

# Deloitte.



**Los 7 desafíos ESG** en Energía,  
Recursos Naturales e Industriales

# Índice

<b>Contexto</b>	<b>3</b>
<b>Que entendemos por ESG</b>	<b>4</b>
<b>7 Desafíos ESG en los sectores de Energía, Recursos Naturales e Industriales (ER&amp;I)</b>	<b>5</b>
1. Alinear la asignación de capital con las temáticas ESG	<b>6</b>
2. Integrar las temáticas ESG en la cultura de la organización	<b>8</b>
3. Reformar la cadena de valor	<b>12</b>
4. Evolución del mundo laboral	<b>15</b>
5. Establecer un nuevo paradigma de relacionamiento comunitario	<b>17</b>
6. Seguir avanzando hacia organizaciones impulsadas por la innovación	<b>19</b>
7. Preparar operaciones para el cambio climático	<b>22</b>
<b>Juntos podemos transitar hacia un futuro sostenible y resiliente</b>	<b>25</b>
<b>Contactos</b>	<b>28</b>

# Contexto

El sector de energía y recursos se está aproximando cada vez más a una integración ESG (ambientales, sociales y de gobernanza, por su sigla en inglés) a nivel estratégico, abordando estas temáticas en la toma de decisiones y en los informes a stakeholders, de manera de alinearse con la prioridad que esto significa para inversionistas, accionistas y otros grupos de interés.

Los temas de biodiversidad y la gestión hídrica, por ejemplo, se han vuelto muy relevantes para ER&I, impulsando cambios desde el sector minero respecto del cierre de minas o de una mejor gestión en el nexo entre agua-energía del sector energético. Asimismo, los temas ambientales y sociales hoy son clasificados dentro de los principales riesgos a los que se deben enfrentar en la industria.

Adicionalmente, la transición energética se ha convertido en una oportunidad. En los últimos años, las empresas del sector han dado un importante giro en su modelo de negocio para potenciar su impacto social positivo en el entorno. En este sentido, se presentan nuevas oportunidades para el sector, donde, por ejemplo, se espera que aumente la demanda de minerales para baterías y almacenamiento de energía, fuentes de energía renovable, vehículos eléctricos e infraestructura verde.

A su vez, la Conferencia de las Naciones Unidas Sobre el Cambio Climático (COP26) tuvo el foco puesto en la necesidad de descarbonizar las industrias del sector, evidenciándolo como un riesgo estratégico serio para sus respectivos negocios, lo cual debe ser abordado de manera cada vez más urgente por el sector.

Todo esto, evidencia la necesidad de abordar las temáticas ESG desde un punto de vista estratégico en ER&I, presentándose como una oportunidad y también como un desafío de gestión que movilizará a las organizaciones.

Por último, como incentivo para la acción concreta en esta materia, destacamos que más allá de realizar pruebas de estrés relacionadas con el clima, algunos bancos están vendiendo participaciones o se niegan a invertir en compañías que no cumplen con sus compromisos ESG. Como un ejemplo de esto, el gestor de activos BlackRock anunció el retiro de ciertos valores de carbón térmico de sus carteras de inversión activa discrecional

## ¿Qué entendemos por ESG?

“Se refieren al proceso de considerar factores ambientales, sociales y de gobernanza –ESG –, en la toma de decisiones, contribuyendo a inversiones de largo plazo en actividades y proyectos económicos sostenibles (Comisión Europea)”.

## ESG lenguaje común de las finanzas sostenibles

Principales indicadores:



### ENVIROMENTAL

- Cambio Climático
- Emisiones de carbono
- Estrés hidrico
- Energía renovable
- Gestión de residuos



### SOCIAL

- Capital humano
- Normas laborales
- Derechos humanos
- Privacidad y seguridad de los datos
- Participación de la comunidad



### GOVERNANCE

- Corrupción y soborno
- Ética de negocios
- Remuneraciones del Directorio
- Diversidad del Directorio
- Inversión sostenible

# ¿Cuáles son los 7 desafíos de ESG:

en los sectores  
Energía, Recursos  
Naturales e  
Industriales?





1

**Alinear** la asignación  
de capital con las  
tématicas ESG

Uno de los principales desafíos que se levantan en la industria ER&I es lograr que las principales empresas de estos sectores inviertan en proyectos sostenibles, al mismo tiempo que cumplen con los objetivos estratégicos de la empresa, creando valor para los accionistas y otros stakeholders.

