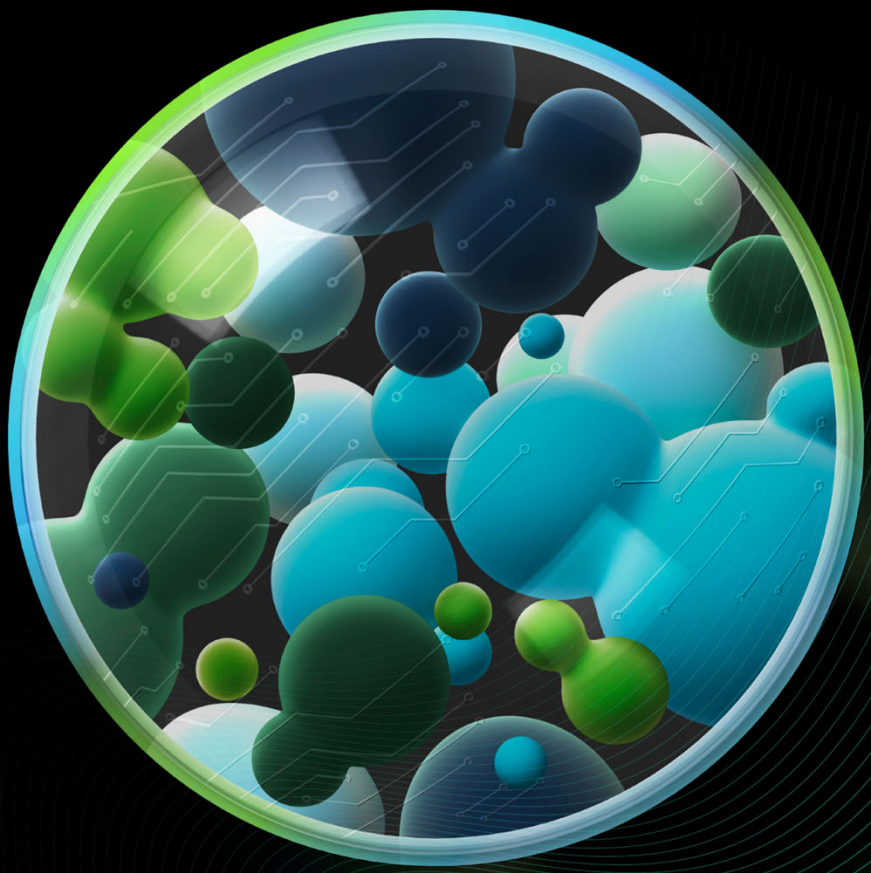
Deloitte.

Together makes progress



Reporting financiero

De la generación del dato financiero a la contribución de valor

Reporting financiero

De la generación del dato financiero a la contribución de valor

Resumen ejecutivo

La información financiera básica continúa siendo el fundamento de la confianza de reguladores, inversionistas y acreedores, y su exactitud no admite concesiones. No obstante, la evolución normativa, la incorporación obligatoria de la información de sostenibilidad y un entorno de negocio de mayor volatilidad han ampliado lo que se espera de la función de Finanzas: además de informar con precisión sobre el desempeño pasado, debe explicar sus causas y anticipar el efecto de los acontecimientos y de las decisiones sobre los resultados. Este documento propone cuatro mensajes centrales:

- La exactitud de la información histórica es una condición que no puede sacrificarse; constituye la base sobre la cual se construye cualquier capacidad analítica o prospectiva.
- La generación de la información financiera básica es, en la mayoría de las organizaciones, un proceso recurrente, intensivo en trabajo manual y susceptible de automatizarse.
- La comprensión de los generadores de valor exige mayor granularidad en los datos, bajo un criterio de materialidad y no de precisión absoluta.
- Las inversiones en tecnología deben partir de un diagnóstico de madurez y responder a un propósito definido, en lugar de adoptarse por sí mismas.

