

Deloitte.



Un Consejo de
Administración al estilo
Leonardo Da Vinci

Versatilidad empresarial: abordando los desafíos actuales con un enfoque multidisciplinario

Leonardo Da Vinci fue el primer polímata, es decir, tenía un perfil multidisciplinario que englobaba un sinnúmero de capacidades y conocimientos para llevar a cabo tareas en diversas disciplinas. Por lo cual, Da Vinci es el nombre idóneo para ejemplificar el perfil de los miembros de un **Consejo de Administración** en una empresa, ya que los retos a los que se enfrentan se diversifican cada vez más.

Mucho se ha escrito respecto a los desafíos, oportunidades, roles y responsabilidades que tienen los integrantes de un **Consejo de Administración** y comités de apoyo, así como de las perspectivas relacionadas con su labor y el perfil necesario para llevarlas a cabo. Hoy en día, el reto principal es llevar a la práctica todas las sugerencias que los textos proponen.

Han transcurrido dos décadas y media desde la publicación del primer *Código de Mejores Prácticas Corporativas* en México, y casi 20 años de las primeras reglas específicas para consejeros de empresas públicas, contenidas en la *Ley del Mercado de Valores (LMV)*. En todo ese tiempo, si bien las responsabilidades no han sufrido modificaciones relevantes, el entorno económico y la gestión empresarial han experimentado transformaciones significativas.

A principios del siglo XXI, las principales preocupaciones incluían:

- Y2K
- Impacto en la economía, tras los ataques calificados de terroristas y las guerras en Oriente Medio.
- Los efectos de las crisis financieras y la emisión de nuevas y mayores regulaciones como la *Ley Sarbanes Oxley*.
- La implementación de *ERP* y el uso de internet.

Y, para finales de la primera década, los principales retos incluían:

- Cómo lidiar con la crisis derivada de la burbuja inmobiliaria y el mercado de hipotecas *subprime*.
- La quiebra de compañías globales de banca de inversión en Estados Unidos.
- En el caso de México, con la crisis de la gripe H1N1, que obligó al cierre de escuelas, centros de trabajo y lugares públicos, aunado a campañas masivas de vacunación y concientización.

Hoy en día, sorteadas las complicaciones de la pandemia por COVID-19, el vertiginoso avance de la tecnología, la responsabilidad empresarial y la regulación, los **Consejos de Administración** tienen retos aún más complicados.



Como responsables de dirigir los destinos de una empresa, los consejeros debieran entender y analizar varios temas para emitir sugerencias y tomar decisiones. Sin un entendimiento y raciocinio suficientes, es prácticamente imposible que un consejero pueda tomar decisiones estratégicas y oportunas.

La *Ley del Mercado de Valores* establece, en su artículo 28, los asuntos en los que el **Consejo de Administración** debe ocuparse; por mencionar alguno, citamos el capítulo V:

- Dar seguimiento a los principales riesgos a los que está expuesta la sociedad y personas morales que ésta controle, identificados con base en la información presentada por los comités, el director general y la persona moral que proporcione los servicios de auditoría externa, así como a los sistemas de contabilidad, control interno y auditoría interna, registro, archivo o información, de éstas y aquella, lo que podrá llevar a cabo por conducto del comité que ejerza las funciones en materia de auditoría.¹

Esta es una tarea laboriosa y complicada, ya que primero habría que identificar los riesgos a los que está expuesta la sociedad

y, una vez identificados, definir cuáles son los principales para, acto seguido, hacerse de la información necesaria para dar el seguimiento respectivo. Entre los riesgos a los que está expuesta una empresa, hoy en día, se encuentran los siguientes:

1. Ciberseguridad:

La interrogante que debieran plantearse los consejeros no es si algún día la empresa será objeto de un ataque cibernético, pues a la luz de la adopción de nuevas tecnologías, las preguntas que se deben plantear son: ¿estamos preparados para cuando ocurra un ataque?, ¿cuál es la estrategia para prevenir y responder a una amenaza?, ¿cuánto, en qué y con quién se está invirtiendo?, ¿es suficiente dicha inversión?

Un estudio publicado por Deloitte, India, titulado *El papel cambiante del Consejo de Administración en materia de ciberseguridad*², señala, entre otras cosas, la importancia de supervisar al equipo de auditoría interna y al comité de riesgos con el propósito de atender el panorama que representan las amenazas cibernéticas. El **Consejo de Administración** debe verificar si dicho comité se reúne con frecuencia para discutir riesgos cibernéticos y si atiende sus comentarios o sus consultas de forma adecuada.

