

# Información no financiera como una herramienta para la toma de decisiones

## Desafíos de los reportes no financieros

### Introducción

En los últimos años, hemos discutido y debatido sobre los reportes de sustentabilidad y los procesos que están detrás de ellos con un amplio número de organizaciones. A nivel global, hemos conocido prácticas líderes en el proceso de reporte, pero aún existen varios retos y mucho camino por avanzar.

En México, se ha fomentado la práctica de transparencia y reporte desde distintos ámbitos. Por ejemplo, el lanzamiento del Índice Sustentable IPC de la Bolsa Mexicana de Valores, ha captado la atención de empresas públicas para la generación de reportes y, por otra parte, la implementación de requerimientos de información en sustentabilidad desde los corporativos. Sin embargo, las empresas tienen diversos entendimientos, motivadores y retos a la hora de realizarlos. Este documento establece nuestra perspectiva en dichos retos.

Desde nuestro punto de vista, los desafíos clave continúan siendo:

- La falta de comparabilidad de métricas, inclusive dentro de una industria.
- La falta de relevancia de muchos indicadores clave de desempeño (KPIs) que son reportados.
- La extensión de los reportes y el número de aspectos no

materiales y/o importantes que se discuten.

- La falta de compromiso/acercamiento con los grupos de interés (*stakeholders*) estratégicos.
- La amplitud de distintos procesos para recolectar datos y la falta de capacidad de administración y gestión del reporte.
- El enfoque en temas ambientales y sociales no relevantes para los negocios.

Estas conclusiones fueron obtenidas a partir de una conversación con un asesor de fondos cuando preguntamos sobre lo que hace un buen reporte de sustentabilidad; su respuesta fue reveladora:

**“La manera en que una empresa hace frente a la sustentabilidad puede parecer distante a sus objetivos estratégicos, su cultura y valores. Mi punto de partida es ver el reporte anual de la empresa, la transparencia de sus resultados y presentaciones a inversionistas, para identificar los temas de sustentabilidad que incluyen. Quiero saber si: el Director General integra los temas estratégicos de sustentabilidad en su declaración; qué es lo que el Presidente incluye en su reporte; qué temas se presentan en la**

**sección de riesgos y si ellos tienen la estructura y procesos de Gobierno Corporativo para actuar ante estos temas. Para ser honesto, raramente leo únicamente los reportes de sustentabilidad, muchos son muy largos, sin enfoque y me dicen poco sobre el negocio.”**

**Emma Howards Boyd, Sustainable Investment and Governance Director, Jupiter Asset Management**

Es en ese tema donde recae el obstáculo de la mayoría de los reportes de sustentabilidad: no son “relevantes” para los negocios y raramente ayudan a establecer el caso de negocio para el tema de sustentabilidad.

### **Encontrando el sentido al reporte de sustentabilidad para la gestión del negocio**

La elaboración de reportes de sustentabilidad posibilita, desde un aspecto externo, la transparencia y, desde un aspecto interno, la gestión sustentable del negocio a través de la medición del desempeño y establecimiento y seguimiento de metas en sustentabilidad. Por ello, el reporte de sustentabilidad debe considerar los siguientes aspectos:

#### **a) Priorización de los temas materiales**

En el desarrollo de un reporte, existe el proceso de establecer qué es material (o importante) basado en el entendimiento de quién es la audiencia principal y cuáles son los temas que le preocupan. Hay muchas maneras de realizar esta investigación, pero un proceso típico de consulta puede involucrar varios grupos de interés e identificar un extenso número de temas, por ello, es esencial priorizar los temas identificados. Sin embargo, comúnmente, parece que se hace de manera independiente del Director General y Director de Finanzas, lo cual, inevitablemente conduce a que el reporte sea extenso y que responda a todos los temas con el mismo detalle y énfasis.

#### **b) Entendimiento de la audiencia**

Algunos equipos se enfocan en desarrollar un reporte que responda a todos los grupos de interés,

generalmente, orientado a las audiencias clave que tradicionalmente son los más interesados en temas de sustentabilidad, como las ONGs. Por lo tanto, desafortunadamente, las audiencias menos interesadas en estos temas han sido el Director de Finanzas y la comunidad de inversionistas; ya que raramente tienen información que sea presentada de manera relevante y de utilidad para ellos.

Por ello, es importante entender quienes leerán el reporte y qué aspectos debemos reportar.

