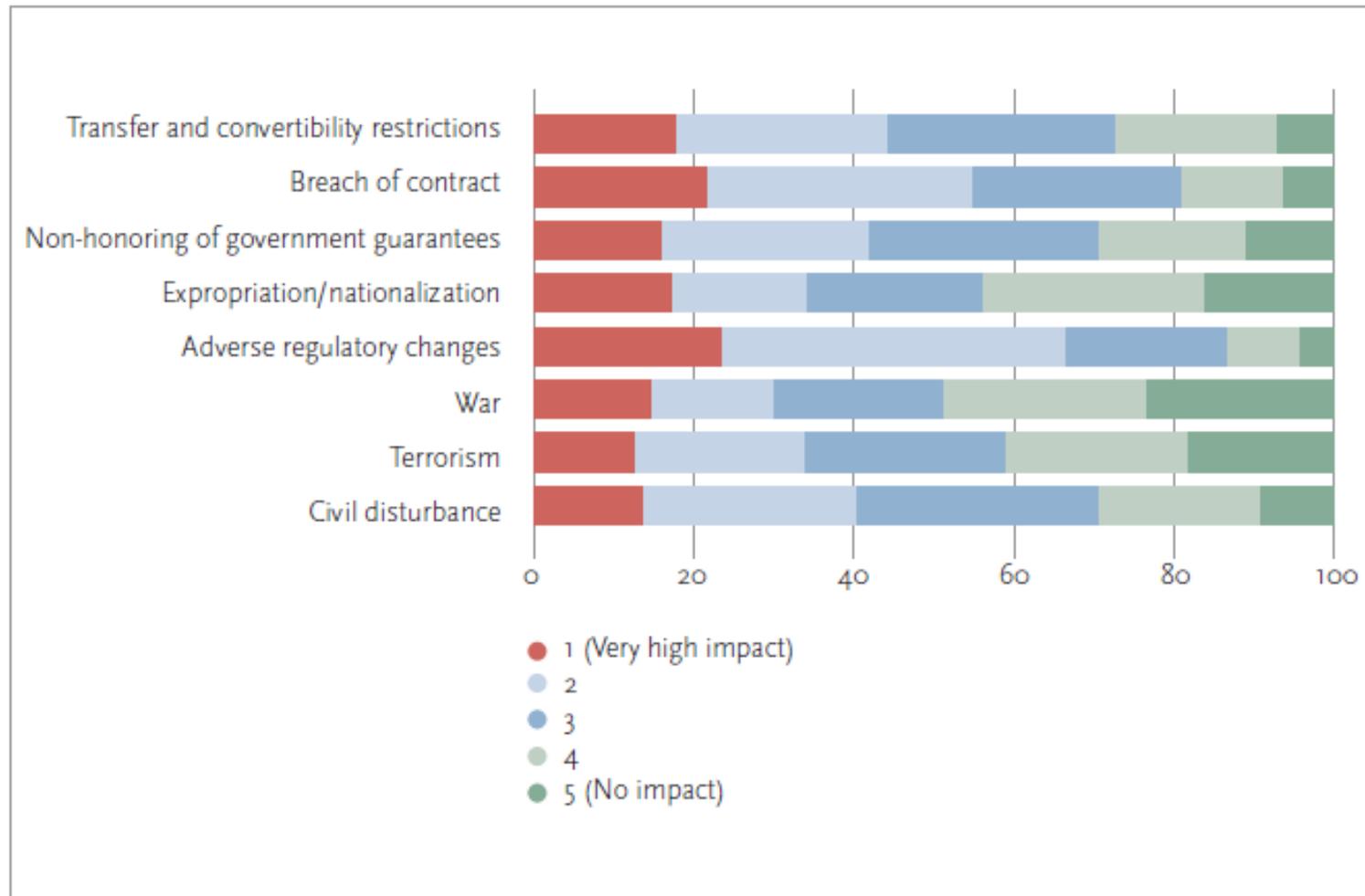
- Catástrofes **naturales** (terremotos, inundaciones, actividad volcánica...)
- Catástrofes **humanas** (guerras, atentados, revoluciones,...)

## Estrategias de protección:

- Seguros a largo plazo:
  - Export Credit Agencies (ECA)  
En España: **CESCE**
  - Multilateral Investment Security Agency (MIGA)
- Planes de emergencia
- Sistemas de respaldo de información
- Diversificación
- ...

**QUESTION 11. IN YOUR OPINION, IN THE DEVELOPING COUNTRIES WHERE YOUR FIRM INVESTS PRESENTLY, HOW DO EACH OF THE RISKS LISTED BELOW AFFECT YOUR COMPANY?**