Introducción

Durante décadas, el *reporting* financiero se ha entendido como la preparación de los estados financieros y el cumplimiento de los requerimientos de información de reguladores, autoridades fiscales, inversionistas y acreedores. Esta función conserva plenamente su vigencia. Sin embargo, el entorno en el que operan las organizaciones se ha transformado: las normas de información financiera evolucionan, la revelación de información de sostenibilidad se ha vuelto obligatoria, la competencia es más intensa y las decisiones deben tomarse con mayor oportunidad.

En este contexto, el *reporting* enfrenta una doble exigencia. Por una parte, debe asegurar que la información histórica sea exacta y confiable; por otra, debe desarrollar la capacidad de anticipar. Dicho de otra forma, la organización debe mantener la vista en el retrovisor sin dejar de mirar a través del parabrisas. El presente documento examina qué se ha entendido tradicionalmente por *reporting*, cuáles son los retos actuales en la generación de información, qué factores del entorno están modificando sus exigencias, cómo la madurez de cada organización determina su punto de partida y en qué conviene invertir para que la información contribuya efectivamente a la generación de valor.





El *reporting* financiero como fundamento de la confianza

En su concepción tradicional, el *reporting* consiste en generar la información financiera básica: ingresos, costos, gastos, resultados, situación financiera y flujos de efectivo. Se trata de la información que requieren reguladores, autoridades fiscales, inversionistas y acreedores, y a partir de la cual se evalúa el desempeño y la solvencia de una organización.

Su atributo esencial es la exactitud. Las áreas de Finanzas otorgan una atención prioritaria a la precisión de cada cifra, dado que un error puede traducirse en sanciones regulatorias, pérdida de confianza del mercado, condiciones de financiamiento menos favorables o decisiones equivocadas. Esta información no requiere un nivel de detalle profundo, sino más bien de ser precisa, oportuna y presentarse con un grado de agregación que permita comprender la situación de la entidad.

Aun en su forma agregada, la información financiera básica busca transmitir una narrativa sobre el negocio. Las instituciones financieras, por ejemplo, presentan en sus informes anuales los resultados segmentados por líneas de negocio: banca minorista, comercial y corporativa y por regiones. Estos cortes no constituyen información transaccional, pero ofrecen a inversionistas y analistas una visión clara de los factores que impulsan el desempeño.

La información histórica debe ser exacta y veraz: es la esencia de la información financiera y el punto de partida de cualquier análisis.

Los retos estructurales en la generación de la información financiera

El carácter esencial de la información financiera básica no implica que su generación sea eficiente. En numerosas organizaciones, la función de Finanzas destina la mayor parte de su capacidad a producir información en detrimento de su análisis. Las causas suelen ser estructurales:

- Implementaciones de *ERP* incompletas o deficientes, con catálogos inconsistentes, interfaces parciales y procesos que se resuelven fuera del sistema.
- Conciliaciones no definidas ni automatizadas entre módulos, sistemas, entidades, instituciones bancarias y contrapartes.
- Integración manual de cifras en hojas de cálculo con ajustes, múltiples versiones y conocimiento concentrado en pocas personas.

La evidencia disponible es consistente con este diagnóstico. Un estudio de Deloitte realizado entre más de 600 ejecutivos sénior de Finanzas identificó que el 48% del tiempo de la función se dedica a crear y actualizar reportes, frente a solo el 18% destinado a la interacción con el negocio. La dependencia de procesos manuales se extiende también a la planeación financiera: una encuesta de Accordion y Wakefield Research encontró que el 84% de los *CFO* de empresas respaldadas por capital privado continúa construyendo en Excel el modelo central de su presupuesto.

Se trata, además, de actividades recurrentes. Cuando un proceso se ha ejecutado de la misma manera durante años y se prevé que continúe con modificaciones menores, representa una oportunidad clara de automatización o de tercerización.

El valor de la información no reside en su preparación, sino en las decisiones que permite tomar.

