



Gobierno de la empresa privada

Los consejeros independientes pueden ser un recurso valioso para las empresas privadas

Los empresarios son típicamente tajantes en sus decisiones y no les es particularmente atractiva la idea de tener que contestar a cuestionamientos similares de los consejeros independientes, sobre las decisiones que toman para sus negocios. Asimismo, tienen la creencia de que el costo, el tiempo y el esfuerzo que se invierte para una sesión de Consejo, podrían ser mejor utilizados dentro de su organización.

A pesar de ello, hoy en día un número creciente de empresas ha optado por tener consejeros independientes dentro de sus Consejos, considerando que sus perspectivas y puntos de vista a la sociedad son mayores. Algunas empresas por su parte, no optan por incluir consejeros independientes en su Consejo de Administración, sino que nombra a un Consejo de Asesores, es decir, un Consejo Consultivo.

Beneficios de un Consejo

La posición del Director General en una empresa privada o familiar puede ser solitaria, pero al tener con quien compartir sus ideas y perspectivas respecto al desempeño del negocio puede verse beneficiado. De esta manera, los consejeros independientes aportan una gama mayor y diferente de opiniones para que el Director General tenga un panorama más amplio del negocio.

Gobierno en la empresa privada

En general, los consejeros independientes se caracterizan por aportar conocimientos y experiencia en las áreas donde el Director General y el equipo de trabajo tienen ciertas áreas de oportunidad; algunos de los temas que abordan se centran en las áreas de control interno, finanzas, recursos humanos, mercadotecnia e impuestos, entre otros. Los consejeros independientes también pueden tener experiencia en diferentes industrias al trabajar directamente con otras organizaciones. De igual manera, los consejeros independientes pueden hacer frente a difíciles desafíos, tales como un ataque cibernético o ante el manejo de una crisis.

Un Consejo de Administración ayuda a las empresas privadas a construir confianza con otras organizaciones, ya que existe una rendición de cuentas de la compañía más allá del Director General. Por esta razón, algunos fundadores requieren que las empresas privadas cuenten con un Consejo de Administración, esto como una condición para la ampliación del financiamiento; muchas fuentes de fondeo son propensas a mirar más favorablemente a las empresas privadas que cuentan con una estructura de gobierno más robusta. Del mismo modo, un Consejo de Administración puede ser una señal para los clientes y proveedores de que están haciendo negocios con una organización de confianza y sostenible en el largo plazo.

Con el crecimiento de la empresa privada, el papel de los propietarios cambia, al igual que sus procesos de gestión. En empresas pequeñas de nueva creación, los propietarios suelen tomar un papel práctico. Los procesos en toda la organización son informales, ya que el propietario está involucrado en la mayoría de las actividades y éste tiene el conocimiento de primera mano, de casi todos los aspectos del negocio. A medida que la empresa crece, nuevas personas se agregan al equipo y el papel de los propietarios se vuelve más el de un director. Existe un aumento en la necesidad de formalizar los procesos, así como de incrementar el intercambio de conocimientos y la delegación. De esta manera, la experiencia de los miembros del Consejo de Administración puede guiar a los directores generales durante los cambios en los roles, la introducción a nuevos procesos, así como para ofrecer asistencia en el desarrollo de una dirección estratégica para la compañía, en el corto y largo plazo.

Los consejeros independientes también pueden ayudar a las empresas familiares a manejar uno de sus mayores retos: la sucesión. Este es un tema en el que muchas empresas familiares no están involucradas, ya que implica una complicada mezcla de preocupaciones familiares y del negocio. Los propietarios desean hacer lo que es mejor para el negocio y al mismo tiempo tratar a todos los miembros de la familia de manera justa, evitando luchas internas.

Los miembros de la familia pueden tener conflictos sobre los roles que consideran deben desempeñar en la familia y la empresa, percibiendo esto como un derecho.

La existencia de un Consejo simplifica el proceso de la sucesión. Cuando el Consejo de Administración es responsable de identificar a un sucesor, se eliminan muchos de los problemas personales de la sucesión; el sucesor será seleccionado con base al mérito, en lugar de la posición que ocupe en la familia.

El propietario, por su parte, puede abordar las cuestiones de la familia sin que se mezcle con la sucesión.