Percent of respondents

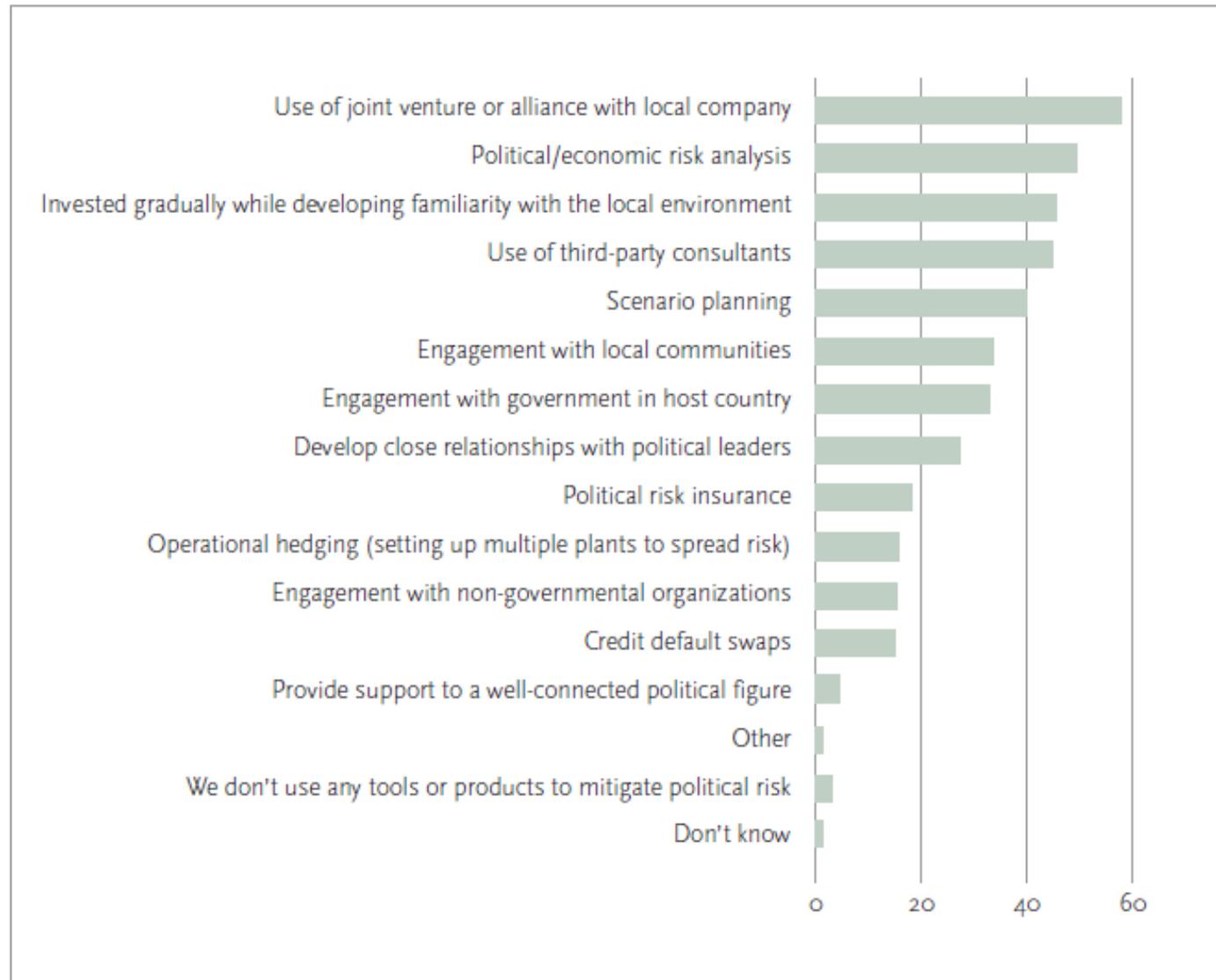


Fuente:  
World Investment and  
Political Risk 2012  
MIGA



**QUESTION 14. WHAT TOOLS/MECHANISMS DOES YOUR COMPANY USE TO MITIGATE POLITICAL RISK WHEN INVESTING IN DEVELOPING COUNTRIES? SELECT ALL THAT APPLY.**

Percent of respondents



Fuente:  
World Investment and  
Political Risk 2012  
MIGA



# Riesgos comerciales

## Tipos de riesgos:

- Riesgo de impago (default risk)
- Riesgo de crédito (credit risk)

## FCC saca de Grecia a su filial Alpine por deudas incobrables

14.06.2012 | C. Morán |  

Alpine, el buque insignia de FCC en el exterior, con una facturación en construcción de 3.602 millones de euros, dejará de trabajar en Grecia, ya que forma parte del grupo de países donde la compañía ha tenido graves problemas de impago.

Así lo ha declarado el nuevo consejero delegado de Alpine, el austriaco Johannes Dotter, de visita en Polonia con motivo de la Eurocopa de fútbol, donde su compañía ha participado en la construcción de tres de los estadios (Varsovia, Gdansk y Poznan) con una inversión conjunta de unos 650 millones de euros.

Según Dotter, este año el Gobierno griego les ha dejado de pagar unos 20 millones de euros por obras realizadas y el año pasado el auditor le forzó a dotar otros cinco millones de euros en la misma situación. A partir de ahora, el foco del grupo se centrará en Alemania, Eslovaquia, República Checa y Austria.

## Estrategias de protección:

- Cobros anticipados
- Análisis comercial
- Instrumentos especializados:
  - Crédito documentario
  - Remesa documentaria
  - Seguro de crédito a la exportación
  - Factoring internacional
- Segmentación de mercados
- Credit scoring

# Riesgos financieros

## Tipos de riesgos:

- Riesgo de tipo de cambio
- Riesgo de tipo de interés

## Telefónica de España afectada por devaluación del bolívar venezolano

enero 11, 2010 Por: Martha Colmenares Categoría: Economía



El pasado 8 de enero, llamado viernes rojo 2010, Hugo Chávez hizo el anuncio de la devaluación del bolívar, la moneda venezolana, lo cual ya comenzó a tener impacto en las filiales extranjeras presentes en Venezuela, como en el caso de Telefónica de España. "Hugo Chávez da un nuevo golpe a los intereses españoles", pero no así piensa el canciller Moratinos. A continuación los puntos para entender el impacto:

**Diarios españoles coinciden en que devaluación muestra la fragilidad del modelo económico venezolano**

## Estrategias de protección:

- Seguro de tipo de cambio (forward sobres divisas)
- Opciones sobre divisas (call/put)
- Túnel de divisas
- Factoring
- Cuentas bancarias en divisas (neteo de cobros y pagos)
- Cláusulas de revisión contractuales
- FRA (forward rate agreement)
- SWAP

# Riesgos reputacionales

## Tipos de riesgos:

- Fraude
- Corrupción
- Daños al medioambiente
- Políticas discriminatorias
- Explotación infantil
- ...

## Estrategias de protección:

- Código de Ética
- Manuales de conducta
- Manuales de procedimientos escritos
- Rotación de personal
- **Auditoría Interna**

POSIBLE COBRO DE SOBORNOS

## Iberdrola se ve afectada por un caso de corrupción en Letonia

La energética pública Latvenergo fue la que, en 2006, adjudicó a la compañía vasca la construcción de una central de ciclo combinado por un importe de 300 millones de euros

28.06.12 - 02:30 -

0 Comentarios | Twittear <2

Compartir

★★★★☆ 3 votos

La filial de ingeniería de Iberdrola, Iberinco, se ha personado como parte perjudicada en un proceso abierto en los tribunales de Letonia por posibles delitos de corrupción. La república báltica investiga al presidente de la energética pública Latvenergo, Karlis Mikelsons, al que se acusa del posible cobro de sobornos. La firma letona fue la que, en 2006, adjudicó a Iberdrola la construcción de una central de ciclo combinado por un importe de 300 millones de euros, lo que en aquel entonces triplicaba el volumen del comercio bilateral entre España y Letonia.

Tal y como establece el código ético de Iberdrola, algo en lo que la eléctrica es inflexible, cinco empleados de Iberinco han sido apartados de sus funciones hasta aclarar lo sucedido. Una de estas personas, afincada en Letonia, a diferencia del resto de sus compañeros, aparece como imputada en el proceso judicial iniciado contra Mikelsons; el resto tiene la condición de testigos según la comisión rogatoria enviada a España por los tribunales letones. Algunas fuentes en Letonia atribuyen el juicio a cuestiones de política interna.



Practica con **dexway.com** el **funlearning**

La forma más divertida y avanzada de aprender inglés.

# Riesgos contractuales

## Tipos de riesgos:

- Resolución anticipada del contrato
- Pérdida/deterioro/robo de la mercancía
- No aceptación/retirada de la mercancía
- Interrupción de suministros

## La planta de GNL de Fenosa en Egipto detiene su actividad por falta de suministro

La planta de licuefacción de gas de Unión Fenosa Gas en Egipto destinada a la exportación de gas natural licuado (GNL) ha detenido su actividad debido a la falta de suministro desde el interior del país, indicaron a Europa Press en fuentes cercanas a la compañía.


[Compartir](#)

[menéalo](#)

[Tweet](#)


**Europa Press**

Jueves, 7 de Febrero de 2013 - 20:02 h.

La planta, que recibe el suministro de una zona situada a unos 140 kilómetros operada por la compañía egipcia EGAS, dedica parte del gas procesado a su exportación a España.

En todo caso, el peso del suministro de gas procedente de Egipto ha venido descendiendo significativamente en los últimos dos años debido a la incertidumbre en el país.

Según los últimos datos oficiales sobre abastecimiento ofrecidos por la Comisión Nacional de la Energía (CNE), el gas egipcio apenas equivalió al 1,9% del total entre enero y octubre de 2012, cuando en el mismo periodo de 2011 este porcentaje se situaba en el 6,47%.

