

Crunch time 7

Reporting en un mundo digital

“Si siempre haces lo que siempre has hecho, siempre obtendrás lo que siempre has obtenido.”

— Henry Ford

01	Los detalles de reporting	4	05	Reporting hoy en día	14
02	El ritual de reporting	5	06	Reporting el día de mañana	15
03	Signos de un cambio	7	07	Antes de que te vayas	16
04	El futuro de reporting	10	08	Reflexiones finales	18

Los detalles de reporting

Como CFO, pensarías que tienes mejores cosas que hacer que dedicar 15 minutos a leer cómo evolucionará el *reporting* en el futuro. Después de todo, no hay demasiada presión para hacer algo diferente, ¿verdad?

La respuesta a esa pregunta depende del tipo de reporte del que estés hablando. Para la gestión interna de informes, el caso de negocio para el cambio es enorme.

En la mayoría de las empresas, los informes de gestión funcionan de la siguiente manera: Finanzas determina lo que es importante para los distintos niveles de gestión y luego envía esa información a los destinatarios de forma regular. A medida que se agregan nuevas solicitudes a la mezcla, la carga de los informes internos crece; rara vez se eliminan informes de la mezcla. Y a pesar de todo, finanzas parece tener poca visibilidad de cómo se usan realmente los informes, si se usan en absoluto.

Por lo tanto, una de las principales razones para pensar en mejorar los informes internos de gestión es la calidad: la promesa de mejores decisiones.

La información financiera externa es diferente. Gran parte del contenido requerido está impulsado por varios organismos contables y reguladores, por lo que no hay mucho espacio para moverse. Para informes externos, la mejora se basa principalmente en la eficiencia, mientras se mantiene la precisión y el control.

¿Las buenas noticias? Los beneficios de la calidad y la eficiencia pueden proporcionarse por el mismo conjunto de tecnologías digitales.

En las páginas que siguen, analizaremos cómo las empresas están utilizando herramientas digitales para actualizar sus procesos de informes para obtener una mejor información distribuida más rápido y a un costo sustancialmente menor.



01

02

03

04

05

06

07

08

El ritual de reporting

Cuando se dice la palabra *reporting*, vienen a la mente las carpetas llenas de hojas de cálculo, gráficos y notas de pie. O tal vez salas de conferencias con ejecutivos puliendo presentaciones. Y detrás de todo esto, hay un ejército de gente de Finanzas que ha estado trabajando durante semanas para unificarlo todo. El ritual continúa, mes tras mes tras mes.

En el mejor de los mundos, este ritual entregaría informes alineados con las necesidades cambiantes del negocio. Eso rara vez parece suceder.

Cuando encuestamos a 600 líderes financieros mundiales sobre informes de gestión, descubrimos este hecho: las empresas encuestadas dedicaron el 48 por ciento de su tiempo a crear y actualizar informes, en comparación con el 18 por ciento dedicado a comunicarse con la empresa.

La encuesta también mostró que las empresas sabían que tenían margen de mejora. Tres cuartas partes de los entrevistados dijeron que estaban usando la estandarización como una forma de ganar eficiencia y obtener información más rápidamente. En una empresa, el compromiso de estandarizar llevó a reemplazar 1,000 informes únicos con solo 50 paneles.

Si la estandarización por sí sola puede mejorar el rendimiento de manera tan dramática, ¿qué pasaría si combinara herramientas digitales como automatización, análisis avanzado y aprendizaje automático? ¿Sería capaz de hacer informes más rápidos, más perspicaces y más baratos? Seguramente.



¿Qué pasaría si combinara herramientas digitales como automatización, análisis avanzado y aprendizaje automático?