La crisis climática y social que están enfrentando muchos países del mundo nos invitan diariamente a repensar y reinventar nuestra economía y la forma de hacer negocios. Para tener éxito, las empresas, organizaciones y gobiernos se están dando cuenta que es necesario priorizar la sostenibilidad y la creación de valor más allá de la visión interna, hacia una enfocada en la sociedad y el resto de los grupos de interés. Si no se incorpora esta visión en las estrategias de negocio, los desafíos de la sostenibilidad se convertirán en riesgos que impedirán el bienestar de la sociedad.

Impulsados por las presiones de los accionistas, las nuevas regulaciones, las preocupaciones de reputación, las tendencias del mercado y la sociedad en general; las empresas enfrentan un desafío cada vez mayor para informar sobre asuntos ESG y por lo tanto requieren de una gestión interna en la materia. Desarrollar una estructura de gobierno sólida, integrando los factores ambientales y sociales a la estrategia de negocio debe ser una prioridad en las organizaciones que deseen crecer, mantenerse en el mercado y ser foco de los nuevos inversionistas que incluyen los factores ESG en sus decisiones de inversión.

Actualmente, las empresas están más dispuestas a hacer inversiones que cumplan con los requisitos establecidos por sociedad y gobiernos locales. Las compañías ER&I ahora ven esto como un costo necesario que se suma a la densidad de capital de un proyecto.

### ¿Qué pregunta se deben hacer los líderes de ER&I para alinear la asignación de capital con las temáticas ESG? ¿Qué riesgos de negocios involucra el cambio climático y que oportunidades surgen para la asignación de capital?

- ¿Qué actividades actuales mantienen capital asignado en temáticas ESG?
- ¿Cuáles son los beneficios de alinear la asignación de capital con la gestión ESG?



2

# **Integrar las temáticas ESG** en la cultura de la organización



Otro reto importante que tiene la industria es la incorporación de los objetivos ESG como parte de la estructura interna de la empresa o los procedimientos operativos estándar.

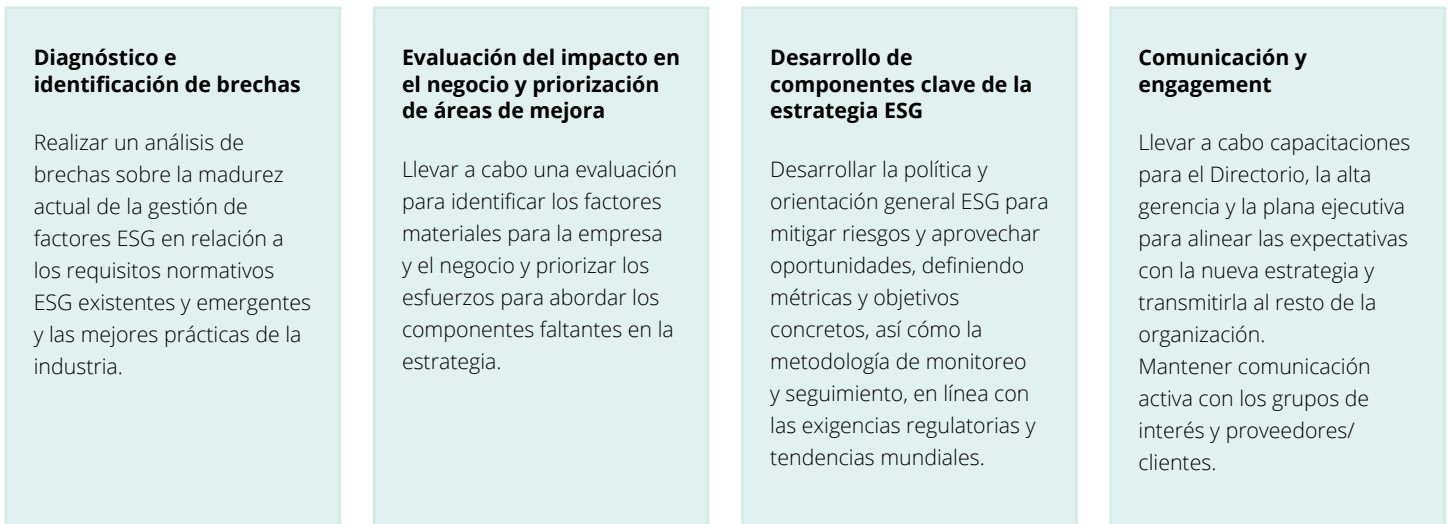
Puede ser desafiante para los Directorios lograr conectar temáticas tan globales, como lo son el cambio climático, la escasez hídrica o los derechos humanos, con las operaciones, estrategia de negocios y perfil de riesgo de una organización. Pero, dado que las temáticas ESG son cada vez más relevantes, los equipos tienen una importante oportunidad de liderazgo que aprovechar para alcanzar una apropiada rentabilidad a largo plazo de la compañía, otorgando -además- mayor bienestar a sus grupos de interés y a la sociedad en general. En consecuencia, tanto el Directorio como la administración, deben considerar la integración de los factores ESG de forma estratégica para mejorar la satisfacción de los grupos de interés internos y externos de la compañía, reducir riesgos y aumentar la rentabilidad en el corto, mediano y largo plazo.