## Estrategias de protección:

- Cláusulas contractuales precisas:
  - Sanciones, indemnizaciones
  - Condiciones Incotrans
  - Requisitos de envasado y container
  - Causas tipificadas de rechazo
  - Arbitraje
- Crédito documentario
- Seguros de transporte

# Riesgos patrimoniales



Raúl Castro, presidente de Cuba

Cuba: inversiones extranjeras

## Cuba: la inversión extranjera se va porque no se fia de las reformas de Raúl Castro

Madrid, 4 de junio de 2012

Twitter 50

(Especial para Infolatam por Rogelio Núñez)-. Uno de los pilares de la agenda reformista del régimen de Raúl Castro es atraer la inversión extranjera hacia la isla. Sin embargo, tras un primer momento esperanzador, las grandes compañías internacionales han comenzado a restringir sus inversiones en la isla o directamente a marcharse lo que acentúa la dependencia del régimen castrista con respecto a la Venezuela de Hugo Chávez.

Durante el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba en abril de 2011, Rodrigo Malmierca, titular del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera, anunció cuales serían los cambios con respecto a la política hacia la inversión extranjera e invitó al capital extranjero a contribuir "en aras de corregir los errores, de que aquellas con las cuales, por

### Las claves

- La soledad cubana queda bien replejada al analizar la Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe en 2011, que alcanzó 153,4 miles de millones de dólares, un 31 % más que en 2010, según informó CEPAL, pero que no ha llegado a Cuba
- El presidente de Repsol Antonio Brufau anunció en una conferencia de prensa en Madrid que es "casi seguro" que la compañía no volverá a perforar en Cuba, donde ha gastado cerca de 150 millones de dólares durante sus 12 años de trabajo.

## Tipos de riesgos:

- Pérdidas/deterioros de las inversiones fijas
- Fracaso de los proyectos
- Cese de la financiación de los proyectos

## Estrategias de protección:

- Seguro de Inversiones en el Exterior (CESCE)
- Garantía MIGA
- Acuerdos APRI
- Seguros locales/centralizados de las instalaciones
- Diversificación de las inversiones

## RIESGOS PROPIOS DE UN PROCESO DE INTERNACIONALIZACION (ejemplo real)

Riesgos	Acciones Mitigantes			
Riesgo Cambiario	Pago anticipado	Seguro de cambio	Operaciones a termino	Clausulas de ajuste de precios
Riesgo Comercial	Carta de Credito Irrevocable	Pago contra entrega	Aval bancario	Seguros de Caucion
Riesgos Extraordinarios (naturales y de país)	Diversificar mercados	Analisis previo de riesgo/pais	Seguros	
Riesgos de Transporte	Usar containers	Evitar transbordos	Seguros de transporte	Precintados de seguridad
Riesgo de Cambio en la politica de comercio exterior	Inteligencia de mercado	Asociaciones empresariales	Diversificar mercados	
Riesgo de Rechazo de la mercancia en destino	Enviar muestras	Diversificar compradores	Calidad de transporte y embalaje	
Riesgo de Abastecimiento de Insumos	Diversificar proveedores	Contratos de suministro	Agentes de compra.	
Riesgo de Conflictos laborales	Asociaciones empresariales	RRHH local	Tercerizacion	
Riesgo de perdida de mercado	Inteligencia de mercado	Contratos	Estrategias de marketing	

# Un Modelo de Gestión de Riesgos

*“Quien tiene un modelo tiene un tesoro”*

Juan Roig, Presidente de Mercadona

# Un modelo de Gestión de Riesgos

## Una visión integrada

### Gobierno Corporativo

1. Modelo de Gobierno: órganos de Gobierno, comisiones delegadas, etc.
2. Gestión reputacional
3. RSC
4. Código ético y de conducta
5. Delegación de autoridad
6. Políticas Corporativas
7. Protocolo Familiar

### Risk Management

1. Modelos Integrales de Gestión de Riesgos
2. Mapa de Riesgos
3. Cuadro de Mandos de Riesgos
4. Riesgos Financieros
5. Compliance Programs
6. Corporate Defense

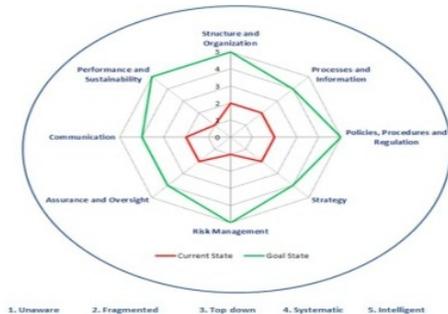
### Control Interno

1. Modelos de Control Interno
2. Revisión de procesos: Riesgos, Controles y Procedimientos,
3. Inventarios de Activos Fijos
4. Control Interno para el Reporte Financiero (SOX, J-SOX, SCIIF)
5. Fraude
6. Loss Prevention

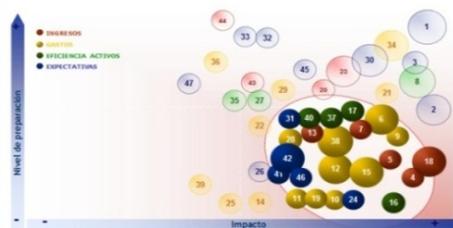
### Auditoría Interna

1. Diseño, Desarrollo y Optimización de la Función de Auditoría Interna
2. Outsourcing y Co-Sourcing
3. Marketing Intelligence Audit
4. Contract Risk Compliance
5. Quality Assurance

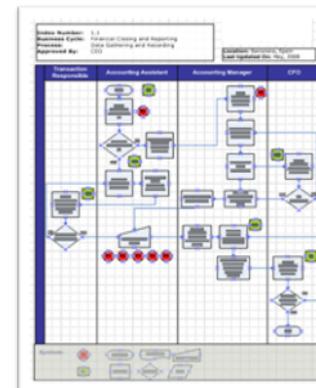
#### Diagnóstico y Estrategia de Gobierno



#### Mapa de riesgos



#### Procesos y controles



#### Informe de auditoría Interna



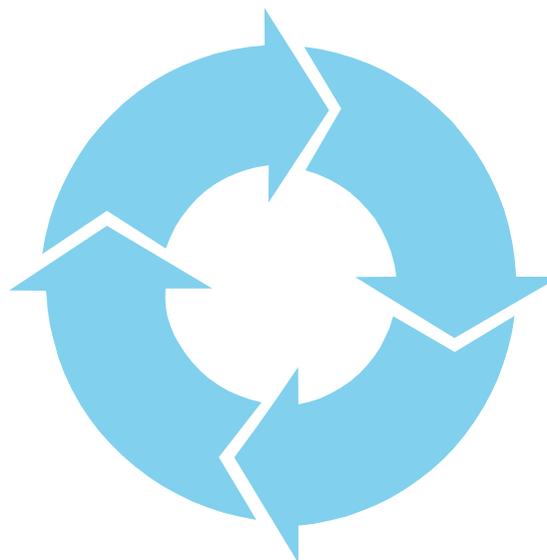
Desde la estrategia hacia las operaciones

# Marco de referencia global

## Principios básicos del buen gobierno y Gestión del Riesgo

1. Definir y aprobar la estrategia de la Compañía, la organización precisa para su puesta en marcha **y asumir la función general de supervisión.**
2. Estructurar el Consejo de Administración hacia la creación de valor añadido (composición, tamaño, agenda, compromiso, perfil y conocimientos de sus miembros, deberes y responsabilidades).
3. **Salvaguardar la integridad de la información financiera.**
4. Definir la política de comunicación corporativa (interna y externa) y difundir la información oportuna de los asuntos relevantes que afectan a la organización.
5. Promover **decisiones éticas y responsables** (promover activamente la toma de decisiones éticas y responsables).