#### **c) Creando el caso de negocio**

Los recursos económicos han sido puestos bajo mayor presión para demostrar el retorno de inversión, como resultado de que los Consejos estén buscando reducir el gasto “discrecional” para enfocarse en aquellos temas que aportan al negocio, a la gestión del desempeño y al crecimiento. El tema de sustentabilidad también se encuentra sujeto a esta presión, por lo tanto, es esencial que se cree un caso de negocio para la sustentabilidad como un medio para mejorar el desempeño y conducir al crecimiento.

El reto es claro: los reportes deben de estar mejor enfocados y dándole más relevancia al negocio clave y a las necesidades de los Órganos de Gobierno, al Director General y al Director de Finanzas. Una encuesta reciente de Deloitte a 250 Directores Generales globales resalta lo anterior, indicando que menos del 50% vieron un vínculo significativo entre el desempeño en sustentabilidad y el desempeño del negocio, comparado con más del 93% de los Directores Generales que consideran a la sustentabilidad como un tema clave de negocios. En este aspecto, parece que hay una desconexión entre el tema de sustentabilidad y finanzas dado que, por un lado, el equipo de finanzas no comprende la relevancia en estos temas y el equipo de sustentabilidad falla en comunicar la información en los términos adecuados. Pero también, parece que hay una desconexión a alto nivel, entre el Director General y Director de Finanzas.

### Tres pasos clave para mejorar el reporte y el desempeño

En respuesta a estos retos existen tres pasos clave que el equipo de sustentabilidad puede considerar para mejorar la gestión de la estrategia de sustentabilidad y, más importante, asegurar que su trabajo es relevante para los Órganos de Gobierno e inversionistas de la empresa:

1. Conocer a la audiencia y priorizarlos de acuerdo a su impacto e influencia; es importante hacer el ejercicio con los grupos de interés internos y externos para asegurar que los datos son relevantes para su desempeño.
2. Desarrollar las métricas relevantes y el reporte enfocado en las necesidades de sus audiencias clave.
3. Considerar diversos medios de comunicación y modo de reporte dirigido a las distintas audiencias.

#### 1. Conoce tu audiencia

El reporte de sustentabilidad, generalmente, parece no formar parte en las reuniones de Consejo, lo que implicaría una brecha entre las acciones de sustentabilidad y la toma de decisiones. Lo anterior es relevante ya que el Consejo de Administración es el órgano que aprueba el presupuesto y aprueba la toma de decisiones estratégicas para la organización. Los accionistas e inversionistas generalmente son motivados por el precio de la acción por lo que a esta audiencia le interesa

también la estrategia a largo plazo y los retornos de inversión a corto y mediano plazo.

Otra audiencia objetivo es el mercado al que sirve la compañía (el por qué el negocio existe) y sus clientes, quienes son claramente la audiencia más importante. Esta audiencia está menos interesada en la información sobre el desempeño financiero de la organización y se muestra más interesada sobre los impactos sociales y ambientales. La audiencia busca saber si lo que adquiere es bueno para ellos y está haciendo un bien a la sociedad; por ejemplo, si tienen un impacto ambiental bajo o trabajan en apoyo a alguna comunidad. Lo anterior es parte de la promesa de marca.

La siguiente audiencia clave son las personas que trabajan para la organización, regularmente quienes ejecutan las actividades clave del negocio y que “son” el negocio. Este es un grupo clave, y como tal, sus preocupaciones deben de ser atendidas adecuadamente ya que son esenciales para la realización de cualquier estrategia de sustentabilidad.

Otro grupo es la comunidad dentro de la cual trabaja la organización y aquellos que representan los aspectos sociales como ONGs. En los últimos años, esta audiencia ha sido muy participativa en los temas de sustentabilidad y el resultado de este “ruido” ha conducido, en muchos casos, a un énfasis del reporte de sustentabilidad muy sesgado y fuera de las audiencias clave (Consejo, inversionistas, empleados y clientes) que