“Un beneficio clave de tener consejeros independientes es la oportunidad de conocer diferentes y diversas perspectivas del negocio, así como de aumentar el conocimiento del dueño de la organización derivado de las distintas experiencias.”

Tipo de consejo

Si bien en muchos aspectos las responsabilidades de un Consejo Consultivo y un Consejo de Administración son similares, existen algunas diferencias. Como su nombre lo indica, un Consejo Consultivo actúa como una caja de resonancia para la gestión de negocio, y aunque brinda información en una variedad de temas, el Director General puede optar por aceptar o ignorar cada una de las sugerencias de dicho Consejo.

Estructuras de gobierno de la empresa privada:

Consejo Consultivo

Asesora al Director General y su equipo de administración. Los miembros del Consejo pueden ser: el propietario y los miembros de su familia, y / o empleados de la compañía, y / o las personas que son independientes a la compañía. (La proporción de consejeros independientes a empleados y miembros de la familia puede variar dependiendo de las circunstancias de la empresa y el nivel de comodidad del dueño, de trabajar con independientes).

Las sugerencias y recomendaciones del Consejo se dan como asesoría al equipo de trabajo y la dirección.

Consejo de Administración

La composición y el papel de un Consejo de Administración son similares a los de un Consejo Consultivo, sin embargo, las decisiones de un Consejo de Administración son obligatorias.

Consejo Familiar

Un Consejo Familiar trabaja normalmente en conjunto con el Consejo de la compañía. El papel del Consejo Familiar es el de supervisar los intereses de la familia en el negocio. También proporciona un foro en el que los asuntos familiares pueden ser discutidos por separado del Consejo Consultivo o del Consejo de Administración, con miembros no familiares. La integración del Consejo Familiar estará restringida solo a la familia de los propietarios, aunque puede haber miembros ex-oficio (sin derecho a voto), como asesores legales, para consultar en temas específicos.

Los protocolos de un Consejo Familiar se establecen normalmente en un Protocolo Familiar, que ofrece una visión y misión de la familia, declaraciones y normas básicas para las reuniones de dicho Consejo.

Un Consejo de Administración tiene la responsabilidad fiduciaria de la compañía, y es necesario tener en cuenta el bien de ella y todos sus grupos de interés, así como su progreso hacia los objetivos estratégicos. El Consejo Consultivo, por lo tanto, proporcionará supervisión de la gestión y se asegurará que la dirección tendrá presente los intereses de la empresa.

Un Consejo de Administración suele ser un vínculo en la gestión de la empresa. (Sin embargo, a pesar de que el Consejo es responsable de rendir cuentas a los accionistas,

éstos tienen la autoridad para disolver el Consejo).

Rol, responsabilidad y estructura de un Consejo

Como ocurre en los Consejos de compañías públicas, el rol del Consejo de una empresa privada es el de vigilancia. Muchas de las responsabilidades específicas de un Consejo de Administración en una empresa privada son, en esencia, las mismas que aquellas del Consejo de alguna empresa pública, incluyendo mas no limitándose a vigilar la estrategia, revisar el desempeño financiero de la entidad, asegurarse de la apropiada

identificación y mitigación de los riesgos corporativos, asegurarse de la preparación de un plan de sucesión para el Director General, entre otras.

Debido a que sus roles y responsabilidades son similares, los Consejos de Administración de empresas privadas deberían adoptar las prácticas líderes de los Consejos de compañías públicas. Sin embargo, en varias ocasiones los Consejos de Administración de empresas privadas necesitarán adaptar algunas de estas prácticas para que se ajusten a sus circunstancias específicas; la mayoría de las empresas privadas,

Gobierno en la empresa privada

por ejemplo, pueden no tener un área de auditoría interna, por lo que las responsabilidades de los Consejos de Administración de estas empresas variarán con respecto a la función de auditoría interna. De manera similar, debido a que las empresas privadas suelen ser más pequeñas que las empresas públicas, sus Consejos de Administración tienden a ser más pequeños y podría no ser necesario el mismo número ni diversidad de comités de apoyo que una empresa pública.

A menudo, se les solicita a los consejeros independientes proveer su especialización y experiencia para incrementar la capacidad de administración y conocimiento en ciertas áreas. (De esta manera, ellos actúan como asesores de la administración, pero no como los propios administradores.) No obstante, por su menor tamaño, un Consejo podría no contar con la especialización en todos los temas que se necesitan. Una práctica común es invitar expertos externos para asesorar al Consejo en temas que pueden beneficiarles.