### Evaluación y mejora continua

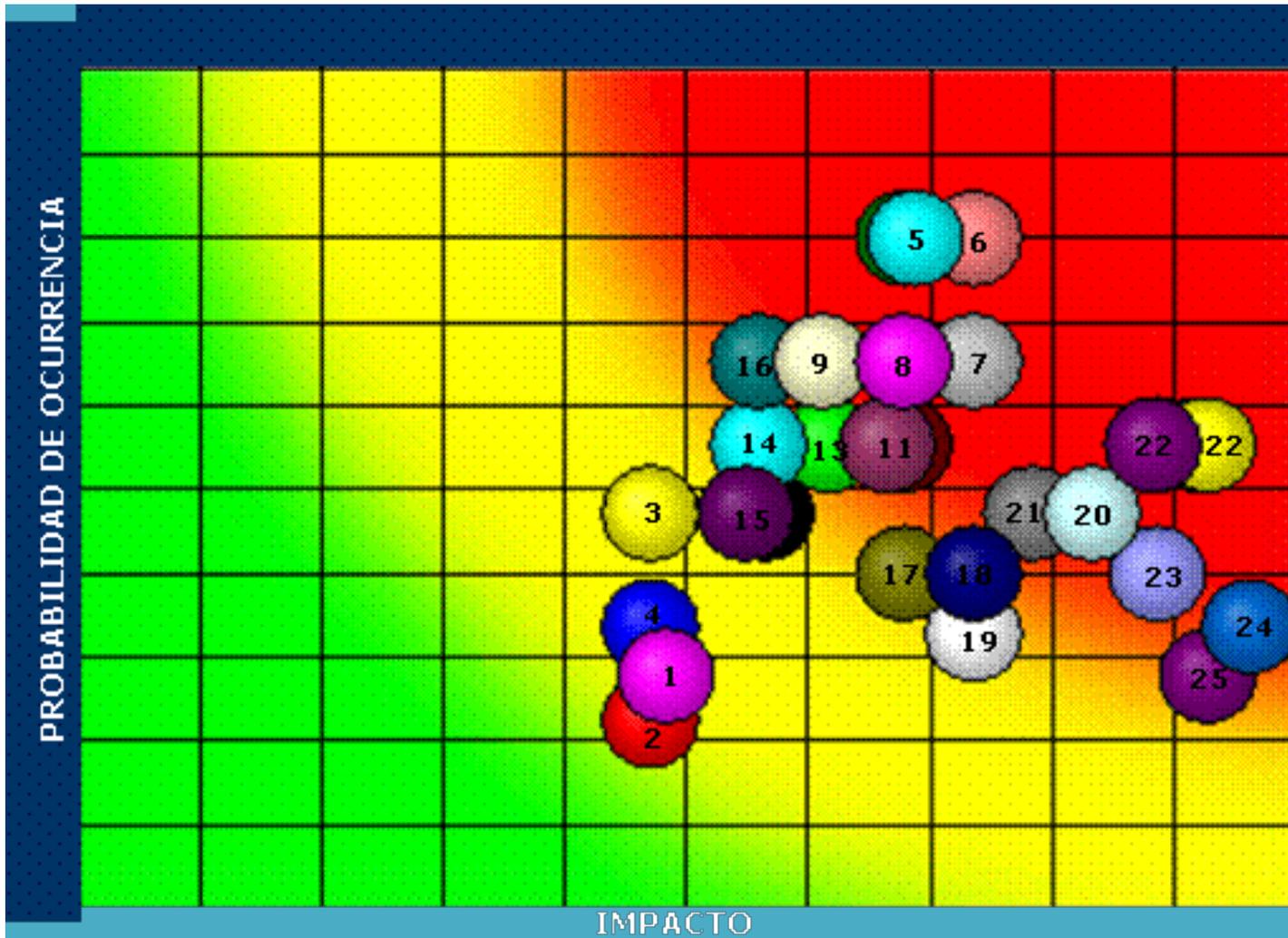


6. Salvaguardar y respetar los derechos de los accionistas.
7. **Identificar y gestionar los riesgos de negocio y garantizar la existencia de un adecuado sistema de control interno y de análisis y gestión del riesgo.**
8. Promover la mejora del rendimiento (evaluar y mejorar la efectividad del Consejo y de la Alta Dirección).
9. Remunerar de forma justa y responsable (asegurar que el nivel y la composición de los salarios es suficiente y razonable y que va en relación al rendimiento individual y corporativo).
10. Reconocer los intereses de los stakeholders (reconocer las obligaciones legales y demás compromisos con los Grupos de Interés).

# Factores determinantes del nivel de Riesgo



# El Mapa de Riesgos



Estrategias de actuación:

