Deloitte.

ADESP
ASOCIACIÓN DEL DEPORTE ESPAÑOL

CSD Consejo Superior de Deportes

COFEDE

Estudio comparativo internacional de los modelos de deporte de alto nivel

Deloitte no asume responsabilidad contractual y/o extracontractual por posibles pérdidas, daños o gastos, sea cual sea su naturaleza, que terceros distintos al cliente pudieran incurrir con ocasión de los resultados proporcionados por Deloitte al cliente. La información contenida en la documentación preparada está dirigida única y exclusivamente para uso del cliente, no siendo ésta confeccionada para conferir una solución específica a terceros. Por tanto, esta documentación no pretende constituir ninguna base sobre la cual terceros puedan tomar decisiones. En caso de que terceros optasen por basarse en cualquier aspecto que desde Deloitte se haya incluido en esta documentación entregada al cliente, los mismos serán los encargados de realizar sus propias investigaciones y aquellos procedimientos que estimen oportunos. El trabajo de Deloitte ha consistido exclusivamente en la realización de los procedimientos que se indican en la Propuesta por lo que el resultado del mismo está sujeto a los términos y condiciones establecidas en la misma, así como en cuantas alteraciones, modificaciones, ampliaciones o derogaciones de la misma se haya acordado con Cliente por escrito y le hayan afectado.

LaLiga 4sports | LaLiga con el Deporte Español

CSD Consejo Superior de Deportes

01

Introducción

1 Copas del Mundo de Fútbol (2010)

¿Por qué el estudio?

02

2 Campeonatos del Mundo de Patinaje Artístico de Javier Fernández (2015 & 2016)

Objetivos y dimensiones del estudio

Objetivos del estudio

1. Diagnosticar el grado de madurez actual del deporte español

2. Comparar el grado de madurez con los países seleccionados

3. Identificar los retos y oportunidades del deporte español

© 2018 Deloitte Consulting, S.L.U.

Las dimensiones del estudio

Rendimiento Deportivo

Estructura Financiera

Gestión Organizativa

Ayudas e Integración Social

Desarrollo Deportivo

“La nueva era del deporte español requiere una visión estratégica a largo plazo”

3 Campeonatos de Europa de Baloncesto (2009, 2011 & 2015)

Metodología

Metodología de análisis aplicada al proyecto

Marco Global

Fase I: Diagnosticar el grado de madurez actual del deporte español

- 34 entrevistas con los principales agentes del deporte
- Análisis del modelo de deporte español en 5 dimensiones

Fase II: Comparar el grado de madurez de los países seleccionados

- Análisis comparativo internacional de situación del deporte en los 10 países seleccionados
- Obtención del grado de madurez de los países evaluados

Fase III: Identificar los retos y oportunidades del deporte español

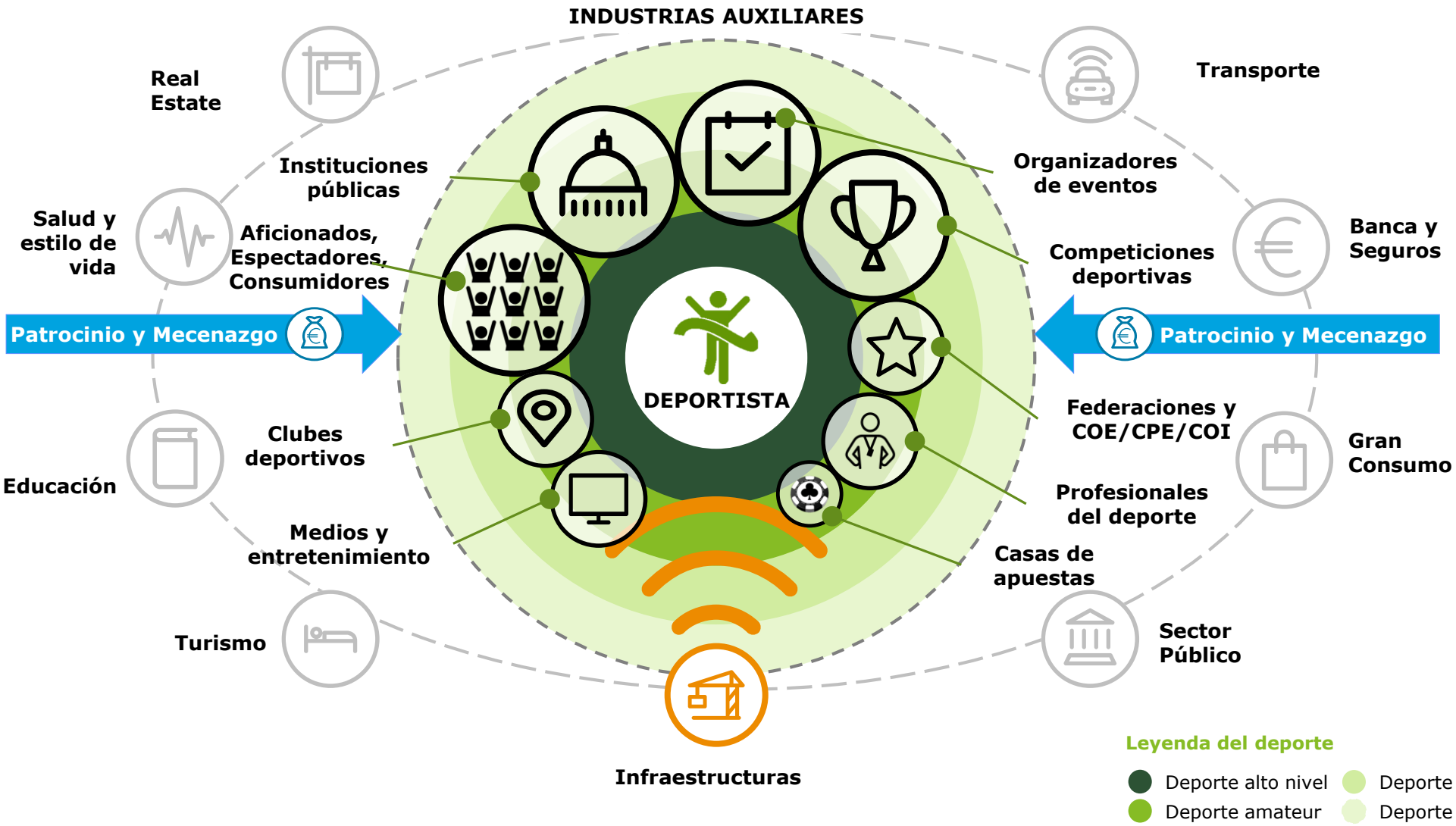
- Batería de 62 iniciativas de mejora para el futuro del deporte español
- Conjunto de 24 iniciativas con foco de trabajo prioritario