Transparencia y reporte

En la mayoría de las ocasiones, las empresas privadas no tienen las mismas obligaciones de publicar información financiera e

información de empresas relacionadas como las empresas públicas. A pesar de esto, la transparencia es sumamente importante en las empresas privadas.

Tiene una particular importancia en el caso de negocios familiares, donde se debería contar con el mismo nivel de transparencia hacia los accionistas familiares como lo tienen las empresas públicas hacia los grupos de interés. La transparencia puede ayudar a evitar malos entendidos y conflictos entre los miembros de la familia.

Las empresas privadas deberían considerar revelar la información de sus actividades y las prácticas de gobierno corporativo que les dan además una ventaja competitiva – por ejemplo, si dichas actividades los guían a mejores condiciones financieras, mejores tratos con los proveedores, incremento de los clientes, etc. También podrían publicar la información referente a las prácticas éticas y actividades de sustentabilidad por la importancia que éstas tienen para los grupos de interés de las empresas privadas y las publicaciones podrían ayudar a mejorar la reputación de la empresa.

Cualidades de los miembros del Consejo

Muchos de los amigos cercanos y socios del dueño de la empresa les compartirán sus puntos de vista y experiencias, por lo que es importante ir más allá de ese círculo social para reclutar miembros independientes para un Consejo de Administración. Esto se debe a que un beneficio clave de tener miembros independientes en el Consejo de Administración son sus diferentes y diversas perspectivas, así como su habilidad de aumentar el conocimiento y especialización del propio dueño a través de su propia experiencia y preparación.

Como en todos los Consejos de Administración, la educación es importante al ayudar a los miembros a mantener el ritmo ante las necesidades de la empresa, los cambios de la industria y el surgimiento de nuevos retos. El consejo y cada uno de sus miembros deberían ser evaluados cada año para asegurar el cumplimiento de las expectativas y que sus habilidades se mantienen al nivel de los cambios y crecimiento de la organización.



En la voz de nuestro socio

"El Gobierno Corporativo debe agregar valor a las organizaciones. Las empresas privadas que conciben al Consejo de Administración como un instrumento de rendición de cuentas, crecimiento y estrategia pueden darse cuenta de su valor."

El valor del conocimiento y experiencia que los consejeros independientes tienen, puede aumentar las habilidades y capacidades del propio dueño y sus diferentes perspectivas, brindando un abanico de nuevas ideas y puntos de vista para fortalecer la empresa."

Daniel Aguiñaga

Socio Líder de Gobernabilidad
Deloitte México

Perspectiva de un consejero independiente



Marcelo A. Rivero Garza

Marcelo Rivero cuenta con 30 años de experiencia como Director General de empresas de consumo en México. Actualmente es el Presidente de Brain Strategic Insight y miembro de los Consejos de Administración de varias empresas privadas, incluyendo CISA, ASUFIN, CTS (Corporate Travel Services), Gayosso, IC Intracom, CISE, 4e de México, RUA, Gomasa, Rendilitros, CASA Cravioto, Alsea (hasta abril 2015), Asufin y Colusa, Automotriz

¿Las empresas privadas están motivadas para contar con consejeros independientes?

México cuenta con un gran número de empresas privadas y el Estado, las universidades y otros grupos y organizaciones las están alentando a mejorar sus prácticas de gobierno a través de Consejos de Administración independientes. Es un paso difícil para las personas que han sido dueños y administradores de negocios exitosos. Para muchos de ellos es un proceso gradual. Al principio, pueden integrar a un consejero independiente, y cuando se sienten a gusto con esto, pueden incluir más consejeros independientes para su Consejo de Administración.

Sin embargo, en algún momento, los miembros independientes del Consejo de Administración van a tener diferencias de opinión sobre una estrategia con él o los dueños. Este caso suele ser una prueba del compromiso que los dueños tienen con la decisión de contar con consejeros independientes.

He colaborado con varios consejos de administración de empresas privadas. Los dueños necesitan tiempo para aprender cómo trabajar con consejeros independientes y éstos, a su vez, (especialmente aquellos que son consejeros por primera vez) también necesitan tiempo para aprender a trabajar con los consejeros que son dueños de la empresa.