Un entorno que redefine las exigencias de información

A los retos operativos se suman factores externos que modifican la forma en la que la función de Finanzas genera y comunica información.

Evolución normativa y cierre contable

La emisión de nuevas normas como la IFRS 18, aplicable a periodos que inicien a partir del 1 de enero de 2027, redefine la presentación del estado de resultados: clasifica los ingresos y gastos en categorías de operación, inversión y financiamiento, introduce subtotales obligatorios y exige que las métricas de desempeño definidas por la administración se revelen y concilien con los estados financieros. Si bien la información conserva un carácter agregado, la norma requiere explicar cómo mide la administración el desempeño y qué factores lo determinan. A ello se suman procesos de cierre más exigentes, la reexpresión de información comparativa y un mayor volumen de revelaciones.



La información de sostenibilidad

La revelación de información de sostenibilidad ha dejado de ser voluntaria. En enero de 2025, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) reformó la Circular Única de Emisoras para requerir a las emisoras de valores la publicación de un reporte anual de sostenibilidad conforme a las normas IFRS S1 y S2, a partir del ejercicio 2025, con aseguramiento limitado desde el ejercicio 2026 y razonable desde 2027. Por su parte, las entidades que reportan bajo Normas de Información Financiera (NIF) deben revelar, desde 2025, los 30 indicadores básicos de sostenibilidad establecidos en la NIS B-1 del Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera y de Sostenibilidad (CINIF): 16 ambientales, 6 sociales y 8 de gobierno corporativo.

Paralelamente, el mercado exige evidencia verificable. El mercado mexicano de bonos etiquetados (verdes, sociales y sostenibles) acumula 1.34 billones de pesos en colocaciones desde 2015; sin embargo, en 2025 registró su primera contracción significativa (-25.1%), atribuida en buena medida a dudas sobre la medición y verificación de su impacto. De igual forma, certificaciones como LEED y el acceso a financiamiento verde dependen de información ambiental confiable.

Dado su carácter recurrente y obligatorio, estos reportes son candidatos naturales a la automatización. Su valor estratégico radica en las decisiones que habilitan: identificar qué productos o líneas de negocio generan mayores emisiones, estimar el costo de reducirlas, evaluar alternativas de menor impacto, determinar qué proyectos son elegibles para financiamiento verde y comparar el desempeño de la organización frente a sus competidores.

Automatizar el reporte de sostenibilidad permite destinar la información resultante a decisiones de producto, costo y financiamiento.

Un entorno de negocio más dinámico

Los entornos político, económico, social, tecnológico y competitivo evolucionan con mayor velocidad. La competencia es más intensa, surgen nuevos participantes, aumenta la presión por la eficiencia en costos y los mercados ofrecen más alternativas de inversión y financiamiento. En consecuencia, las organizaciones necesitan evaluar su posición de manera continua y comprender con mayor claridad los factores que explican sus resultados.

De la información agregada a los generadores de valor

La información agregada resulta insuficiente para explicar los resultados. Conocer el volumen total de ventas ya no basta: es necesario entender su distribución por producto, segmento, canal, cliente y región; el costo de cada producto y sus componentes; si la variación del margen obedece a efectos de precio, volumen, mezcla o región; y el rendimiento de los proyectos e inversiones. Es en este punto donde el análisis transita de la información financiera básica al dato.

Es también donde surgen las principales dificultades. Muchas organizaciones constatan que el dato no está disponible o carece de la calidad necesaria. Ante ello, algunas posponen sus decisiones en espera de información perfecta; otras emprenden extensos proyectos de depuración; y otras optan por avanzar con información direccional que, sin ser exacta, refleja correctamente la tendencia.