04

4 Medallas Olímpicas de Mireia Belmonte (2012 – 2 platas) (2016 – 1 oro & 1 bronce)

Ecosistema del deporte

Ecosistema del deporte en España



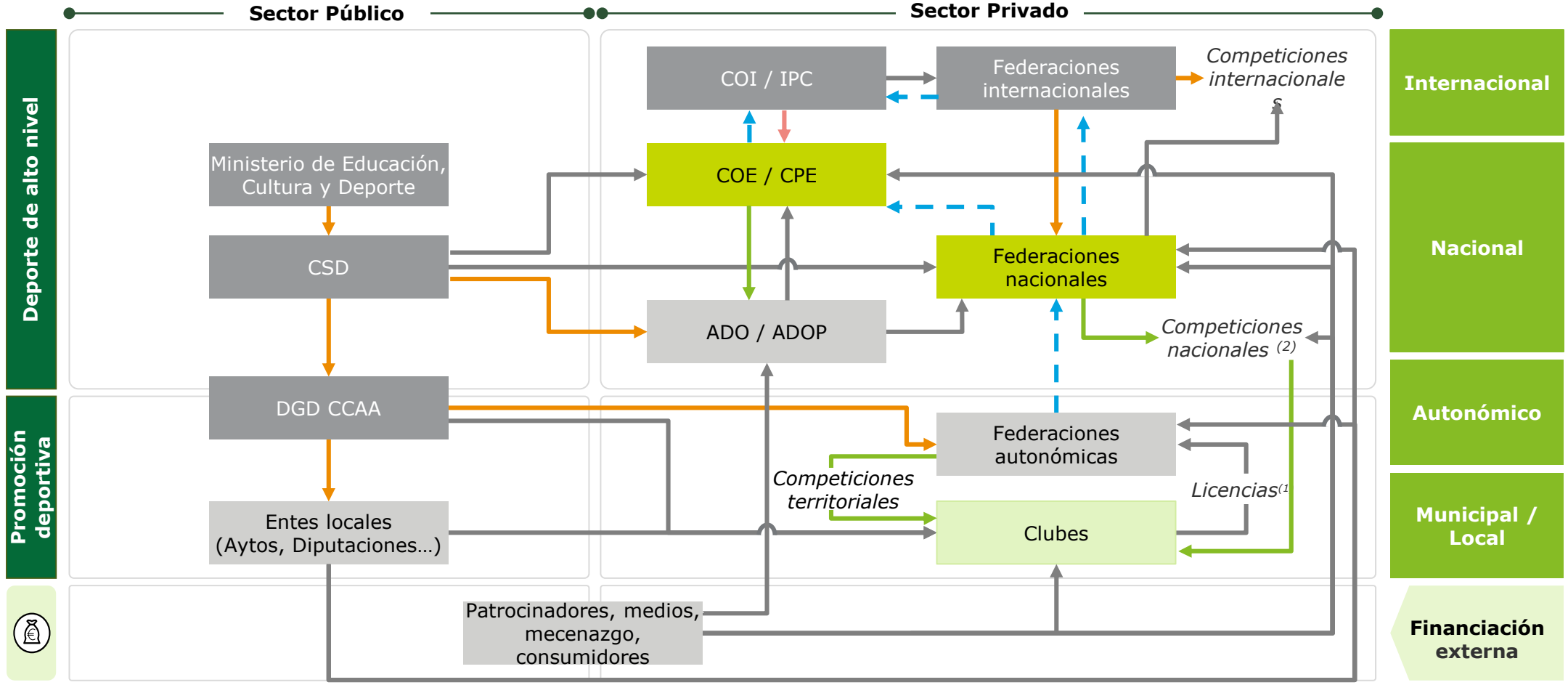
© 2018 Deloitte Consulting, S.L.U.

05

Diagnóstico del deporte español

5 Medallas Olímpicas de David Cal (2004 – 1 oro & 1 plata (2008 – 2 platas) (2012 – 1 plata)

La estructura de gestión del deporte español



Clasificación de agentes

- Financiadores
- Financiadores+ reguladores
- Reguladores
- Otros

Tipos de relación entre agentes

- Financiera
- Financiera + Regulatoria / Admin.
- Regulatoria / Admin.
- Asamblearia

Anotaciones

(1) En casos excepcionales, el pago de la licencia se tramita sin intermediación de club
(2) LaLiga4Sports es un mecanismo para financiar al resto de federaciones y CPE

© 2018 Deloitte Consulting, S.L.U.

El ciclo de vida del deportista y los agentes involucrados

DEPORTISTA

	Incubación y Desarrollo	Competición Alto Nivel	Retiro Deportivo
CSD		Becas (deportiva y formación), Plan ADO, Premios	Ayuda a deportistas (PROAD)
COE		Podium Telefónica y Gestor Plan ADO	Oficina de atención al deportista
Asociaciones de deportistas		Protección social y acompañamiento	Deportista estandarte, gestor, etc.
Patrocinio y mecenazgo		Fuente de ingresos y mediatización del deportista	
Programa educativo	Formación básica y orientación académica	Formación profesional ajena al deporte	
Federaciones nacionales		Promueven alto rendimiento, facilita facultativos e instalaciones	Ayudas a integración profesional
Com. Autónoma / DGD CCAA	Facilita instalaciones, promueve desarrollo deportivo, subvenciona tecnificación y organiza eventos		Ayuda al deportista
Federaciones Autonómicas	Gestión del deporte territorial		
Entes municipales	Infraestructura de formación y desarrollo deportivo (competiciones nacionales e internacionales)		
Clubes	Formación personal y deportiva	Desarrollo deportivo y fuente de ingresos	Relación profesional como gestor/estandarte
Familias	Valores y soporte económico	Motivación y apoyo personal	

Naturaleza del agente: Institucional, Deportivo, Social, Industria

Intensidad de la relación: - +

© 2018 Deloitte Consulting, S.L.U.

Análisis del modelo deportivo español

RENDIMIENTO DEPORTIVO
- Medallas / Participante (JJOO, JJPP, Mundiales)
- Medallistas / Participante (JJOO, JJPP, Mundiales)
- Participantes / Habitante (JJOO, JJPP, Mundiales)
- Modalidades medalla / Modalidades participadas

ESTRUCTURA FINANCIERA
- Estructura financiera global
- Diversidad de fuentes de ingresos
- Criterios de asignación de recursos
- Subvenciones a las federaciones nacionales
- Financiación al deporte de alto nivel

GESTIÓN ORGANIZATIVA
- Estructura de gobernanza
- Planificación estratégica
- Marco normativo del deporte
- Estructura fiscal del deporte

DESARROLLO DEPORTIVO
- Licencias / Habitante
- Desarrollo de clubes
- Estrategia de captación de eventos
- Desarrollo de I+D deportivo

AYUDAS E INTEGRACIÓN SOCIAL
- Apoyo / Ayudas a la carrera dual
- Apoyo / Ayudas al deportista en activo
- Apoyo / Ayudas al deportista retirado
- Apoyo / Ayudas a la mujer deportista
- Apoyo / Ayudas al deportista adaptado

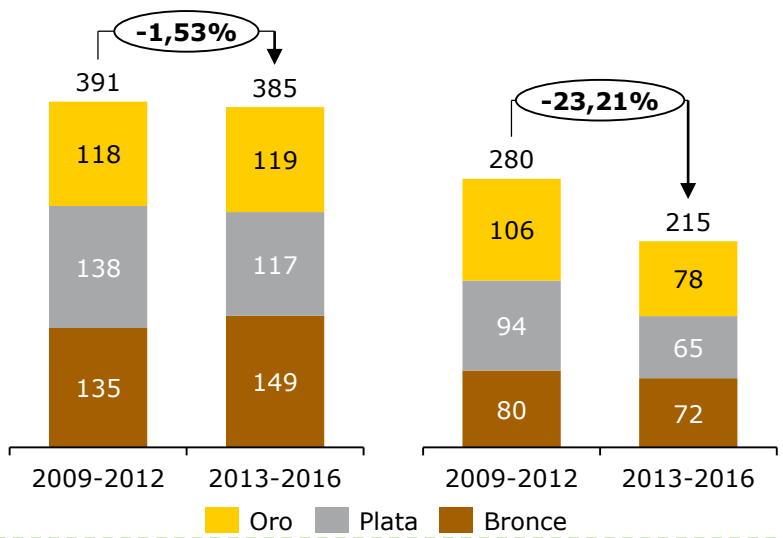
Modelo deportivo español

Resumen Rendimiento Deportivo

En el rendimiento deportivo español ha destacado la tendencia alcista de la **participación femenina en Río** respecto a las últimas 4 ediciones de JJOO. El **medallero paralímpico ha descendido**, también marcado por el aumento la competencia

