

BOLETÍN

DE GOBIERNO CORPORATIVO
Y EMPRESAS FAMILIARES

LA SUCESIÓN EMPRESARIAL

GRUPO



GOVERNANCE &
INVESTMENT
SOLUTIONS



3 Mensaje de bienvenida

La Sucesión empresarial

- 4** • La sucesión familiar. Gran mortandad de empresas
- 7** • Claves para planificar una sucesión exitosa
- 8** • 4 maneras de prepararse para una sucesión digital
- 10** • ¿Es la sucesión un proceso o es un evento único?
- 11** • ¿Cómo llevar a cabo una transición exitosa de tu negocio?
- 12** • Tips de sucesión: Apoyo de especialistas
- 14** • Mapa de servicios de ACAD para las empresas familiares

Clientes y amigos de la firma

- 15** • Sucesión empresarial y patrimonial: El caso de éxito de Grupo CORVI
- 17** • Planeación patrimonial para el empresario
- 18** • La empresa responsable en los tiempos del COVID

Ventas

- 20** • 5 errores comunes a la hora de prospectar

Economía y Finanzas

- 21** • La recuperación económica de México
- 24** • La apuesta que viene para reactivar la economía
- 26** • Noticias destacadas del mundo financiero

27 Próximos eventos de la firma

Presidente Grupo GIS: Dr. Guillermo Cruz

Director General: M.F. Guillermo Eduardo Cruz

Comité editorial de este boletín

Presidente: Clara Hernández

Vicepresidente: Melissa Cruz

Editores:

Eduardo Ríos

Elizabeth Cano

Guillermo Estrada

Guillermo Pérez

Ivette Cano

Odette Franco

Paola Chávez

Ramiro Zaizar

Samuel Morales

Diseño editorial: Diana Yareni Valencia

Mensaje de bienvenida

Estimados Amigos y Clientes.

Dada la importancia de incrementar los niveles de sobrevivencia de las Empresas Familiares en nuestro país, y su trascendencia en diversos ámbitos (económico, empresarial, profesional, político y universitario), creemos necesario compartir con ustedes este boletín enfocado en el proceso de sucesión.

El objetivo es dar soluciones para lograr una oportuna planeación que precise los términos y condiciones para un proceso de sucesión organizado, que le permita la consolidación y transmisión patrimonial en forma oportuna y eficiente, incluso en los momentos de mayor incertidumbre y pésame como es el fallecimiento de algún familiar.

Las pláticas sobre planes de sucesión lamentablemente son usualmente tratados en la familia hasta que alguno de los padres fallece o adquiere alguna enfermedad grave o terminal, pero para entonces puede resultar ser demasiado tarde.

Cuando llega el momento de la sucesión, se ha de hacer hincapié en el aumento de la complejidad, no sólo en el ámbito empresarial sino también en el ámbito emocional y familiar.

“Heredar soluciones y no problemas”.

Agradecemos su confianza y nos reiteramos a sus órdenes para apoyarles en el proceso de sucesión empresarial con alto grado de efectividad y oportunidad.

Lic. Clara Hernandez.

Presidenta del Comité Editorial



Gran mortandad corporativa de las empresas familiares. ¿Qué hacer?



Por Dr. Guillermo Cruz

De acuerdo con el INEGI, 9 de cada 10 de las empresas mexicanas están controladas por grupos familiares y la esperanza de vida de la mayoría es alarmante.

El INEGI afirma que en México 70% de las empresas desaparecen antes de los cinco años.

Sin lugar a duda, la empresa familiar es la forma más frecuente e importante de estructura y organización empresarial y las estadísticas nos indican que de ellas depende más del 60% del Producto Interno Bruto del país (1).

A pesar de su importancia en la economía y en nuestro país, no hay un programa real de apoyo a las empresas familiares para buscar su sobrevivencia y crecimiento en tasas mayores a las actuales.