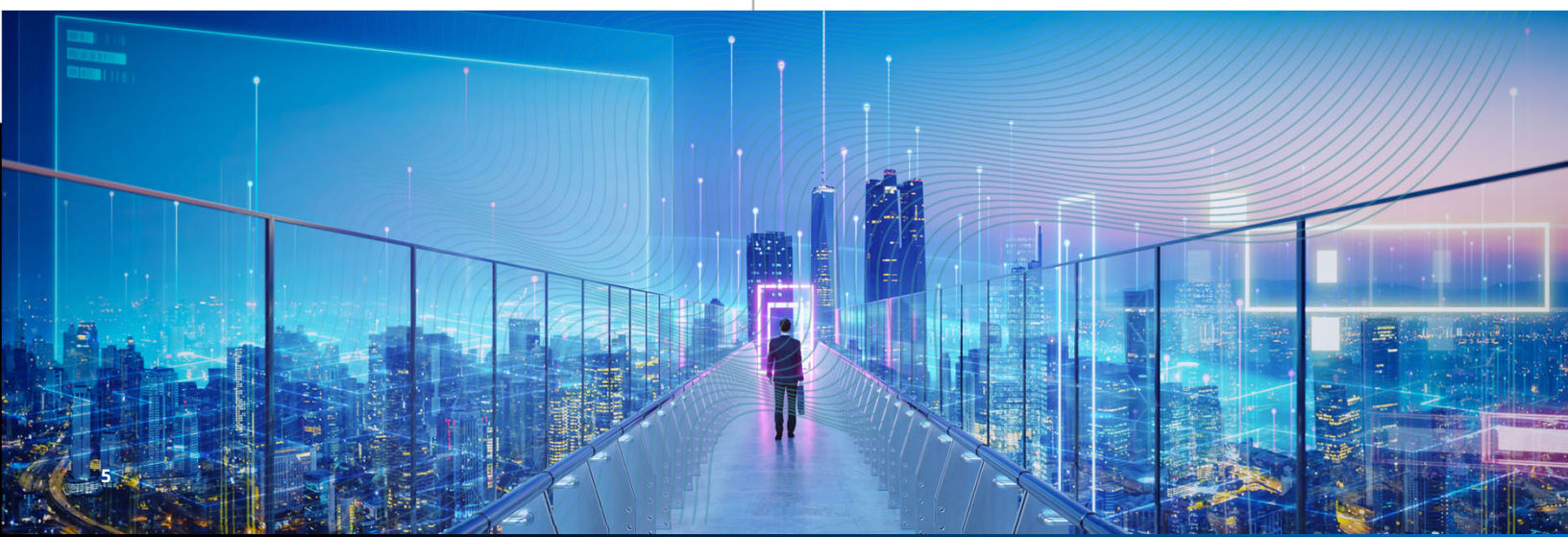
> ***"Es preferible estar aproximadamente en lo correcto que exactamente equivocado",***
> ***John Maynard Keynes.***

Este enfoque exige un cambio de mentalidad en una función habituada a la precisión absoluta. Siempre que los estados financieros sean confiables, el análisis de los generadores de valor puede apoyarse en un criterio de materialidad. En ingresos y costos suele observarse una distribución de Pareto, por lo que identificar los elementos que explican la mayor parte de la variación permite decidir con agilidad. Pretender precisión total en cada variable resulta costoso, prolongado y, en la práctica, inviable.

La madurez de la función como punto de partida

No todas las organizaciones pueden avanzar al mismo ritmo. Deloitte cuenta con una metodología para evaluar la madurez de la función de Finanzas a partir de cuatro habilitadores: procesos y tecnología; datos y análisis; talento y modelo de entrega; y gobierno, riesgos y controles, en una escala de tres niveles: Básico, Intermedio, Avanzado/Líder, que compara el nivel actual con el nivel objetivo.

Este diagnóstico es indispensable porque determina el punto de partida. Para una organización en nivel básico, sin información histórica confiable, no resulta recomendable iniciar con un proyecto de datos de gran alcance; es preferible ordenar primero sus procesos y fortalecer su capacidad de proyección. La estrategia de datos debe ser congruente con la madurez de los procesos que los generan. Asimismo, no todas las organizaciones deben o pueden alcanzar el nivel Líder en el corto plazo: cada una debe definir el nivel alcanzable que mejor responda a su etapa de desarrollo.