Una buena práctica en esta línea es integrar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU en la estrategia empresarial, facilitando la visibilidad, la rendición de cuentas (KPIs) y la colaboración entre las áreas internas.



## ¿Cómo podemos ayudar a su empresa a implementar una estrategia integral de sostenibilidad?

Etapas en el desarrollo de estrategias ESG que permitan mitigar riesgos, aprovechar oportunidades e integrar las expectativas de la organización, del mercado y del regulador.



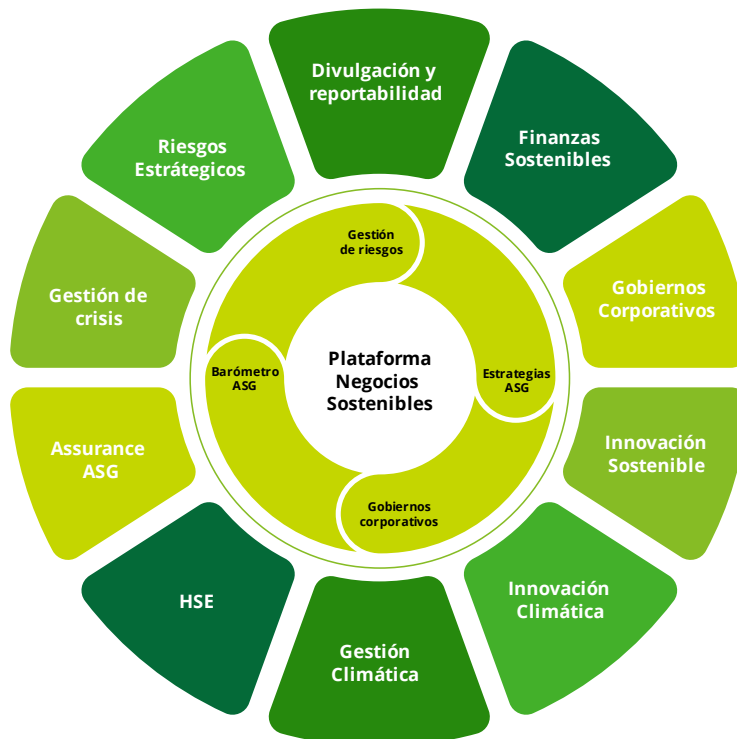
## ¿Cómo lo hacemos?

### Riesgos Corporativos

Alineación de la gestión de los procesos, estrategias y la sostenibilidad de las organizaciones como punto de partida que trasciende a todos los aspectos de la organización.

### HSE & Cambio Climático

Incorporamos de forma holística los desafíos en materia climática que enfrentan las organizaciones a través de variados servicios que pueden ser configurados a medida, según la necesidad de nuestros clientes para gestionar sus impactos, riesgos y oportunidades.



### Gestión Estratégica ESG

Orientación de estrategias de negocio para generar valor, reducir riesgos y al mismo tiempo, cumplir con las crecientes exigencias regulatorias y comunicar su gestión a sus grupos de interés.

### Innovación Sostenible

Administración y mejora del desempeño social de las empresas para ahorro de recursos, optimización de procesos, generación innovación e incremento de la productividad.



