



# Gestión de riesgo empresarial: una evolución marcada por el dinamismo de la disrupción constante

Perspectivas de la Alta Dirección en México  
20.º aniversario

 **DELINEANDO  
ESTRATEGIAS**

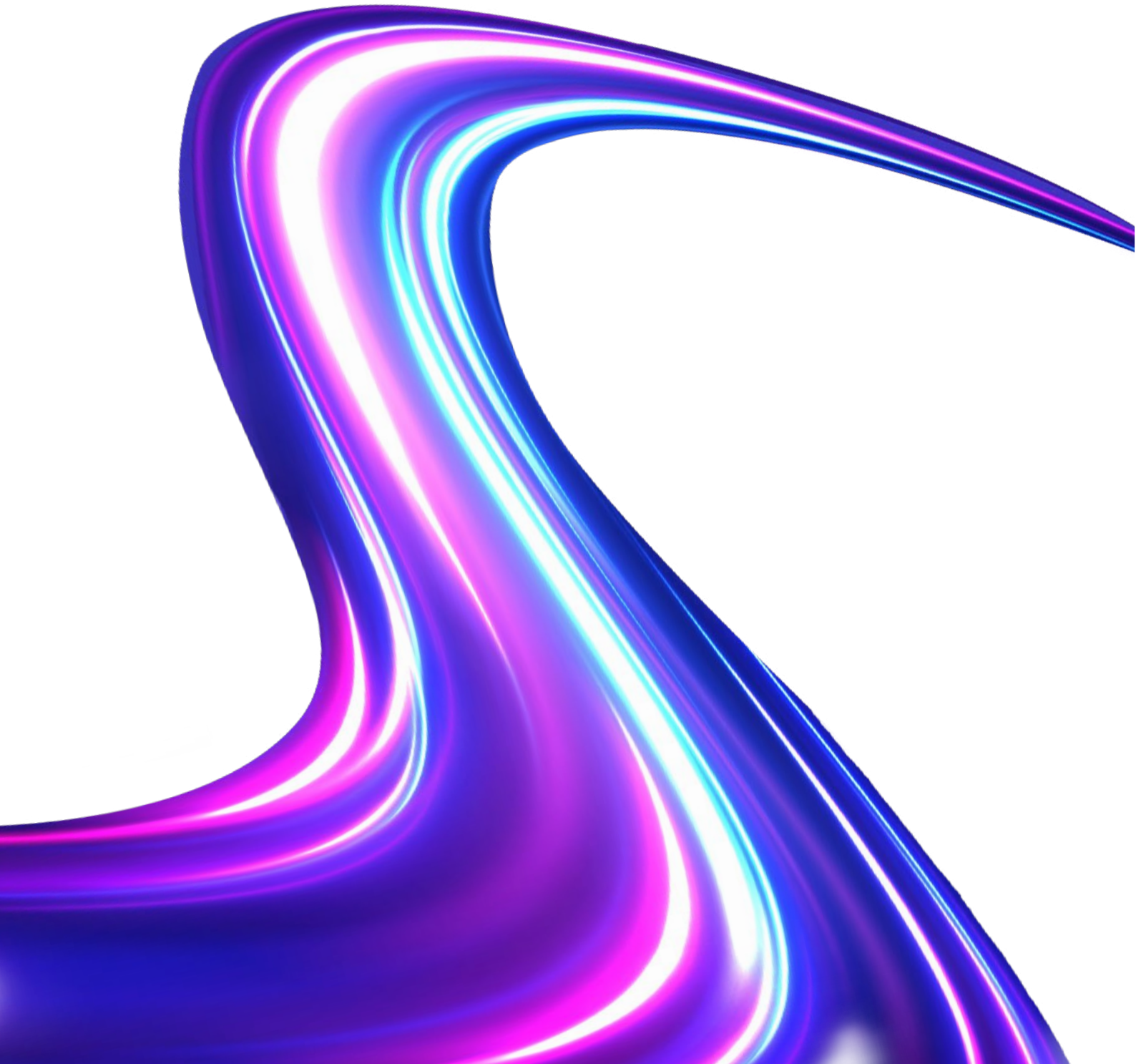
**6**

**Perspectivas  
de la Alta  
Dirección**

KPMG México

A lo largo de dos décadas, Perspectivas de la Alta Dirección en México ha sido testigo del cambio de paradigmas en el ambiente de negocios y las prioridades de quienes toman decisiones en las empresas, registrando y analizando las mejores prácticas y estrategias para enfrentar los riesgos y mantenerse competitivos año con año.

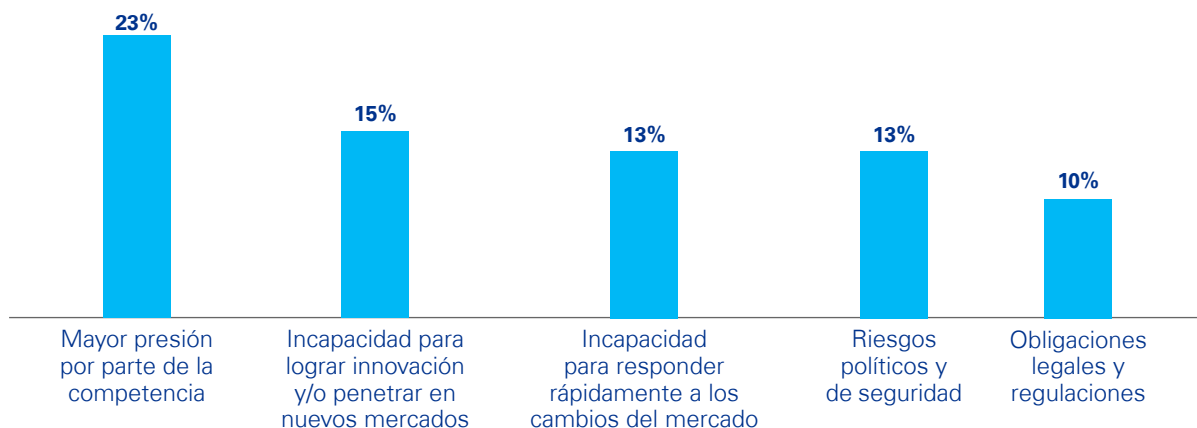
En este contexto, así como las amenazas han ido evolucionando, los métodos para gestionarlas también se han transformado. ¿Qué factores de riesgo se han mantenido en los últimos 20 años? ¿Cómo se han adaptado las organizaciones a esta dinámica?