Mitigar	Evitar
Aceptar	Transferir

# Ejemplo de Risk Board por país

		Italia		USA		Francia		UK		Brasil		Chile			
Nº	Escenario de riesgo	Calificación del Riesgo		Calificación del Riesgo		Calificación del Riesgo		Calificación del Riesgo		Calificación del Riesgo		Calificación del Riesgo		Severidad Total	
19	Calidad de Producto	Muy Alto	M	Muy Alto	D	Muy Alto	M	Muy Alto	M	Muy Alto	M	Muy Alto	M	83	
11	Acuerdos Comerciales	Muy Alto	M	Alto	M	Alto	M	Alto	M	Muy Alto	M	Muy Alto	M	66	
22	Registros	Alto	D	Muy Alto	D	Muy Alto	M	Alto	M	Alto	D	Muy Alto	D	59	
7	Regulación	Alto	F	Muy Alto	M	Alto	M	Alto	M	Alto	M	Alto	M	55	
13	Estrategia de RRHH	Alto	D	Alto	D	Alto	D	Alto	D	Alto	D	Alto	D	52	
14	Dependencia personal clave	Alto	M	Alto	M	Medio	M	Alto	M	Alto	M	Muy Alto	M	52	
29	Crédito a clientes	Alto	F	Alto	M	Alto	M	Medio	M	Alto	M	Medio	F	51	
5	Estructura organizativa	Alto	M	Alto	M	Alto	M	Medio	D	Alto	M	Alto	D	50	
18	Compensación	Medio	F	Alto	M	Alto	M	Bajo	M	Medio	M	Alto	M	49	
2	Cultura Corporativa	Alto	M	Alto	M	Alto	M	Medio	M	Alto	M	Alto	D	49	
3	Delegación Autoridad	Alto	M	Alto	M	Medio	M	Medio	M	Alto	M	Alto	M	47	
21	Calidad de servicio	Alto	F	Muy Alto	M	Muy Alto	D	Medio	M	Alto	F	Alto	M	46	
24	Farmacovigilancia	Alto	F	Alto	F	Alto	F	Alto	F	Alto	F	Alto	F	44	
30	Tesorería	Alto	F	Medio	F	Medio	F	Medio	F	Alto	F	Alto	F	44	
6	Segregación de funciones	Alto	M	Alto	M	Medio	M	Bajo	M	Medio	M	Alto	M	42	
8	Estrategia de crecimiento / Modelo de negocio	Medio	F	Alto	M	Bajo	F	Medio	F	Alto	F	Alto	M	42	
31	Reporting	Bajo	M	Alto	M	Alto	M	Medio	M	Bajo	M	Medio	M	39	
10	Dependencia	Medio	F	Alto	F	Medio	F	Alto	M	Medio	F	Bajo	F	39	
20	Eficiencia Supply Chain	Medio	M	Medio	M	Alto	M	Medio	M	Medio	M	Medio	M	39	
9	Alianzas & licencias	Alto	F	Alto	M	Medio	F	Muy Alto	M	Alto	F	Alto	F	39	
12	Forecast	Medio	F	Alto	M	Medio	M	Medio	F	Medio	F	Medio	F	38	
28	Inventario	Medio	F	Medio	M	Alto	M	Bajo	M	Medio	F	Medio	F	37	
16	Formación	Medio	M	Medio	M	Medio	M	Medio	M	Medio	M	Medio	M	36	
1	Fraude / Etica	Bajo	D	Alto	M	Alto	M	Bajo	M	Bajo	D	Medio	D	36	
35	Prevención y Medio Ambiente	Medio	M	Medio	M	Medio	D	Medio	D	Medio	D	Medio	D	36	
15	Contratación de personal	Medio	F	Medio	M	Medio	M	Medio	M	Medio	M	Medio	M	35	
23	Formalización contratos	Medio	M	Medio	M	Medio	M	Medio	M	Medio	M	Medio	M	35	
4	Grupos Interes (stakeholders)	Medio	D	Medio	M	Medio	M	Medio	M	Medio	D	Medio	D	35	
33	Protección de la información	Medio	M	Medio	F	Medio	F	Bajo	M	Medio	M	Medio	M	34	
34	Fortuito	Alto	D	Alto	D	Alto	D	Alto	D	Alto	D	Alto	D	34	
32	Calidad de la Información financiera	Medio	F	Bajo	F	Bajo	F	Medio	F	Medio	F	Medio	F	31	
17	Nómina	Bajo	F	Medio	F	Medio	F	Bajo	F	Bajo	F	Medio	M	31	
26	Transfer Pricing	Alto	M	Bajo	F	Bajo	F	Medio	F	Medio	M	Medio	F	30	
27	Tipo de Cambio	Bajo	NC	Bajo	F	Bajo	F	Bajo	D	Bajo	NC	Alto	M	14	
25	Activos Fijos	Bajo	F	Bajo	M	Bajo	M	Bajo	F	Bajo	F	Bajo	M	11	

# Del mapa de riesgos a la acción

## Plan de acción por riesgo (Ejemplo ilustrativo)

<b>Riesgo</b> Impacto <span style="color: red;">●</span> Probabilidad <span style="color: yellow;">●</span> Vulnerabilidad <span style="color: yellow;">●</span>	<b>Cientes</b> Pérdida de acuerdos y/o dificultad para obtener nuevos clientes así como el riesgo de cobro de los mismos									
	<b>Naturaleza</b>						<b>Risk Response</b>			
	○	○	○	●	○	○	○	○	●	○
	Gobierno	Estrategia	Operaciones	Financieros	Cumplimiento	Reporting	Eliminar	Trasladar	Mitigar	Aceptar

### Plan de Acción

<b>Objetivo</b>	Fortalecer la gestión de clientes mediante la asignación de un responsable que coordine las actividades relacionadas con la gestión de los mismos en una nueva función	<i>Responsable / Área</i>	
<b>Descripción</b>	Crear una función de gestión de clientes que sea responsable de coordinar todas las actividades relacionadas con su gestión.	<i>Dead Line</i>	

#	Actividad	Responsable / Área	Inicio	Final
1	Identificar todas las actividades vinculadas con la gestión de clientes (negociación de las condicionales comerciales, seguimiento, renovaciones, cobro, ...).			
2	Analizar para cada cliente si es oportuno centralizar en una nueva función su gestión.			
3	Establecer responsables y criterios clave de venta y cobro: negociables vs no negociables			

# El Control Interno en un entorno multinacional (recordemos, cambiante)

*“Me preocupé media vida por cosas  
que jamás sucedieron”*

Winston Churchill



**LA POTENCIA SIN CONTROL, NO SIRVE DE NADA**



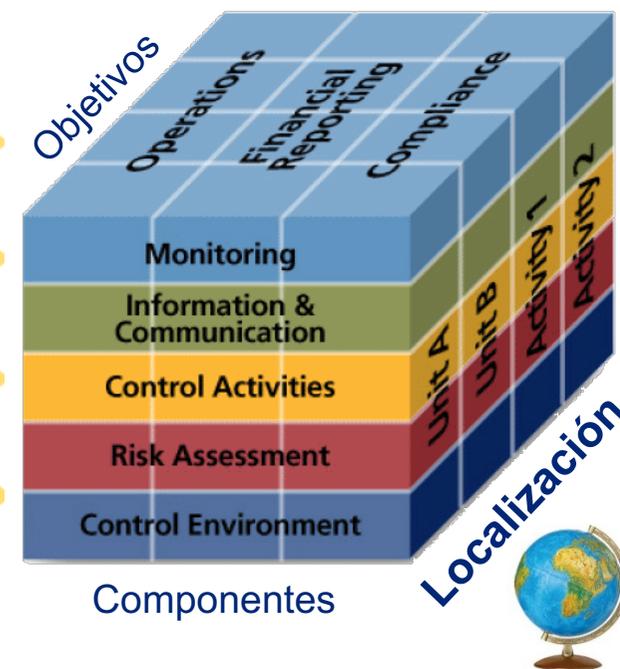
# Marco de referencia

“El control interno es el proceso efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto del personal, diseñado para proporcionar una seguridad razonable respecto de la consecución de objetivos relacionados con (i) la fiabilidad de la información financiera, (ii) la eficacia y eficiencia de las operaciones y (iii) el cumplimiento de las leyes y normas aplicables”