**¿Qué preguntas se deben hacer los líderes de la industria ER&I para integrar temáticas ESG en la cultura de la organización?**

- ¿Qué nivel de madurez tiene el directorio en temáticas ESG?
- ¿Cuáles son las brechas de la industria y como gestionar el cambio en la transición?
- ¿Están al tanto de las actividades ESG mis grupos de interés?
- ¿Mi plan de comunicación es efectivo en esta materia?



3

# Reformar

la cadena de valor



La transición global a las economías bajas en carbono está provocando que los inversionistas estén cada vez más interesados en conocer el impacto que tiene la cadena de abastecimiento en la generación del producto. También se requiere un detalle similar respecto de la determinación de los proveedores. Hay grandes ventajas en unirse a estas tendencias: al administrar y mejorar el desempeño ambiental, económico y social en la cadena de valor, las empresas pueden ahorrar recursos, optimizar procesos, generar innovación, ahorrar dinero, incrementar la productividad y promover valores corporativos.

El hacerse cargo del impacto de la cadena de valor no debe verse simplemente como exigencias hacia los proveedores de bienes y servicios, sino más bien como un trabajo conjunto y colaborativo que permita construir una visión común a largo plazo.

Actualmente, se puede entender por qué los responsables de las áreas de abastecimiento no indagan profundamente respecto a la procedencia de los productos que adquieren, ya que son muchos los productos en los que, debido a la seguidilla de niveles de proveedores, se pierde la ruta de su ciclo de vida.

Sin embargo, las empresas deben comprender que esta ausencia de información y transparencia puede generar grandes riesgos potenciales, los que podrían frenar sus operaciones. Además de estos requisitos y estándares transversales, existen exigencias por industria, como requisitos para acceder a algunos mercados. Algunos de ellos son certificaciones de Manejo Forestal Sostenible, Seguridad Alimentaria y Sistemas de aseguramiento como Copper Mark, específico para la industria minera, gigante que moviliza todo tipo de industrias

proveedoras de servicios y productos. Sin duda, estos requisitos implican un desafío para las organizaciones, principalmente para aquellas que no han integrado la gestión sostenible a su negocio, y quienes tienen una relación netamente comercial y transaccional con sus proveedores. Como mencionamos anteriormente, el gestionar la cadena de valor debe ir más allá de un tema netamente de cumplimiento regulatorio, y debe visualizarse como un trabajo conjunto para el beneficio mutuo, que además de cumplir las metas del negocio permita realizar una contribución positiva a su entorno.

### ¿Qué preguntas se deben hacer los líderes de la industria ER&I para reformar la cadena de valor?

- ¿Qué programas tiene mi organización con la cadena de valor en temáticas ESG?
- ¿Cuáles son las instancias de participación de iniciativas que miden el desempeño ESG y que visibilidad tienen los accionistas de aquello?
- ¿Cómo evalúa mi organización a los proveedores en criterios ESG para la selección de relaciones comerciales?

### Cadena de Valor Sostenible

Modelo de Madurez de Deloitte | Desde la mirada del mandante y el proveedor





4

# **Evolución** del mundo laboral

El mercado laboral se ha vuelto más competitivo y como consecuencia del Covid-19 muchos empleados están acostumbrados a trabajar de forma remota, lo cual ahora un modelo remoto es muy valioso como propuesta de valor para nuevos reclutamientos. Además, actualmente los nuevos candidatos van a priorizar una empresa que tenga normas sociales sobre, por ejemplo, descarbonización, diversidad, equidad e inclusión (DEI), entre otras. Asimismo, las empresas deben estar preparándose para evolucionar desde el modelo de jerarquía 'de arriba hacia abajo' a un estilo de liderazgo más inclusivo y colaborativo.

Para el ejercicio 2020, en sus reportes de sostenibilidad, las empresas han dado cuenta respecto a cómo se han adaptado en pandemia y han enfocado sus esfuerzos para fortalecer sus cadenas de abastecimiento. Sin duda, el abordar efectos como los cierres temporales de tiendas y fábricas, han desafiado a las organizaciones para mantener su continuidad operacional.

Por ejemplo, en el caso del comercio electrónico, la tecnología permitió que las empresas de retail sobrevivieran a la crisis sanitaria, reinventándose y mejorando los procesos de la cadena de suministro, ofreciendo una mejor atención que respondiera a las necesidades y demandas de los clientes confinados en sus casas.

El sector minero tiene la oportunidad de promocionarse en este sentido, particularmente por la transición a la energía verde.