Asimismo, dicha publicación da cuenta de la guía emitida en 2018 por la Comisión de Bolsa y Valores de Estados Unidos (*SEC*, por sus siglas en inglés), sobre las divulgaciones relacionadas con la ciberseguridad. Entre otros aspectos, la guía establece el rol que debe tener el Consejo para administrar mejor el riesgo cibernético asociado con la empresa y considerar a la ciberseguridad con la misma importancia y urgencia brindada a otros riesgos, como los comerciales y los financieros.

Por otra parte, en un artículo de la revista *Harvard Business Review* emitido a finales de 2022, se planteó la siguiente pregunta: ¿su **Consejo de Administración** está preparado para las nuevas regulaciones de ciberseguridad?

El documento resalta el papel que tiene el **Consejo de Administración** para garantizar una gestión adecuada del riesgo cibernético como parte de su función fiduciaria y de supervisión: “A medida que aumentan las amenazas cibernéticas y las empresas de todo el mundo aumentan sus presupuestos de ciberseguridad, la comunidad reguladora, incluida la *SEC*, promueve nuevos requisitos que las empresas deberán conocer para reforzar su ciberestrategia”.³

¿Cuál es el rol de un miembro del Consejo de Administración respecto a la ciberseguridad, sostenibilidad e inteligencia artificial?

El involucramiento de cada integrante del Consejo contribuye para garantizar que la empresa esté protegida contra posibles amenazas cibernéticas, además de que se tomen las medidas necesarias para prevenir y responder a incidentes de seguridad oportunamente.

Las sugerencias para los miembros del Consejo de Administración, en relación con la ciberseguridad, son las siguientes:

- Participar en la definición, implementación y supervisión de las políticas de ciberseguridad de la empresa, asegurándose de adoptar (donde aplique) buenas prácticas y estándares de seguridad tanto locales como internacionales.
- Estar al tanto de los riesgos cibernéticos conocidos y potenciales que enfrenta la empresa, además de entender sus impactos, en caso de materialización, y trabajar en conjunto con el equipo de ciberseguridad en su evaluación continua.
- Colaborar en la creación de un plan de respuesta ante incidentes cibernéticos, asegurándose que la empresa actualice recurrentemente dicho plan, y con esto, estar preparados para responder de manera rápida y efectiva en caso de sufrir un ataque.

2. Sostenibilidad:

La sostenibilidad ha dejado de ser una tendencia pasajera para convertirse en un pilar fundamental en la estrategia de cualquier empresa que aspire a ser competitiva y relevante en los mercados en los que opera.

Siendo el Consejo el órgano responsable de conducir la estrategia, éste debe asegurar que tanto las decisiones como las operaciones de la empresa sean coherentes con los principios de sostenibilidad. A continuación, algunas de las principales actividades:

- Revisar que la estrategia relacionada con la sostenibilidad esté alineada con los objetivos de la empresa, mediante el establecimiento de objetivos claros que abarquen los aspectos ambientales, sociales y de gobernanza (*ESG*).
- Garantizar que la empresa cumpla con las normativas ambientales y sociales a la luz del avance que ha tenido la regulación en los últimos años impulsada por la creciente preocupación global sobre el cambio climático, la pérdida de biodiversidad y la transición hacia economías más sostenibles. La mayoría de los países en Latinoamérica son signatarios del Acuerdo de París que se llevó a cabo en 2015, lo que los compromete a reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y a mantener el calentamiento global por debajo de 1.5 °C.

- Promover la transparencia en la publicación de informes *ESG* y asegurarse que la empresa rinda cuentas ante sus accionistas y demás partes interesadas sobre sus compromisos y progresos en sostenibilidad.
- Asegurar que las decisiones de la empresa estén alineadas con principios éticos y sostenibles, garantizando que las operaciones no comprometan el bienestar social ni el medio ambiente.
- Fomentar una cultura de innovación que integre tecnologías y prácticas que reduzcan el impacto ambiental y mejoren las condiciones sociales.
- Evaluar de forma periódica el impacto que la empresa tiene en la sociedad y el medio ambiente, garantizando que las operaciones sean responsables y contribuyan positivamente a las comunidades.