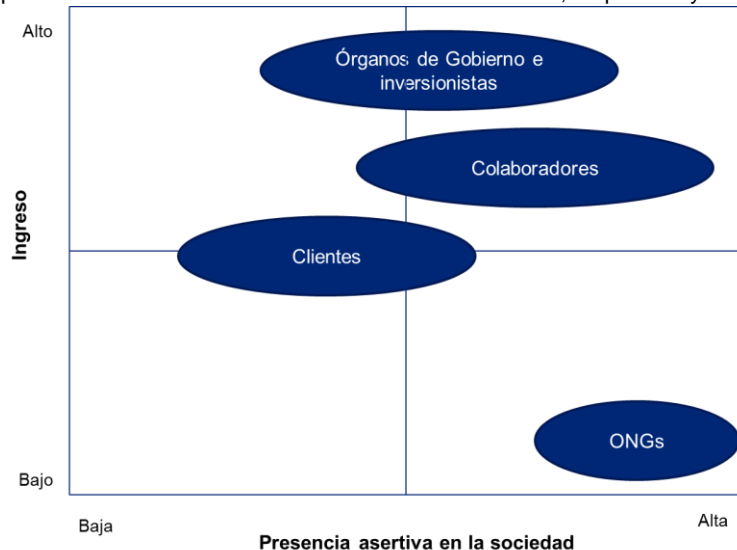


Figura 1 Comparando las prioridades para las distintas audiencias

Fuente: Elaboración propia

podrían usar la información en sus actividades diarias. Mientras que las ONGs representan un grupo muy importante con puntos de vista muy válidos que necesitan ser escuchados y atendidos, su importancia no debe de ser sobre-enfatizada.

Cada uno de estos grupos de interés tiene distintos intereses. Algunos se alinean y otros se contradicen (ver Figura 1).

Sería preferible que todas las audiencias compartan los objetivos ubicados en el cuadrante de arriba a la derecha, pero es raro el caso:

- Los Órganos de Gobierno e inversionistas: a pesar de que existen muchos temas relevantes, el ingreso y desempeño financiero son más importantes.
- Clientes: buscan productos funcionales y a precio competitivo, resaltando su interés por el desempeño del producto.
- Colaboradores: a pesar de que las ganancias es un tema algo importante no es el motivador principal, les es más relevante saber cómo es responsable la empresa en las actividades que le impactan.
- ONGs y sociedad: el ingreso es lo menos importante, su prioridad es que la comunidad y la sociedad no sean dañadas y, en última instancia, se beneficien de la existencia de la organización.

## 2. Prioriza los temas

La priorización siempre es subjetiva (depende a quién se dirige la pregunta, qué tema está en el centro de ésta y el modo de encuesta) ya que la valorización de los temas puede variar. Por lo tanto, es necesario aclarar la razón fundamental del negocio, para así priorizar un tema frente a otro y, entonces, generar una adecuada estrategia de reporte. En la Figura 2 se describe el modo preferido de reporte para algunas audiencias clave. Por ejemplo, el Consejo se reúne trimestralmente y, por lo tanto, el reporte en temas de sustentabilidad podría tener esa frecuencia. Así mismo, se debe de considerar el formato de reporte, respecto al modo más accesible para el grupo en cuestión.

## 3. Encuentre los datos relevantes para el negocio.

Es común escuchar que “lo que se mide no puede ser gestionado” pero la experiencia en el periodo pasado de reporte ha sido, “sólo porque se mida no significa que vale la pena gestionarlo”. Muchas de los datos recolectados por los equipos de sustentabilidad pueden no ser relevantes para el negocio o ayudan poco al Director General, de Finanzas y Operaciones en conducir el negocio o la toma de decisiones.

Por ejemplo, el carbono (medido en tCO<sub>2</sub>e-toneladas de dióxido de carbono equivalente) y el agua (medida en m<sup>3</sup>) puede resultar poco relevante para los Órganos de Gobierno, pues no conocen “cómo se ven” esas métricas o lo que significaría en su hoja de balance, a pesar

Audiencia	Contenido	Frecuencia	Formato
Consejo	Métricas y tendencias relevantes para el negocio. Identificación de riesgos y estrategias de mitigación.	Trimestral	Vis-à-vis
Inversionistas	Tendencias relevantes para el negocio. Progreso conforme a los objetivos. Identificación de riesgos y estrategias de mitigación.	Semestral	Vis-à-vis / en línea
Clientes	Progreso conforme los objetivos. Iniciativas en áreas prioritarias e impacto.	Continuo	En línea
Sociedad	Progreso conforme los objetivos. Iniciativas en áreas prioritarias e impacto.	Continuo	En línea
ONGs	Progreso conforme los objetivos. Iniciativas en áreas prioritarias e impacto.	Continuo	En línea
Combinado	Resumen de las tendencias, métricas y progresos	Anual	Estructurada

Figura 2 Modo preferido de reporte

Fuente: Elaboración propia

de que puede ser un indicador útil para el negocio.