### **¿Qué preguntas se deben hacer los líderes de la industria ER&I para abordar el desafío de la evolución del mundo laboral?**


- ¿Qué impactos tiene en mi organización la nueva forma de trabajo?
- ¿Qué procesos asociados a eficiencia y optimización de recursos derivaron de la pandemia?
- ¿Cómo optimizar el impacto de nuestra operación en línea con la nueva forma de trabajo (modalidad híbrida/ Teletrabajo)?





5

**Establecer un  
nuevo paradigma**  
de relacionamiento  
comunitario



En los últimos años las comunidades han sido capaces de posicionarse como “champions” del cuidado del medio ambiente, y, como tales, deben ser incluidos como aliados en estos proyectos. En otras palabras, es crucial que las empresas involucren a estas comunidades en la elaboración de estrategias ESG. Según un informe de Chile Explore Report, las buenas relaciones comunitarias son el mejor punto de partida para cualquier proyecto, por lo que se debe hacer todo lo posible para asegurar e incitar el diálogo.

**¿Qué preguntas se deben hacer los líderes de la industria ER&I para establecer un nuevo paradigma de relacionamiento comunitario?**

- De mi gestión actual con las comunidades, ¿Mi organización considera la participación en la transición a la gestión ESG?
- ¿Qué percepción tienen las comunidades respecto de la gestión ESG de mi organización?
- ¿Cómo involucra la organización en la toma de decisión de la gestión ESG?





6

## **Seguir avanzando**

hacia organizaciones  
impulsadas por la  
innovación

A medida que las empresas pasan de la estrategia a la ejecución, deben realizar ajustes operativos para respaldar sus agendas de descarbonización. Esto incluye la identificación de nuevas tecnologías innovadoras para ayudar a impulsar el ahorro de energía; mejorar sus informes de sostenibilidad, garantía, gobernanza y cumplimiento; aprovechar los créditos fiscales para impulsar una tecnología más limpia; y colaborar con otras empresas energéticas de recursos e industriales para desarrollar soluciones intersectoriales.

La descarbonización y el Covid-19 se han sumado a la presión para innovar. En Chile, las temáticas ESG están también impulsando la innovación con respecto a la reducción la dependencia del agua en las industrias.

**¿Qué preguntas se deben hacer los líderes de la industria ER&I para seguir avanzando hacia organizaciones impulsadas por la innovación?**

- ¿Tiene mi organización un área de I+D?
- ¿Existe asignación de recursos para I+D?
- ¿Mide mi organización el impacto de las iniciativas de optimización, eficiencia y/o reducción derivados de I+D?





**Deloitte Chile**, cuenta con su estrategia global World Climate, para abordar el cambio climático impulsando elecciones climáticas responsables dentro y fuera de la organización. Se alinea con la acción necesaria para lograr el ODS 13, el Objetivo de Desarrollo Sostenible de la ONU sobre la acción climática, y los objetivos mundiales acordados en el Acuerdo de París bajo un escenario de 1,5°C.

Esta estrategia cuenta con la reducción de emisiones antes del plazo establecido por el Acuerdo de París para 2050. También se conecta con sus trabajadores, capacitando e involucrando al ecosistema más amplio para crear soluciones que faciliten la transición a una economía baja en carbono.

En Deloitte creemos que el futuro de nuestra gente, el planeta y la profesión depende de que la comunidad empresarial tome medidas cuantificables y decisivas sobre el cambio climático. Esto es lo que nuestros grupos de interés y nuestros profesionales esperan de nosotros, y es lo que deberíamos esperar de nosotros mismos como ciudadanos globales responsables.



7

# **Preparar las operaciones** para el cambio climático

El cambio climático está transformando mucho más que nuestro entorno, está impulsando decisiones de inversión y financiamiento que ya están afectando a empresas transversalmente, en el mundo entero y en toda la cadena de valor de la energía. Ya no basta con ser socialmente responsable, se trata de gestionar y mitigar los impactos económicos inmediatos, buscando el equilibrio entre el beneficio económico y el valor que aportamos a la sociedad.

Definir riesgos y oportunidades con respecto al cambio climático es hoy crucial, tanto para el manejo de la organización, como para información a inversionistas.