## Informe COSO

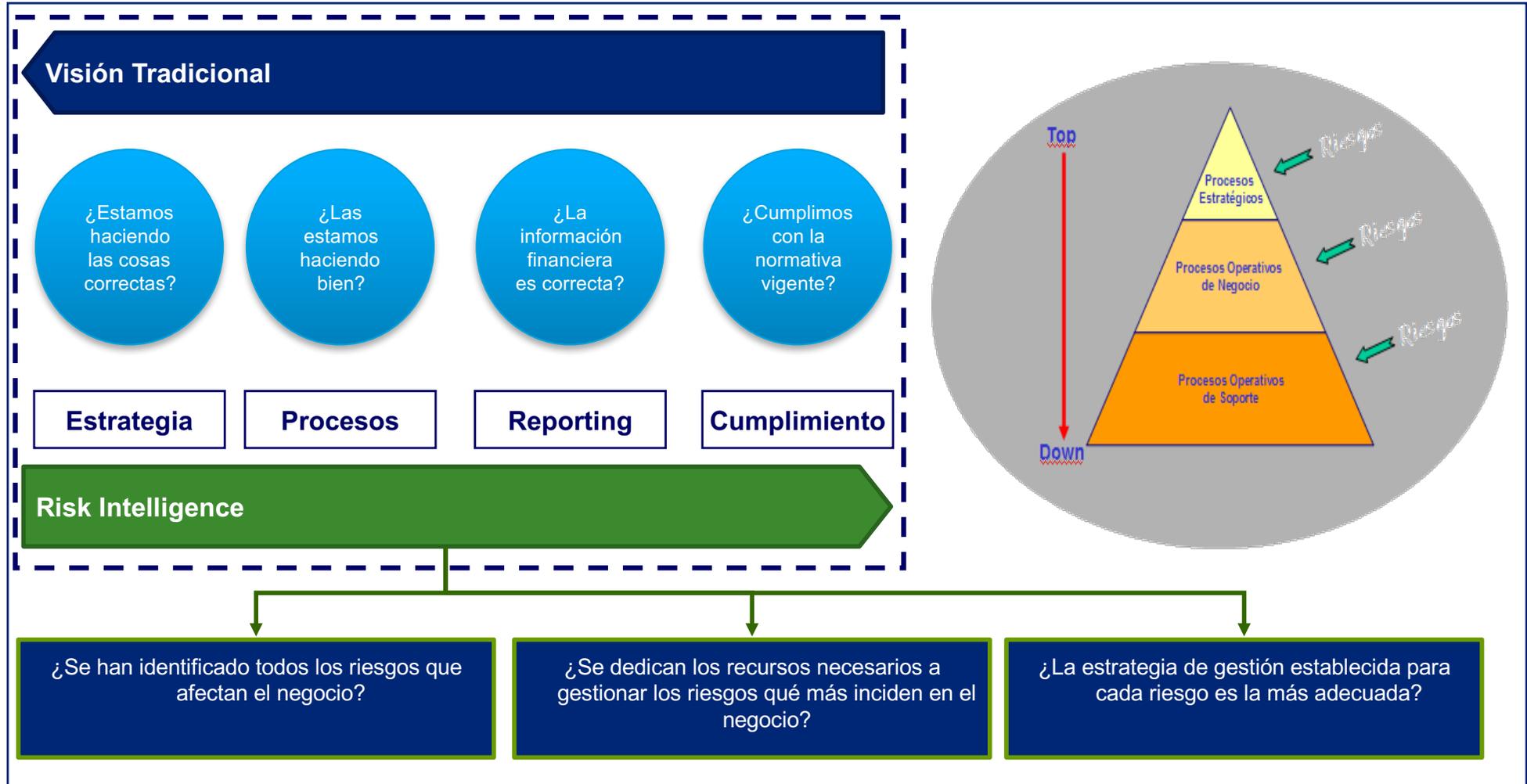
Objetivos	Componentes	Riesgos	Controles	Modelo de Gobierno
	Entorno de Control			
Cumplimiento de Leyes y Normas	Evaluación y Gestión de Riesgos	Cualquier factor que impida o dificulte la consecución de cualquiera de los objetivos de la organización	Políticas y procedimientos que ayudan a gestionar los riesgos identificados	• Consejo de Administración (Comisión de Auditoría)
Fiabilidad de la Información Financiera	Actividades de Control			• Auditoría Interna (supervisión)
Eficacia y Eficiencia de las operaciones	Información y Comunicación			• Dirección Ejecutiva
	Supervisión			• Empleados (cumplimiento)
		Definición y Evaluación	Diseño e implantación	Asignación de responsabilidades