En 2006, por citar el resultado más longevo de nuestro estudio, las compañías consideraban que enfrentar una mayor presión por parte de la competencia era el principal factor que podía comprometer su crecimiento (23%), seguido de

ser incapaces de innovar o penetrar en nuevos mercados (15%); cabe mencionar que este último se ha identificado como una amenaza constante a lo largo de los años.

## Factores que ponen en riesgo el crecimiento durante los próximos tres años



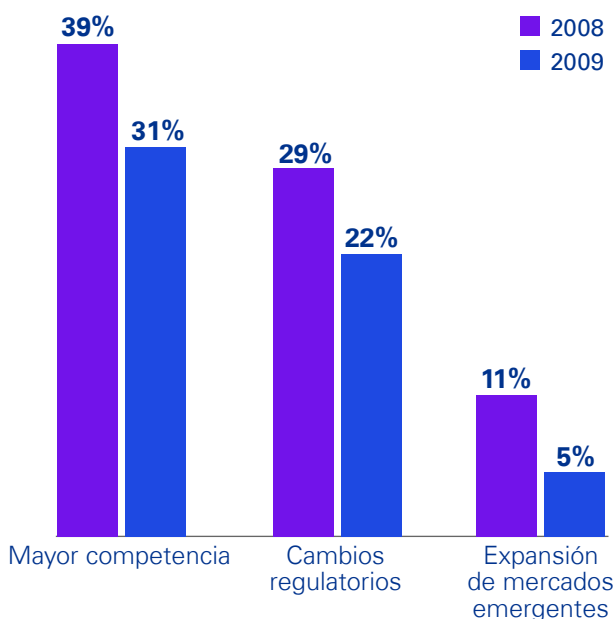
La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

Fuente: *Perspectivas de la Alta Dirección en México*, KPMG en México, Amece, 2006.

En 2008 y 2009, por otro lado, emergieron los cambios regulatorios como una preocupación importante con 29% y 22% de las menciones respectivamente, derivado de distintas modificaciones fiscales como la entrada en vigor del impuesto empresarial a tasa única (IETU), el cual fue un impuesto directo adicional que

desapareció en 2014, abrogándose la Ley del Impuesto al Activo; la implementación del impuesto a los depósitos en efectivo (IDE), que comenzó con una tasa de 2% y llegó a 3% para desaparecer en 2014, y las restricciones a la exención en la enajenación de acciones en la bolsa de valores para aquellas personas que formaran parte del grupo de control.

## Principales riesgos identificados en las organizaciones



La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

Fuente: *Perspectivas de la Alta Dirección en tiempos de crisis*, KPMG en México, 2009.



Tras una década de relativa estabilidad en los riesgos emergentes, para 2018, la incertidumbre provocada por el cambio de gobierno en México y Estados Unidos (EE.UU.) generó presión para las empresas, que además debieron enfrentar una mayor competencia (66% la consideraba una amenaza) y cambios regulatorios (67%), que se mantuvieron como sus principales preocupaciones.

En este contexto, la renegociación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), próxima a concluir en ese entonces, y en general este tipo de acuerdos también eran percibidos como una amenaza a tener en cuenta (38%), mientras que la tecnología, más que un riesgo, se concebía como una oportunidad (60%).

## ¿Percibe los siguientes aspectos como una oportunidad o amenaza para su organización?

Mayor competencia



Cambios regulatorios



Tratados de libre comercio



Consolidación de la industria



Tecnología como disruptor del modelo de negocio



■ Oportunidad   
 ■ Oportunidad menor   
 ■ Indiferente   
 ■ Amenaza menor   
 ■ Amenaza Alta

La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

Fuente: *Perspectivas de la Alta Dirección en México 2018*, KPMG en México, 2018.