¿Qué consejo le darías a alguien que le piden ser miembro de un Consejo de Administración?

Antes de acceder a unirse a un Consejo, es importante hacer una investigación de la empresa, su Consejo (si es que existe) y de los dueños.

Tienes que entender la situación financiera de la compañía, la situación del negocio y los principales problemas en las cuales se enfocan el Consejo y la compañía. ¿Es una empresa con la que te quieres relacionar y tienes la experiencia necesaria en las áreas que la compañía necesita?

También es importante entender qué clase de Consejo de Administración tiene la empresa y cuál es su rol en ella. Por ejemplo, ¿la empresa está estableciendo un Consejo de Administración por primera vez o cuentan con un Consejo en un proceso de gobierno maduro? Si tiene un Consejo de Administración, ¿qué espera la

empresa del Consejo y de cada uno de los miembros? ¿Es un Consejo estable o hay un alto nivel de rotación?

Otra consideración importante es porqué el dueño quiere integrar consejeros independientes y qué tan bien trabaja con ellos. ¿El dueño cree en verdad que los consejeros independientes ayudarán a la empresa a ser exitosa y por este motivo desea trabajar con ellos en el Consejo de Administración? ¿Hay una actitud de mutuo respeto entre el dueño y los miembros independientes? Si el dueño quiere tener miembros independientes en el Consejo de Administración por otro motivo, tal vez obtener visión o conocimiento de la industria, eso puede indicar que el dueño no está dispuesto a compartir información clave del negocio con el Consejo o a aceptar sus recomendaciones.

¿Qué tan bien entendido está el rol del consejero independiente en un Consejo de Administración?

Puede haber confusión acerca del rol, por lo que es importante que los consejeros independientes establezcan reglas claras. La primera vez que se reúnan en el Consejo de Administración, necesitan comunicar claramente al dueño y a los otros miembros del consejo que proveerán orientación y guía y que serán abiertos y honestos en sus recomendaciones, pero que son independientes y no siempre estarán de acuerdo con el dueño.

Si los consejeros independientes no establecen claramente esto desde el principio, o tratan de tener un rol social o colegiado en el Consejo, el dueño no los considerará como independientes. Eso sería un

Gobierno en la empresa privada

problema cuando los consejeros independientes no estén de acuerdo con el dueño. Los dueños pueden aceptar desacuerdos en pequeñas decisiones, pero si se trata de un asunto mayor, como por ejemplo una decisión estratégica, el dueño no aceptará ser retado por un miembro del Consejo de Administración a quien no consideró como independiente.

¿Qué deberían hacer los consejeros independientes para construir una buena relación de trabajo con los accionistas?

Primero, como mencioné, necesitan establecer las reglas básicas para que su independencia permanezca. Después, tienen que entender que son parte de un proceso, no cambiarán todo en el primer intento. En cambio, necesitan dar pasos pequeños, identificar y trabajar temas clave ahora y posteriormente, en la siguiente sesión, pueden enfocarse en ejercer un cambio en otros temas relevantes.

Es importante que los consejeros independientes no intenten presentarse como expertos con habilidades y conocimiento para tomar todas las decisiones sobre un tema. Un error muy común entre los consejeros primerizos, sobre todo en aquellos que tienen muchos años de experiencia en los negocios pero que nunca han sido miembros de un Consejo de Administración, no es que los consejeros se limiten en dar su opinión y/o recomendación a los accionistas, pero tampoco deberán intentar decidir sobre la compañía.

Es común que al Consejo de Administración y a los consejeros independientes les tome tiempo aprender cómo trabajar en conjunto. En mi experiencia, los dueños de los negocios están dispuestos a tomar en cuenta las recomendaciones que brindan los consejeros independientes siempre y cuando ellos proporcionen el tiempo suficiente para reflexionarlas

y respeten la posición del dueño, incluyendo el hecho que tiene la última palabra en la toma de decisiones. Por lo tanto, ser un consejero independiente requiere de valor para enfrentar al dueño del negocio y de evidencia sólida así como argumentos para soportar sus recomendaciones. Asimismo, necesitan ser claros en que el análisis o consejo que proveen esté dado para los mejores intereses de la compañía.

