



10 acciones concretas para conformar un Plan de continuidad del negocio



Contenido

Introducción

Implementación del plan de continuidad del negocio

Acciones concretas para conformarlo

Acción 1

Conocimiento permanente de la situación

Acción 2

Creación de un Comité de manejo de crisis, integración y funciones

Acción 3

Identificación de vulnerabilidades y procesos críticos para la continuidad del negocio

Preparación de la estrategia de respuesta

Acción 4

Desarrollo e implementación de un plan y estrategia de comunicación

Acción 5

Medidas en materia de salubridad y seguridad industrial

Acción 6

Gestión del trabajo a distancia

Acción 7

Rediseño de las comunicaciones con terceros durante la crisis

Acción 8

Aprovechamiento de estímulos fiscales

Acción 9

Evaluación de los efectos en el desempeño y la estructura financiera

Acción 10

Aprender de la crisis



Introducción

Declarada la emergencia sanitaria por causa de fuerza mayor por el COVID-19, anunciada en Palacio Nacional y publicada el 30 de marzo en el Diario Oficial de la Federación (DOF), se dieron a conocer una serie de acciones extraordinarias para atender la referida emergencia mediante publicación en el mismo medio oficial. Dentro de las acciones, se encuentra la operación de empresas que realizan actividades esenciales, bajo una serie de estrictas medidas de salubridad. Continuar la operación en condiciones de emergencia sanitaria representa un gran reto para cualquier organización.

Desde la conferencia de prensa del 24 de marzo por la mañana, tanto el Presidente Andrés Manuel López Obrador, como el Subsecretario de Promoción y Prevención de la Salud, Dr. Hugo López-Gatell Ramírez,

fueron coincidentes y enfáticos en que continuar operando las empresas resulta de vital importancia para hacer frente a la contingencia y suavizar los efectos económicos adversos para el país, para ello piden a las empresas, sin importar su tamaño, la implementación y seguimiento de un **Plan de continuidad del negocio**. A su vez, la puesta en marcha de la fase II de la pandemia y el llamado a quedarse en casa obliga a tomar consideraciones adicionales para lograr este objetivo.

Por lo anterior, el Colegio de Contadores Públicos de México se ha dado a la tarea de integrar una serie de recomendaciones prácticas y viables, para que las empresas del país puedan atender este llamado del gobierno federal, con el mayor éxito posible, en beneficio de las propias empresas, el gobierno y la sociedad. Se sugiere al sector empresarial de todos los tamaños, su aplicación general e inmediata.



Implementación del plan de continuidad del negocio

Un plan de continuidad del negocio inicia por estar conscientes del escenario al que se enfrenta.

En su operación cotidiana existen amenazas externas en la operación que pueden ocurrir en cualquier momento, y en la mayoría de los casos se desconoce cuándo sucederán, pero sí es posible prevenirlas y prepararse para afrontarlas.

No son muchos los escenarios posibles a enfrentar, dependiendo de la industria y giro del negocio. Estos están bien identificados:

a. Suspensión de las actividades del negocio

b. Disminución de las actividades del negocio

Para evitar, en lo posible, cualquiera de estos dos escenarios se debe evaluar los impactos directos a la organización:

1) Interrupción total o parcial de la cadena de suministro. Implica principalmente la identificación de canales alternativos y la cooperación y comunicación con clientes y proveedores clave.

2) Indisponibilidad parcial o total de talento. Esto debido a las medidas de distanciamiento y no circulación que repercuten en la limitación del tránsito de las personas a las actividades más fundamentales para la sobrevivencia. Con la consecuente limitación de actividades y acceso físico a las instalaciones de la empresa o de clientes, por lo que deben implementarse formas de trabajo a distancia en lo posible de medidas de higiene extremas acordes a la pandemia.

Cuantificar con certidumbre todos los efectos de la pandemia COVID-19 es aún prematuro. Las estimaciones de las autoridades de salud y de los analistas económicos cambian constantemente. Casi todos los países del mundo reportan nuevos casos y muy pronto llegarán a varios millones en todo el mundo, y México no será la excepción en sumar casos de manera acelerada dadas las fases de la pandemia y a la alta transmisibilidad del virus, por lo que es conveniente estar preparados para mantener la salud y bienestar, la continuidad de los negocios y la actividad económica antes de pensar en retomar actividades con normalidad.