Otras organizaciones generan una medición entre el ingreso y las tCO<sub>2</sub>e como una manera de reportar la eficiencia en carbono. Esta es una métrica que, a pesar de ser interesante al comprender dos variables independientes, puede no ser relevante ya que una caída súbita en ingresos conduce a una métrica mayor reportada a pesar de que las emisiones de CO<sub>2</sub> (dióxido de carbono) absolutas se reduzcan.

Otra métrica comúnmente usada es “dinero invertido en acciones comunitarias” u “horas invertidas en actividades de la comunidad”. Nuevamente esta métrica indica la contribución a la comunidad, pero falla en reflejar su impacto. Por ejemplo, ¿cómo este trabajo *pro bono* ha impactado?, ¿ha apoyado la marca y refuerza una estrategia a largo plazo en un nuevo mercado?

### Relacionando los datos al estado de resultados

El éxito de la administración de la sustentabilidad y elaboración de su reporte está determinado por la realización de una relación clara y directa con el balance de resultados y la estrategia de crecimiento. A pesar de que es un ejercicio difícil, hay algunas métricas clave que han probado tener un impacto material en el balance y potencialmente en el estado de resultados. Sin embargo, es importante reconocer que los datos de un solo punto (o variable) no proveerán de la información necesaria, por lo que también se consideran otras variables que aporten una visión holística y relevante de la información. Algunos ejemplos de métricas son:

#### Costos de energía carbono y agua

Típicamente éstos pueden ser entre el 0.5 y 2% de la facturación anual de una compañía y para algunas empresas manufactureras puede ser tan alto como 10%. A pesar de ser un costo fijo, si las ganancias netas de una empresa son del 10% antes de impuestos, y los costos en energía pueden ser reducidos en 25%

esto puede incrementar las ganancias entre el 5 y 10% teniendo un potencial impacto directo en el precio de la acción.

- **Kwh o Kg de CO<sub>2</sub>e/ toneladas de producto:** describe la eficiencia en la que un negocio usa la energía para generar sus productos clave.
- **Desechos netos/toneladas de producto:** indica qué tan eficiente la empresa está usando sus materias primas
- **M<sup>3</sup> de agua/ tonelada de producto:** si el negocio depende del agua para sus operaciones, esta es una métrica clave para entender su exposición al riesgo del cambio climático y escasez de agua.
- **Costos de energía y carbono/ingresos:** esta métrica ayudará a entender el impacto de la energía en las ganancias de una organización.

#### Productividad del equipo de trabajo

La productividad es difícil de medir directamente, pero los indicadores que se incluyen son tasas de ausentismo y de rotación. Para algunas organizaciones de servicios (basadas en capital humano), el incremento en la productividad de sólo el 5% del equipo de trabajo pueden incrementar la producción y ganancias en un factor de 2:1. Existe un gran número de métricas de un solo punto que pueden ser usadas para ayudar a los Consejos e inversionistas entender el desempeño y valor del “capital humano”, por ejemplo:

- Tasas de ausentismo/ETC (Equivalente a Tiempo Completo): como una medida de productividad y bienestar del equipo de trabajo
- Tasa de retención o costos de reclutamiento/ETC: siendo una medida de gestión del compromiso con el equipo de trabajo.
- Ingresos/empleado: medida de la productividad de los colaboradores.

#### Gobierno corporativo y administración

La administración es parte esencial del éxito de cualquier organización. Actualmente los Órganos de Gobierno

comienzan a tener un papel más participativo en la estrategia de las empresas, incluyendo los temas de sustentabilidad. Así mismo, algunos puestos gerenciales tienen objetivos de sustentabilidad dentro de sus evaluaciones de desempeño al ser catalizadores de varias acciones en sustentabilidad. Algunas de las métricas en este aspecto pueden ser:

- **% de participación del equipo de trabajo:** colaboradores que participan en las encuestas sobre distintos temas y en niveles de satisfacción.
- Evidencia que el Consejo revisa regularmente y toma acciones en los temas de sustentabilidad, reportados como **“Acciones tomadas por el Consejo”**
- **Tiempo perdido por lesiones/ETC:** como una medida de cómo la organización administra su cultura de salud y seguridad.

La lista descrita arriba no es exhaustiva ni única. Cada industria requerirá su propio grupo de métricas y las organizaciones necesitarán considerar aquello que sea significativo para el negocio y asegurar que los tomadores de decisiones tengan las métricas relevantes para la administración del negocio, y que los inversionistas conozcan el desempeño y la tendencia de la organización. Existen otros factores que pueden ser útiles para reportar, a pesar de que son más difíciles de cuantificar:

- Clientes y mercado
- Desempeño de la cadena de valor y lealtad
- Valor en reputación
- Impacto social
- Capital natural utilizado.