01

02

03

04

05

06

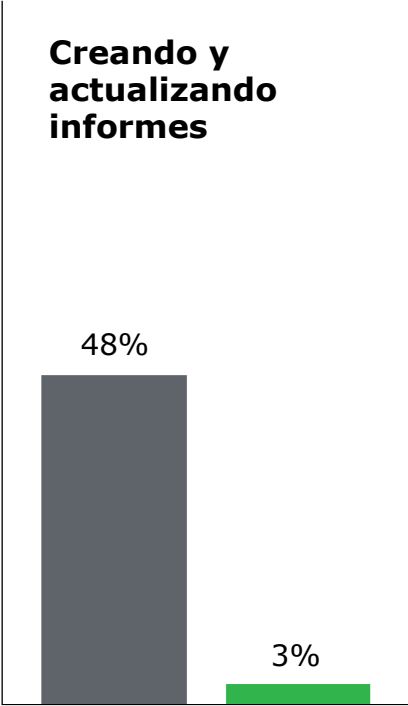
07

08

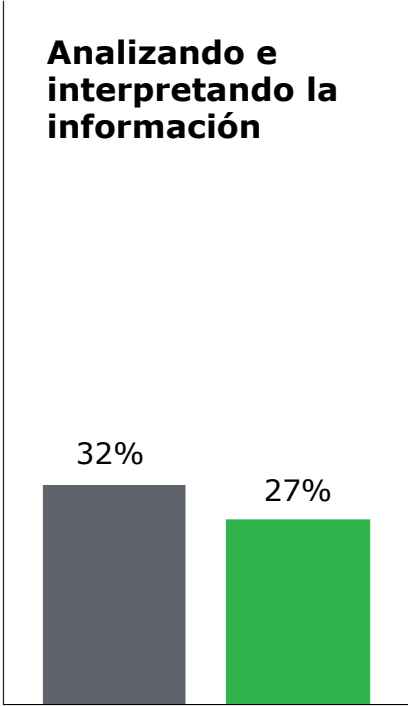
Cómo los equipos de finanzas pasan su tiempo.



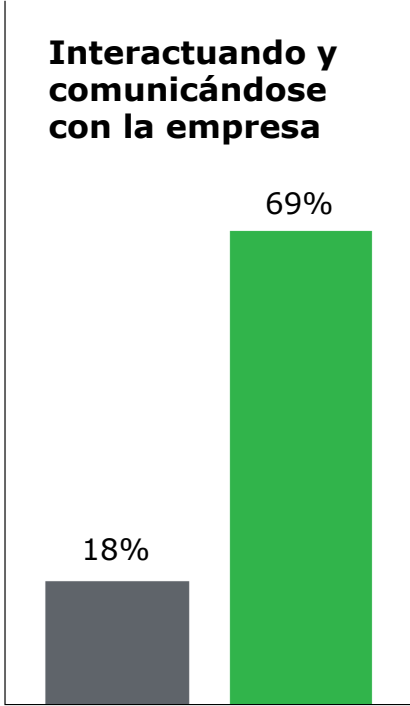
Creando y actualizando informes



Analizando e interpretando la información



Interactuando y comunicándose con la empresa



● Tiempo actual empleado ● Tiempo empleado deseado

(n=613) Source: Deloitte analysis



Signos de un cambio

Aléjate un segundo de Finanzas y observa lo que está sucediendo en otras partes de su negocio, donde los cambios en cómo se comparte la información ya están en marcha. Ventas, marketing y recursos humanos, por ejemplo, están implementando nueva tecnología para ayudar a las personas a usar la información de manera más efectiva y tomar mejores decisiones. Sus caballos de batalla digitales son automatización, algoritmos e inteligencia artificial.

Y para bien o para mal, las finanzas ya no son el árbitro exclusivo de quién y cuando se obtiene la información. Cuando los datos se democratizan, a menudo en la nube, cualquier parte interesada puede obtener una parte de la acción.

Dicho esto, aún no hemos visto ninguna compañía importante que haya descifrado el código cuando se trata de volver a imaginar los informes de forma totalmente automatizada y dinámica, con información en tiempo real.

Sí, algunos CFO están empezando a ver cómo podrían funcionar las cosas. Incluso han comenzado a experimentar con diferentes piezas del rompecabezas de informes. Pero nadie lo ha juntado todo.

Entonces, ¿qué estamos viendo?