“Por supuesto todos nos preguntamos sobre las razones de la enorme mortandad de las empresas y que hacer para resolverlo”

En nuestro carácter de empresarios, es nuestro deber entender sus dinámicas, sentimientos, costumbres y paradigmas para adoptar procesos de institucionalización y sucesión, que permitan a las empresas crecer y mantener su energía emprendedora a través de las generaciones y promover su continuidad y crecimiento patrimonial. Por supuesto que ningún caso es igual al otro, cada uno representa un reto diferente aunque se observan en las empresas síntomas similares y hay una serie de estrategias, acciones y prácticas que deben ser implementadas adaptándose al caso específico.

Estudios y estadísticas diversas muestran que las empresas familiares tienen niveles de crecimiento en ventas y utilidades superiores a aquellas que no lo son. También han demostrado que las empresas familiares superan a sus contrapartes no familiares en términos de ventas, rentabilidad y otras medidas de crecimiento, sorprendentemente llegan esas estadísticas a demostrar que pueden ser hasta siete veces mas grandes sus niveles de incremento. Sin embargo, su debilidad radica principalmente en los altos grados de informalidad y conflicto (1).

“

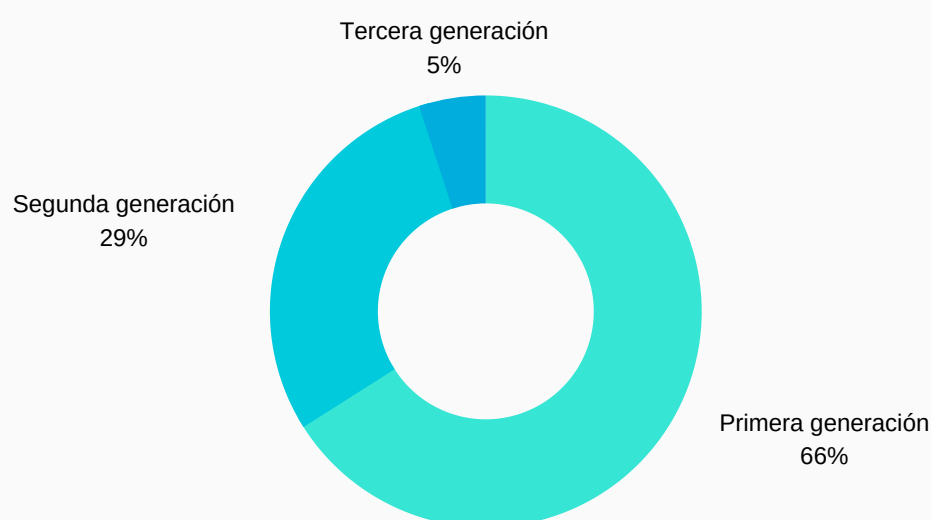
Por supuesto todos nos preguntamos sobre las razones de la enorme mortandad de las empresas y que hacer para resolverlo.”

La empresa familiar es un ser viviente que requiere pasar por generaciones logrando equidad y armonía respecto al manejo patrimonial y administrativo. Por ello cada empresa requiere ser escuchada, analizando sus necesidades y aplicando las prácticas que le permitan lograr un clima de entendimiento y complementariedad entre sus miembros familiares, alcanzar sus objetivos de negocio, promoviendo la transparencia y por supuesto logrando una operación eficaz y eficiente.

En otras palabras, en realidad se requiere instalar ciertas mejores prácticas de empresa familiar las cuales deben ser adaptadas de manera específica por un especialista a las condiciones y necesidades particulares. Estas prácticas son principalmente:

A NIVEL FAMILIAR	A NIVEL CORPORATIVO
PROTOCOLO FAMILIAR	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
ASAMBLEA FAMILIAR	COMITÉS
CONSEJO FAMILIAR	CONSEJEROS INDEPENDIENTES
FIDEICOMISO	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
OFICINA FAMILIAR	SISTEMA DE CONTROL
FONDO FAMILIAR	CONTROL DE FACULTADES
PLAN DE CAPACITACIÓN	ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS
PLAN DE SUCESION	CODIGO DE ÉTICA
BENEFICENCIA Y FILANTROPIA	INDICADORES DE DESEMPEÑO - BSC
PLANEACIÓN PATRIMONIAL	ADMINISTRACIÓN EJECUTIVOS RELEVANTES