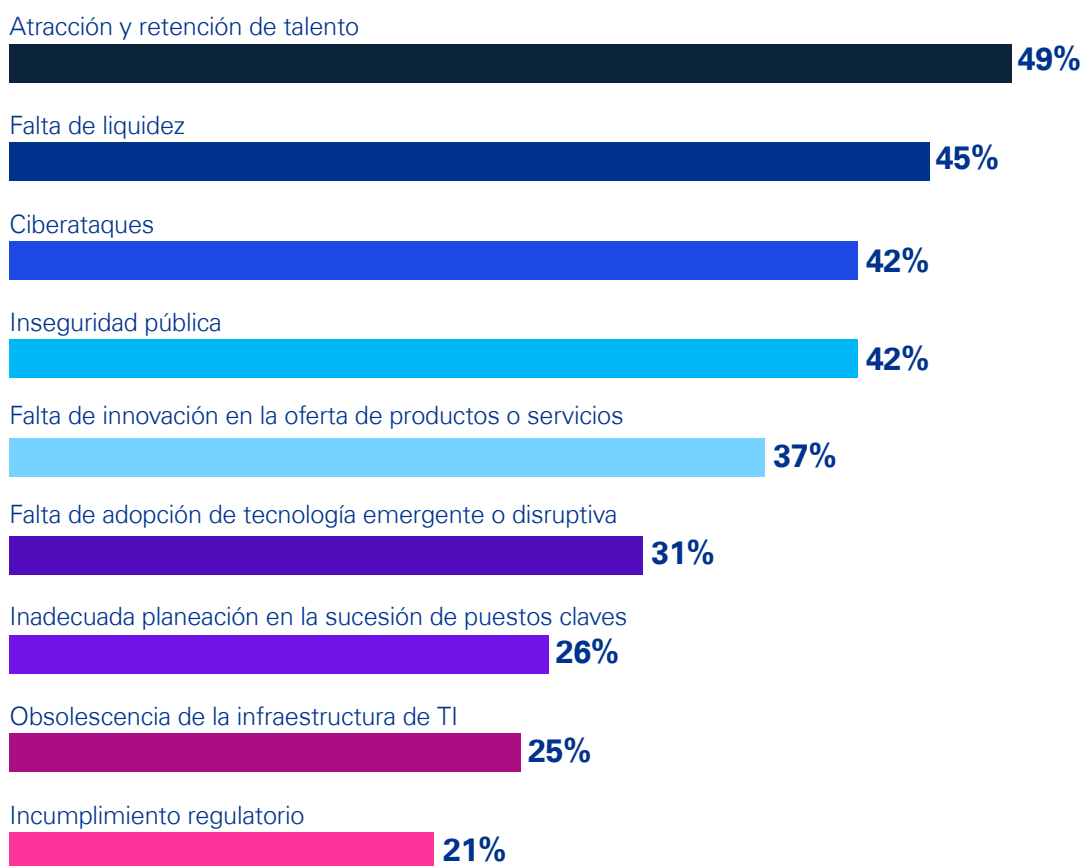
En 2021, cuando comenzaron a materializarse los efectos secundarios de COVID-19, las organizaciones identificaron que la gestión de riesgo empresarial debía modificarse y evolucionar para ajustarse a la nueva realidad. Por tanto, dejó de ser un ejercicio estático, para ejecutarlo de manera periódica, dinámica y permanente.

Adicionalmente, las compañías se hicieron conscientes de que no contaban con un plan de continuidad del negocio (BCP, por sus siglas en inglés), o bien, que debían actualizarlo de

manera urgente y permanente. En otras palabras, el estrés que la pandemia generó en las operaciones, las cadenas de suministro y la atracción de capital humano hizo evidente que los esfuerzos de prevención realizados anteriormente no respondían adecuadamente a las necesidades vigentes desde entonces.

Así, la atracción y retención del talento (49%), la falta de liquidez (45%), los ciberataques y la inseguridad pública (42% en ambos casos) se identificaron como los riesgos de negocio con mayor posibilidad de ocurrir e impactar en la estrategia de las empresas.

## ¿Qué riesgos de negocio tienen mayor posibilidad de ocurrir y ocasionarían impactos relevantes (cualitativos y cuantitativos) en la estrategia de la empresa en 2021?



La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

Fuente: *Perspectivas de la Alta Dirección en México 2021*, KPMG en México, 2021.



## La gestión de riesgos después de COVID-19

Antes de la pandemia, la gestión de riesgo empresarial consistía en una lista de amenazas previamente identificadas, lo que implicaba que, en periodos de dos, cinco y hasta seis años, se revisaban únicamente los riesgos anteriormente definidos por la Alta Dirección; sin embargo, después de COVID-19 se hizo evidente la necesidad de reformular los planes de supervivencia, mantener las operaciones y transformar los modelos de negocio.

Lo anterior implicó que las amenazas empezaran a atenderse de forma dinámica, actualizando en primera instancia la relación de aquellos riesgos que se consideraban más críticos para la operación, para posteriormente monitorear y detectar los emergentes. El resultado fue que diversas organizaciones mejoraron sus procesos de identificación de riesgos, involucrando a la Alta Dirección, el Consejo de Administración y, en algunos casos, a los comités de apoyo, a fin de ejecutar análisis transversales más efectivos.

Pese a lo anterior, actualmente muchas empresas presentan rezagos y continúan gestionando los riesgos por áreas o silos, dejando vulnerables sus operaciones. Esto, aunado a la acelerada transformación digital

y los intensivos proyectos de innovación que derivaron en nuevas formas de empleo, trajo consigo nuevos riesgos por atender.

En este contexto, la información recopilada entre 2020 y 2021 permitía distinguir cuatro tipos de escenarios que enfrentaron las organizaciones. El primero de ellos, empresas que luchaban por recuperarse, debido a la disminución “permanente” de la demanda, con capital insuficiente para soportar una contracción prolongada o una ejecución deficiente en cuanto a transformación digital; entre ellas, las que pertenecían a sectores como aerolíneas y hoteles.

Un segundo grupo de organizaciones que se recuperaron paulatinamente, con reservas de capital para resistir y transformar sus modelos operativos con el objetivo de emerger fortalecidas y más digitales, bajo nuevas prioridades y patrones de consumo; entre ellas, las que pertenecían a sectores como: automotriz, productos duraderos o bienes raíces.

Un tercer segmento fue constituido por negocios que sufrieron los efectos de la contracción económica derivada del consumidor ausente, pero se recuperaron

más rápido a medida que la demanda regresó a su volumen habitual; entre ellos, los que pertenecían a sectores como: servicios financieros, agricultura y transporte.