Con el fin de garantizar que la empresa se mantenga sostenible y opere de forma exitosa en el futuro, es necesario un enfoque integral y colaborativo encabezado por los miembros del Consejo. Asimismo, merece la pena hacerse estas preguntas: ¿cuáles son los objetivos de la empresa en cada uno de los ámbitos sostenibles?, ¿cuál es la estrategia de la empresa para incluir dicha materia?, ¿cuánto se invierte y cuál es el retorno esperado de la inversión?

3. Inteligencia Artificial (IA):

Otro de los temas imprescindibles para el **Consejo de Administración** es su participación en la toma de decisiones para el desarrollo de tecnologías disruptivas que permitan simular la inteligencia humana en tareas como el análisis de grandes volúmenes de datos, desarrollo de textos, imágenes, presentaciones, resolución de problemas numéricos, entre otras. La implementación de la inteligencia artificial debería buscar la eficiencia operativa de la empresa, a través de la automatización de tareas repetitivas y, con esto, optimizar los procesos, reducir tiempos de respuesta e incrementar la confiabilidad de la información. Tres aspectos que debe considerar un consejero, para la implementación de la IA, son:

- Entender de qué forma se puede utilizar la IA, es decir, los beneficios que aportaría en la empresa para el cumplimiento de los objetivos, así como los riesgos relacionados.
- Corroborar que la aplicación de la IA no implique eludir el cumplimiento de regulaciones y el impacto que tendrá en su estrategia de sostenibilidad, particularmente con los colaboradores y en los clientes.
- Monitorear el cumplimiento con medidas de ética y de seguridad, para evitar la materialización de riesgos relacionados con datos personales.

Las posibilidades del uso de la IA en diversos ámbitos, así como el surgimiento de la IA generativa, han dado pie para evaluar su impacto potencial en la estrategia empresarial. En la medida en la que las empresas amplíen su uso, especialmente en los procesos comerciales, será necesario comprender los desafíos y las oportunidades que presenta y, con esto, abordar los riesgos relacionados con su gobernanza y la confianza que debe brindar a las partes interesadas⁴.

Gobiernos y organismos reguladores de algunos países están considerando la emisión de reglamentos y políticas para abordar los riesgos de la IA. El progreso, en cuanto al desarrollo de una reglamentación, es desigual a nivel internacional y se encuentra en diferentes etapas. Por otra parte, los grupos de interés (accionistas, clientes, empleados, proveedores y comunidad) tienen expectativas diferentes y, a veces, contradictorias sobre el uso y la gobernanza de esta tecnología.

Es necesario evaluar de forma continua los riesgos y beneficios de la IA en lugar de esperar propuestas legislativas u orientaciones regulatorias emergentes y futuras. Pero, para realizar evaluaciones continuas con precisión, es importante que el **Consejo de Administración** tenga el conocimiento suficiente para hacer preguntas sobre la adopción y el uso de la IA en la empresa.



Comités de apoyo al Consejo de Administración: Colaboradores determinantes en cada empresa



Los comités de apoyo pueden ser de utilidad en el análisis profundo de temas específicos y relevantes para el desempeño de la empresa.

Por medio de estos comités, el Consejo sustenta sus juicios con base en las recomendaciones y opiniones de dichos órganos. De ahí que el **Consejo de Administración**, en representación de los accionistas de la sociedad, pueda acordar la realización de todas las operaciones inherentes a su objeto, y delegar la revisión a los comités de apoyo, así como designar a delegados, con el fin de efectuar funciones necesarias para el desarrollo óptimo de sus actividades.

Tanto la creación, fusión o eliminación de comités de apoyo adicionales, son facultades del **Consejo de Administración**, cuya eficacia va a depender del tamaño de la empresa, su grado de institucionalización y su nivel de profesionalización para implementar prácticas.

Los comités de apoyo son recomendables siempre y cuando existan objetivos claros y precisos para ellos, así como lineamientos específicos para su adecuado funcionamiento. El número de comités puede ser una fortaleza o un riesgo para la empresa. Demasiados comités sin objetivos puntuales, sin la preparación apropiada o sin la información necesaria, pueden ser un factor que debilite la empresa. Por otro lado, hay empresas que requieren la creación de distintos comités de apoyo, ya que están sujetas a ciertas regulaciones para satisfacer requerimientos y disposiciones legales que les son aplicables.

¿Cuáles son los comités de apoyo más comunes para el Consejo de Administración?