Las compañías de hoy están aplicando soluciones puntuales a los procesos de informes tradicionales para ayudar a mejorar las capacidades específicas. Por ejemplo, algunos están programando chatbots para que los dispositivos inteligentes y los asistentes puedan responder preguntas comunes sobre rendimiento. Otros están utilizando inteligencia artificial para escribir el primer borrador de informes financieros básicos, sin intervención humana. Otras compañías se están moviendo hacia un cierre continuo y eliminando latencia.

Estas cosas no son ilusiones. Son todas posibles, y están empezando a suceder.

Sin embargo, el desafío - lo que aún no ha sucedido - es combinar diferentes tecnologías en todo el proceso de informes de punta a punta. Cuando se resuelva ese obstáculo, los informes financieros externos y los informes de gestión internos se harán inteligentes, interactivos y en tiempo real.



01

02

03

04

05

06

07

08

¿Por qué evolucionará la presentación de informes?



Costo

Los ahorros que las empresas pueden ver a medida que evoluciona la presentación de informes será real y sostenible. Las empresas reducirán significativamente el trabajo humano y entregarán informes de manera mucho más eficiente.



Valor

El potencial para la creación de valor a partir de informes mejorados es aún más prometedor. Se supone que las finanzas ayudan al negocio a descubrir perspectivas. Eso no puede suceder cuando las personas se empantanar con hojas de cálculo, la conciliación de datos entre sistemas o el ensamblaje de carpetas masivas.



Demanda del cliente

¿Cuántos líderes atendidos por Finanzas se levantarán y dirán que Finanzas ha tenido un impacto significativo y constante en la calidad de su toma de decisiones? Eso es difícil de encontrar hoy, pero es mucho más probable que mañana.



01

02

03

04

05

06

07

08

Drivers digitales



01

02

03

04

05

06

07

08

Un puñado de tecnologías digitales se están uniendo para ayudar a cambiar la forma en que las empresas pueden hacer informes. Estamos viendo los primeros signos de todas estas tecnologías que se están adoptando.



RPA

El software de automatización de procesos robóticos (RPA) acorta el tiempo que las empresas dedican a la manipulación de datos automatizando las tareas rutinarias.



Chatbots

Estos asistentes virtuales dedicados permiten a los usuarios interactuar directamente con los datos mediante consultas de voz o de texto.



Visualización

Estas herramientas permiten a las personas mostrar y jugar con datos de forma dinámica, haciéndolo más fácil de entender e interactuar con ellos.



Inteligencia artificial

Esta colección de tecnologías incluye herramientas de lenguaje natural que pueden leer y escribir, así como el aprendizaje automático.



Analítica predictiva

Esta técnica estadística utiliza algoritmos para ejecutar análisis predictivo-especialmente pronósticos financieros de rutina.

El futuro de reporting



01

02

03

04

05

06

07

08

Si avanzamos hacia el futuro, ¿cómo será el reporting en cinco años? Más específicamente, ¿qué veremos realmente en el terreno en las principales organizaciones financieras de todo el mundo?

Una cosa es segura: la naturaleza del trabajo involucrado en reporting cambiará. La laboriosa rutina de la administración y los informes financieros de hoy probablemente no existan en el futuro. Las personas serán generadores de conocimiento, no constructores de reportes. El grupo de talentos en Finanzas se expandirá para incluir personas de negocios con antecedentes en finanzas, científicos de datos y narradores de historias —

todos mejorando la capacidad de Finanzas para apoyar la estrategia de la empresa.

Además, vemos tres características clave que transforman la forma en que los informes se realizarán en el futuro. El reporting probablemente será inteligentes, interactivo y en tiempo real.



La rutinaria labor de administración y reporting financiero de hoy en día probablemente no exista en el futuro. Las personas serán generadores de conocimiento, no constructores de informes.

Los informes serán inteligentes

La inteligencia artificial, incluido el aprendizaje automático, los chatbots y las herramientas de lenguaje natural, será un factor importante en el futuro del reporting.