Hacia un *reporting* prospectivo

Una vez asegurada la confiabilidad de la información histórica, el *reporting* puede orientarse a la anticipación. Los indicadores pueden confirmar que la organización avanza conforme a lo previsto; sin embargo, su utilidad se limita si no advierten a tiempo los riesgos y oportunidades que se presentarán en la trayectoria. Para ello, la función de Finanzas debe integrar la perspectiva retrospectiva (*backward looking*), basada en el histórico y la comparación de resultados, con la prospectiva (*forward looking*), mediante cinco capacidades:

- Identificación de eventos con impacto potencial. Tasas de interés de los bancos centrales, tipo de cambio, inflación, desempleo, precios de energéticos e insumos, así como movimientos de proveedores y competidores. Para cada evento, el análisis debe cuantificar su efecto, favorable o adverso, sobre los resultados.

- Consistencia entre la información histórica y la proyectada. El nivel de detalle del pronóstico debe corresponder al del histórico. Si se vendieron 1,000 unidades frente a 900 estimadas, pero a un precio menor y con un costo mayor, solo un nivel de detalle equivalente permite explicar la desviación. Del mismo modo, una proyección de crecimiento de 20% frente a un histórico de 8%, con menor plantilla y menor gasto, requiere un sustento explícito.

- Análisis de real contra presupuesto y pruebas retrospectivas (*back testing*). Comparar los resultados obtenidos con los esperados y evaluar si, con la información disponible en su momento, el modelo habría anticipado lo ocurrido. Los modelos no están diseñados para acertar en todos los casos; deben recalibrarse con la información real y mejorar de forma continua

- Estimación inversa de la demanda. Partir de las variables observables para estimar la demanda y los recursos requeridos. Ante el pronóstico de un frente frío en una región con 15 o 20 días de anticipación, una embotelladora puede prever una menor demanda y ajustar personal, producción, rutas de distribución y flota. El modelo no determinará el volumen exacto, pero sí el orden de magnitud necesario para decidir.

- Orientación sobre el impacto de las decisiones. Evaluar los efectos de modificar precios, ajustar la producción, sustituir proveedores, modificar los plazos de pago, importar insumos o responder a la estrategia de un competidor. Proporcionar a la dirección una estimación de los impactos de las decisiones internas y de los factores externos constituye una de las principales contribuciones de la función de Finanzas.

Tecnología con propósito: dónde invertir

Con esta perspectiva, la tecnología encuentra su función. La inversión en tecnología e Inteligencia Artificial se ha generalizado: el 87% de los directores financieros considera que la IA será extremadamente o muy importante para la función en 2026. Sin embargo, solo el 21% de los líderes de Finanzas reporta un retorno claro y medible de estas inversiones. La conclusión es inequívoca: la automatización y la IA deben adoptarse con un propósito definido y un valor esperado identificado, no como un fin en sí mismas.



Automatización de los procesos recurrentes

El primer destino de la inversión debe ser la generación de la información financiera básica. La preparación de estados financieros y de reportes regulatorios, fiscales y de sostenibilidad es indispensable, pero su elaboración no genera valor por sí misma; el valor reside en la información que contienen. Por ello, este proceso conocido, identificado y recurrente debe ejecutarse de la manera más automatizada, oportuna y confiable posible, apoyado en plataformas especializadas de cierre, consolidación, conciliación y reporte.

La automatización no siempre se justifica por el ahorro en costos, sino por la oportunidad de la información. Un proceso en el que varias personas trasladan información entre sistemas durante varios días puede ejecutarse de forma inmediata; aun cuando la inversión inicial sea comparable al costo del equipo, en el mediano plazo la información se obtiene con mayor oportunidad y se libera capacidad para el análisis. Existe, no obstante, una condición previa: el proceso debe estar definido y documentado, ya que automatizarlo cuando no se comprende únicamente acelera sus deficiencias.