La pandemia global que afecta a México y al mundo, cuyas mayores consecuencias están por venir, retan a las empresas a actuar con resiliencia. El plan de contingencia debe ir enfocado precisamente a enfrentar el actual escenario de adversidad, nunca antes visto.

Acciones concretas para conformarlo

Acción 1

Conocimiento permanente de la situación

La información es esencial en el proceso. Manténgase informado a través de fuentes oficiales para identificar las etapas de la pandemia, no considere rumores ni información de redes sociales. Busque los sitios oficiales de comunicación y siga las recomendaciones de los organismos mundiales y locales de salud. El plan de continuidad debe seguir las fases de los programas de combate a la pandemia y establecer umbrales que detonen acciones en cada fase.



Fuentes a considerar

Autoridades mexicanas federales o locales, preponderantemente las sanitarias. Sin embargo, esté pendiente de las indicaciones de cualquier autoridad que pueda influir en su operación.



GOBIERNO DE LA CIUDAD DE MÉXICO

Instituciones del extranjero, principalmente la Organización Mundial de la Salud.



Las fases entre países varían, por lo que su empresa en México debe estar atenta de la fase en la que se encuentra el país o localidad en particular y las acciones a seguir. Puede tomar medidas más conservadoras, pero nunca más relajadas. El bienestar y salud de su personal, que es su fuerza de trabajo, están en juego.

Acción 2

Creación de un Comité de manejo de crisis, integración y funciones

Integre de inmediato un Comité de manejo de crisis, designe titulares, suplentes y verifique que sea dirigido por directivos empoderados para tomar decisiones importantes, quienes deben mantenerse alerta de la situación global y en México, tanto de las cuestiones de salud como de sus repercusiones en el negocio, para definir umbrales que detonen acciones en cada etapa de la crisis.



Este comité debe tener en cuenta los lineamientos emitidos por las autoridades federales y locales, y las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud para la toma de decisiones que puedan afectar la salud del personal, pero también la de clientes, proveedores y otros terceros.

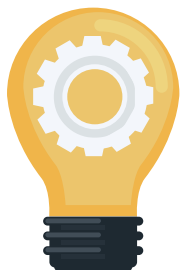
El aspecto humano debe ser el centro de las decisiones, entendiendo las prioridades de las personas y de las autoridades en esta situación de crisis. La operación del negocio está supeditada a esas prioridades. Por lo cual, el Comité de manejo de crisis debe estar a cargo de:

- 1** Identificar las vulnerabilidades de la empresa, por impacto y valor, así como los procesos críticos para la continuidad del negocio.
 - 2** Preparar una estrategia de respuesta a la pandemia, a corto y mediano plazos.
 - 3** Definir escenarios y detonadores de activación y desactivación.
 - 4** Implementar capacidades de monitoreo de la situación en tiempo real.
 - 5** Preparar un plan de recuperación de la actividad.
 - 6** Desarrollar e implementar un plan y estrategia de comunicación.
 - 7** Activar las fases del plan de contingencia y recuperación.
-

Acción 3

Identificación de vulnerabilidades y procesos críticos para la continuidad del negocio.

Preparación de la estrategia de respuesta



Es importante identificar con claridad las vulnerabilidades de la empresa y cuantificarlas tanto como sea posible, para realizar una adecuada evaluación de los impactos financieros y las acciones a seguir. El primer paso es identificar los procesos críticos de la operación y cadena de suministro como sigue:

Demanda de productos

Evalúe y prevea los cambios en la demanda de sus productos, cree escenarios y alternativas en cada caso. Considere que el incentivo al consumo será bajo. Revise las cláusulas con sus clientes actuales que le pueden provocar problemas por falta de cumplimiento y comuníquese con ellos para renegociar las condiciones; también revise las penalidades y el clausulado de casos fortuitos o de fuerza mayor de los contratos para evaluar cualquier contingencia y asigne prioridades con base en ellas. Tampoco olvide surtir los pedidos de ventas ya realizadas que estén por entregarse, para evitar reclamos o devoluciones.

Logística

Entienda las limitaciones de movilidad y cómo les afecta a los medios de transporte que utiliza su negocio, clientes y proveedores para, en su caso, replantear proveedores o canales alternativos. Adapte al giro de su negocio el modelo de ventas en línea con entregas a domicilio tanto como pueda. Evalúe dependencias y cuellos de botella en la logística y reserve con anticipación las entregas para evitar afectaciones por saturación de canales que operen a niveles bajos de eficiencia. Evalúe posibles costos adicionales.