Según una encuesta realizada a más de 1200 empresas en 2017 por la Universidad de Puebla, publicada como la radiografía de la empresa mexicana, se identifica que lamentablemente muchos de los elementos antes descritos, no se aplican y por tanto solo el 5% de las empresas mexicanas llegan a la tercera generación. (2)



Desafortunadamente:

- 71% de las empresas familiares en México no cuentan con un plan estratégico.
- 73% no tienen plan de sucesión
- 7% tienen protocolo familiar
- 67% no tiene un plan de desarrollo o formación de familiares
- 21% tienen consejo de administración

Es pues un hecho que debemos buscar la operación de mejores prácticas de empresas familiares, haciendo conscientes a los empresarios de su necesidad y de la importancia que ellas revisten para la sobrevivencia y desarrollo empresarial.

Está totalmente probado que el tiempo de sobrevivencia de las empresas está correlacionado de manera directa con el tamaño y fortaleza de las mismas. Por ello, si queremos un México fuerte, necesitamos dispersar la información y metodologías correctas para permitir una comunidad empresarial de grandes dimensiones que impulsen el desarrollo y la riqueza del país en su conjunto.



“

*Sólo hay una forma de
comenzar a construir tu
sueño: dejando de
hablar y comenzando a
hacer”*

– Walt Disney.

Referencias:

1. ACAD y Board Solutions. Libro: “La Empresa Familiar” del Dr. Guillermo Cruz Reyes y MF Guillermo Eduardo Cruz Ruíz
2. Radiografía de la empresa familiar en México, UDLAP, Sept 2017 de Juan Manuel San Martín y Jorge Alberto Durán

Claves para planificar una sucesión exitosa.



Por Mtro. Ramiro Zaizar

En Latinoamérica, solamente el 13% de las empresas sobreviven la sucesión a la próxima generación y, a pesar de ello la edad promedio es de 51 años; Argentina es el país con mayor longevidad promedio: 61 años y Costa Rica con la menor: 33 años; en México se encuentra entre los 47 y 50 años. El proceso de sucesión es uno de los más importantes y a los que mayor atención debiera prestar quien hoy dirige la empresa, por ello comparto algunas de las claves que pueden orientar a los empresarios llegado el momento:

- 1 Formados en casa.** Directivos y teóricos de la empresa coinciden en que uno de los grandes desafíos que tienen los líderes es ayudar en la formación de su sucesor. Cuando quien se forma desde las entrañas de la empresa es un familiar, se presume que él podrá continuar la ideología de la empresa y la fortalecerá con la continuidad de los valores que caracterizaron a su antecesor.
- 2 La anticipación juega a favor.** Quizás el caso más exitoso de sucesión directiva de finales del siglo XX, la toma de posesión de Jack Welch en *General Electric*, fue un proceso que se planeó con siete años de anticipación. Los estudiosos del tema sugieren que los candidatos a la sucesión tengan experiencia previa trabajando en otra empresa y que al ingresar a la empresa sean capaces de dirigir una unidad de negocio, para después tener experiencia rotativa en funciones que vayan incrementando en complejidad y dureza de sus responsabilidades.
- 3 Es tridimensional.** El proceso de sucesión en empresa familiar debe darse dentro de las tres esferas que la constituyen: la propiedad, el gobierno y la gestión, sólo de esta manera será posible apostar por la continuidad a través de las generaciones.
- 4 A mayor longevidad, mayor complejidad.** Mientras que en el paso de la primera a la segunda generación, suelen existir procesos y políticas muy arraigadas en los hijos, conforme las ramas familiares comienzan a robustecer, el apego y conocimiento de la empresa disminuyen; mientras que los problemas, los intereses personales, la gente involucrada y las necesidades de capital aumentan.
- 5 Elegir con cautela.** A la hora de seleccionar a los posibles sucesores, es vital apostar por aquellos que muestren: (i) conocimiento del negocio, (ii) altos niveles de autoconocimiento, (iii) deseo de dirigir y servir, (iv) orientación responsable de la generación actual, (v) buenas relaciones y respeto del personal, (vi) con apoyo de los principales stakeholders, (vii) respeto al pasado de la empresa y grandes capacidades estratégicas.