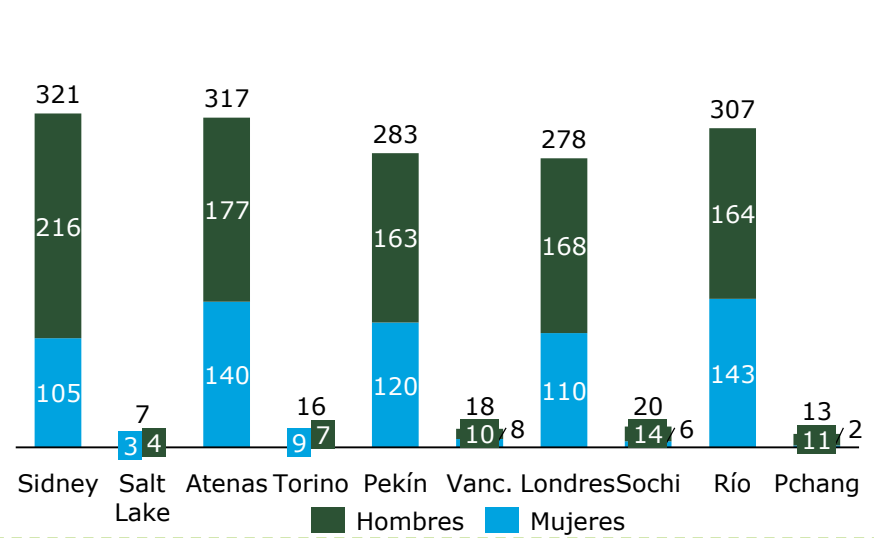
Medallero Campeonatos del mundo, JJOO y JJPP ('09-'16)(1)

- -1,5% medallas en Fed. Olímpicas
- -23,2% de medallas en Fed. No Olímpicas
- -70,1% medallas JJPP de verano



Participación Campeonatos del Mundo, JJOO, JJPP ('00-'18)

- -4,3% participación JJOO de verano
- +85% participación JJOO de invierno
- -47% participación JJPP de verano
- -63% en JJPP de invierno



© 2018 Deloitte Consulting, S.L.U.

(1) Información disponible y tratable desde el año 2005

Modelo deportivo español

Resumen Estructura Financiera

La financiación del deporte federado está marcada por el **descenso de subvenciones públicas desde 2011**

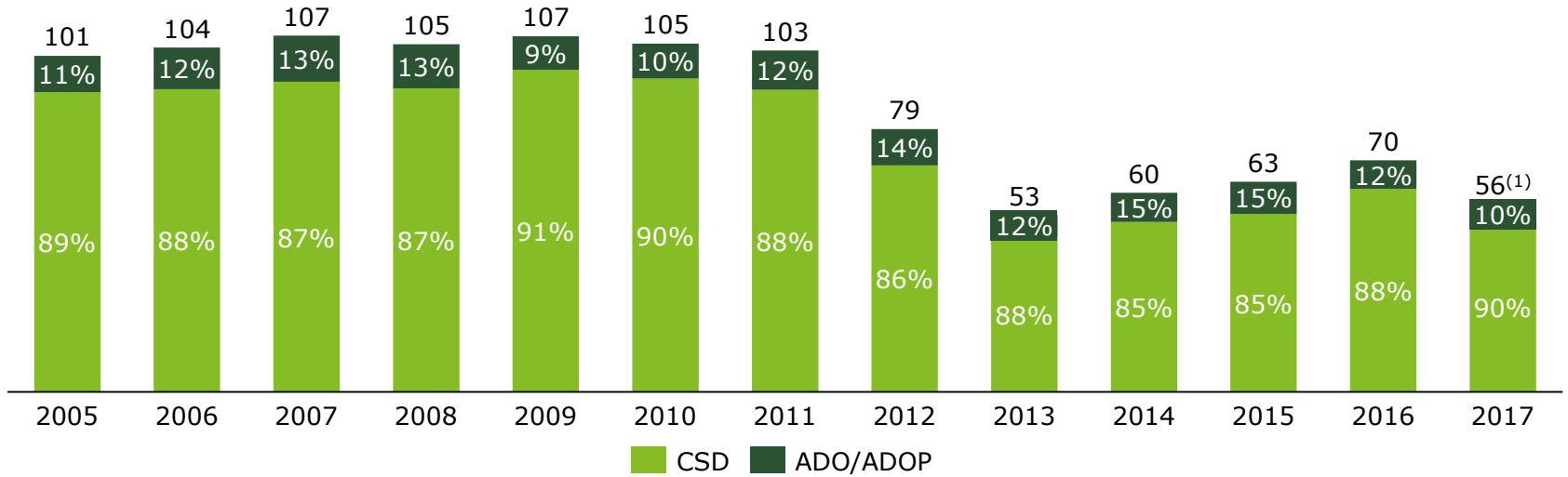
Subvenciones totales deporte federado

- Las **subvenciones CSD a Federaciones han disminuido -44%** entre 2011 y 2017
- Las **ayudas ADO a Federaciones han disminuido -55%** entre 2011 y 2017

Recursos propios de las federaciones

- **Los recursos propios se han reducido -20 M€** 2007-2017 (sin RFEF)

SUBVENCIONES TOTALES DEPORTE FEDERADO (M€)



© 2018 Deloitte Consulting, S.L.U.

(1) No incluye subvenciones indirectas del CSD en 2017

Modelo deportivo español

Resumen Gestión Organizativa

España cuenta con una **compleja estructura organizativa sin una visión ni un planteamiento estratégico** común que unifique los objetivos de las instituciones, organismos y entidades del mundo del deporte

ESTRUCTURA DE GOBERNANZA

- **Sistema de colaboración mutua** entre el **sector público** y **privado**
- Las federaciones **nacionales e internacionales** regulan la actividad deportiva y los reglamentos de cada deporte

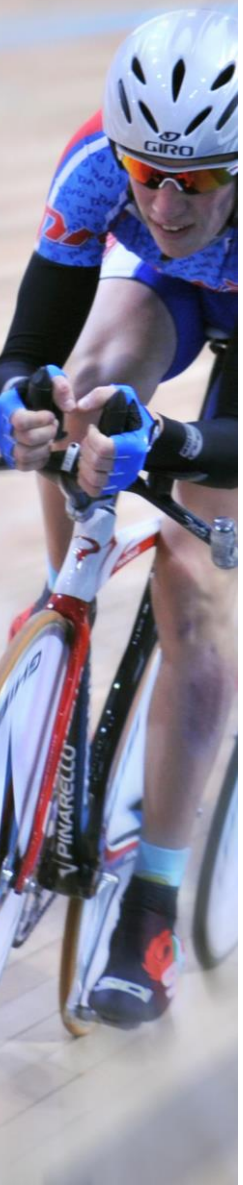
EVENTOS DE EXCEPCIONAL INTERÉS

- **28% de todos los Eventos de Excepcional Interés Público** para el año 2018 fueron de ámbito deportivo

ESTRATEGIA, NORMATIVA Y FISCALIDAD

- **Ausencia de planteamiento estratégico**
- **No se contempla título de deportista** en la ley del deporte
- Tributación del **IRPF** por parte de los deportistas e **IVA al 21% en actividades deportivas**

© 2018 Deloitte Consulting, S.L.U.



Modelo deportivo español

Resumen Ayudas e Integración Social

El deporte español cuenta con **numerosas iniciativas** en el **impulso de la mujer en el deporte** así como en el **apoyo al deporte adaptado**

1 Apoyo/Ayudas al deportista en activo

- **Plan ADO:**
  - Becas a deportistas de élite por ciclo olímpico (**340 becados en 2018**)
  - Patrocina el COE, CSD, RTVE
- Otras ayudas del **CSD de estancias en Centros de Altos Rendimiento**
- Otras becas académicas, de empleo, de formación, y desplazamientos

2 Apoyo/ayudas a la mujer

Universo Mujer es el proyecto de mayor relevancia

- **Impulsa la figura de la mujer en el deporte** en España
- Apoya a las federaciones nacionales que destacan por su brillante palmarés
- **El CSD es impulsor del programa** y otorga ayudas económicas a madres deportistas
- **Iberdrola** es la principal empresa colaboradora

3 Apoyo/ayudas al deporte adaptado

Plan ADOP:

- Formado por CPE, CSD y Ministerio de Sanidad
- **Es posible por las aportaciones de patrocinadores privados**
- Dos tipos de ayudas:
  - **Becas PRO**: top clasificados en Mundiales, Europeos o JJPP
  - **Becas beneficiario**: 250€ mensuales para top clasificados

© 2018 Deloitte Consulting, S.L.U.