- **Comité de auditoría:** Corroborar la integridad de la información financiera, el sistema de control interno, el cumplimiento regulatorio y da seguimiento a la efectividad y objetividad de la auditoría interna y externa de la empresa.
- **Comité de prácticas societarias:** Fortalece al gobierno corporativo al dar seguimiento al sistema formal de evaluación del director general y directivos relevantes, su nombramiento, elección, retribución y, en su caso, destitución. Revisa operaciones relevantes y temas estratégicos.
- **Comité de riesgos:** La mitigación y administración de los riesgos a los que está sujeta la empresa es un tema crucial para el **Consejo de Administración**, los accionistas y los terceros interesados.
- **Comité de evaluación y compensación:** Define el perfil y objetivos de los miembros de los órganos de gobierno, asegurando su apego y cumplimiento a través de su evaluación y correcta compensación.
- **Comité de planeación y finanzas:** Revisa y supervisa la existencia de un sistema de planeación estratégica de la empresa al momento de ejercer sus funciones.
- **Comité de cumplimiento:** Asegura el cumplimiento de las disposiciones legales a las que la empresa está sujeta, por lo que debe contar con el conocimiento relacionado a los asuntos legales pendientes que tiene la empresa y presentar un seguimiento al Consejo de Administración.

Al asumir que los comités permiten dividir las responsabilidades y profundizar en temas específicos, podemos establecer que juegan un papel crucial en el gobierno corporativo de una empresa, ya que los análisis que se llevan a cabo en cada uno de ellos mejoran la toma de decisiones del **Consejo de Administración**.



Comités de apoyo	Comité de auditoría	Comité de prácticas societarias	Comité de riesgos	Comité de evaluación y compensación	Comité de planeación y finanzas	Comité de cumplimiento

Por otra parte, la formación de consejeros resulta de vital importancia, si lo que se pretende es lograr un Consejo robusto y eficiente. Para ello, el aprendizaje y la actualización constante son fundamentales; a continuación, algunas razones:

- **Adaptación a entornos cambiantes**

Como lo hemos comentado, el mundo empresarial se enfrenta a cambios rápidos debido a la globalización, la innovación tecnológica, los cambios regulatorios y las fluctuaciones económicas, por lo cual, los consejeros que se mantienen actualizados pueden identificar tendencias emergentes, anticipar riesgos y oportunidades, así como ayudar a la empresa a adaptarse eficazmente. Un Consejo actualizado es capaz de guiar a la empresa en la toma de decisiones estratégicas.

- **Toma de decisiones informadas**

La calidad de las decisiones que toman los consejeros depende de su conocimiento y de su comprensión en los temas relevantes, esto incluye desde nuevas regulaciones hasta avances tecnológicos, pasando por cambios en el comportamiento del consumidor o en los mercados financieros. La actualización continua permite que los consejeros accedan a información más reciente y relevante para tomar decisiones bien fundamentadas y alineadas con las buenas prácticas empresariales.

- **Mejora en la gobernanza corporativa**

La buena gobernanza corporativa requiere consejeros informados y capacitados. Es por ello que quienes participan en programas de aprendizaje continuo pueden implementar mejores políticas y prácticas que promuevan la transparencia, la ética y el cumplimiento.

- **Gestión de riesgos**

Las empresas enfrentan una gran variedad de riesgos, desde ciberseguridad y privacidad de datos hasta riesgos climáticos y geopolíticos; los consejeros más informados pueden mejorar la capacidad de la empresa para identificar y mitigar estos riesgos de manera más efectiva.

Un Consejo que no se mantiene al día con los nuevos riesgos y regulaciones puede poner a la empresa, y a los propios consejeros, en una situación vulnerable.

- **Competitividad**

El aprendizaje constante ayuda a los consejeros a identificar nuevas oportunidades de negocio, modelos de crecimiento o innovaciones que pueden dar a la empresa una ventaja competitiva. Los consejeros bien informados son capaces de cuestionar los enfoques tradicionales y proponer estrategias innovadoras que permitan a la empresa sobresalir en su sector.

- **Cumplimiento normativo**

Las regulaciones están en constante cambio y su incumplimiento puede generar graves sanciones que afecten la

reputación y la operación de la empresa. La actualización constante permite a los consejeros conocer las leyes y regulaciones más recientes, tanto a nivel local como internacional, para garantizar que la empresa opera dentro del marco legal y evita sanciones o litigios.

- **Liderazgo estratégico**

Un Consejo que se mantiene al día con las buenas prácticas puede proporcionar liderazgo estratégico efectivo, por lo que, los consejeros más informados están mejor posicionados al momento de alinear la visión y misión de la empresa con las tendencias actuales del mercado y los desafíos globales, lo cual asegura la sostenibilidad a largo plazo.