No todos los hijos están obligados, interesados o facultados para suceder la empresa familiar sin embargo, es obligación central de quienes la gobiernan y/o gestionan, más aún si la fundaron o la heredaron del fundador, detectar e inspirar a aquellos potenciales miembros de las futuras generaciones que luzcan interesados y dotarlos de las herramientas necesarias para que sean capaces de hacerlo.

“No se puede dar por hecho que el hijo de un gran violinista sea un virtuoso de este instrumento”

Fuentes consultadas:

- <https://www.forbes.com.mx/vino-anejo-edad-y-tamano-del-negocio-familiar/#:~:text=En%20cuanto%20a%20la%20edad,un%20alcance%20de%20tercera%20generaci%C3%B3n.>
- https://www.fbbva.es/wp-content/uploads/2017/05/dat/DE_2015_familias_empresarias.pdf
- <https://www.elheraldo.co/economia/el-865-de-las-empresas-en-el-pais-son-familiares-509068>
- Collins, James & Porras, Jerry; *Empresas que Perduran*; Editorial Norma; México; 2012; pp. 206-225
- Tàpies, Josep; *Familia Empresaria*; Editorial LID; España; 2011; pp.211-244 Poza, Ernesto; *Empresas Familiares*; Cengage Learning; México; 2011; pp. 85-108

4 maneras de prepararse para una sucesión digital



Por Lic. Ivette Cano

Con nuestras vidas cada vez más digitalizadas, hay nuevos aspectos que necesitamos navegar, como el manejo de nuestros activos digitales y qué sucede con ellos al momento de una sucesión. En primer lugar, el término activo digital está en constante cambio a medida que surgen nuevos formatos, tecnologías e innovaciones. Se entiende por "activo digital" un registro electrónico en el que una persona tiene un derecho o interés. Esto incluye desde fotos, videos, perfiles en redes sociales hasta sitios web, software, bases de datos, correos y billeteras de criptomonedas.

Sin embargo, poco se comenta de lo que ocurre con nuestra presencia digital una vez que fallecemos. Compañías como Google o Facebook han empezado a incorporar elementos de sucesión digital en sus plataformas, pero las reglas que rodean los activos digitales y su sucesión aún no están claras.

Prepararse para una sucesión digital puede ser más simple de lo que imaginamos, si, al igual que en cualquier tipo de planeación patrimonial, seguimos las mejores prácticas del tema y nos tomamos el suficiente tiempo para organizarlo. A continuación, presentamos 4 formas de prepararse para una sucesión digital:

1. Administrador de Cuenta Inactiva de Google (Inactive Account Manager) El Administrador de Cuentas Inactiva de Google es una forma segura de detener o compartir los vínculos con Google en caso de una sucesión. El Administrador de cuentas inactivas es una forma en que los usuarios puedan compartir parte de los datos de su cuenta o notificar a alguien si han estado inactivos durante un cierto período de tiempo. Esta configuración permite agregar hasta diez contactos y añadir un correo electrónico personalizado; opcionalmente, se puede otorgar a las personas seleccionadas el acceso a los datos del difunto.

La persona seleccionada como contacto de confianza recibirá una notificación cuando su cuenta haya estado inactiva durante un tiempo especificado. Además de recibir una sencilla notificación, se puede configurar para compartir los datos del correo electrónico, así como de otras cuentas asociadas, como las cuentas de Youtube o Blogger.