Inventarios y proveedores

Identifique a los proveedores con problemas y evalúe el impacto a su operación. Dele pronta rotación a inventarios que puedan estropearse por el lento movimiento. Si está permitido por las autoridades, mantenga la producción con las medidas extremas de higiene que se requieran para operar. Evalúe los niveles de inventarios que requiera mantener de acuerdo a su análisis de la demanda y gestione oportuna y coordinadamente los tiempos de envío-entrega con proveedores clave.

Evalúe si le pudiera afectar la variabilidad en los precios internacionales de algún insumo para el proceso productivo. También si las transacciones pronosticadas de insumos tuvieran el riesgo de no realizarse.

Tecnología

Mantenga funcionales los sistemas y continúe generando la información de la gestión de su negocio. Ahora más que nunca se requiere no perder el control y tomar decisiones en circunstancias sumamente atípicas. Evalúe si el personal que trabajará a distancia cuenta con los equipos y redes adecuados para poder operar con eficiencia. También que los equipos cuenten con *software* de seguridad apropiados, ya que habrá *hackers* que buscarán aprovecharse de las vulnerabilidades de los equipos no conectados a redes protegidas y del personal sin experiencia, quienes podrían ser presa fácil de *phishing* y otras trampas.



Flujos de efectivo y finanzas

La gestión del flujo de efectivo es crucial. Administre su capital de trabajo maximizando la cobranza, considere que los pagos de nómina y a proveedores son clave y deben continuar sin interrupciones.

Identifique si habrá un mayor estrés financiero y si será inmediato o a mediano plazo. Esto incluye prepararse para buscar financiamiento con opciones que tal vez no ha utilizado antes. No descarte contactar a su ejecutivo de cuenta bancario para que conozca los productos en el mercado que pudieron detonarse por la emergencia. Considere la opción de solicitar créditos bancarios, apoyo de los accionistas, o renegociar deudas actuales. Revise si el contrato de deuda exige cumplir con índices financieros y si éstos pudieran comprometerse y deles seguimiento con anticipación.

Revise la cobertura de las pólizas de seguros en casos fortuitos o de fuerza mayor y gestione pronto su recuperación.

Talento

Diseñe planes de sucesión y suplencia. Organice el trabajo para que el mayor personal posible trabaje a distancia, privilegiando el llamado a permanecer en casa. Revise las medidas de salubridad y seguridad industrial, sugeridas más adelante en este documento.

Acción 4 Desarrollo e implementación de un plan y estrategia de comunicación

La estrategia de comunicación debe enfocarse en transmitir, de forma clara, oportuna y desde fuentes confiables, la manera en que la organización desarrolla el plan de contingencia por la crisis del COVID-19, así como las políticas y medidas a seguir por el personal para evitar la propagación del virus, tanto internamente como con terceros, quienes interactúan en el desempeño de sus actividades.



Defina los canales institucionales de comunicación tanto internos como externos y a las personas encargadas de ello.

Difunda los acuerdos del Comité de manejo de crisis, que afecten al personal, inmediatamente después de cada sesión y realícelo por los medios apropiados que aseguren que el personal se enterará de primera mano.

La comunicación hacia el personal debe ser oportuna y frecuente. Entre otras cosas, deben darse a conocer con claridad:

- Protocolos de reporte de casos de contagio, líneas de ayuda, etc.
- Lineamientos sobre medidas de prevención, como políticas de viajes, seguridad física, capacitación, etc.
- Cambios y lineamientos en las formas de trabajo a distancia y su organización



Deben evitarse los comunicados que generen confusión o temor en el personal. En todos ellos, demuestre a su personal el valor que tiene para usted. Preocúpese genuinamente por ellos.

Solicite a su área de capital humano, además de la información sobre salud, que difunda contenido de ayuda al personal y a sus familias para sobrellevar de la mejor forma el nuevo modelo de trabajo y los efectos emocionales del aislamiento parcial por el poco o nulo desplazamiento.

Acción 5 Medidas en materia de salubridad y seguridad industrial

Como responsable de la salud de los colaboradores, su negocio debe vigilar en todo momento el cumplimiento de protocolos de prevención y detección que establezcan las autoridades. Como apoyo a lo anterior, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social ha puesto a disposición de los patrones diversos materiales con información útil sobre las medidas sanitarias en los centros de trabajo.