Esto, además, podría significar una ventaja en la negociación/diálogo con las comunidades locales, dado que ambas partes tienen interés en priorizar medidas ESG. Esto también se relaciona con los puntos sobre la innovación y la cadena de valor.

Basándose en los niveles actuales de calentamiento, la ciencia del clima predice que los próximos 50 años traerán consigo fenómenos meteorológicos extremos similares, pero serán más intensos y se producirán con mayor frecuencia. Para entender cómo este tipo de eventos ambientales podrían impactar en la economía de Sudamérica, Deloitte modeló seis canales de impacto, a saber: estrés térmico, daños al capital, flujos de gasto turístico, pérdida de tierras agrícolas debido a la subida del nivel del mar, los cambios en el rendimiento agrícola y la salud humana.

### ¿Qué preguntas se deben hacer los líderes de la industria ER&I para preparar las operaciones para el cambio climático?

- ¿Mi organización utiliza estándares internacionales que midan los riesgos derivados del cambio climático (por ejemplo TCFD)?
- ¿La estructura de gobernanza incluye políticas, manuales, procedimientos y evaluaciones de riesgo derivado del cambio climático en la toma de decisiones? ¿Cómo lo abordan los directorios?
- ¿Mi organización tiene identificados a los actores claves y relevantes en la transición hacia una gestión ESG?

## Impacto económico asociado al Cambio Climático

---

Fuente: Instituto de Economía Deloitte



### Estrés térmico

Pérdida de productividad laboral por el calor extremo



### Aumento del nivel del mar

Pérdida de tierras productivas, tanto agrícolas como urbanas



### Capital dañado

Estancamiento de la productividad y la inversión



### Pérdida de la agricultura

Reducción de los rendimientos agrícolas por el cambio del patrón climático



### Salud Humana

Aumento de la incidencia de las enfermedades y de la mortalidad



### Perdida de turismo

Interrupción del flujo de las divisas mundiales



# **Juntos podemos** transitar hacia un futuro sostenible y resiliente

Independiente del punto de partida y madurez de su organización, Deloitte puede apoyarle en la identificación de los retos y las iniciativas necesarias para abordar los desafíos de sostenibilidad que son más importantes para su empresa. Durante más de 20 años, hemos utilizado nuestra profunda experiencia intersectorial para convertir los desafíos de la sostenibilidad, el cambio climático, la economía circular y las finanzas sostenibles en ventajas competitivas para nuestros clientes.



# Preguntas claves en materia de ESG y posibles soluciones

## Preguntas claves

## Servicios de sostenibilidad asociados

### ¿Qué temas ambientales y sociales debo priorizar?

Identificar las áreas ESG más importantes desde una perspectiva empresarial y de las partes interesadas

- Estudio de materialidad.
- Plan de relacionamiento comunitario.
- Due Diligence en Derechos Humanos

### ¿Cuál es mi impacto actual y quiénes se ven afectados?

Identificar métricas clave, recopilar y analizar datos para medir los impactos de los temas prioritarios.

- Mapeo de Grupos de interés.
- Elaboración de Diagnóstico de Sustentabilidad.
- Gestión de la cadena de valor sostenible.
- Planificación y Gestión de indicadores ESG.
- Verificación de Indicadores ESG.

### ¿Cómo puede ESG crear valor?

Desarrollar una estrategia ESG con objetivos, métricas y técnicas de medición que demuestren el valor comercial de ESG y que se incluyan en las decisiones estratégicas y de asignación de recursos.

- Políticas de sostenibilidad.
- Estrategias de sostenibilidad.
- Medición del retorno social de la inversión (SROI).
- Certificación de bonos verdes.

### ¿Cómo comunico el progreso?

Establecer una estrategia de divulgación para evaluar qué informar y cómo ganar credibilidad a través de la alineación con los principales estándares.

- Reportes de sostenibilidad (GRI).
- Reportes Integrados (IIRC-SASB: The Value Reporting Foundation).
- Asesoría en cumplimiento de normas CMF.

## Preguntas claves

## Servicios de sostenibilidad asociados

### ¿Cómo puedo disminuir mi impacto ambiental y huella de carbono?

Identificar cuáles son los principales impactos ambientales que genera la organización y establecer una estrategia para disminuir dicho impacto.

- Medición y verificación de huella de carbono.
- Estrategias de transición baja en carbono, descarbonización y neutralidad (CDP y SBTi).
- Estrategia de compensación de carbono.
- Análisis de políticas climáticas y fijación de precios del carbono.
- Verificación de indicadores ambientales.
- Verificación de cumplimientos ambientales.