“

Prepararse para una sucesión digital puede ser más simple de lo que imaginamos, si, al igual que en cualquier tipo de planeación patrimonial, seguimos las mejores prácticas del tema y nos tomamos el suficiente tiempo para organizarlo.”

2. Administrador de Contraseñas con Configuraciones de Sucesión

Un administrador de contraseñas es un servicio que le permite a los usuarios proteger su información de manera mucho más segura que, por ejemplo, los administradores de contraseñas de buscadores vinculados a correos electrónicos (por ejemplo, el servicio de administración de contraseñas de Google Chrome).

Utilizar un administrador de contraseñas no solo es una opción útil para temas de sucesión, sino que también es una herramienta valiosa para la protección de datos. Un administrador de contraseñas ofrece comodidad y, lo que es más importante, ayuda a crear mejores contraseñas, lo que reduce significativamente la vulnerabilidad a los ataques basados en robo o hackeo de contraseñas.

Entre los administradores de contraseñas más populares se encuentra 1password, un servicio que además de sus ventajas de seguridad y encriptado, tiene un sistema de "Kit de Emergencia", un documento PDF con los detalles de su cuenta y un lugar para escribir su contraseña maestra. Este documento puede ser impreso y anexado al testamento o guardado de forma segura para que le permitirá acceder a su cuenta de 1Password si no puede iniciar sesión.

3. Perfiles en Redes Sociales

Los principales gigantes de las redes sociales están incluyendo alternativas que contemplan la sucesión digital. En Facebook se puede designar a un contacto de legado ("legacy contact") para que se encargue de convertir la cuenta de Facebook del difunto en una cuenta conmemorativa o decidir si se elimina dicha cuenta de forma permanente. Las cuentas conmemorativas son un lugar para que amigos y familiares compartan recuerdos de un ser querido que falleció.

Por otro lado, existen servicios menos convencionales para el manejo de redes sociales. DeadSocial es un servicio en línea que ayuda a las personas a preparar el "legado digital" que permanecerá en línea después de su muerte. En esencia, la aplicación programa mensajes que fueron escritos en vida para que se envíen desde las cuentas de redes sociales después de una sucesión.

4. Utilizar servicios especializados en la sucesión digital

Administrar todos los activos digitales puede parecer una tarea tediosa y minuciosa, sin embargo hay muchas alternativas en línea que tratan de hacer el proceso mucho más sencillo. Por ejemplo, CAKE es una aplicación que ayuda a sus usuarios a descubrir sus preferencias sobre el final de su vida y ordenarlas, almacenarlas y compartirlas en línea. Entre otros beneficios, CAKE ayuda a gestionar detalles referentes a perfiles de redes sociales, huella digital y activos digitales como Bitcoin.

Por otro lado, servicios como DigitalDeath se encargan de preparar un inventario completo de activos digitales (fotos, publicaciones en las redes sociales, música, libros) y generar instrucciones sobre el acceso y la disposición de estos elementos. Esta aplicación busca garantizar que los activos se preserven y compartan adecuadamente después de una sucesión.

Recursos mencionados:

- Administrador de Cuenta Inactiva de Google:
<https://support.google.com/accounts/answer/3036546?hl=en>
- Facebook Legacy Contact:
<https://www.facebook.com/help/1568013990080948>
- Dead Social: <http://deadsocial.org/about>
- 1Password: <https://1password.com/>
- CAKE Death Planning: www.joincake.com
- Digital Death: <https://www.digitaldeath.com/>



¿Es la sucesión un proceso o es un evento único?



Por MBA Elizabeth Lomelí y
Lic. David Reyes

Dentro de los órganos y agrupaciones sociales existentes, el más importante es sin duda el de la familia. La familia es la base de valores, actitudes y virtudes por los cuales se rigen nuestras vidas. Una empresa familiar es una de las agrupaciones más complejas que existen hoy en día, tomando en cuenta que menos del 30% logran sobrevivir la 3ra generación.