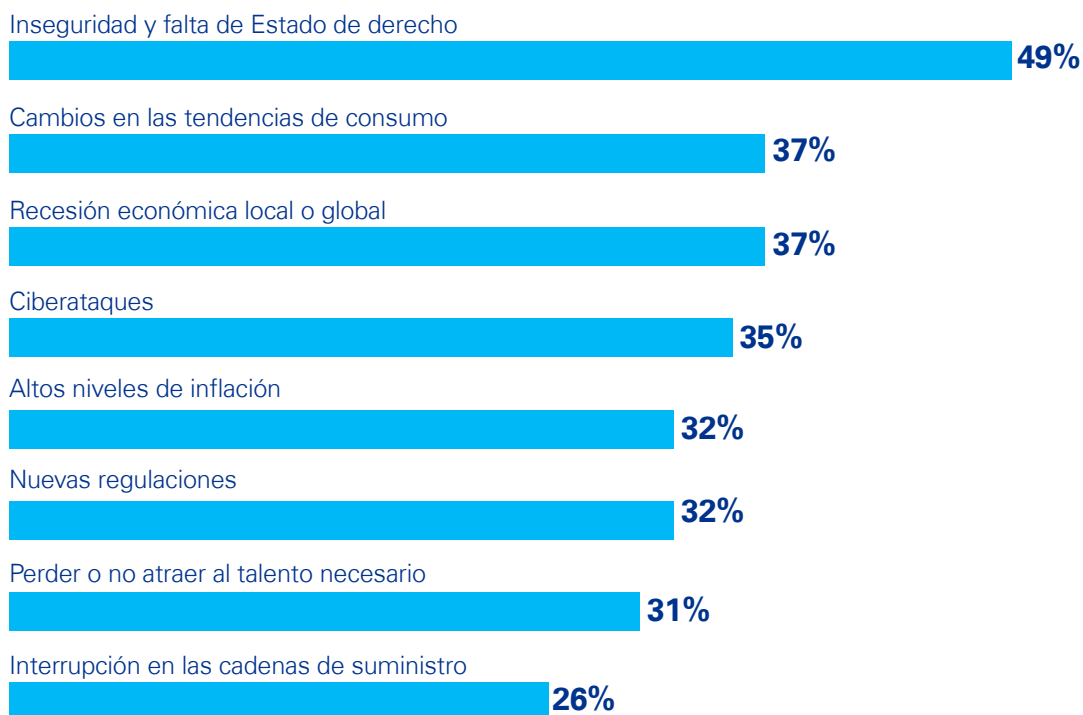
Finalmente, el cuarto segmento reunió a las compañías que escalaron tras la pandemia y tuvieron a su favor los cambios en los hábitos de consumo. Los inversionistas percibieron su potencial para encabezar y proporcionar capital para incrementar sus operaciones activamente durante la recuperación; tal fue el caso de sectores como: ventas en línea, telecomunicaciones, entregas y reparto, ciencias de la vida y medios digitales.

Al respecto, es importante mencionar que, en el tercer y cuarto escenarios, las empresas fueron

capaces de adaptarse no solo a la coyuntura, sino a las innovaciones y tecnologías disponibles para mantener su operación, digitalizar procesos clave y reducir costos, lo que pone de manifiesto que, si bien la pandemia las obligó a digitalizarse de manera acelerada, el potencial para hacerlo siempre estuvo presente.

Dado lo anterior, no sorprende el hecho de que los riesgos prioritarios para las organizaciones en 2024 hayan sido la inseguridad y falta de Estado de derecho (49%), los cambios en las tendencias de consumo y la recesión local o global (37% en ambos casos), así como los ciberataques (35%).

## ¿Qué riesgos de negocio podrían ocasionar impactos relevantes (cualitativos y cuantitativos) en la estrategia de su empresa en 2024?



La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

Fuente: *Perspectivas de la Alta Dirección en México*, KPMG México, 2024.

Cabe destacar que la mención a los cambios en las tendencias de consumo y los ciberataques empezaron a formar parte de la lista de amenazas que requieren de una constante revisión, ya que las innovaciones que antes sucedían en años ahora se desarrollan en cuestión de meses. Por lo tanto, las compañías se ven obligadas a adaptar, renovar e incluso transformar por completo sus modelos de negocio, procurando una atención más personalizada para el cliente, así como adoptar nuevas tecnologías para proteger su información.

En resumen, las consecuencias de la crisis sanitaria que estaban fuera del margen de acción de las empresas, como la recesión económica o los cambios en determinadas regulaciones, se sumaron a la lista de riesgos que pudieran afectar la estrategia del negocio, lo que resaltó la impostergable necesidad de realizar ejercicios de gestión de riesgo empresarial transversales, para la adecuada gestión de los riesgos actuales y emergentes.

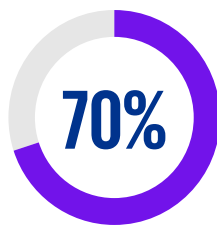


## Objetivos de la gestión de riesgo empresarial

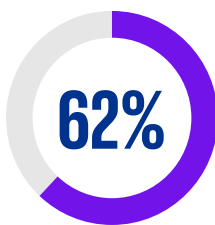
Así como los riesgos que las organizaciones han enfrentado en los últimos 20 años se han transformado, los objetivos y beneficios que obtienen de su adecuada gestión también han atendido a características específicas del contexto. En 2008, por ejemplo, las tres metas

más importantes eran maximizar la rentabilidad de las unidades de negocio (70%), garantizar la seguridad de empleados y clientes (62%) y evitar pérdidas (58%), buscando mantener la continuidad de las operaciones y adoptar planes de control interno más robustos para optimizar costos.

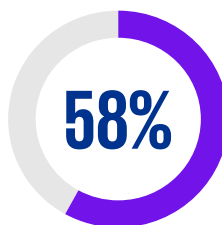
## De los siguientes objetivos y beneficios de la administración de riesgos, ¿cuáles son los más importantes para su compañía?



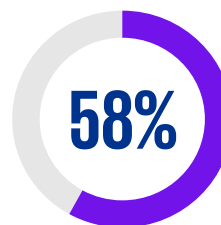
Maximizar la rentabilidad de las unidades de negocios



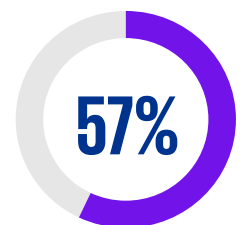
Seguridad para los empleados y los clientes



Evitar pérdidas



Proteger y mejorar la reputación de la organización



Asegurar el cumplimiento regulatorio

La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

Fuente: *Perspectivas de la Alta Dirección en México*, KPMG en México, Amece, 2008.