Capacidad de respuesta

El segundo destino es la capacidad de respuesta. Además de eficiente, el *reporting* debe reaccionar con rapidez ante cambios en las variables relevantes. La tecnología permite modelar de forma continua, procesar volúmenes de información que exceden la capacidad de análisis individual, recalcular escenarios en minutos y mantener a la dirección informada sobre la situación actual y su posible evolución.



El modelo de entrega

La forma de organizar la generación de información también evoluciona. Las actividades rutinarias y recurrentes pueden concentrarse en centros de servicios compartidos que atiendan a distintos negocios, regiones o países, o bien encomendarse a terceros especializados que las ejecuten de forma periódica, controlada y con acuerdos de nivel de servicio definidos. Este esquema debe observar un principio fundamental: no delegar en terceros aquellas actividades vinculadas con la relación con el cliente o con la esencia del negocio.

El objetivo es que el *reporting* de Finanzas evolucione de un producto orientado al cumplimiento básico (estados financieros, obligaciones fiscales y pagos a proveedores), hacia una fuente de información que permita evaluar a la organización y mejorar la calidad de sus decisiones.

Consideraciones para la alta dirección

Las organizaciones que deseen avanzar en esta dirección pueden partir de las siguientes preguntas:

- ¿La información financiera básica se genera de manera exacta, oportuna y con un nivel adecuado de automatización?
- ¿Qué proporción de la capacidad de la función de Finanzas se destina a preparar información y qué proporción a analizarla?
- ¿Está preparada la organización para cumplir con los nuevos requerimientos de IFRS 18 y de información de sostenibilidad, y para aprovechar esa información en sus decisiones?
- ¿Se conocen con suficiente granularidad los generadores de valor que explican la mayor parte de los resultados?
- ¿Cuál es el nivel actual de madurez de la función y cuál es el nivel objetivo alcanzable?
- ¿Las inversiones en tecnología responden a un propósito definido y a un valor esperado medible?

Conclusión

La información financiera básica continúa siendo la esencia del *reporting*: debe ser exacta, veraz y oportuna, y ningún avance tecnológico sustituye esa exigencia. Sin embargo, ya no es suficiente. Un entorno regulatorio más exigente, la obligación de revelar información de sostenibilidad y un contexto de negocio más dinámico requieren que las organizaciones comprendan con mayor granularidad los generadores de sus resultados y anticipen el impacto de los acontecimientos y de sus propias decisiones.

El camino comienza con un diagnóstico de la madurez de la función, continúa con la automatización de los procesos recurrentes para liberar capacidad analítica y se consolida con inversiones tecnológicas orientadas a un propósito claro. De esta forma, el _reporting _contribuye a la generación de valor por cuatro vías: eficiencia en costos, oportunidad de la información, calidad de la información y granularidad para orientar las decisiones.

> ***En los próximos años, la ventaja competitiva no residirá en quién dispone de más información, sino en quién la convierte con mayor rapidez en decisiones.***



Referencias

1. Deloitte, 2016, *Developing insightful management reporting: Challenges and opportunities for CFOs* (encuesta a 614 ejecutivos sénior de Finanzas). https://www.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/finance-transformation/ch-en-developing-insighful-management-reporting.pdf

2. Muskett, L., 2026, *84% of PE-backed CFOs build budgets in Excel despite automation push*, CFO.com (23 de octubre de 2026), con base en una encuesta de Accordion y Wakefield Research a 100 CFO. https://www.cfo.com/news/84-of-pe-backed-cfos-build-budgets-in-excel-despite-automation-push/833743/