En este sentido, es necesario que se identifiquen las áreas críticas de acceso a las instalaciones de la empresa, e instrumentar en cada una de ellas filtros de acceso, aplicable a trabajadores, visitantes, clientes y proveedores; de preferencia con personal médico de la empresa, con el propósito de identificar de manera física o visual, personas con síntomas de enfermedades respiratorias para restringir su acceso y, en su caso, remitir al personal a su domicilio para procurar los cuidados y atenciones de acuerdo con las recomendaciones de las autoridades de salud.

Es importante establecer un protocolo sencillo que facilite la remisión de los trabajadores, quienes presenten síntomas, a los servicios de salud para su atención.

Resulta conveniente intensificar la difusión de medidas básicas, entre los colaboradores y visitantes, principalmente:



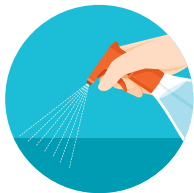
Lavarse frecuentemente las manos con agua y jabón, o bien emplear soluciones a base de alcohol gel al 70%.

Cubrirse la nariz y boca, al toser o estornudar, con un pañuelo desechable o con el ángulo interno del brazo.



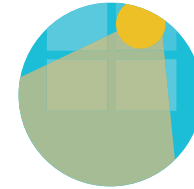
No escupir. Si es necesario hacerlo, utilizar un pañuelo desechable, meterlo en una bolsa de plástico, anudarla y tirarla a la basura; después lavarse las manos.

No tocarse la cara con las manos sucias, sobre todo nariz, boca y ojos.



Limpiar y desinfectar superficies y objetos de uso común en oficinas, sitios cerrados, transporte, y centros de reunión, entre otros.

Ventilar y permitir la entrada de luz solar.



Implementar procedimientos adecuados para el manejo de basura, particularmente aquellos que pudieran provocar contagios por fluidos humanos, como pañuelos desechables, cubrebocas, guantes, gorras, etc.

La guía completa con las recomendaciones de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social se encuentra en <https://bit.ly/2U9WHd4>

Adicionalmente, con la intención de proteger al personal durante el traslado cotidiano, evalúe la implementación de servicios de transporte.

Acción 6

Gestión del trabajo a distancia

Una vez definidos los procesos críticos para la continuidad del negocio, identifique y clasifique las actividades indispensables que deben realizarse en los centros de trabajo y aquellas que pueden ejecutarse a distancia (vía remota).

No exponga a su personal en situación de vulnerabilidad. Identifique al personal con mayor riesgo ante el contagio

y no permita que asistan. Recuerde que las medidas extremas de higiene en el centro de trabajo podrían no servir si, por ejemplo, el personal utiliza transporte público.



Asegúrese de que el personal que trabajará vía remota cuente con las herramientas tecnológicas suficientes, así como los mecanismos de conectividad necesarios para cumplir con las tareas encomendadas y si no, procure facilitárselas. Considere que puede ser una inversión en un modelo que, en algunos casos, podría haber llegado para quedarse.

Evalúe demoras en la entrega de pedidos de equipos por una alta demanda en el mercado. También busque reducir el tiempo de adaptación de su personal al nuevo modelo (o uso intensivo) de trabajo a distancia.

Para lograr la eficiencia del trabajo a distancia, es importante llevar a cabo un despliegue de comunicación, interna y externa, para facilitar al personal el uso de las plataformas tecnológicas y acelerar su adaptación al nuevo modelo con directrices claras. No olvide informar a clientes y proveedores de la activación de nuevos protocolos de comunicación y seguimiento.

El éxito de la modalidad de trabajo remoto radica primordialmente en la capacidad de la organización de adaptarse a modelos de gestión basados en resultados. Por lo que lo que, durante este periodo, será importante que todas las personas tengan claros los objetivos individuales y colectivos. Establezca un mecanismo de seguimiento de las actividades y, de ser necesario, un registro de su cumplimiento.

En el caso de los colaboradores cuyas actividades sean críticas y que se presenten a laborar en los centros de trabajo, se debe vigilar el cumplimiento de los protocolos establecidos por las autoridades laborales y sanitarias. También evalúe si es necesario convenir, individual y/o colectivamente, la rotación o flexibilización de jornadas que permitan el desarrollo de las actividades críticas y eviten la saturación de personas en los centros de trabajo.