### ¿Conozco cuáles son los riesgos que corre mi empresa ante eventos relacionados con el cambio climático?

Detectar los riesgos y oportunidades derivados de cambio climático, tanto para el sector financiero en relación a la financiación de proyectos, como a sectores no financieros que pudieran ver afectada su actividad debido a los efectos del cambio climático.

- Evaluación de riesgos financieros derivados del cambio climáticos (TCFD).

### ¿Cómo es percibida la empresa ante los inversionistas responsables que demandan información ESG?

Mejorar la información que responde a los principales índices de sostenibilidad corporativa, los cuales son analizados para la toma de mejores decisiones de inversión.

- Asesoría en postulación al Corporate Sustainability Assessment CSA – S&P (Índice DJSI).
- Asesoría en Principios de Ecuador y aplicación en organizaciones.
- Asesoría en índice Morgan Stanley Capital Investment (MSCI).



# Contactos

## **David Falcón**

Socio Sustentabilidad y  
Cambio Climático  
dfalcon@deloitte.com

## **Gonzalo Escalona**

Senior Manager Cambio  
Climático  
gescalonar@deloitte.com

## **Francisca González**

Consultora Senior  
Innovación sustentable  
fgonzalezm@deloitte.com



Rosario Norte 407  
Las Condes, Santiago  
Chile  
Phone: (56) 227 297 000  
Fax: (56) 223749 177  
deloittechile@deloitte.com

Av. Grecia 860  
3rd floor  
Antofagasta  
Chile  
Phone: (56) 552 449 660  
Fax: (56) 552 449 662  
antofagasta@deloitte.com

Alvarez 646  
Office 906  
Viña del Mar  
Chile  
Phone: (56) 322 882 026  
Fax: (56) 322 975 625  
vregionchile@deloitte.com

Chacabuco 485  
7th floor  
Concepción  
Chile  
Phone: (56) 412 914 055  
Fax: (56) 412 914 066  
concepcionchile@deloitte.com

Quillota 175  
Office 1107  
Puerto Montt  
Chile  
Phone: (56) 652 268 600  
Fax: (56) 652 288 600  
puertomontt@deloitte.com

Ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni ninguna de sus firmas miembro será responsable por alguna pérdida sufrida por alguna persona que utilice esta publicación.

Deloitte © se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada limitada por garantía, de Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente. Por favor, vea en [www.deloitte.com/cl/acercade](http://www.deloitte.com/cl/acercade) la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited es una compañía privada limitada por garantía constituida en Inglaterra & Gales bajo el número 07271800, y su domicilio registrado: Hill House, 1 Little New Street, London, EC4A 3TR, Reino Unido.

© 2022 Deloitte. Todos los derechos reservados.

Las partes aceptan que COVID 19 constuye Fuerza Mayor, conforme los términos del artículo 45 del Código Civil. Asimismo, Las partes reconocen los riesgos que implica la propagación de la COVID-19 y las repercusiones potenciales asociadas con la prestación de los Servicios. El personal de las partes cumplirá con las restricciones o las condiciones que impongan sus respectivas organizaciones en las prácticas laborales a medida que la amenaza de la COVID-19 continúe. Las partes intentarán seguir cumpliendo con sus obligaciones respectivas conforme a los plazos y el método establecido en la presente, pero aceptan que puede requerirse la adopción de prácticas laborales alternativas y la puesta en marcha de salvaguardas durante este periodo, tales como el trabajo a distancia, las restricciones de viaje relacionadas con destinos particulares y la cuarentena de algunas personas. Dichas prácticas y salvaguardas laborales pueden afectar o impedir la ejecución de diversas actividades, por ejemplo, talleres u otras reuniones en persona. Las partes trabajarán conjuntamente y de buena fe a fin acordar los eventuales cambios necesarios para atenuar los efectos negativos de la COVID-19 sobre los servicios, incluido el cronograma, el enfoque, los métodos y las prácticas laborales en la prestación de los mismos, y todos los costos asociados adicionales. En todo caso, Deloitte no será responsable de cualquier incumplimiento o retraso en la ejecución de sus obligaciones ocasionados o exacerbados por la propagación de la COVID-19 y sus efectos asociados.