- **Confianza de inversionistas y stakeholders**

Un Consejo que invierte en su propio aprendizaje y actualización genera confianza entre los inversionistas y otros *stakeholders* (empleados, clientes, proveedores, comunidad). Los consejeros informados y actualizados proyectan una imagen de responsabilidad y competencia, lo que puede traducirse en una mayor credibilidad y mejores relaciones con los diferentes actores involucrados en la empresa.

Finalmente, la contratación de asesores independientes es un derecho y se ha convertido en una práctica común entre algunas empresas. Citando nuevamente a la *Ley del Mercado de Valores*, merece la pena recordar lo que establece en su artículo 42,

sobre las facultades del Consejo, de manera específica, el inciso h: "Solicitar la opinión de expertos independientes en los casos en que lo juzgue conveniente, para el adecuado desempeño de sus funciones o cuando conforme a esta Ley o disposiciones de carácter general se requiera."

Asimismo, el *Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo (CPMPGC)* enumera diversas recomendaciones, entre ellas, la función de auditoría: "Decidir la contratación de terceros expertos que emitan su opinión sobre las operaciones con partes relacionadas o algún otro asunto, que le permita el adecuado cumplimiento de sus funciones."

¿Y qué dicen los organismos estadounidenses? La SEC, la Bolsa de Nueva York y la Nasdaq autorizan la contratación de asesores y abogados independientes, ya que, en las empresas públicas de Estados Unidos, los abogados son los asesores externos más frecuentemente contratados. Estos expertos son comúnmente destinados para la asesoría y la capacitación en áreas como procedimientos legales, asuntos de gobierno corporativo, investigaciones de denunciantes, preocupaciones de fraude y asuntos de la SEC.

Contratar asesores externos para apoyar al Consejo empresarial, en el análisis de temas y la toma de decisiones, tiene diversas ventajas estratégicas que contribuyen al buen desempeño y al éxito de la empresa.

Algunas de las razones clave son:

- Perspectiva objetiva y externa: Los asesores externos pueden ofrecer una perspectiva imparcial y objetiva que no esté influenciada por la cultura interna de la empresa o conflictos de interés. Al ser externos del día a día de la empresa, pueden detectar oportunidades o problemas que podrían pasar desapercibidos para quienes están inmersos en las operaciones cotidianas. Esta visión independiente es crucial para evaluar temas complejos o delicados, como fusiones y adquisiciones, cambios estratégicos o auditorías internas.
- Acceso a conocimiento especializado: Los consejeros pueden no ser expertos en todas las áreas, dado que las empresas enfrentan una creciente complejidad en temas como tecnología, regulación, mercados internacionales, finanzas complejas y sostenibilidad. Los asesores externos pueden aportar conocimientos y experiencia técnica específica en áreas que requieren una mayor profundidad, lo que complementa las competencias del Consejo.
- Mejora en la toma de decisiones: Los asesores externos pueden proporcionar información detallada y análisis exhaustivos que permitan a los consejeros tomar decisiones más informadas. La calidad de las decisiones mejora cuando el Consejo tiene acceso a datos precisos, tendencias actualizadas y un análisis basado en la experiencia.

- Gestión de riesgos: En un entorno empresarial lleno de incertidumbres, contar con asesores externos ayuda a gestionar mejor los riesgos. Estos asesores pueden evaluar factores como riesgos regulatorios, ciberseguridad, cambios en el entorno político o económico, y otros factores que pueden impactar negativamente a la empresa.
- Eficiencia y ahorro de tiempo: Contratar asesores externos permite al Consejo centrarse en las decisiones clave sin tener que invertir tiempo excesivo en análisis detallados. Los asesores pueden hacer el trabajo pesado de investigar, analizar y resumir la información necesaria, permitiendo que el Consejo utilice ese conocimiento para tomar decisiones de manera más rápida y efectiva.
- Cambios regulatorios y normativos: El entorno regulatorio y legal cambia constantemente, y los asesores externos están actualizados sobre las nuevas normativas que pueden impactar a la empresa. Esto es crucial para garantizar el cumplimiento de las leyes locales e internacionales, y que el Consejo esté al tanto de los cambios normativos que puedan afectar la operación o la estrategia de la empresa.
- Innovación y buenas prácticas: Los asesores externos tienen un amplio conocimiento de las buenas prácticas en la industria y la innovación. Al trabajar con múltiples empresas y sectores, tienen acceso a las últimas tendencias y soluciones creativas que pueden aplicar a la empresa.