Para la rotación ¿Por qué no apoyarse con colaboradores que puedan funcionar como respaldo de otros? Está comprobado que la gente es solidaria y está dispuesta a ayudar. Haga una lista de todas esas personas que podrían formar cadenas de valor y apoyo humano, que muy probablemente estarán dispuestas a ayudar a que las empresas y la economía de nuestro país no se vean tan lastimadas. Es una gran oportunidad de aprovechar talentos y potenciar crecimiento para ellos. Designe coordinadores de estos respaldos para conducir los esfuerzos.

De igual manera, podría ser necesario, en conjunto con el personal, explorar la implementación de paros técnicos, con o sin goce de sueldo, con el objetivo de preservar las fuentes de empleo con el menor impacto posible. En algunos casos, el anticipo de vacaciones pudiera también reducir presión financiera a las organizaciones. Asesórese para asegurar que no se transgrede ninguna de las leyes laborales en vigor.

Acción 7

Rediseño de las comunicaciones con terceros durante la crisis

En todo momento, el aspecto humano debe ser el centro de las comunicaciones, a través de información pronta y frecuente. Es importante evitar mensajes que fomenten el pánico internamente, pero también con clientes, proveedores u otros terceros. Por lo cual, el diseño de la narrativa es fundamental para construir confianza basada en transparencia y honestidad. En situaciones de crisis, las relaciones públicas son fundamentales para el mantenimiento de las operaciones.

Los aspectos más relevantes de este rediseño son:



- Evaluar y establecer canales de comunicación eficientes y abiertos.
- Establecer un reporte continuo de la situación a los accionistas y público inversionista.
- Reforzar el compromiso con los clientes para mantener la mayor certidumbre, en la medida de lo posible.
- Identificar preocupaciones de clientes, proveedores y otros terceros clave.
- Mantener una comunicación continua con ellos para la sincronización de actividades que aseguren, en la medida de lo posible, las cadenas de suministro y financiamiento.
- Partir de un plan de mitigación de riesgos legales para identificar posibles disputas y juicios, y establecer un plan de comunicación oportuno con los involucrados.
- Negociar convenios modificatorios de cláusulas de caso fortuito, fuerza mayor, etc.

Acción 8

Aprovechamiento de estímulos fiscales

Diversos gobiernos estatales ya han expresado programas o medidas de apoyo fiscales a los contribuyentes ante la emergencia. Los principales se refieren al diferimiento o exención de impuestos relacionados con las actividades con mayor afectación, como las relativas al turismo, estímulos fiscales respecto al impuesto sobre hospedaje o impuestos sobre nóminas o directos a Pyme. Consulte constantemente los estímulos fiscales de cada entidad federativa donde la empresa tiene sus registros fiscales y patronales, y manténgase atento de los ejercicios de comunicación que el titular del ejecutivo realiza todas las mañanas cuando suelen comunicarse medidas del gobierno federal.

Es importante destacar que, en la medida en que sean otorgados los estímulos fiscales por parte de las autoridades, las empresas deben incorporar los efectos de los beneficios que se obtengan de esas medidas, al plan de continuidad. En este sentido, las empresas tienen la obligación moral de aprovechar estos beneficios para procurar la continuidad del negocio y mantener las operaciones críticas.



También es conveniente, consultar constantemente las nuevas formas de realizar trámites ante dependencias de gobierno, por ejemplo, la puesta en marcha de trámites en línea en lugar de presenciales, así como consultar las fechas y horarios de servicio.

Apoyarse en asesores de confianza que puedan ayudar a prever y evitar riesgos innecesarios es una alternativa que debe de evaluar.

Acción 9

Evaluación de los efectos en el desempeño y la estructura financiera



Es trascendente realizar una evaluación de los efectos de esta emergencia en el desempeño del negocio y en la situación financiera en los distintos escenarios que se formulen. Algunos efectos negativos que pueden detonarse son:

En el desempeño financiero

- Disminución de ventas, ya sea por una baja en volumen o reducción de precios por promoción de productos.
- Incremento de costos, por variabilidad en los gastos de transportación y de insumos o ajustes por deterioro de inventarios de lento movimiento.
- Incremento de los gastos de operación por terminaciones anticipadas de personal, adquisición de equipamiento necesario para el trabajo a distancia, penalizaciones de contratos, ajustes por deterioro de activos en desuso, etc.
- Pérdidas de operación y antes de impuestos, gastos financieros y depreciaciones (EBITDA), si la disminución de costos y gastos no compensa la disminución en las ventas.
- Registro de deterioro en el valor de unidades generadoras de efectivo por una disminución en la estimación de los flujos de efectivo futuros o por el incremento en el riesgo-país donde se opera.