Algunas de estas tecnologías mejorarán la experiencia del usuario, al conocer lo que desean los usuarios. Otros se harán cargo del trabajo de reporting. La redacción de reportes, al menos los primeros borradores, ocurrirá sin la participación de las personas.

Además, los informes inteligentes serán más prescriptivos. Las mismas herramientas que están remodelando el futuro del forecasting - análisis predictivo y algoritmos - mejorarán la calidad y el valor de los informes. La expectativa de proveer perspectivas solo aumentará.



Ubicación, ubicación, ubicación

Una compañía está utilizando el aprendizaje automático y el análisis para mejorar su estrategia de ubicación de bienes raíces. Para eliminar el sesgo del proceso, la compañía construyó un modelo analítico para estimar tanto los ingresos como el número de tiendas potenciales para cualquier ubicación seleccionada. Con cada nuevo conjunto de entradas, el modelo se está refinando a través del aprendizaje automático. Ahora la compañía puede producir listas actualizadas de ciudades globales con un alto potencial de ingresos, al mismo tiempo que obtiene una mejor comprensión de cómo los diferentes factores influyen en las predicciones de los ingresos a lo largo del tiempo.



01

02

03

04

05

06

07

08

El Reporting será interactivo

Una gran transformación en el futuro de reporting implica cómo las personas de negocio interactúan con la información reportada. En lugar de tener datos estáticos en papel, los clientes de Finanzas usarán tablets y teléfonos para navegar la información a su propio ritmo y de la forma que deseen.

Las herramientas de reporting en sí mismas también serán interactivas. Si alguien necesita la información más reciente sobre el rendimiento de SKU en China, puede obtenerla solicitando un asistente digital personal. Si alguien quiere ver la rotación de clientes en Sudamérica, puede obtener esa información con un par de clics. Las bases de datos de consulta de Chatbots para obtener información on-demand son la mejor experiencia de autoservicio.

Si bien todo esto está sucediendo, gran parte de la infraestructura existente para los informes tradicionales se volverá obsoleta. No más fotocopias, no más carpetas. Los usuarios tendrán sus propios tableros interactivos.



¿Como puedo ayudarte?

La mayoría de nosotros ya interactuamos con chatbots en línea. Si alguna vez has hecho clic en la función de chat en un sitio web, es muy probable que el primer nivel de soporte sea un chatbot. Las empresas también utilizan los chatbots internamente para reducir costos y permitir que los empleados hagan más a través del autoservicio.

- Los chatbots de recursos humanos permiten a los empleados programar vacaciones u obtener respuestas a las preguntas frecuentes sobre los beneficios.
- Los chatbots de gastos les permiten a los empleados validar gastos, resolver problemas de gastos y obtener respuestas a preguntas frecuentes sobre políticas de gastos.
- ¿Chatbots de finanzas? Están en camino. Pronto podríamos estar viendo respuestas a preguntas frecuentes sobre políticas contables y fiscales, o detalles de transacciones, operaciones y desempeño de la compañía.



01

02

03

04

05

06

07

08

Reporting será en tiempo real

Los informes en tiempo real llegarán cuando todos los aspectos del proceso de reporting sean automatizados y simplificados. Las grandes barreras para que eso ocurra hoy son la calidad de los datos y la latencia (es decir, la falta de puntualidad). Afortunadamente, el futuro de reporting es una promesa real para las empresas que desean aprovecharla.

La automatización ayuda a simplificar la gestión de datos porque los datos utilizados en los reportes ya no están preparados de forma manual. El software hace esto. Y la mayoría de las veces, ocurrirá automáticamente a medida que ocurran las transacciones, liberando a los analistas para que se centren en lo que está oculto, o enterrado, en los datos. Además, casi no habrá que dedicar tiempo a la reconciliación. Al proporcionar a toda la organización una única fuente de datos basada en la nube, todas las funciones empresariales operan desde el mismo punto de partida confiable.