Un error común entre dueños de negocios es pensar en la sucesión como un evento único, cuando en realidad es un proceso. Si bien es cierto que no es necesario tener un plan de sucesión para lograrlo, los casos de éxito son la minoría. Ahora, el plan de sucesión no es una receta con garantía, ni existe una regla de cómo deben ser las transiciones, el plan de sucesión es una guía y una herramienta que apoyan este proceso.

Existen una gran variedad de problemas, amenazas y dificultades a la hora de realizar una transición generacional en los negocios.

Uno de los principales problemas se genera al no separar los temas familiares y/o personales con la operación o temas específicos de la empresa.

Dentro de un plan de sucesión es importante la instalación de una oficina familiar para velar por los recursos de la misma, así como un Consejo Familiar en base al Protocolo Familiar, documento indispensable para lograr un plan de sucesión exitoso.

El desarrollo de un plan de sucesión puede parecer abrumador, sin embargo, la longevidad del negocio familiar depende de iniciar a tiempo un plan que provea a los futuros líderes los recursos necesarios para la transición.

La prevención y aplicación de un plan de sucesión ayuda a reducir el conflicto alrededor de la toma de decisiones y generar confianza de su gestión. Al final el objetivo es preservar las relaciones familiares manteniendo el espíritu de la empresa e instaurar mejores prácticas de gobierno.



Fuentes:

- <https://www.forbes.com.mx/la-sucesion-un-platillo-sin-receta/>
- <https://hbr.org/2020/01/does-your-family-business-have-a-succession-plan>
- <https://www.theftbcg.com/resource/family-business-succession-15-guidelines/>

¿Cómo llevar a cabo una transición exitosa de tu negocio?



Por C.P. Paola Chávez

La sucesión es uno de los retos más complejos que enfrentan las empresas familiares; ya que de ella depende, la continuidad del negocio.

Por supuesto que es de suma importancia anticiparse y planificar correctamente la sucesión pues las estadísticas de fracaso en la continuidad son realmente alarmantes: “menos del 30% de las empresas familiares avanzan con éxito a la segunda generación y sólo 12% alcanza la tercera”, según datos de la Small Business Administration y el Bureau of Labor Statistics.

Con el proceso de sucesión se busca la duración, el crecimiento y la continuidad de la empresa a través del tiempo; por lo que deben cuidarse las siguientes 2 condiciones fundamentales:

1. **Conocer** los intereses de los miembros de la familia.
2. **Instaurar** órganos de gobierno que apoyen y fortalezcan la transición.
3. **Capacitar y motivar** constantemente a los sucesores para que cuenten con los conocimientos y capacidades que exige la organización.

Sin embargo, también existen factores que pueden generar resistencia a la sucesión como son:

1. Falta de información.
2. Factores culturales.
3. Retención de poder.
4. Clima organizacional.
5. Miedo al fracaso.

Fuentes:

- <https://www.forbes.com.mx/transiciones-exitosas-como-mantener-el-patrimonio-sin-perder-a-la-familia/>
- <https://www.emprendedores.es/gestion/protocolo-familiar/>
- <https://www.forbes.com.mx/los-retos-para-la-supervivencia-de-las-empresas-familiares/>
- <https://www.ipade.mx/2020/02/27/empresas-familiares-el-paso-de-las-generaciones/>

Por lo anterior, el fundador debe ser el enlace primordial para la sucesión, comenzando con la institucionalización y profesionalización de la empresa familiar. Incorporando herramientas básicas tales como:

Protocolo Familiar: promueve la unidad y la armonía entre familiares y accionistas, fortalece el compromiso y la disciplina de los accionistas, contribuye a la permanencia de las empresas, minimiza el riesgo de conflicto, establece y formaliza los derechos y responsabilidades de los accionistas.