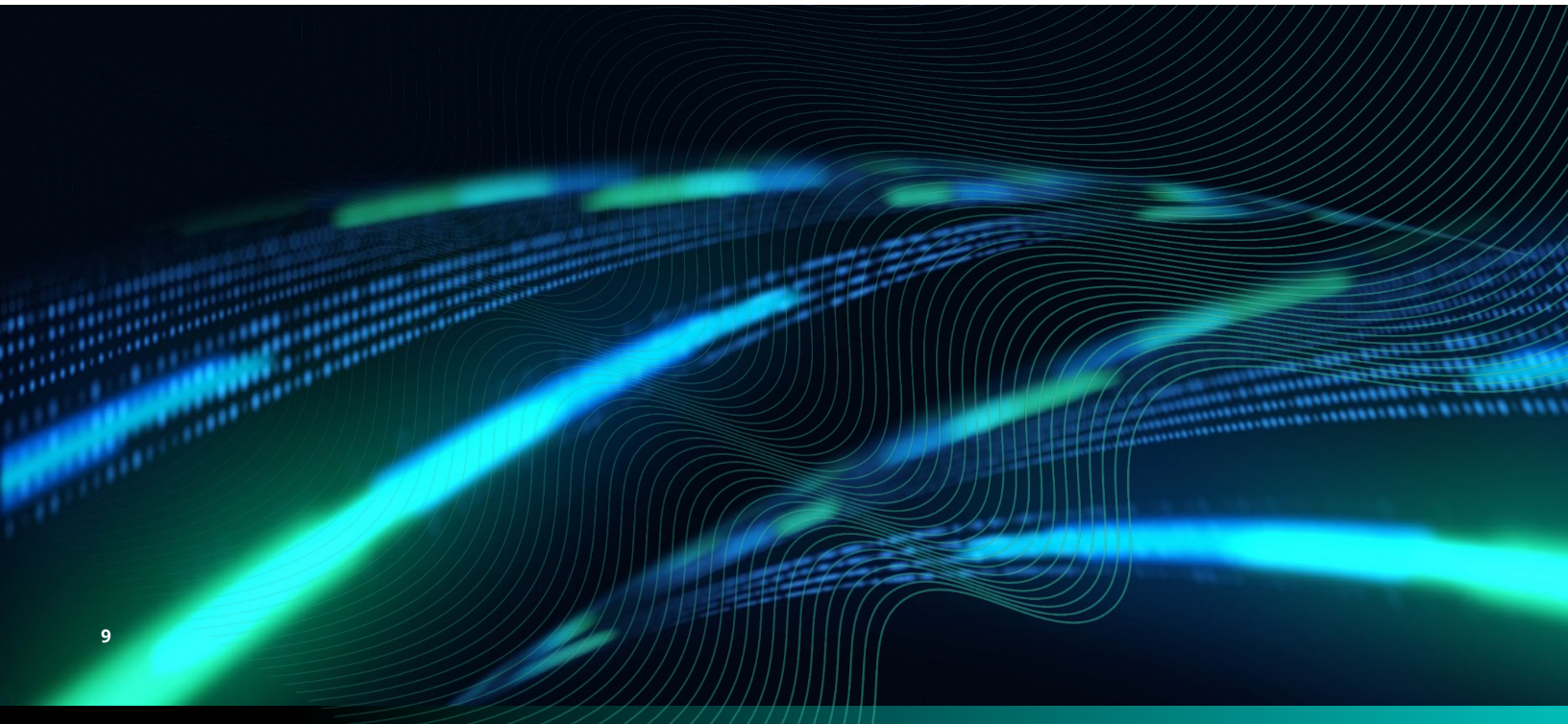
3. Deloitte, 2026, *IFRS 18: remodelando la presentación financiera*. https://www.deloitte.com/latam/es/services/audit/perspectives/ifrs-18-remodelando-la-presentacion-financiera.html

4. Arbor, 2025, *Mexico NIS sustainability standards* (NIS A-1 y NIS B-1 del CINIF). Consultado el 29 de octubre de 2026. https://www.arbor.eco/blog/mexico-nis-sustainability-standards