The reality of real-time

Para una empresa de tecnología de rápido movimiento, los procesos de informes tradicionales no se mantenían al día. Para tomar decisiones efectivas, los líderes necesitaban información financiera y de desempeño en tiempo real. Eso significó pasar de un proceso de cierre de fin de mes a un cierre continuo. El CFO entendió el valor de los informes en tiempo real, pero sabía que el desafío involucraba más que la tecnología. Aunque este cambio se realizó de arriba abajo, el trabajo comenzó a nivel de base. Los líderes de negocios y finanzas se comprometieron para descubrir cómo funcionaban los tableros, tanto en términos prácticos como a nivel teórico. ¿El resultado? Procesos optimizados que brindan información financiera precisa y en tiempo real en toda la organización.



01

02

03

04

05

06

07

08

Reporting hoy día

CFO

¿Estamos en buen camino para la reunión de gerencia la próxima semana?

No exactamente. Estamos teniendo problemas para obtener buenos números de Europa. Sé que Project Radius para nuestro Centro Alemán de Investigación y Desarrollo va a funcionar dentro de un mes, pero parece que la data es un desastre. No tengo una buena idea de dónde estamos en contra del presupuesto.

CFO

Suena familiar. ¿Sabes cuándo tendremos esos datos? Sabes que el CEO quiere una actualización sobre Europa, ¿verdad?

Creo que deberíamos terminar en una semana. Tengo a mis analistas senior trabajando en ello. Lo estamos cerrando, pero quiero asegurarme de que tenemos la información correcta.

CFO

Mantenme informado. Me gustaría revisar esta información antes de tener que presentarla.

Estamos haciendo nuestro mejor esfuerzo.

Tú

Tú

Tú



01

02

03

04

05

06

07

08

Reporting el día de mañana



01

02

03

04

05

06

07

08

Tú

Alfred, ¿cuál es el gasto del año hasta la fecha FY18 en Project Radius?

El gasto real del año hasta la fecha es de \$ 7.2 millones y se está r debajo del presupuesto en \$ 300K. El gasto insuficiente se atribuye a un menor gasto en equipos informáticos y de redes.

CFO

Alfred, muéstrame el presupuesto de equipos de computación y redes para el año fiscal 2018 para el Proyecto Radius con comparaciones con el Proyecto Jaguar para el mismo período.

...

Aquí están los gráficos que pediste. También le he enviado un archivo PDF para referencia futura.

CFO

Tengo que decir. Este Alfred es la cosa más genial que jamás he visto salir de Finanzas. Buen trabajo poniéndolo en marcha. ¿Puede entregar el presupuesto de Europa frente a los detalles reales de los que hablamos?

Estará en su bandeja de entrada en cinco minutos.

Alfred

Alfred es un chatbot conectado a un motor de análisis avanzado y un sistema ERP

Alfred

Tú

Antes de que te vayas

Los métodos y prácticas de *reporting* a veces pueden parecer que están grabados en piedra. El cambio tomará un tiempo. Y con los ejecutivos, las juntas directivas y los inversores externos teniendo una participación, cualquier esfuerzo para cambiar los procesos de presentación de informes podría encontrarse con resistencia. Hasta que no puedas probar que una nueva práctica es superior y confiable, probablemente no llegarás muy lejos. Dicho esto, hay pocas dudas de que pronto te encontrarás en este viaje de *reporting*. La preparación temprana y la experimentación son claves para un buen resultado.



01

02

03

04

05

06

07

08

La forma correcta



Lecciones de personal

Centrarse en los clientes, especialmente en la experiencia del usuario.

Al comienzo de su viaje, explore las preguntas "qué pasaría si" con audiencias clave. Pregúnteles cómo podrían usar la información de manera diferente si sus informes fueran más intuitivos, visuales y proactivos. Construye mecanismos formales e informales para generar feedback. Crea perfil de usuario. Mira lo que la gente realmente hace.

Muestra, no digas

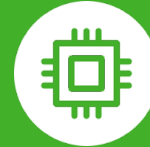
Puedes hablar durante horas sobre cómo un nuevo enfoque para el *reporting* sería diferente y mejor. O puede mostrar a alguien en un minuto o dos cómo se ven esas diferencias en la vida real. Consíguelos algunos prototipos.