En la estructura financiera

- Insolvencia: que la empresa pudiera no permanecer en funcionamiento.
- Falta de liquidez: que el capital de trabajo sea deficitario.
- Exceso de apalancamiento: incremento no planeado de financiamiento externo.

Acción 10

Aprender de la crisis

La pandemia actual resulta un reto para la sobrevivencia de las empresas, pero también la oportunidad de reinventar maneras de operar, incluso mejores a las anteriores a la pandemia. La reflexión y visión a largo plazo es fundamental. En ese contexto debe tenerse en cuenta:



- Actualizar los manuales de crisis e implementar su planeación como práctica usual
- Incorporar a la actividad cotidiana los protocolos de emergencia
- Actualizar periódicamente la evaluación de vulnerabilidades
- Redimensionar la empresa, establecer mayor flexibilidad y aprovechar optimizaciones, nuevos canales, giros, etc. surgidos producto de la crisis.
- Prevenir escenarios de crisis con clientes y proveedores para la sincronización de las actividades y reestructurar, en su caso, la cadena de suministro para mejorar su resiliencia
- Replantear la estrategia de talento con la incorporación de nuevas prácticas de trabajo (trabajo a distancia que anteriormente se realizaba de manera limitada) que optimicen los procesos y el tiempo de los colaboradores.
- Reevaluar de la estructura de capital, para asegurar mayor flexibilidad ante la suspensión temporal de actividades, la volatilidad y la incertidumbre.
- Implementar soluciones digitales y tecnológicas que mejoren los procesos en casos de crisis y también de uso cotidiano.
- Revisar las cláusulas de contratos y otros riesgos legales que puedan presentarse en casos de crisis.



Epílogo

La implementación de las acciones anteriores contribuye a reducir el impacto y, de una manera positiva, aprovechar las oportunidades que una crisis trae consigo para beneficio, no sólo de la empresa, de quienes de ella dependen, sino de la economía local, nacional y global en su conjunto.

El Colegio de Contadores Públicos de México cuenta con 70 años de trayectoria y agrupa a más de 7,600 consultores integrales de negocios y, especialistas en áreas fiscales, comercio exterior, prevención de lavado de dinero, fintech, capital humano, planeación estratégica, auditoría, gobierno corporativo, dirección de empresas, entre otras. Sus integrantes son reconocidos por su formación técnica y calidad moral para apoyar la gestión de empresas.

Comité ejecutivo

M.C.I. y C.P.C. Juan Carlos Bojorges Pérez
Presidente

C.P.C. y M.A.P. Adolfo Ramírez Fernández del Castillo
Vicepresidente de gobierno

C.P.C. Orlando Corona Lara
Vicepresidente de comunicación e imagen

C.P.C. Julián Agustín Abad Riera
Vicepresidente de desarrollo y capacitación profesional

C.P.C., P.C.FI. y Dr.C.F. José Manuel Velderrain Sáenz
Vicepresidente de vinculación universitaria

C.P.C. Angelina Adela Arellanos Robledo
Vicepresidenta de desarrollo profesional continuo

C.P.C. Victoria Rodríguez Gómez
Vicepresidenta de promoción y membrecía

C.P.C. María Isabel Romero Miranda
Vicepresidenta de finanzas

C.P.C. y P.C.FI. Juan Manuel Puebla Domínguez
Vicepresidente de estrategia, organización y control

Responsables de la publicación

C.P.C. Orlando Corona Lara
Vicepresidente de comunicación e imagen

C.P.C. Gilberto Leonardo Pereda Careaga
Presidente del consejo editorial

Con la colaboración de

L.C. Luis Mauricio Peña Muñoz
Presidente de la comisión de capital humano

L.C.P. Mario Sánchez Martínez
Asesor del sector empresarial del comité ejecutivo

Mtro. y C.P. Ricardo González Escobar
Asesor de desarrollo organizacional del comité ejecutivo

L.C.P. y P.C.FI. Rolando Silva Briseño
Asesor en medios de la Vicepresidencia de comunicación e imagen



Colegio de Contadores Públicos de México

Bosque de Tabachines 44, Fracc. Bosques de las Lomas, C.P. 11700, Alcaldía Miguel Hidalgo, Ciudad de México. Tel. (55) 1105 1900