### El reporte integrado ayudará

El reporte corporativo actual se enfoca en los estados financieros de una organización (que se mantendrán como una parte importante en el universo de los reportes) sin embargo es insuficiente por sí mismo para proveer toda la información que los usuarios ahora necesitan para una toma de decisiones racional y de alta calidad.

En respuesta, se formó el *International Integrated Reporting Council* (IIRC) para proponer un cambio en el reporte corporativo que requerirá a las organizaciones describir las relaciones entre su estrategia, gobernabilidad, desempeño financiero y el contexto social, ambiental y económico en el que operan. El objetivo de esta nueva estructura de reporte es reforzar estas conexiones entre los distintos temas y asegurar que el negocio tome decisiones a mayor largo plazo y holísticas, de tal manera que los inversionistas y otros grupos de interés puedan entender cómo una organización realmente se está desempeñando.

El IIRC generó un programa piloto con un número selecto de organizaciones para probar los principios y aplicaciones prácticas del reporte integrado hasta octubre de 2013, después de este periodo, se publicará un marco de reporte integrado con el objetivo de integrar a todos los sectores dentro de los siguientes 5 años.

### Conclusión

Está claro que mientras los negocios ahora reconocen la importancia de recolectar, reportar y verificar la información de sustentabilidad, todavía existe una desconexión significativa entre lo que los Órganos de Gobierno y los inversionistas consideran relevante y lo que el equipo de sustentabilidad crea importante reportar o tenga suficientes recursos para hacerlo. Por ello, es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Datos relevantes de negocio: los equipos de finanzas y de sustentabilidad necesitan discutir y acordar los datos relevantes de negocio. La prueba para ello debe ser el reporte mensual o trimestral. Si los Órganos de Gobierno pueden usar esos datos para tomar decisiones, entonces es relevante; sólo por que sea un “dato interesante” no significa que se debe de invertir tiempo en recolectarlo.
- Priorización: es fundamental que el equipo de sustentabilidad y los Órganos de Gobierno decidan desde un inicio quiénes

serán las audiencias clave e identificar sus necesidades. Diferentes audiencias pueden esperar diferentes datos, contenido y modo de reporte.

- Transparencia: es claro que en un mundo conectado de manera digital es más difícil mantener escondidas las fallas en el desempeño. Es mejor ser abierto y honesto sobre los riesgos que permitan al mercado juzgar conforme la gobernabilidad y transparencia, más que ser descubierto.
- La evolución del reporte: los reportes de sustentabilidad evolucionan constantemente con el objetivo de volverlo una herramienta útil para los grupos de interés e identificar la información relevante. Generar

el reporte con base en las necesidades exactas de éstos puede ser una buena práctica. También es probable que el reporte integrado se vuelva una norma para las organizaciones líderes mucho antes que un requerimiento legal-¿está preparado?

Afrontar estos retos de manera adecuada permitirá darle sentido de negocio a los datos no financieros fortaleciendo, no sólo el caso de negocio de sustentabilidad sino apoyando la gestión y administración de recursos permitiendo la perdurabilidad de la organización ante los contextos cambiantes

**Aguascalientes**

Universidad 1001, piso 12-1, Bosques del Prado  
20127 Aguascalientes, Ags.  
Tel: +52 (449) 910 8600, Fax: +52 (449) 910 8601

**Cancún**

Avenida Bonampak SM 6, M 1, lote 1, piso 10  
77500 Cancún, Q. Roo  
Tel: +52 (998) 872 9230, Fax: +52 (998) 892 3677

**Celaya**

Edificio Deloitte, pisos 1 y 2, Blvd. A. López Mateos 1206 Ote.,  
Colonia Las Insurgentes  
38080 Celaya, Gto.  
Tel: +52 (461) 159 5300, Fax: +52 (461) 159 5333

**Chihuahua**

Centro Ejecutivo Punto Alto II  
Av. Valle Escondido 5500, Fracc. Des. El Saucito E-2, piso 1,  
31125 Chihuahua, Chih.  
Tel: +52 (614) 180 1100, Fax: +52 (614) 180 1110

**Ciudad Juárez**

Baudelio Pelayo No. 8450  
Parque Industrial Antonio J. Bermúdez  
32400 Ciudad Juárez, Chih.  
Tel: +52 (656) 688 6500, Fax: +52 (656) 688 6536