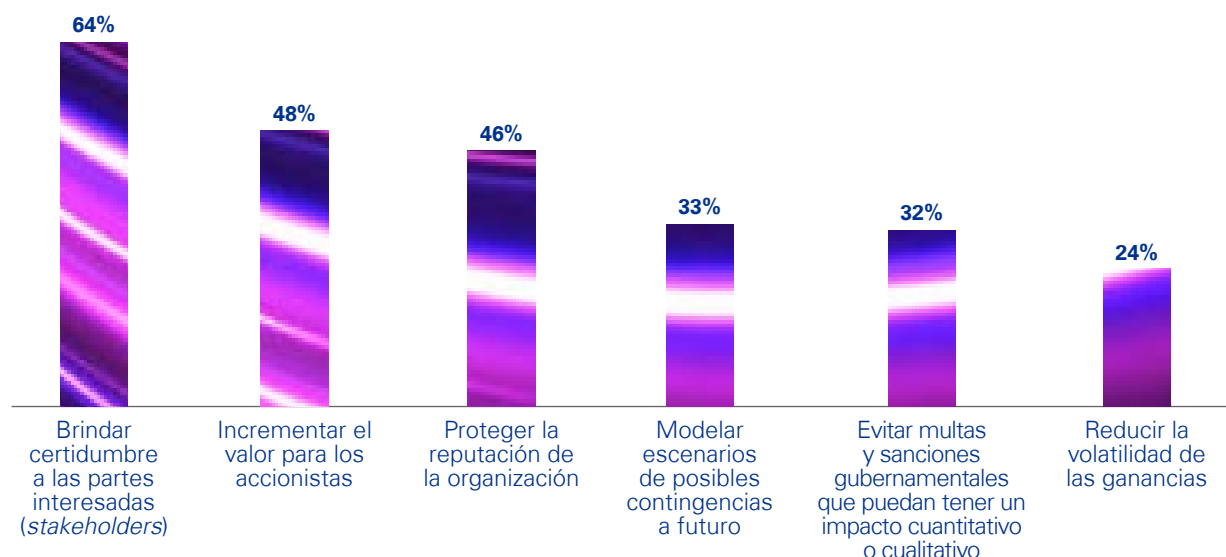
Por otro lado, como se mencionó anteriormente, involucrar a todas las direcciones de la empresa en la gestión de riesgos ha probado ser sumamente relevante al existir amenazas que podrían impactar a diferentes áreas de distinta manera. Por lo anterior, el ejercicio de gestión de riesgos debe ser transversal y ser liderado por integrantes del nivel C, quienes se encargarán de compartir sus diferentes puntos de vista con relación a los riesgos identificados, para calibrarlos en términos de la posibilidad de ocurrencia y el potencial impacto cuantitativo y cualitativo (reputacional) para la compañía, lo cual ayudará a identificar los riesgos más relevantes para trazar planes de acción y estrategias que permitan mitigar y gestionar dichos riesgos de manera adecuada.

Asimismo, el involucramiento de la Alta Dirección permite dar cumplimiento a los objetivos que las compañías se plantean para la gestión de riesgo empresarial, especialmente a aquellos de naturaleza externa, tales como brindar certidumbre a los accionistas, acatar regulaciones, cuidar la reputación de la empresa, entre otros.

Por ejemplo, en 2024 los objetivos más importantes de la gestión de riesgos eran brindar certidumbre a las partes interesadas o *stakeholders* (64%), incrementar el valor para los accionistas (48%) y proteger la reputación de la organización (46%).



## ¿Cuáles son los objetivos más importantes de la gestión de riesgos en la organización?



La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

Fuente: *Perspectivas de la Alta Dirección en México*, KPMG México, 2024.

No obstante, también se hablaba de modelar escenarios de posibles contingencias a futuro (33%), lo que demuestra que las organizaciones atienden riesgos internos y externos de manera simultánea, configurando estrategias hacia el interior de su operación que son producto de circunstancias que están fuera de su margen de acción. A su vez, esto confirma que las compañías han desarrollado una visión de predicción y adaptación al cambio, la cual es sumamente valorada para hacer frente a los riesgos emergentes.

## Riesgos ASG

La gestión de riesgos ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG) ha ido ganando relevancia en la agenda de las empresas a lo largo de las últimas décadas, como un factor crucial para su desarrollo y permanencia; por ello, en 2021 el concepto fue integrado al estudio.

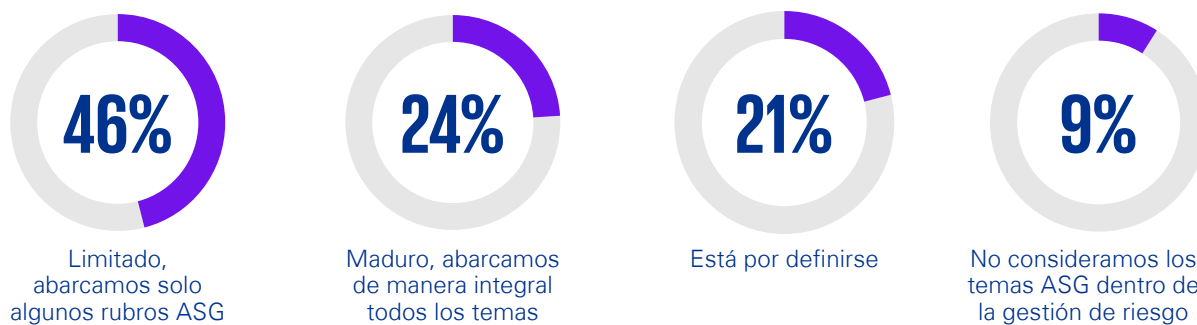
En este sentido, para que las compañías puedan identificar y gestionar estratégicamente los riesgos ASG, deben realizar ejercicios de doble materialidad, los cuales ayudan a identificar y dar visibilidad a la Alta Dirección, Consejo de Administración y comités de apoyo acerca de los temas críticos ambientales, sociales y de gobernanza que requieren atención.