Plan de Sucesión: permite una transición planeada de la dirección de la empresa, asegura la continuidad de las personas clave, brinda seguridad a la empresa y a los colaboradores y promueve el crecimiento sostenible de la organización.

Fideicomiso Familiar: aísla riesgos individuales de riesgos colectivos, protege el patrimonio familiar, limita o restringe la venta de bienes, permite realizar inversiones específicas o asignar rentas a cierto tipo de beneficiarios, entre otras condiciones.

Una buena planificación de la sucesión, genera confianza en la familia y en la organización, ayudando así a realizar con éxito el relevo generacional; así como la continuidad de la empresa.

“

La planificación a largo plazo no es pensar en decisiones futuras, sino en el futuro de las decisiones presentes”

- Peter Drucker

Tips de sucesión: Apoyo de especialistas



Por C.P. Eduardo Ríos.

Existen diversos factores que contribuyen al cierre o venta de una empresa familiar como son: los resultados financieros obtenidos, la falta de visión estratégica y la globalización del mercado, pero uno de los factores primordiales es la falta de previsión para llevar a cabo la sucesión del negocio.

A diferencia de otros modelos de negocio, en los que la continuidad y trascendencia de los mismos depende de la competitividad en mayor parte, en la empresa familiar es necesario, además de la competitividad, establecer un Plan de Sucesión del Negocio con la finalidad de hacer que la empresa perdure bajo la administración y directrices familiares.

Cabe mencionar que la sucesión no ocurre de manera espontánea, ni tampoco es el resultado de una decisión sencilla, sino que surge como consecuencia de un trabajo colectivo, estructurado y adecuadamente planeado.

De acuerdo a estudios realizados, dentro del proceso de sucesión de las empresas familiares se pueden identificar cuatro modelos de traspaso de acuerdo al rol que la persona en proceso de retiro ha decidido asumir:

1. **El “Rey”**, muere con las botas puestas, es decir, la sucesión se produce sólo cuando fallece el fundador o ante la rebelión de los hijos.
2. **El “General”**, planifica su sucesión pero siempre con la mira en la semilla del retorno para volver victorioso a salvar a la empresa.
3. **El “Gobernante”**, cuando concluye su mandato se retira por completo y se dedica usualmente a otra actividad.
4. **El “Embajador”**, logra mantener un nexo con la empresa, dejando la gestión directiva para ocuparse de otros temas que le encarguen. Cabe destacar que la opción más común entre las empresas familiares es: “No hacer nada hasta la muerte del Fundador”, sin embargo lo recomendable es iniciar el proceso antes de que dicho evento suceda, y que exista una selección adecuada del candidato, con un proceso cuidadoso en la preparación.

“

En la empresa familiar es necesario establecer un Plan de Sucesión del Negocio con la finalidad de hacer que la empresa perdure bajo la administración y directrices familiares.”

El Sucesor deberá conocer las implicaciones y comprender ampliamente los negocios de la empresa, además de desarrollar sus habilidades de liderazgo. Existe la opción de incorporar la ayuda de un Mentor Externo, que tenga la oportunidad de desarrollar en el Sucesor un estilo individual y propio de liderazgo. De una u otra forma, la designación del Sucesor va más allá de acumular títulos, o de poner a los herederos a trabajar desde abajo o a través de una asistencia pasiva en el negocio.

Aunque existen diversas alternativas para llevar a cabo la sucesión en una empresa familiar, la decisión final depende de la existencia de Sucesores apropiados, de la situación familiar interna y de sus necesidades financieras, así como de la forma de distribución de la propiedad, la organización de la empresa y el estilo personal del miembro de la familia que se retira y sus sucesores.

Participación de Asesores Externos en el proceso de Sucesión

El proceso de sucesión en una empresa familiar, requiere de Planeación y Control para el diseño e implementación de cada una de sus etapas. Por ello, es importante que si se desconoce el camino, se busque el apoyo de Asesores especializados que permitan guiar y encaminar a la empresa a través de un adecuado Proceso de Sucesión.