No prometas demasiado

Es fácil dejarse llevar cuando aparece una nueva y emocionante tecnología, pero a menudo es un error. Es mejor minimizar las expectativas y gratamente sorprender a sus clientes.

Tranquiliza a tu gente

Un cambio hacia la automatización y las tecnologías cognitivas puede amenazar a quienes realizan trabajos "a la antigua usanza". Asegúrese de que su gente sepa que hay un papel más valioso por delante para quienes se adaptan, y ciertamente para quienes lideran este cambio.



Lecciones tecnológicas

Respira

El proceso de recrear cómo su empresa realiza su *reporting* será frustrante. Intentarás algo, luego lo mejorarás, luego intentarás algo nuevo. Acostúmbrate a ello.

Ordena tus datos

Las gestiones de datos financieros y empresariales implican el diseño de plataformas de datos que pueden evolucionar para admitir datos estructurados y no estructurados. Sin sus datos en orden, algunas de las oportunidades de *reporting* discutidas en este informe no serán posibles.

Pasos pequeños

Céntrese en aplicar soluciones a segmentos o funciones específicas antes de implementarlas de manera más amplia. Busque casos de uso de alto impacto para construir una base de defensores. Para muchas empresas, los informes de ventas flash son un buen lugar para comenzar. Además, asegúrese de realizar una prueba piloto con un rango de usuarios potenciales. Abarque la gama completa de sofisticación entre aquellos que eventualmente usarán la tecnología.



01

02

03

04

05

06

07

08

Reflexiones finales

Gran parte de los informes en el pasado han sido definidos por los pasos necesarios para producir los informes: recopilar datos, elaborar informes y difundirlos. Eso está cambiando. En un mundo digital, los tableros y la tecnología digital hacen mucho de ese trabajo, lo que significa que los humanos pueden hacer cosas más interesantes.

Algunas de esas son cosas en las que querrás que trabajen tus mejores personas. Trayendo perspectivas al negocio. Creando historias efectivas sobre lo que la información puede significar para diferentes audiencias. Asegurándose que la calidad y precisión de los datos de su empresa sean superiores.

Mantenga estas cosas en mente. Son importantes. No te dejes atrapar por los detalles llamativos de la tecnología.

El *reporting* no es y nunca ha sido sobre tecnología. Se trata de entender la información y tomar decisiones más efectivas. Las nuevas herramientas pueden quitar parte del trabajo tedioso y repetitivo de los procesos de informe, pero hay un papel indispensable para la inteligencia humana. Asegúrate de que tu gente sepa eso.



01

02

03

04

05

06

07

08



01

02

03

04

05

06

07

08

Autores

Tadd Morganti

**Managing Director, US Finance
and Enterprise Performance—
Business Finance & Analytics Leader**

Deloitte Consulting LLP

Tel: +1 704 887 1793

Email: tmorganti@deloitte.com

Jeff Schloemer

**Specialist Leader, US Finance
and Enterprise Performance Leader**

Deloitte Consulting LLP

Tel: +1 312 486 0021

Email: jeschloemer@deloitte.com

Abhay Panth

**Senior Manager, US Finance
and Enterprise Performance Leader**

Deloitte Consulting LLP

Tel: +1 512 226 4812

Email: apanth@deloitte.com

Contribuyentes

Steven Ehrenhalt

United States

Mark Plunkey

United States

Ed Majors

United States

Anton Sher

United States

Adrian Tay

United States

Don Piotter

United States

David Stahler

United States

Eric Merrill

United States

Arian Kaandorp

Netherlands

Shawn Frost

United States

Contactos

Steven Ehrenhalt
Principal, US and Global Finance Transformation Leader
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 212 618 4200
Email: hehrenhalt@deloitte.com

David E. Carney
Principal, US Finance and Enterprise Performance Leader
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 212 313 2856
Email: dcarney@deloitte.com

Jean White
Principal, US Finance and Enterprise Performance—Global Business Services & Operating Models Leader
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 214 840 7384
Email: jwhite@deloitte.com