## Matriz de Control Interno



# Control interno

## Modelo de gestión de riesgos y control interno: Risk Intelligence

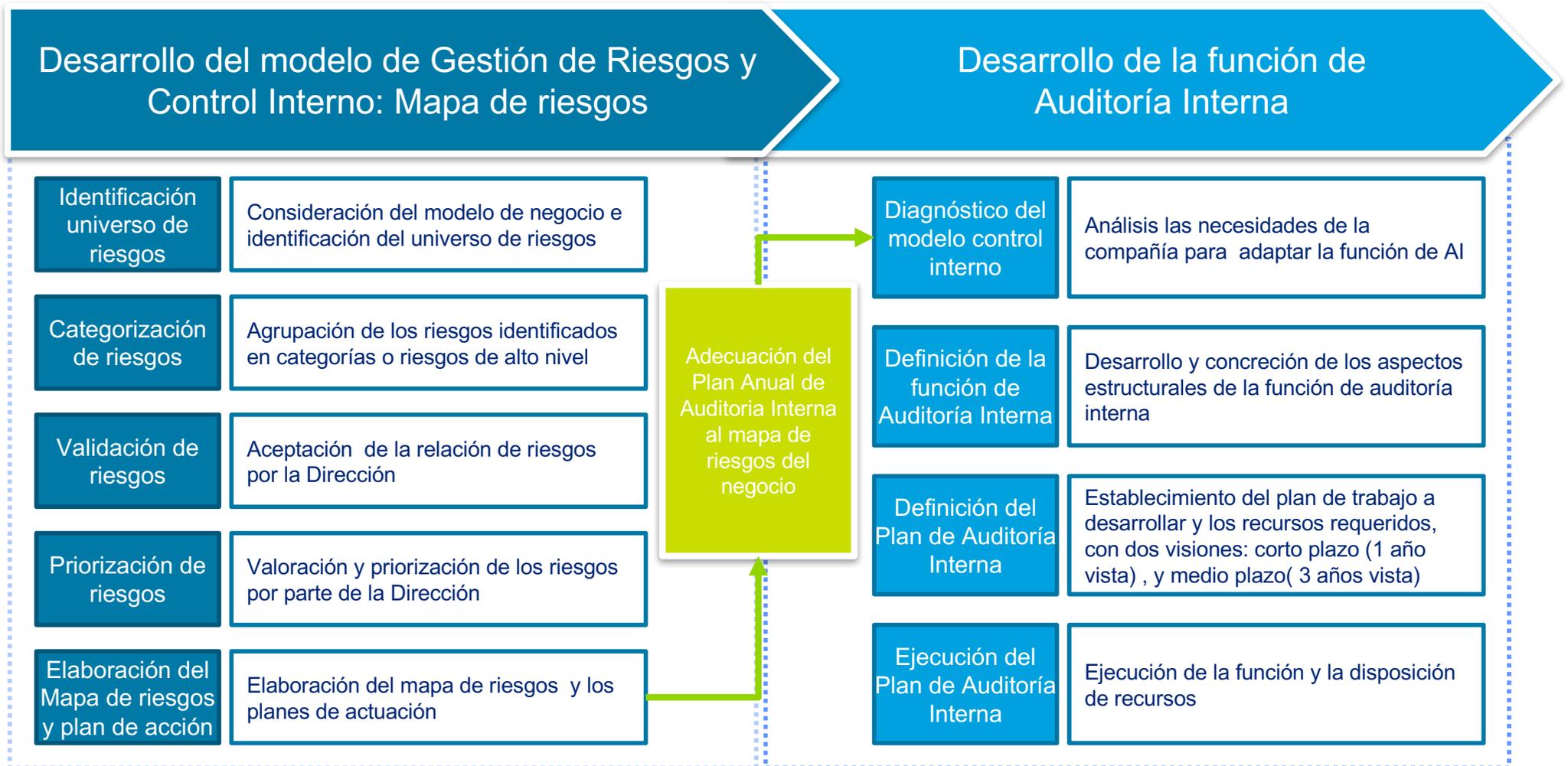


# La función de Auditoría Interna

*“Todo el mundo comete errores.  
La clave es cometerlos cuando nadie nos ve”*

Peter Drucker

# Mapa de Riesgos y Auditoría Interna



# Auditoría Interna

## Alcance del plan de auditoría



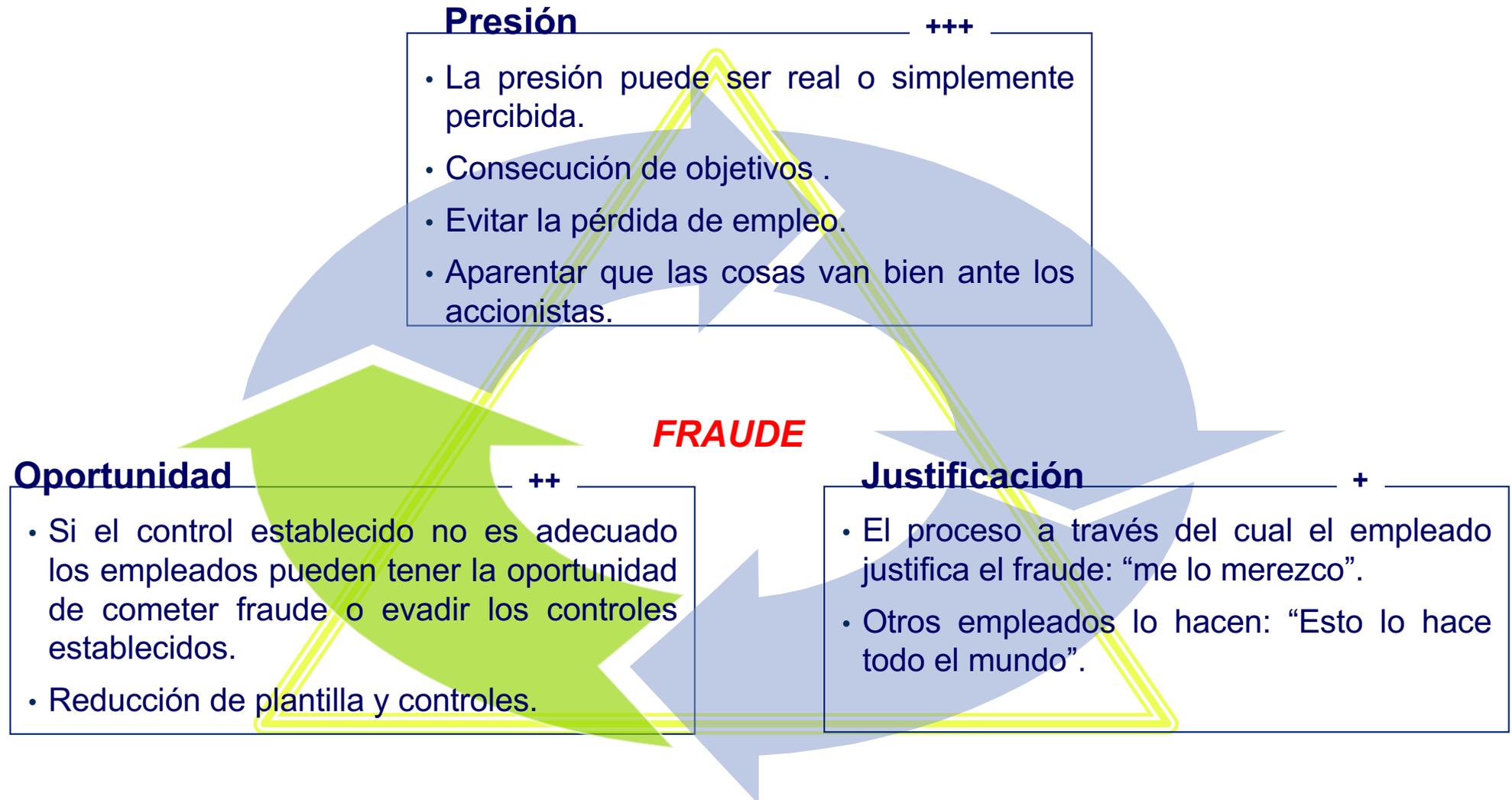
# Control Interno y Fraude

*“El dinero corrompe. Sobre todo,  
a aquellos que no lo tienen”*

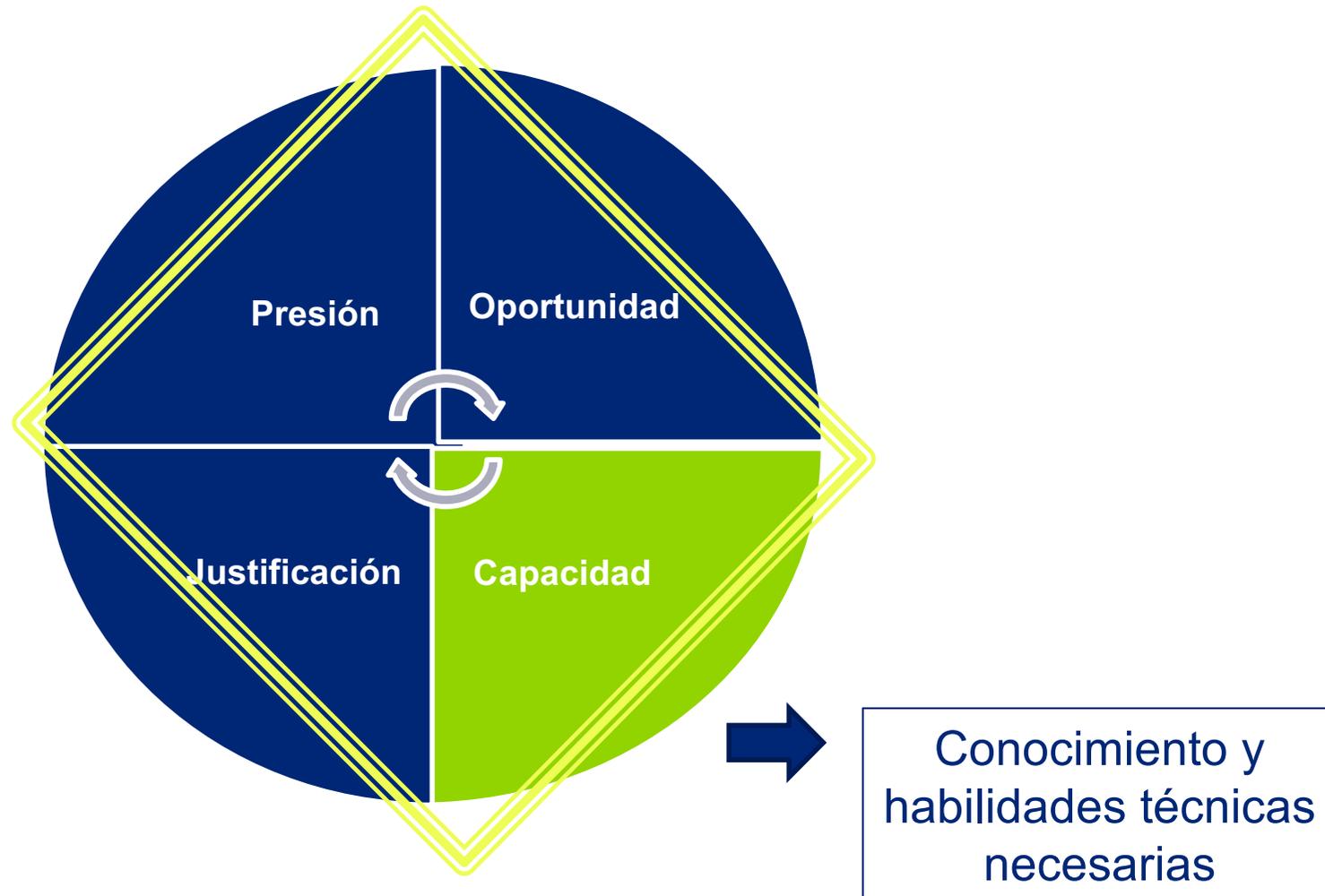
Peter Ustinov

# El triángulo del fraude

Según la teoría del Triángulo del Fraude, en todos casos de fraude concurren algunos de los siguientes indicadores:

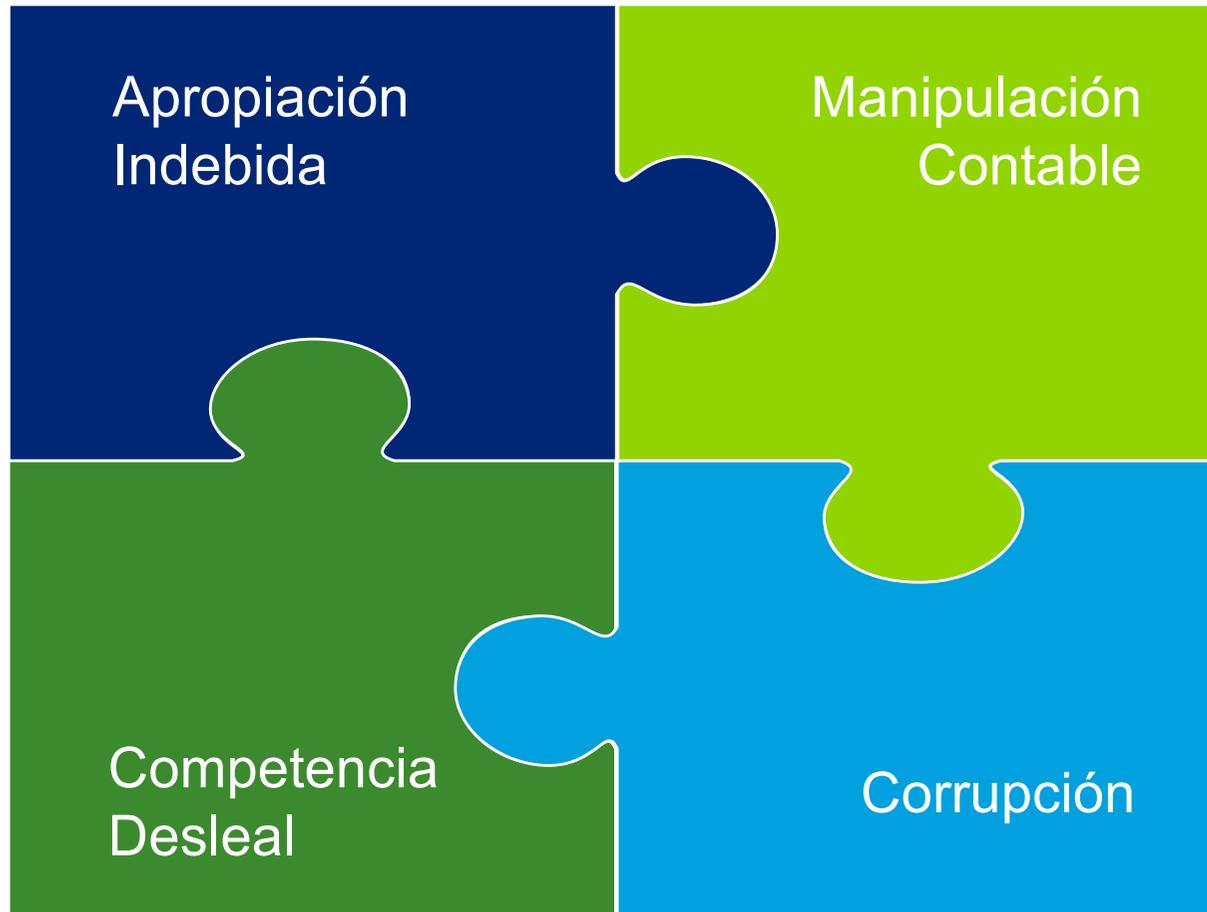


# Del triángulo al diamante del fraude



# Tipos de fraude y tipos de control

Principales tipos de fraude



Tipos de control





¿BAILAS?

LOS ECONOMISTAS,  
COMO SIEMPRE;  
VO OS ENTERAIS  
DE NADA...





Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, (*private company limited by guarantee*, de acuerdo con la legislación del Reino Unido) y a su red de firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad independiente. En [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) se ofrece una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios de auditoría, asesoramiento fiscal y legal, consultoría y asesoramiento en transacciones corporativas a entidades que operan en un elevado