¿En dónde pueden contribuir más los consejeros independientes?

Mucho dependerá en la posición en la cual se encuentre la compañía y en la experiencia y conocimientos que tengan los miembros del Consejo de Administración. Sin embargo, en general, muchas compañías privadas presentan falta de pensamiento estratégico y necesitan un proceso estratégico. Los dueños toman decisiones incorrectas porque se basan en experiencias pasadas; no están acostumbrados a ver los temas con diferentes puntos de vista o tampoco siguen un plan estratégico que los ayude a identificar aquella decisión que impacte de manera positiva el futuro de la compañía. Es ahí en donde los consejeros independientes juegan un rol sumamente importante.

Otro obstáculo con el que se enfrentan las compañías privadas, es en alinear el desarrollo del talento de las personas a las necesidades futuras de la empresa. Mientras que en muchas compañías la mayoría de la plantilla del personal está saturada de familiares y amigos cercanos de los dueños que pueden ser buenos en lo que hacen, a menudo no cuentan con todas las habilidades necesarias para el puesto que ocupan. Debido a esta relación cercana, el dueño no reconocerá la falta de conocimientos en un área especial.

A causa de ello, el Consejo de Administración puede proveer

supervisión y guiar la gestión dirigiendo los temas de talento. Es común que los dueños no perciban o reconozcan esta carencia en el personal por la relación que existe entre ellos y los colaboradores.

Una de las mayores problemáticas que se presenta en el talento de las compañías, es la sucesión. ¿Cómo puede ayudar el Consejo de Administración en este tema?

La sucesión en compañías, es un tema muy retador tanto para los dueños, como para el Consejo de Administración.

Específicamente en el caso de los dueños, la sucesión, es un tema personal y muy delicado; por lo que es común que sea discutido hasta ser sumamente necesario. Lo anterior provoca, una falta de preparación pues no desarrollan las habilidades y capacidades, en un familiar, para continuar el negocio y está situación se torna muy difícil de manejar.

Debido a que la sucesión es un proceso difícil de manejar y discutir tanto para los dueños como para sus familiares, los consejeros independientes deben desarrollar un sistema de comunicación por separado del Consejo de Administración. Tal vez empezarán a trabajar solo con uno o dos miembros de la familia antes de llevar el tema a una sesión de Consejo de Administración. De esta manera, los temas importantes pero difíciles, como lo es la sucesión, no serán necesariamente discutidos frente a todos, es decir, se estaría empezando a discutir de una manera más privada con un grupo selecto de personas. Crear un adecuado sistema de comunicación con pequeñas reuniones en donde el consejero pueda ganar la confianza del dueño y de la familia, es vital cuando asuntos de este tipo tienen que ser direccionados.

Contacto

Daniel Aguiñaga

Líder de Gobernabilidad

Deloitte México

Tel: 5080-6000

daguinaga@deloittemx.com

www.deloitte.com/mx

www.deloitte.com/mx/gobiernocorporativo

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
1077500 Cancún, Q. Roo
Tel: +52 (998) 872 9230
Fax: +52 (998) 892 3677

Chihuahua

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 103
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

Bldv. Francisco E. 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 Francisco López Montejano 1342
Piso 7 Torre Sur
Fraccionamiento Esteban Cantú
21320 Mexicali, B.C.
Tel: +52 (686) 905 5200
Fax: +52 (686) 905 5232

México, D.F.

Río Lerma 232, piso 9
Colonia Cuauhtémoc
06500 México, D.F.
Tel: +52 (55) 5080 6000
Fax: +52 (55) 5080 6001

Monclova

Bldv. 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

Carr. Nacional 85, 5000, local S-6
Colonia La Rioja
64988, monterrey, N.L.
Tel: +52 (631) 320 1673
Fax: +52 (631) 320 1673

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

Av. Salvador Nava Martínez 3125, 3-A
Fracc. Colinas del Parque
78294 San Luis Potosí, S.L.P.
Tel: +52 (444) 1025300
Fax: +52 (444) 1025301

Tijuana

Misión de San Javier 10643, Piso 8
Zona Urbana Rio 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.

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/conózcenos la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos y servicios legales, consultoría y asesoría, 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 negocios. Los más de 225,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos.

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 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.