No obstante, los ejercicios de materialidad no representaban un beneficio para la mayoría de organizaciones en México, hecho que cambiaría a raíz de la pandemia de COVID-19. Este suceso detonó amenazas que solían percibirse como lejanas o con poca probabilidad de suceder y, sin duda, representó un punto de inflexión

para los ejercicios de gestión de riesgos ASG. En años recientes, se han desplegado normativas y regulaciones internacionales como las Normas de Sostenibilidad emitidas por las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS, por sus siglas en inglés), las Normas de Información en Sostenibilidad emitidas por el CINIF en México, entre otras, que han detonado requerimientos que incluyen la identificación de riesgos y oportunidades ASG, por lo que su identificación ha dejado de ser una necesidad secundaria y voluntaria, para convertirse en un tema de atención prioritaria.

Así, para 2024 solo 9% de las empresas no tenían considerados los aspectos ASG dentro de la gestión de riesgos, mientras que 46% contaba con un plan limitado, abarcando solo algunos rubros ASG, y 24% incluso tenían ya un plan maduro, considerando de manera integral todos los asuntos relacionados.

### En cuanto a riesgos ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG), ¿cómo se encuentra su plan de gestión de riesgo empresarial?



Fuente: *Perspectivas de la Alta Dirección en México 2024*, KPMG México, 2024.

Al respecto, es crucial que aquellas organizaciones que aún tienen un plan de riesgos limitado confirmen, mediante un ejercicio de doble materialidad, si las amenazas identificadas están vinculadas con los temas críticos de su industria, así como trazar planes para gestionar aquellos que todavía no se consideran dentro de los planes de gestión.

Por su parte, es positivo observar que 24% de las compañías han llegado a afirmar que cuentan con un plan integral, lo cual incluye la ejecución de un ejercicio de doble materialidad.

El siguiente paso para aquellas entidades que gestionan los temas ASG de forma parcial o que están en proceso de definición, es realizar, en primera instancia, un ejercicio de doble materialidad para identificar los temas materiales ASG relevantes, y posteriormente definir y ejecutar un plan estratégico que incluya acciones para gestionarlos. Esto permitirá generar impactos positivos e información de valor para las partes interesadas que pueden ser comunicados mediante la generación de un informe de sostenibilidad. Para conseguirlo, es fundamental contar con un control interno robusto que soporte la información relacionada con los temas ASG (emisiones de CO<sub>2</sub>,

gestión del agua, gasto de energía, salud y seguridad de los colaboradores, etc.), y en caso de aplicar, su impacto en el desempeño financiero, que permita a la Alta Dirección la toma de decisiones. Si bien asegurar los datos ASG por parte de un tercero independiente aún no es mandatorio en México, hacerlo contribuye con la trazabilidad y confiabilidad de la información reportada.

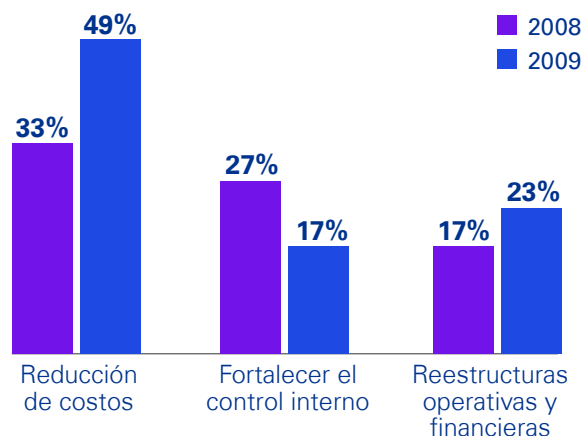
En cualquier caso, entre mayor sea la relación de las acciones ASG con aquellos problemas que enfrenta la industria o sector de las empresas, sus avances serán más profundos y significativos.

## Control interno

El control interno forma parte del gobierno corporativo de las organizaciones. A partir de la crisis financiera de 2008, el fortalecimiento del control interno en las compañías fue una de las principales acciones para contrarrestar sus efectos (27%), además de reducir costos (33%) y realizar reestructuras operativas y financieras (17%). Para 2009, la reducción de costos tuvo un incremento importante de 16 puntos porcentuales (49%) y el fortalecimiento del control interno tuvo una disminución de diez puntos (bajando a 17%), pero ambas acciones se mantuvieron como prioritarias para hacer frente a los retos financieros.



### ¿Qué acciones ha tomado su empresa para contrarrestar los efectos de la crisis en el corto plazo?



Fuente: *Perspectivas de la Alta Dirección en México 2009*, KPMG en México, 2009.

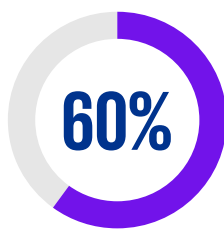
Vemos que, en la reducción de costos, robustecer los controles al interior de la compañía ha sido muy importante desde hace tiempo, pues permite una mayor vigilancia de las operaciones diarias, así como de las reestructuras financieras y operativas necesarias para incrementar la eficiencia y hacer frente a los riesgos. Cabe mencionar que, desde la crisis financiera de 2008-2009, las empresas lo han incorporado de manera permanente en sus planes, fortaleciendo constantemente los sistemas de control.

Al respecto, algunas organizaciones han implementado el modelo de “las tres líneas de defensa”, el cual se compone como sigue:

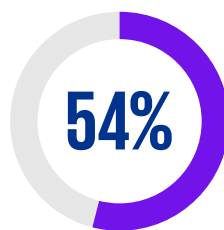
- 1** Primera línea: Responsables de ejecutar los controles a nivel operativo y gerencial
- 2** Segunda línea: Ejecutada por las funciones de Riesgo y Control, el cual aporta valor mediante el ajuste del control interno conforme las operaciones evolucionan
- 3** Tercera línea: Ejecutada por la Función de Auditoría Interna que ayuda a las entidades a cumplir sus objetivos mediante un enfoque sistemático, evaluando y mejorando los procesos de gestión de riesgo, gobierno y control

Este proceso de evolución llevó a que, en 2024, las estrategias que las empresas consideraran prioritarias estuvieron enfocadas en fortalecer los controles internos para contener el ejercicio de costos y gastos (60%), optimizar el modelo de negocio u operativo (54%) y aplicar reingeniería de procesos actuales para buscar eficiencias en costos (50%), evidentemente buscando contrarrestar todavía los efectos de la pandemia y la inflación.