Modelo deportivo español

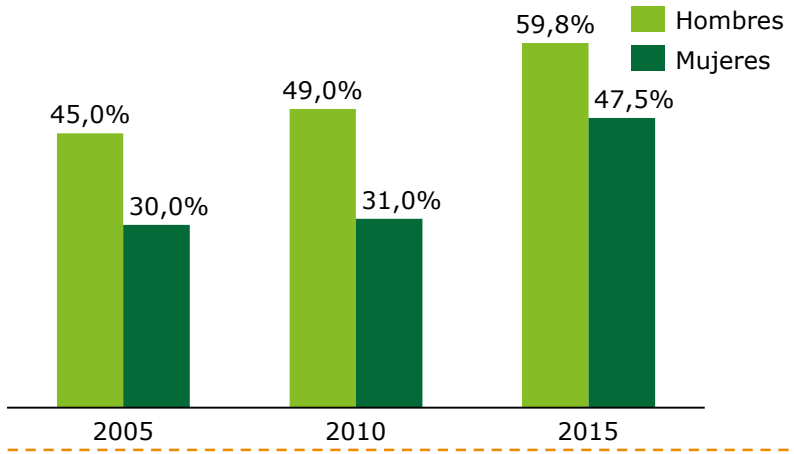
Resumen Desarrollo Deportivo

Existe una **brecha entre la población que practica deporte aficionado**, significativamente creciente en los últimos años, **y el deporte federado**, al que no se ha trasladado el crecimiento

Práctica deportiva y deporte federado(1)

- **+16,5% de práctica deportiva**
- **+50% de la mujer en deporte federado**
- El deporte federado no absorbe el nivel de crecimiento del deporte aficionado
- **7,7% de la población tiene licencia deportiva**

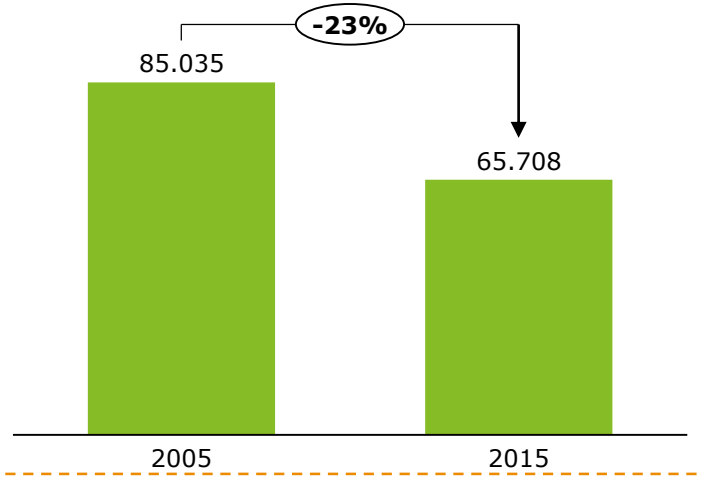
DEPORTE AFICIONADO POR GÉNERO



Deporte federado

- La crisis es una de las principales causas del descenso de clubs registrados
- Los **clubes descendieron un -23% de 2005 a 2015**

CLUBES DEPORTIVOS EN ESPAÑA



© 2018 Deloitte Consulting, S.L.U.

(1) Encuentro de Hábitos Deportivos en España 2005, 2000 y 2015

Grado de madurez del modelo deportivo español

ESPAÑA **53,8%**

PONDERACIÓN DE DIMENSIONES*

20% | 30% | 25% | 10% | 15%

RENDIMIENTO DEPORTIVO

%*	Indicadores	Nivel	Valor
15%	Medallas / Participante JJOO		29%
25%	Medallistas / Participante JJOO		33%
15%	Participantes JJOO / Habitante		16%
15%	Modalidades con medalla / Modalidades participadas		34%
15%	Medallas / Participantes JJPP		50%
15%	Medallas Campeonatos del Mundo / Habitante		20%
100%	**TOTAL**		**31%**

ESTRUCTURA FINANCIERA

%*	Indicadores	Nivel	Valor
15%	Estructura Financiera Global		70%
25%	Diversidad de Fuentes de Ingresos		54%
20%	Criterios de Asignación de Recursos		73%
20%	Subvenciones a las Federaciones Nacionales		29%
20%	Financiación al deporte de alto nivel		34%
100%	**TOTAL**		**53%**

GESTIÓN ORGANIZATIVA

%*	Indicadores	Nivel	Valor
20%	Estructura de Gobernanza		70%
35%	Planificación Estratégica		68%
20%	Normativa del Deporte Federado		73%
25%	Estructura Fiscal del Deporte		63%
100%	**TOTAL**		**68%**

AYUDAS E INTEGRACIÓN SOCIAL

%*	Indicadores	Nivel	Valor
35%	Apoyo / Ayudas a la Carrera Dual		72%
20%	Apoyo / Ayudas al deportista en activo		64%
10%	Apoyo / Ayudas al deportista retirado		73%
20%	Apoyo / Ayudas a la mujer deportista		90%
15%	Apoyo / Ayudas al deportista adaptado		83%
100%	**TOTAL**		**76%**

DESARROLLO DEPORTIVO

%*	Indicadores	Nivel	Valor
30%	Licencias / Habitante		19%
25%	Desarrollo de Clubes		54%
20%	Estrategia de captación de Eventos Internacionales		61%
25%	Desarrollo de I+D deportivo		63%
100%	**TOTAL**		**47%**

© 2018 Deloitte Consulting, S.L.U.

06

Comparativo internacional

6 Campeonatos del Mundo de Rally Cross-Country de Marc Coma (2005, 2006, 2007, 2010, 2012, 2014)

Metodología de análisis aplicada al proyecto

Marco Global

Fase I: Diagnosticar el grado de madurez actual del deporte españo

- 34 entrevistas con los principales agentes del deporte
- Análisis del modelo de deporte español en 5 dimensiones

Fase II: Comparar el grado de madurez de los países seleccionados

- Análisis comparativo internacional de situación del deporte en los 10 países seleccionados
- Obtención del grado de madurez de los países evaluados

Fase III: Identificar los retos y oportunidades del deporte español

- Batería de 62 iniciativas de mejora para el futuro del deporte español
- Conjunto de 24 iniciativas con foco de trabajo prioritario