Anton Sher
Principal, US Finance and Enterprise Performance – Finance in a Digital World™ Leader
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 213 553 1073
Email: ansher@deloitte.com

Matt Soderberg
Principal, US Finance and Enterprise Performance – Finance Operations Excellence Leader
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 214 840 7726
Email: msoderberg@deloitte.com

Darin Buelow
Principal, US Finance and Enterprise Performance – Real Estate & Location Strategy
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 773 294 4547
Email: dbuelow@deloitte.com

Adrian Tay
Managing Director, US Finance and Enterprise Performance Leader
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 213 688 3212
Email: adtay@deloitte.com

Girija Krishnamurthy
Principal, US Oracle Finance Transformation Leader
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 714 241 5161
Email: gkrishnamurthy@deloitte.com

Kelly Herod
Principal, US SAP Finance Transformation Leader
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 214 840 1911
Email: keherod@deloitte.com

John Steele
Principal, US SAP Finance Transformation Leader
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 404 631 2777
Email: johnsteele@deloitte.com

Matt Schwenderman
Principal, US Finance Technology & Workday Financials Leader
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 215 246 2380
Email: mschwenderman@deloitte.com

Mark Lazzaro
Partner, Tax
Deloitte Tax LLP
Tel: +1 404 220 1230
Email: mlazzaro@deloitte.com

Emily VanVleet
Partner, Tax
Deloitte Tax LLP
Tel: +1 404 631 2715
Email: evanvleet@deloitte.com

Robert Dicks
Principal, Human Capital CFO Services Leader
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 917 721 2843
Email: rdicks@deloitte.com

Jessica L. Bier
Managing Director, US Human Capital Finance Transformation Leader
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 415 783 5863
Email: jbier@deloitte.com

Anthony Waelter
Partner, Risk and Financial Advisory
Deloitte & Touche LLP
Tel: +1 312 486 5519
Email: awaelter@deloitte.com

David Stahler
Partner, Risk & Financial Advisory
Deloitte & Touche LLP
Tel: +1 216 589 1406
Email: dstahler@deloitte.com

Chris Ruggeri
Principal, Risk and Financial Advisory
Deloitte & Touche LLP
Tel: +1 718 753 4857
Email: cruggeri@deloitte.com

Niklas Bergentoft
Principal, Risk and Financial Advisory
Deloitte & Touche LLP
Tel: +1 347 371 1604
Email: nbergentoft@deloitte.com

Jason Barnes
Partner, Risk and Financial Advisory
Deloitte & Touche LLP
Tel: +1 859 512 3631
Email: jabarnes@deloitte.com

Kyle Cheney
Partner, Risk and Financial Advisory
Deloitte & Touche LLP
Tel: +1 330 819 0665
Email: kcheney@deloitte.com

Will Bible
Partner, Audit and Assurance
Deloitte & Touche LLP
Tel: +1 973 602 6111
Email: wilbible@deloitte.com

Scott Szalony
Partner, Audit and Assurance
Deloitte & Touche LLP
Tel: +1 248 345 7963
Email: sszalony@deloitte.com

Paul Sforza
Managing Director, US Finance & Enterprise Performance – Government & Public Service
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 618 222 3801
Email: psforza@deloitte.com



01

02

03

04

05

06

07

08



To find out more, please visit www.deloitte.com/us/crunchtime.

About Deloitte

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about for a detailed description of DTTL and its member firms. Please see www.deloitte.com/us/about for a detailed description of the legal structure of Deloitte LLP and its subsidiaries. Certain services may not be available to attest clients under the rules and regulations of public accounting.

This publication contains general information only and Deloitte is not, by means of this publication, rendering accounting, business, financial, investment, legal, tax, or other professional advice or services. This publication is not a substitute for such professional advice or services, nor should it be used as a basis for any decision or action that may affect your business. Before making any decision or taking any action that may affect your business, you should consult a qualified professional advisor.

Deloitte shall not be responsible for any loss sustained by any person who relies on this publication.