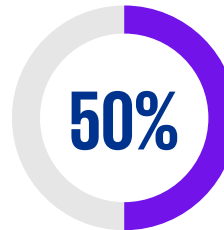
### Para contrarrestar los efectos de la inflación, en 2024 su empresa



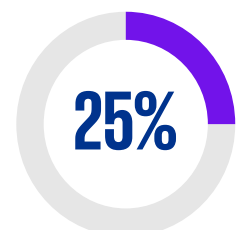
Fortalecerá los controles internos para contener el ejercicio de costos y gastos



Tendrá que optimizar su modelo de negocio u operativo



Reingeniería de procesos actuales para buscar eficiencias en costos



Deberá modificar el portafolio de productos o servicios que ofrece

La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

Fuente: *Perspectivas de la Alta Dirección en México 2024*, KPMG México, 2024.

Lo anterior da testimonio de que la Alta Dirección ha ido cobrando cada vez más conciencia de que, en momentos de crisis, es fundamental fortalecer los controles internos para asegurar financieramente a la organización, mantener las operaciones y lograr la viabilidad en contextos complejos.



## El papel del Comité de Auditoría

El Comité de Auditoría, al ser el brazo operativo del Consejo de Administración, también ha tenido que evolucionar su capacidad de gestión de riesgos. Específicamente, a partir de la emisión de la Circular Única de Auditores Externos (CUAE) en 2018, pues con ella el Comité adquirió responsabilidades más específicas, con la intención de adoptar roles y mejores prácticas como las existentes en mercados de capitales robustos como EE.UU.

No obstante, luego de la pandemia, este órgano se convirtió en un agente clave en el seguimiento de la gestión de riesgos identificados y emergentes. En este sentido, en 2021, 47% de las personas encuestadas expresaban que el equipo encargado de liderar la identificación, análisis y calibración de los riesgos estratégicos de la organización era la Alta Dirección (incluyendo la Dirección de Riesgo y Control), la cual realizaba dichas actividades y posteriormente informaba al Consejo de Administración.



### ¿Cómo se lleva a cabo y quién lidera la identificación, análisis y calibración de los riesgos estratégicos en la empresa?

La Alta Dirección (incluyendo a la Dirección de Riesgo y Control) realiza dichas actividades y posteriormente informa al Consejo de Administración



Cada dirección identifica sus riesgos estratégicos y la Dirección de Auditoría Interna u otro departamento los consolida y se gestionan de acuerdo con la prioridad de cada uno



La Dirección de Auditoría Interna realiza dichas actividades y posteriormente notifica los resultados del ejercicio a la Dirección General



Fuente: *Perspectivas de la Alta Dirección en México 2021*, KPMG en México, 2021.

Al respecto, es importante mencionar que, pese a la evolución de responsabilidades del Comité de Auditoría, actualmente persisten dos preocupaciones centrales: ¿este órgano realmente tiene el tiempo y los recursos necesarios para gestionar las amenazas y, al mismo tiempo, involucrarse en los temas críticos que atañen a la operación? ¿Cuenta con las habilidades y el personal suficientes para entender los impactos derivados de los riesgos o es necesario crear comités de apoyo para su prevención y gestión?

Lo anterior atiende a la lógica de que los riesgos emergentes son cada vez más recurrentes. Tan solo en los últimos años, el Comité ha tenido que encargarse de gestionar riesgos relacionados con la tecnología, la ciberseguridad, los fraudes,

el capital humano, la generación de reportes financieros y el acatamiento de nuevos estándares de cumplimiento.

Por lo tanto, es fundamental evaluar las capacidades de dicho órgano, asegurándose de que cuenta con el tiempo, la habilidad, los recursos y la experiencia necesarios para supervisar todo el conjunto de riesgos. Esto, además, debe estar acompañado de una evaluación general de los asuntos asignados a cada comité permanente dentro del Consejo, lo que permitirá responder preguntas como: ¿los temas relacionados con ciberseguridad, asuntos ASG o inteligencia artificial (IA) deben ser atendidos únicamente por el Consejo de Administración o requieren del involucramiento de un comité distinto?

## Hacia una visión transversal de la gestión de riesgos

A pesar de la evolución que la gestión de riesgos ha experimentado en los veinte años de nuestro estudio, debido a momentos de crisis que requirieron de una mayor especialización, la Alta Dirección ha sabido responder a la necesidad de mantenerse actualizada para atender el complejo abanico de amenazas emergentes que pueden poner en entredicho el crecimiento de las organizaciones.

Si bien existen desafíos permanentes, como la competencia entre compañías, el desarrollo continuo de la capacidad de innovación o los cambios en el panorama regulatorio, hay otros que se caracterizan por su dinamismo y crecimiento exponencial, como es el caso de los avances tecnológicos y los asuntos ASG.