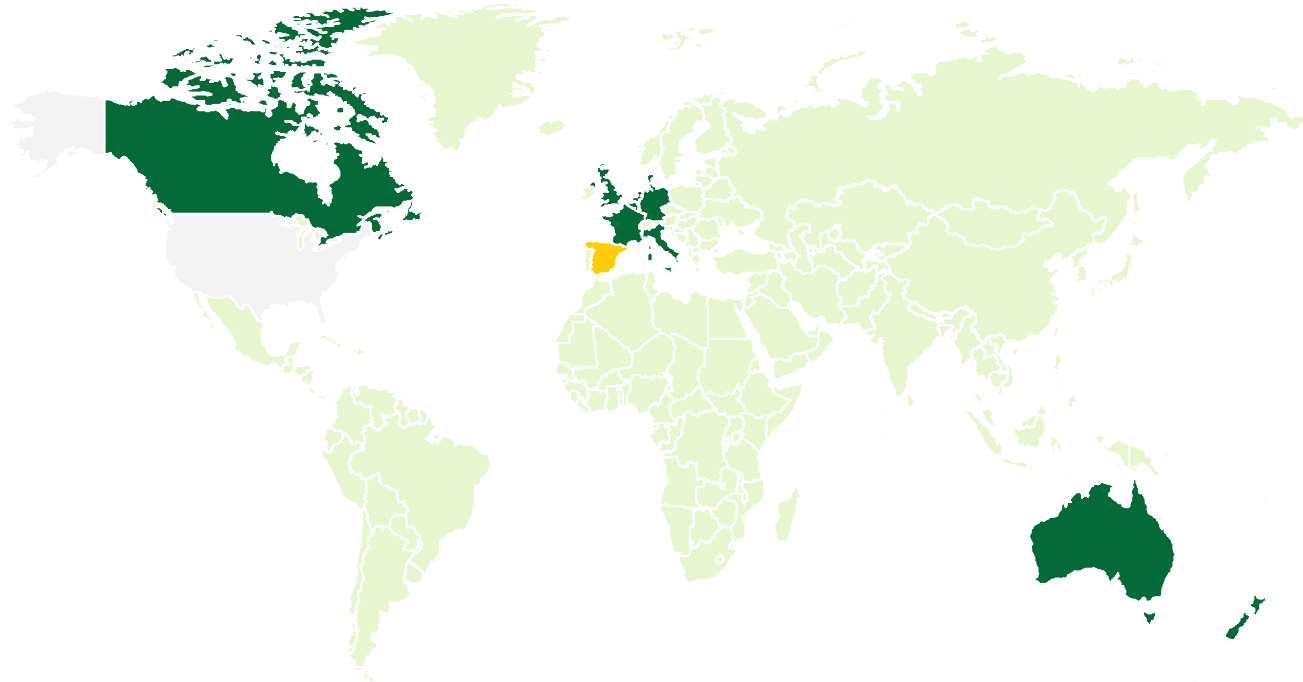
Las dimensiones del estudio

Análisis comparativo internacional

Reino Unido **Alemania** **Australia** **Francia** **Italia** **España** **Países Bajos** **Canadá** **Nueva Zelanda** **Dinamarca** **Bélgica**

Listado de criterios

- Rendimiento deportivo total en relación a población
- Evolución deportiva / Trayectoria positiva
- Modelo de financiación / gestión
- Segmento base de talento en relación a masa total federada
- Medallero olímpico (últimas 4 olimpiadas)
- Escala con España (población, estructura territorial)



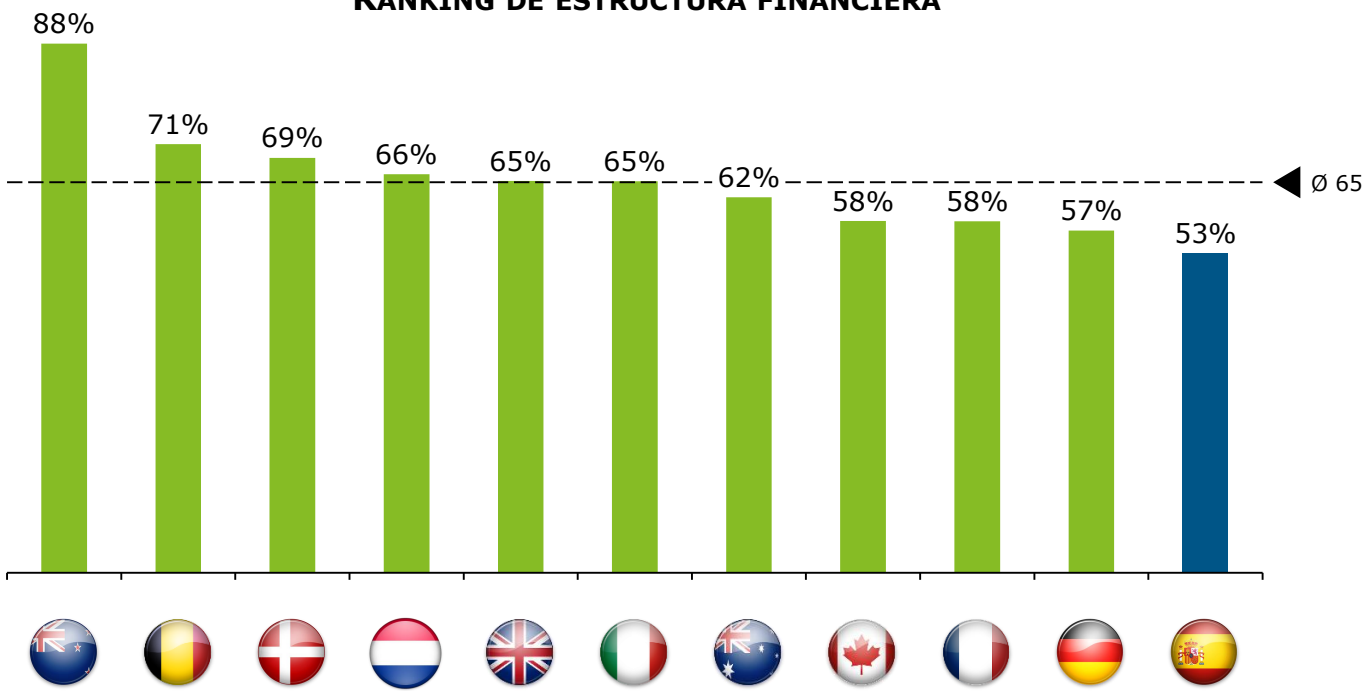
© 2018 Deloitte Consulting, S.L.U.

Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Estructura Financiera

La **Estructura Financiera** valora el sistema de distribución de fondos al deporte, y la generación de recursos de las distintas organizaciones deportivas para llevar a cabo los programas estratégicos nacionales

RANKING DE ESTRUCTURA FINANCIERA



PARÁMETROS(1)	
Estructura Financiera Global	**15%**
Diversidad de Fuentes de Ingresos	**25%**
Criterios de Asignación de Recursos	**25%**
Subvenciones a las Federaciones Nacionales	**20%**
Financiación Pública al Deporte de Alto Nivel	**20%**

(1) Ponderación en base a los resultados del taller con una representación de los principales agentes del deporte federado (Workshops, entrevistas, otros agentes), Deloitte y partners

© 2018 Deloitte Consulting, S.L.U.

Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Estructura Financiera

1

11

Media
-12pp

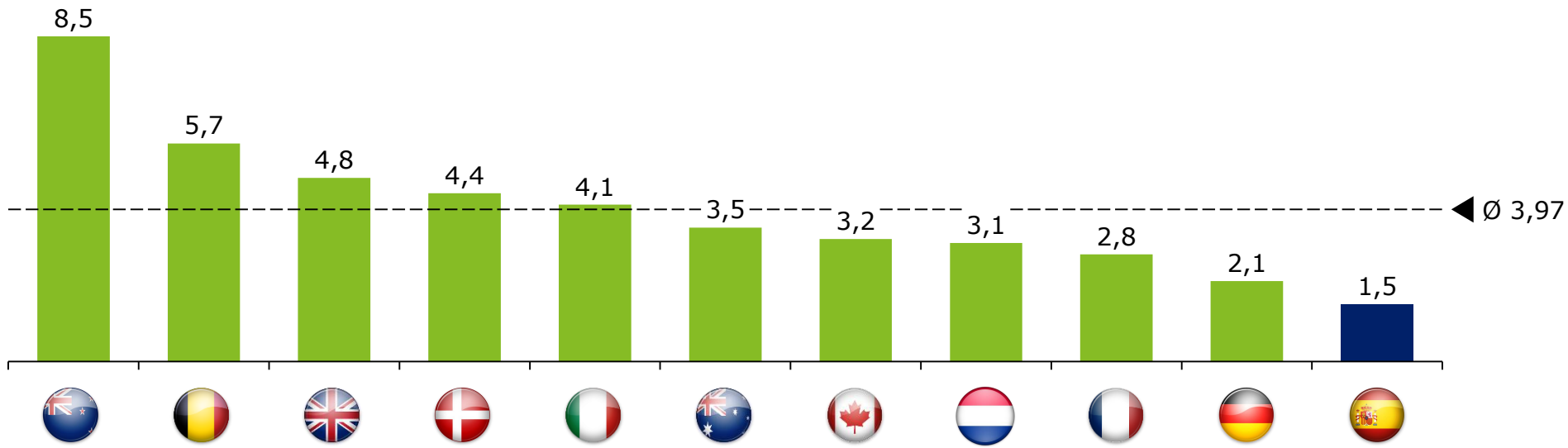
© 2018 Deloitte Consulting, S.L.U.

Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Estructura Financiera

España es el **país que menos subvenciones del estado destina por habitante** y el **penúltimo en generación de recursos propios** para el deporte

RECURSOS PÚBLICOS / POBLACIÓN



ESPAÑA SE ENCUENTRA 2,47 PUNTOS POR DEBAJO DE LA MEDIA, LO QUE EQUIVALE A 120M€

(1) Ponderación en base a los resultados del taller con una representación de los principales agentes del deporte federado (Workshops, entrevistas, otros agentes), Deloitte y partners

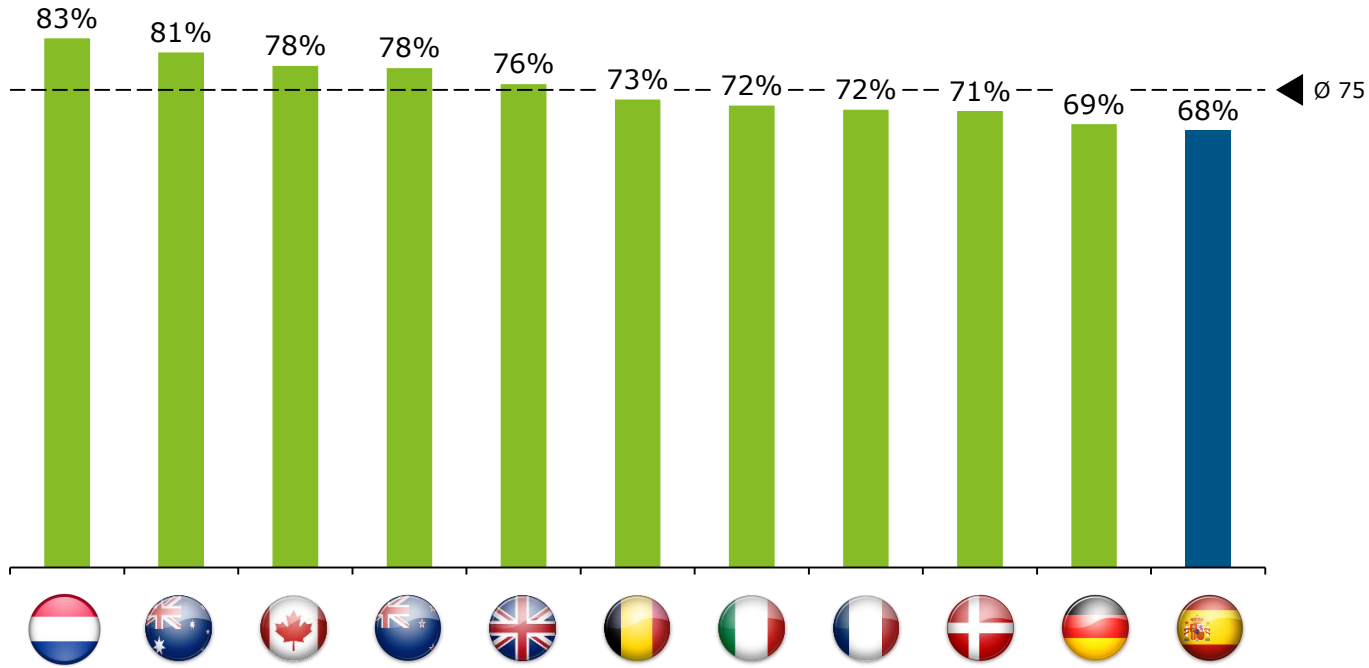
© 2018 Deloitte Consulting, S.L.U.

Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Gestión Organizativa

La **gestión organizativa** refleja la estructura de gobernanza y el nivel de desarrollo estratégico, normativo, y fiscal de los países en torno al deporte de alto nivel

RANKING DE GESTIÓN ORGANIZATIVA



PARÁMETROS[1]	
Estructura de Gobernanza	**20%**
Planificación Estratégica	**35%**
Marco Normativo del Deporte	**20%**
Estructura fiscal del Deporte	**25%**

[1] Ponderación en base a los resultados del taller con una representación de los principales agentes del deporte federado (Workshops, entrevistas, otros agentes), Deloitte y partners.

© 2018 Deloitte Consulting, S.L.U.

Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Gestión Organizativa

1

11

Media
-7pp

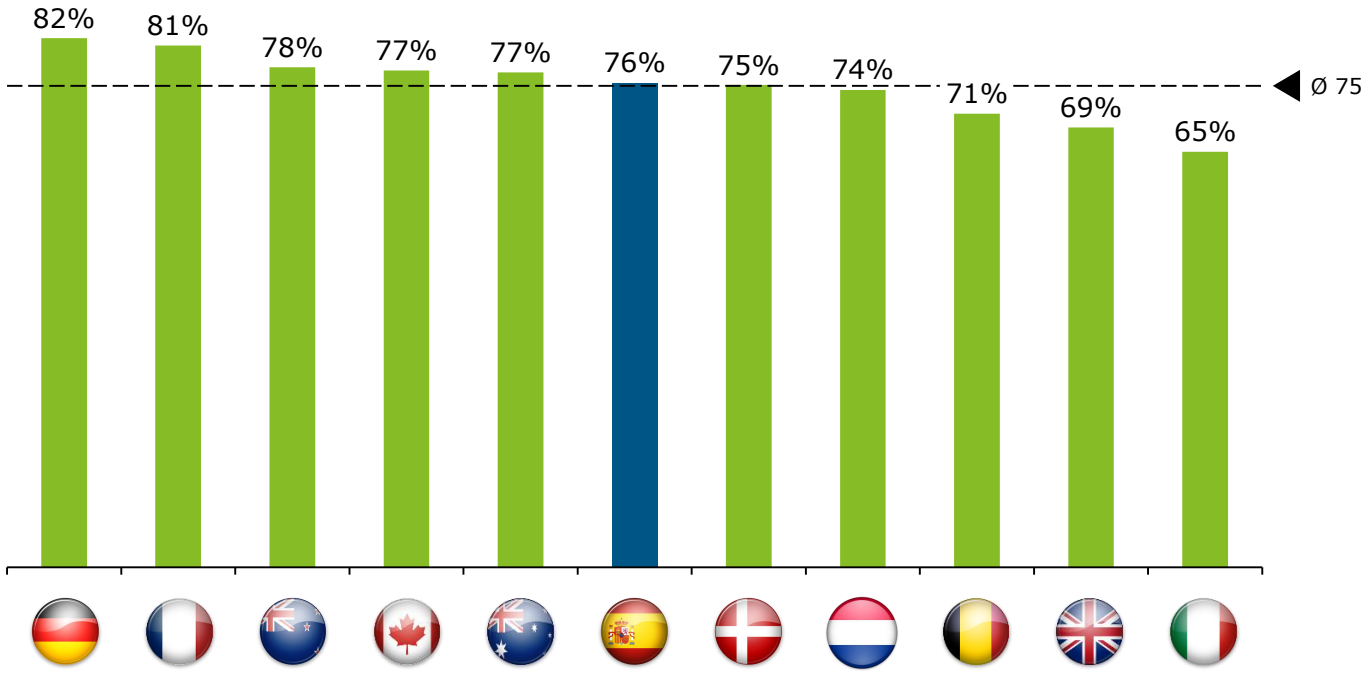
© 2018 Deloitte Consulting, S.L.U.

Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Ayudas e Integración Social

Las **Ayudas e Integración Social** reflejan la política de las organizaciones deportivas estatales en materia de protección y acompañamiento al deportista de alto nivel

RANKING DE AYUDAS E INTEGRACIÓN SOCIAL



PARÁMETROS[1]	
Apoyo / Ayudas a la Carrera Dual	**35%**
Apoyo / Ayudas al Deportista en activo	**20%**
Apoyo / Ayudas al Deportista retirado	**10%**
Apoyo / Ayudas a la Mujer deportista	**20%**
Apoyo / Ayudas al Deportista adaptado	**15%**

[1] Ponderación en base a los resultados del taller con una representación de los principales agentes del deporte federado (Workshops, entrevistas, otros agentes), Deloitte y partners

© 2018 Deloitte Consulting, S.L.U.

Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Ayudas e Integración Social

1

6

Media +1pp

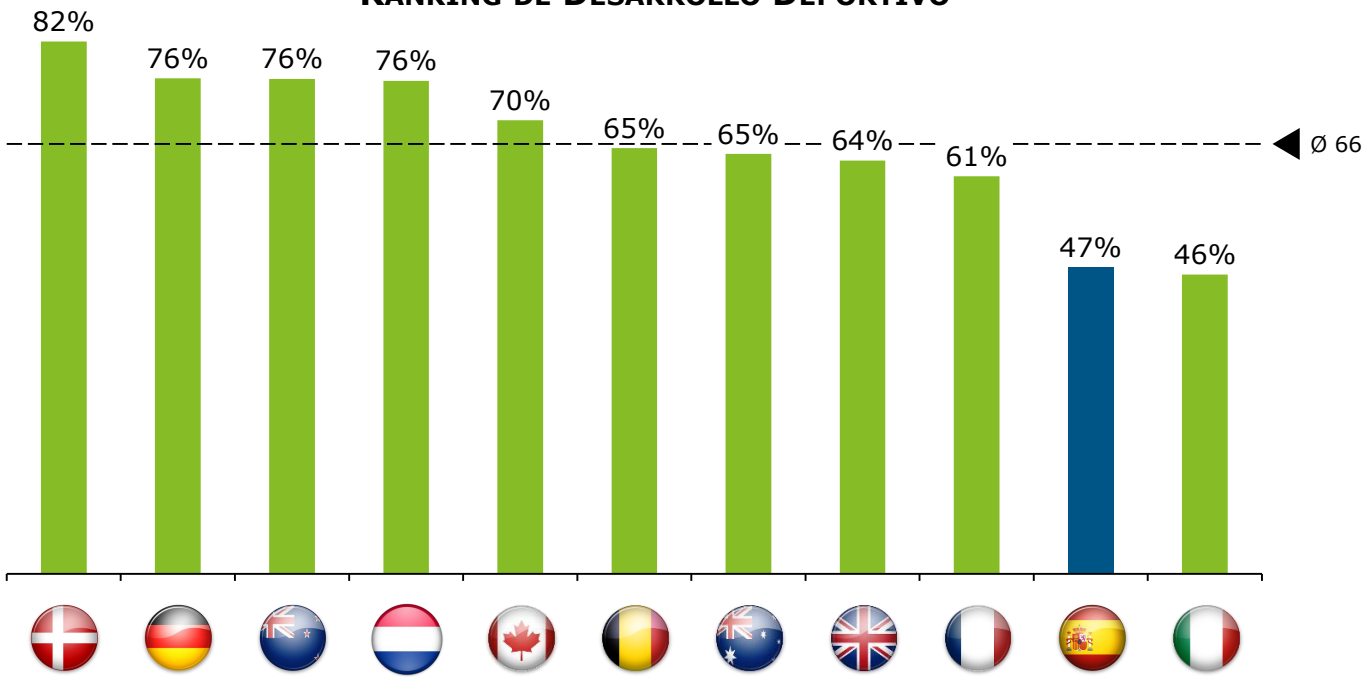
© 2018 Deloitte Consulting, S.L.U.

Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Desarrollo Deportivo

El **Desarrollo Deportivo** refleja el nivel de desarrollo del tejido deportivo de cada país, formado por los deportistas federados de todos los niveles, la salud de los clubes deportivos, y las estrategias de eventos e I+D+i

RANKING DE DESARROLLO DEPORTIVO



PARÁMETROS[1]	
Licencias Deportivas	**30%**
Desarrollo de Clubes	**25%**
Estrategia de Captación de Eventos	**20%**
Desarrollo de I+D+i Deportivo	**25%**

[1] Ponderación en base a los resultados del taller con una representación de los principales agentes del deporte federado (Workshops, entrevistas, otros agentes), Deloitte y partners

© 2018 Deloitte Consulting, S.L.U.

Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Desarrollo Deportivo

1

10

Media
-19pp

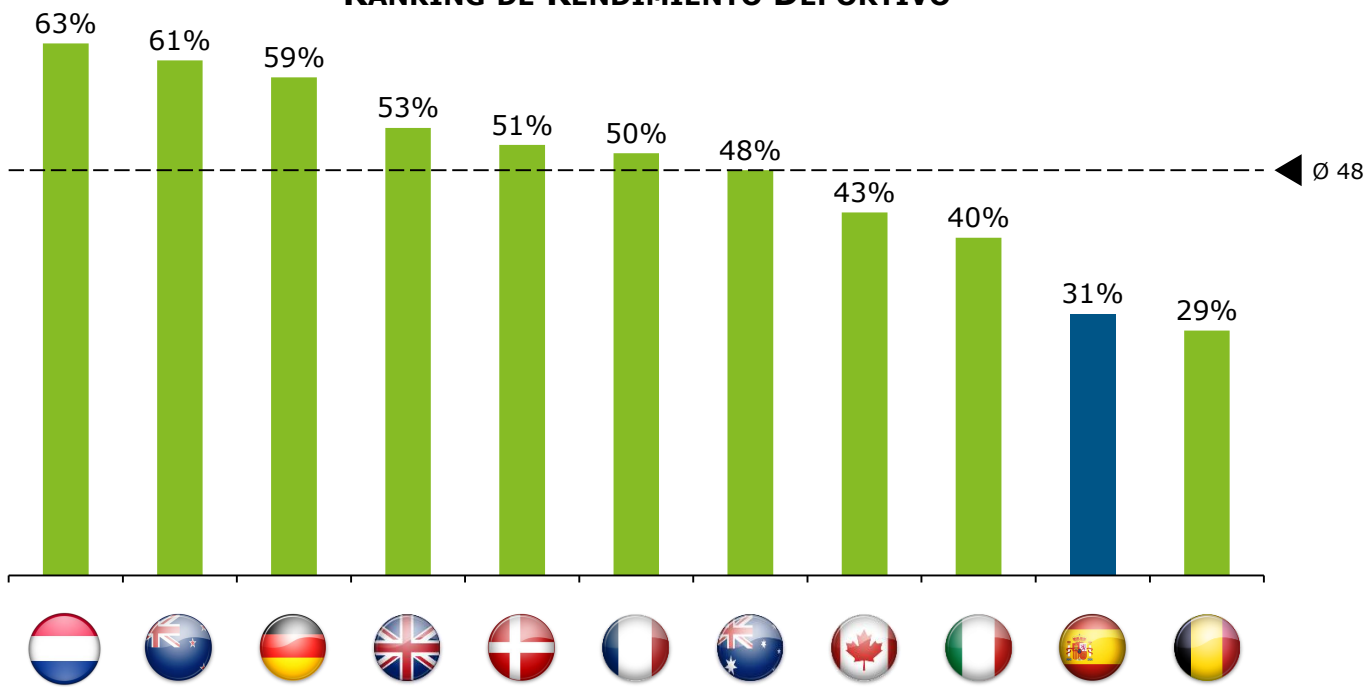
© 2018 Deloitte Consulting, S.L.U.

Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Rendimiento Deportivo

El **Rendimiento Deportivo** mide la actuación de los diferentes países tanto en competiciones internacionales de ámbito olímpico y no olímpico como en deporte adaptado

RANKING DE RENDIMIENTO DEPORTIVO



PARÁMETROS[1]	
Medallas / Participantes JJOO	**15%**
Medallistas / Participantes JJOO	**25%**
Participantes JJOO / Población	**15%**
Modalidades con medalla / Modalidades con Participación JJOO	**15%**
Medallas / Participantes JJPP	**15%**
Medallas Mundiales / Población	**15%**

[1] Ponderación en base a los resultados del taller con una representación de los principales agentes del deporte federado (Workshops, entrevistas, otros agentes), Deloitte y partners

© 2018 Deloitte Consulting, S.L.U.

Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Rendimiento Deportivo

1

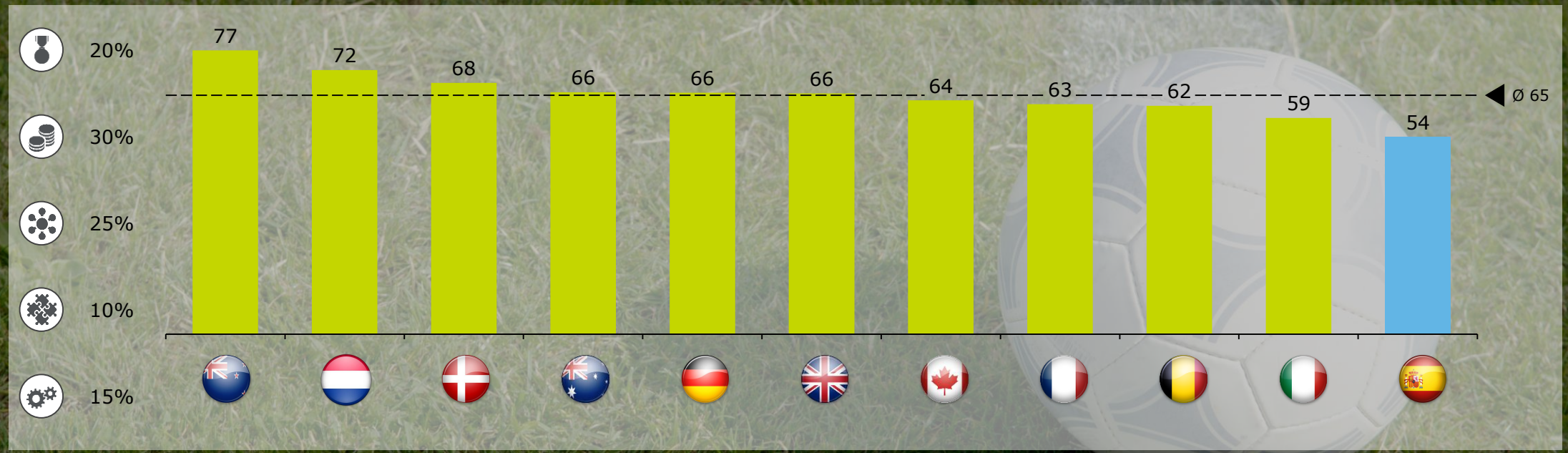
10

Media
-17pp

© 2018 Deloitte Consulting, S.L.U.

Conclusiones del Comparativo Internacional

Comparativa del grado de madurez de los 10 países del estudio y España [1]



1

11

Media -11pp

[1] Ponderación en base a los resultados del taller con una representación de los principales agentes del deporte federado (Workshops, entrevistas, otros agentes), Deloitte y partners

Metodología de análisis aplicada al proyecto

Marco Global

Fase I: Diagnosticar el grado de madurez actual del deporte españo

- 34 entrevistas con los principales agentes del deporte
- Análisis del modelo de deporte español en 5 dimensiones

Fase II: Comparar el grado de madurez de los países seleccionados

- Análisis comparativo internacional de situación del deporte en los 10 países seleccionados
- Obtención del grado de madurez de los países evaluados

Fase III: Identificar los retos y oportunidades del deporte español

- Batería de 62 iniciativas de mejora para el futuro del deporte español
- Conjunto de 24 iniciativas con foco de trabajo prioritario

01

Áreas de oportunidad del deporte español

7 Medallas de oro Paralímpicas de Teresa Perales
(2004 – 2 oros)
(2008 – 3 oros)
(2012 – 1 oro)
(2016 – 1 oro)

Áreas de oportunidad

Top 3 iniciativas de mejora de estructura financiera

Desarrollar nuevas vías de financiación, aumentar el volumen de financiación pública al deporte federado, innovar en patrocinio y potenciar las competiciones son las palancas que debe mejorar España para eficientar su estructura financiera

Palancas	8	Iniciativas	24	Prioritarias	11
1. Incorporar nuevas tecnologías y Big Data para llevar el deporte más allá de los recintos y mejorar la oferta de contenidos (ej. Streaming)					**#3**
2. Incorporar análisis de medición del retorno del patrocinio deportivo					**#4**
3. Incrementar la financiación pública e igualarla a la media europea					**#6**

© 2018 Deloitte Consulting, S.L.U.

Áreas de oportunidad

Top 3 iniciativas de mejora de gestión organizativa

Crear un plan estratégico de ámbito nacional parece la oportunidad más evidente y sobre la cual deberían basarse el resto. Mejorar la gobernanza de las organizaciones deportiva y los incentivos fiscales destacan también como áreas de oportunidad.

Palancas	**7**	**Iniciativas**	**11**	**Prioritarias**	**5**
1. Mejorar los niveles de transparencia y gobernanza					**#1**
2. Elaborar una estrategia de país a nivel deportivo que guie las iniciativas y actores del sector hacia un fin y objetivo común					**#5**
3. Capacitar a todos los profesionales del deporte y captar a especialistas de otros sectores para la gestión del deporte					**#8**

© 2018 Deloitte Consulting, S.L.U.

Áreas de oportunidad

Top 3 iniciativas de mejora de integración social

España ya es un país con cierta posicionamiento en materia de integración social. Proteger al deportista retirado y apoyar la carrera dual del deportista deberían estar entre las principales iniciativas de mejora para llegar a ser el país referente.

Palancas	5	Iniciativas	15	Prioritarias	6
1. Mejorar el sistema de Seguridad Social del deportista					**#2**
2. Aumentar el números de mujeres en roles de directivas en las federaciones					**#7**
3. Generar igualdad en la captación y venta comercial de los deportistas sin distinción por género					**#9**

© 2018 Deloitte Consulting, S.L.U.

Áreas de oportunidad

Top 2 iniciativas de mejora de desarrollo deportivo

Enfocar esfuerzo en reducir el gap entre deporte federado y deporte aficionado, así como optimizar la captación de eventos internacionales mediante una mayor coordinación y una estrategia nacional, son puntos clave para mejorar en este bloque.

Palancas	**5**	**Iniciativas**	**12**	**Prioritarias**	**2**
1. Impulsar la financiación de proyectos de investigación aplicada que contribuyan a un mejor rendimiento de atletas y equipos españoles					**#13**
2. Impulsar el establecimiento de un fondo de investigación dedicado en exclusiva a proyectos de investigación deportiva					**#23**

© 2018 Deloitte Consulting, S.L.U.

Conclusiones

1. Los países con un mayor grado de madurez cuentan con un plan estratégico potente que reúne a todos los agentes del deporte. El **modelo deportivo español necesita dotarse de un plan estratégico** de ámbito nacional

2. Es **necesario desarrollar nuevas vías de financiación** (incentivos fiscales, innovación en patrocinio, potenciación de competiciones), así como **igualar las subvenciones públicas a la media** de los países comparados

3. Los distintos agentes del deporte que han participado en el estudio consideran fundamental **aumentar los niveles de transparencia y gobernanza de los propios agentes del deporte federado**

4. Uno de los mayores retos se encuentra en **reducir el gap entre la práctica de deporte aficionado en España y deporte federado**

“La nueva era del deporte español requiere una visión estratégica a largo plazo”

Deloitte.

Deloitte hace referencia, individual o conjuntamente, a Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”) (*private company limited by guarantee*, de acuerdo con la legislación del Reino Unido), y a su red de firmas miembro y sus entidades asociadas. DTTL y cada una de sus firmas miembro son entidades con personalidad jurídica propia e independiente. DTTL (también denominada "Deloitte Global") no presta servicios a clientes. Consulte la página http://www.deloitte.com/about si desea obtener una descripción detallada de DTTL y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios de auditoría, consultoría, asesoramiento financiero, gestión del riesgo, tributación y otros servicios relacionados, a clientes públicos y privados en un amplio número de sectores. Con una red de firmas miembro interconectadas a escala global que se extiende por más de 150 países y territorios, Deloitte aporta las mejores capacidades y un servicio de máxima calidad a sus clientes, ofreciéndoles la ayuda que necesitan para abordar los complejos desafíos a los que se enfrentan. Los más de 225.000 profesionales de Deloitte han asumido el compromiso de crear un verdadero impacto.

Esta publicación es para distribución interna y uso exclusivo entre el personal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembro y sus entidades asociadas (conjuntamente, la “Red Deloitte”). Ninguna entidad de la Red Deloitte será responsable de las pérdidas sufridas por cualquier persona que actúe basándose en esta publicación.

© 2018 Deloitte Consulting, S.L.U.