número de sectores de actividad. La firma aporta su experiencia y alto nivel profesional ayudando a sus clientes a alcanzar sus objetivos empresariales en cualquier lugar del mundo. Para ello cuenta con el apoyo de una red global de firmas miembro presentes en más de 140 países y con aproximadamente 170.000 profesionales que han asumido el compromiso de ser modelo de excelencia.

Esta publicación contiene exclusivamente información de carácter general, y Deloitte Touche Tohmatsu Limited, Deloitte Global Services Limited, Deloitte Global Services Holdings Limited, la Verein Deloitte Touche Tohmatsu, así como sus firmas miembro y las empresas asociadas de las firmas mencionadas (conjuntamente, la "Red Deloitte"), no pretenden, por medio de esta publicación, prestar servicios o asesoramiento en materia contable, de negocios, financiera, de inversiones, legal, fiscal u otro tipo de servicio o asesoramiento profesional. Esta publicación no podrá sustituir a dicho asesoramiento o servicios profesionales, ni será utilizada como base para tomar decisiones o adoptar medidas que puedan afectar a su situación financiera o a su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o adoptar cualquier medida que pueda afectar a su situación financiera o a su negocio, debe consultar con un asesor profesional cualificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte se hace responsable de las pérdidas sufridas por cualquier persona que actúe basándose en esta publicación.