Para que las empresas tengan la capacidad de hacerles frente, es necesario seguir fortaleciendo su visión transversal de la gestión de riesgo empresarial, involucrando a la Alta Dirección

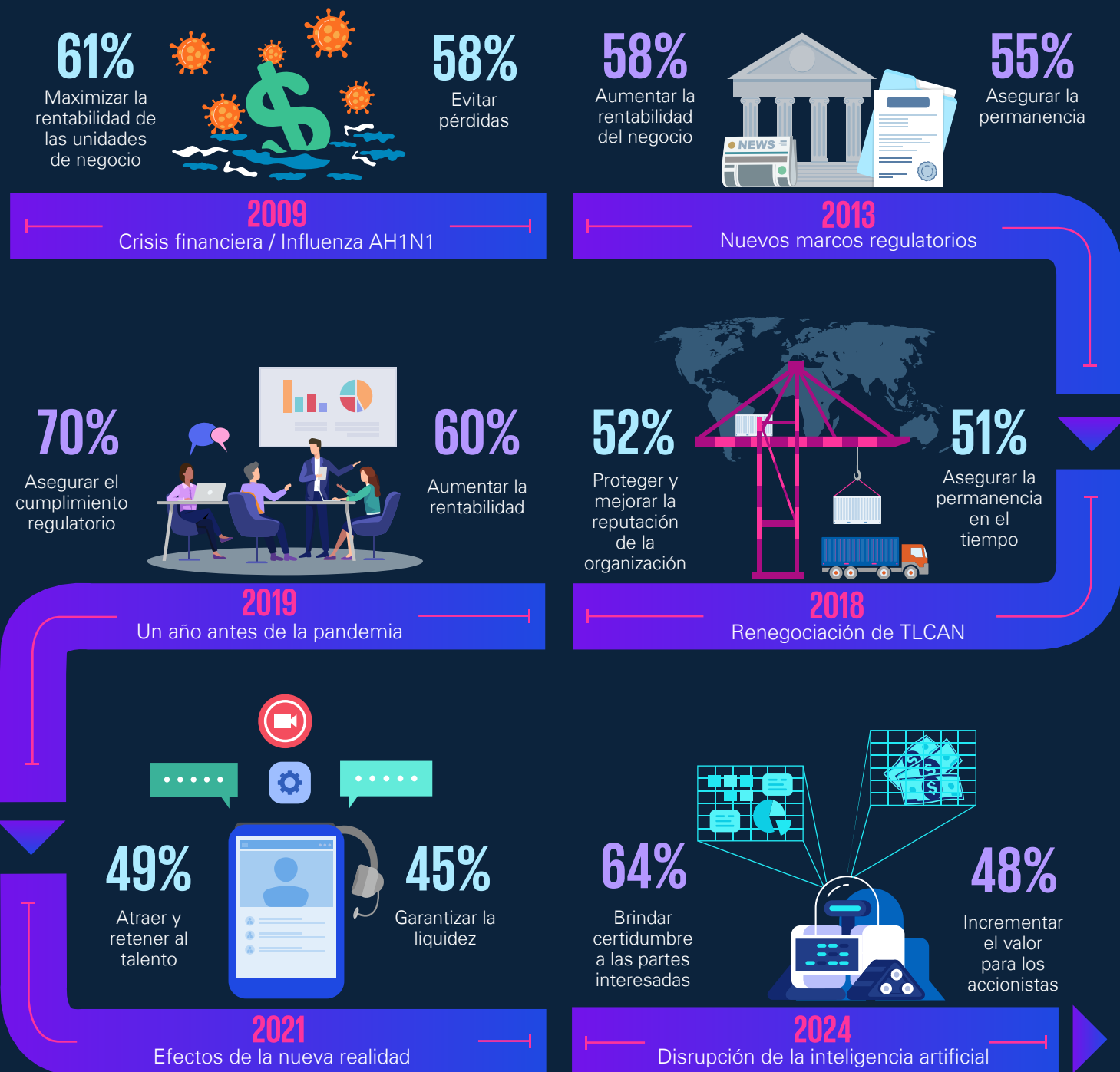
en su identificación y mitigación, no solo al Comité de Auditoría o a alguna dirección específica. En este punto, el talento y la cultura organizacional desempeñan un papel crucial, ya que la gestión de riesgos no es solo tarea de la Alta Dirección, Consejo de Administración y de los comités de apoyo, sino de todos los colaboradores, a fin de contrarrestar los efectos de los desafíos presentes y futuros.

Por lo tanto, aquellas organizaciones que logren una gestión de riesgos dinámica, transversal, reforzada por mecanismos de control debidamente actualizados, y que comprendan la rapidez con la que evolucionan las amenazas, serán las que lograrán una ventaja competitiva, consolidarán su resiliencia, estarán en mejores condiciones para mantener sus operaciones, hacerlas más eficientes, y alcanzarán sus metas de crecimiento.



## Gestión de riesgo empresarial: una evolución marcada por el dinamismo de la disrupción constante

Principales objetivos de la administración de riesgos en las organizaciones a lo largo de dos décadas:



### Reflexión

A lo largo de 20 años, los objetivos de la gestión de riesgos por parte de la Alta Dirección han sabido adaptarse a los principales hitos a nivel económico, político y social de México y el mundo, priorizando la rentabilidad del negocio, la certidumbre de las partes interesadas y accionistas, el cumplimiento regulatorio, con la visión de mantener el crecimiento de las organizaciones.



# Contactos

**Víctor Esquivel**

**Socio Director General  
KPMG México**

**Gerardo Rojas**

**Socio Líder de Asesoría  
KPMG México**

**Ricardo Delfín**

**Socio Líder de Clientes y Mercado  
KPMG México**

**Jesús Luna**

**Socio Líder de Private Enterprise  
KPMG México**

**Jorge Caballero**

**Socio Líder de Impuestos y Legal  
KPMG México**

**Susana Galán**

**Socia de Impuestos especialista  
en Precios de Transferencia  
KPMG México**



Las declaraciones realizadas en este informe y los estudios de casos relacionados se basan en los resultados de nuestra encuesta y no deben interpretarse como una aprobación de KPMG a los bienes o servicios de las empresas.

Es posible que algunos o todos los servicios descritos en este documento no estén permitidos para los clientes de auditoría de KPMG y sus afiliados o entidades relacionadas.

La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha en que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe tomar medidas con base en dicha información sin la debida asesoría profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

© 2024 KPMG Cárdenas Dosal, S.C., sociedad civil mexicana y firma miembro de la organización mundial de KPMG de firmas miembros independientes afiliadas a KPMG International Limited, una compañía privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción parcial o total sin la autorización expresa y por escrito de KPMG.