La reevaluación de los desafíos para los integrantes del Consejo de Administración polímata

Es evidente cómo se han impuesto expectativas adicionales sobre los miembros del **Consejo de Administración** a medida que el entorno regulatorio se vuelve más complejo, y a medida que las organizaciones enfrentan nuevos retos. El alcance de sus responsabilidades se expande más allá del ámbito tradicional de los informes financieros, los controles internos, la auditoría interna y externa, así como de los programas de ética y cumplimiento.

Precisamente, los consejeros asumen obligaciones y responsabilidades legales al aceptar su cargo; no obstante, desconocerlas no los exime de sus deberes fiduciarios, de ahí la importancia que conozcan el alcance y las implicaciones legales, así como estatutarias de sus funciones.

En compensación al reto que recae sobre los consejeros, respecto al cumplimiento de sus competencias, hay que recordar la gran responsabilidad que tienen las personas que los eligen. En mercados globalizados, regulados y dinámicos, las asambleas de accionistas buscan consejeros que les den un grado de seguridad, respecto de la operación de la empresa, por lo que suelen buscar consejeros que les orienten sobre desviaciones y situaciones que pudieran impedir el logro de sus objetivos.

En un entorno tan cambiante y demandante, los consejeros deben cuestionarse, entre otras cosas, lo siguiente:

- ¿Es adecuada la integración de nuestro **Consejo de Administración**?
- ¿Hacemos evaluaciones de la dinámica y del funcionamiento del Consejo y sus órganos de apoyo?
- ¿Tenemos definido claramente un plan de trabajo que oriente al Consejo y sus órganos de apoyo?
- ¿Contamos con mecanismos de interacción con los grupos de interés?
- ¿El Consejo es realmente un contrapeso a la Administración de la empresa?
- ¿Los consejeros reciben información suficiente para cumplir con sus tareas?
- ¿Se cuenta con un programa de actualización para consejeros incluyendo deberes fiduciarios y nuevas tendencias como las que hemos explorado en este documento?

Es responsabilidad de cada consejero traer a la discusión estas preguntas y buscar, como órgano colegiado, el desarrollo de las capacidades suficientes para cumplir con todas las tareas que le son encomendadas.

No es sencillo ser un **Consejo de Administración** polímata, como Da Vinci, pero es lo que la realidad del entorno de negocios y su responsabilidad, con todos los grupos de interés, les demanda hoy día.

La inclusión de un **Consejo de Administración** que tenga grandes conocimientos en diversas materias puede ser un catalizador para la innovación y el crecimiento sostenible. La versatilidad y la capacidad de integrar dichos conocimientos permiten a los consejeros polímatas abordar problemas complejos, desde múltiples perspectivas, fomentar la creatividad y promover un pensamiento crítico que desafía el *statu quo*.

La adaptabilidad y la capacidad de anticiparse a las tendencias emergentes son cruciales para el éxito a largo plazo. Por lo tanto, la presencia de un consejero polímata enriquece la toma de decisiones estratégicas e impulsa una cultura de aprendizaje continuo y una colaboración interdisciplinaria que pueden llevar a la empresa a nuevas alturas.

Contactos

Daniel Aguiñaga

Socio en Strategy, Risk & Transactions
daguinaga@deloittemx.com
+52 (55) 5080 6560

Israel Zagal

Socio en Strategy, Risk & Transactions
izagal@deloittemx.com
+52 (55) 5080 6596

Rodrigo Badiola

Socio en Strategy, Risk & Transactions
rbadiola@deloittemx.com
+52 (55) 5080 7587

Deloitte.

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, a su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Consulte www.deloitte.com para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría y assurance, consultoría, asesoría financiera, asesoría en riesgos, impuestos y servicios legales, relacionados con nuestros 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 más de 457,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos.

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 relacionadas, las cuales tienen el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera respectivamente, así como otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación contiene solamente información general y Deloitte no está, por medio de este documento, prestando asesoramiento o servicios contables, comerciales, financieros, de inversión, legales, fiscales u otros.

Esta publicación no sustituye dichos consejos o servicios profesionales, ni debe usarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. No se proporciona ninguna representación, garantía o promesa (ni explícito ni implícito) sobre la veracidad ni la integridad de la información en esta comunicación y Deloitte no será responsable de ninguna pérdida sufrida por cualquier persona que confíe en esta presentación.