**Culiacán**

Calz. Insurgentes 847 Sur, Local 3, Colonia Centro Sinaloa  
80128 Culiacán, Sin.  
Tel: +52 (667) 761 4339, Fax: +52 (667) 761 4338

**Guadalajara**

Avenida Américas 1685, piso 10, Colonia Jardines Providencia  
44638 Guadalajara, Jal.  
Tel: +52 (33) 3669 0404, Fax: +52 (33) 3669 0469

**Hermosillo**

Francisco Eusebio Kino 309-9, Colonia Country Club  
83010 Hermosillo, Son.  
Tel: +52 (662) 109 1400, Fax: +52 (662) 109 1414

**León**

Paseo de los Insurgentes 303, piso 1, Colonia Los Paraísos  
37320 León, Gto.  
Tel: +52 (477) 214 1400, Fax: +52 (477) 214 1405

**Mazatlán**

Avenida Camarón Sábalo 133, Fraccionamiento Lomas  
de Mazatlán  
82110 Mazatlán, Sin.  
Tel: +52 (669) 989 2100, Fax: +52 (669) 989 2120

**Mérida**

Calle 56 B 485 Prol. Montejo Piso 2  
Colonia Itzimna 97100 Mérida, Yuc.  
Tel: +52 (999) 920 7916, Fax: +52 (999) 927 2895

**Mexicali**

Calzada Justo Sierra 1101-A, Fraccionamiento Los Pinos  
21230 Mexicali, B.C.  
Tel: +52 (686) 905 5200, Fax: +52 (686) 905 5231

**México, D.F.**

Paseo de la Reforma 489, piso 6, Colonia Cuauhtémoc  
06500 México, D.F.  
Tel: +52 (55) 5080 6000, Fax: +52 (55) 5080 6001

**Monclova**

Ejército Nacional 505, Colonia Los Pinos  
25720 Monclova, Coah.  
Tel: +52 (866) 635 0075, Fax: +52 (866) 635 1761

**Monterrey**

Lázaro Cárdenas 2321 Poniente, PB, Residencial San Agustín  
66260 Garza García, N.L.  
Tel: +52 (81) 8133 7300, Fax: +52 (81) 8133 7383

**Nogales**

Apartado Postal 384-2  
Sucursal de Correos "A"  
84081 Nogales, Son.  
Tel: +52 (631) 320 1673, Fax: +52 (631) 320 1673

**Puebla**

Edificio Deloitte, vía Atlixcayotl 5506, piso 5, Zona Angelópolis  
72190 Puebla, Pue.  
Tel: +52 (222) 303 1000, Fax: +52 (222) 303 1001

**Querétaro**

Avenida Tecnológico 100-901, Colonia San Ángel  
76030 Querétaro, Qro.  
Tel: +52 (442) 238 2900, Fax: +52 (442) 238 2975, 238 2968

**Reynosa**

Carr. Monterrey-Reynosa 210-B, PA  
Fracc. Portal San Miguel  
88730 Reynosa, Tamps.  
Tel: +52 (899) 921 2460, Fax: +52 (899) 921 2462

**San Luis Potosí**

Carranza 2076-22, piso 2, Colonia Polanco  
78220 San Luis Potosí, S.L.P.  
Tel: +52 (444) 1025300, Fax: +52 (444) 1025301

**Tijuana**

Misión de San Javier 10643, Piso 8,  
Zona Urbana Río Tijuana. Tijuana B.C., 22010  
Tel: +52 (664) 622 7878, Fax: +52 (664) 681 7813

**Torreón**

Independencia 1819-B Oriente, Colonia San Isidro  
27100 Torreón, Coah.  
Tel: +52 (871) 747 4400, Fax: +52 (871) 747 4409

# deloitte.com/mx

Esta publicación es para uso exclusivo de clientes y personal de la firma.  
Se prohíbe su distribución, copia y/o reproducción total o parcial sin previa autorización por escrito.

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en [www.deloitte.com/mx/conozcanos](http://www.deloitte.com/mx/conozcanos) la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera, a clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Los aproximadamente 195,000 profesionales de la firma están comprometidos con la visión de ser el modelo de excelencia.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte" significa Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., la cual tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría financiera y otros servicios profesionales en México, bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación sólo contiene información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni ninguna de sus respectivas afiliadas (en conjunto la "Red Deloitte"), presta asesoría o servicios por medio de esta publicación. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte, será responsable de pérdidas que pudiera sufrir cualquier persona o entidad que consulte esta publicación.