5. Suárez, E., 2026, *Mercado mexicano de bonos ambientales sufre su primera gran caída en 10 años por dudas sobre su impacto real*, El Cronista México (28 de mayo de 2026), con datos de HR Ratings y BMV. https://www.cronista.com/mexico/finanzas-economia/mercado-mexicano-de-bonos-ambientales-sufre-su-primera-gran-caida-en-10-anos-por-dudas-sobre-su-impacto-real/

6. Journal of Accountancy, 2026, *CFOs signal crucial role that technology will play in 2026* (Deloitte CFO Signals, 4T 2025; 13 de enero de 2026). https://www.journalofaccountancy.com/news/2026/jan/cfos-signal-crucial-role-that-technology-will-play-in-2026

7. Deloitte, 2025, *Finance Trends 2026: Finance leaders take helm in strategic decision-making amid global challenges* (8 de octubre de 2025). https://www.deloitte.com/us/en/about/press-room/finance-trends-2026-survey-release



Contactos

Víctor Jiménez
Socio de Transformación Financiera
Deloitte México
vjimenez@deloittemx.com

David Solano
Socio de Global Capital Markets
Deloitte México
davsolano@deloittemx.com

Centro de contacto
+52 55 5080 6633
centrodecontacto@deloittemx.com

Deloitte.

Deloitte se refiere a una o más entidades de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), su red global de firmas miembro y sus sociedades afiliadas a una firma miembro (en adelante “Entidades Relacionadas”) (colectivamente, la “organización Deloitte”). DTTL (también denominada como “Deloitte Global”) así como cada una de sus firmas miembro y sus Entidades Relacionadas son entidades legalmente separadas e independientes, que no pueden obligarse ni vincularse entre sí con respecto a terceros. DTTL y cada firma miembro de DTTL y su Entidad Relacionada es responsable únicamente de sus propios actos y omisiones, y no de los de las demás. DTTL no provee servicios a clientes. Consulte www.deloitte.com/about para obtener más información.

Deloitte ofrece servicios profesionales líderes a casi el 90% de las empresas de la lista Fortune Global 500® y a miles de empresas privadas. Nuestra gente ofrece resultados medibles y duraderos que ayudan a reforzar la confianza del público en los mercados de capitales y permiten que los clientes se transformen y prosperen. Sobre la base de sus 180 años de historia, Deloitte abarca más de 150 países y territorios. Descubra cómo las aproximadamente 470,000 personas de Deloitte en todo el mundo tienen un impacto importante en www.deloitte.com.

Tal y como se usa en este documento, “Deloitte S-LATAM, S.C.” es la firma miembro de Deloitte y comprende tres Marketplaces: México-Centroamérica, Cono Sur y Región Andina. Involucra varias entidades legalmente separadas e independientes, las cuales tienen el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera y otros servicios profesionales bajo el nombre de “Deloitte”. “Deloitte S-LATAM, S.C.” no brinda servicios a los clientes. Consulte http://www.deloitte.com/conozcanos para obtener más información

Esta comunicación y cualquier archivo adjunto en esta es para su distribución interna entre el personal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), su red global de firmas miembro y sus Entidades Relacionadas (colectivamente, la “organización Deloitte”). Puede contener información confidencial y está destinada únicamente para el uso de la persona o entidad a la que va dirigida. Si usted no es el destinatario previsto, notifíquenos de inmediato, no utilice esta comunicación de ninguna manera y luego elimínela junto con todas las copias de esta en su sistema.

Ni DTTL, sus firmas miembro, Entidades Relacionadas, empleados o agentes será responsable de cualquier pérdida o daño alguno que surja directa o indirectamente en relación con cualquier persona que confíe en esta comunicación. DTTL y cada una de sus firmas miembro y sus entidades relacionadas, son entidades legalmente separadas e independientes.

© 2026 Deloitte S-Latam, S.C.