Debido a que la ejecución del Plan de Sucesión implica ceder el Control y la Propiedad de la empresa familiar a una nueva generación para su gestión, es importante considerar la participación de Asesores Externos durante el proceso de sucesión puesto que ellos no sólo pueden agregar valor mediante la aportación de ideas y experiencia previa en similares procesos, sino que también pueden contribuir a reafirmar alguna decisión o simplemente, apoyar la directriz deseada por el fundador o la familia en su conjunto.

Para llevar a cabo este proceso, es fundamental que el Asesor entienda la posición no solo de la persona que se retira, sino de la trama familiar en la que está inserto el negocio y lo que se desea para el futuro. Por ello, el Asesor debe tomar el tiempo necesario para recabar y analizar la información suficiente y contribuir eficientemente con su función.

Uno de los cambios más difíciles en una empresa familiar es la transición generacional, ya que podría existir carencia de liderazgo y conocimiento de la operación del negocio, y se corre el riesgo de que la empresa no sobreviva a dicha transición.

Por lo anterior es conveniente fomentar en las generaciones sucesoras, el deseo de pertenencia y el interés de preservar y lograr trascender la empresa familiar.



Fuente:

Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo, "Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar", LID Editorial, México, 2009 www.lideditorial.com

Mapa de servicios de ACAD para las empresas familiares.

1. GOBIERNO FAMILIAR

- Protocolo.
- Consejo familiar.
- Asamblea familiar.
- Fideicomisos.
- Facilitadores, secretariado y seguimiento de acuerdos.
- Programa de sucesión.
- Manejo y solución de conflictos.
- Programa de capacitación.
- Preparación familiar para otros accionistas.
- Bolsa de valores y fondos de inversión

2. OFICINA FAMILIAR: SERVICIOS DE APOYO

- Servicios de oficina.
- Apoyo en gestión de viajes.
- Servicios de seguridad.
- Seguros.
- Choferes y limpieza.
- Soporte médico-enfermería.
- Admón. Bienes raíces.
- Admón. Aeronaves y yates.
- Custodia actas y acciones.
- Constitución de sociedades

3. OFICINA FAMILIAR: FONDO DE INVERSIONES

- Políticas de inversión.
- Estrategia de inversiones.
- Proceso de inversión.
- Búsqueda de prospectos.
- Análisis de casos (due diligence).
- Gobierno corporativo en empresas invertidas:
 - Planeación estratégica
 - Admón. Riesgos
 - Control interno
 - Consejo / comités

6. BENEFICENCIA Y FILANTROPÍA

- Estrategia de donaciones y becas.
- Creación de fundación - asociación.
- Trámite para deducibilidad fiscal.
- Apoyo en gestión estratégica, admón. De gobierno corporativo y campañas financieras



5. PLANIFICACIÓN PATRIMONIAL Y HERENCIA

- Planeación estratégica patrimonial.
- Convenios prematrimoniales.
- Regularización de escrituras de propiedad.
- Testamentos y herencia.
- Obsequios o donaciones.

4. PLANIFICACIÓN Y CUMPLIMIENTO FISCAL

- Estrategia de Planeación Fiscal.
- Presentación de Declaraciones de Impuesto.
- Reubicación Personal e Inversiones al Extranjero.
- Planeación y Cumplimiento con Doble Tributación.

Resuelva lo necesario a tiempo

¡Estamos a sus órdenes, llámenos!
Solicite una entrevista para entender claramente sus necesidades y responder específicamente a ellas



Contáctenos en:
**WhatsApp: +52 1 55 7924 1415 ó a
atencionacientes@acad-mx.com**

Sucesión empresarial y patrimonial: El caso de éxito de Grupo CORVI.



Por Lic. Odette Franco

A pesar de no ser nuevo el concepto de Gobierno Corporativo, este comenzó a tener relevancia a partir de difusión de distintos fracasos corporativos de la talla de ENRON, XEROX, Tyco, Barings, y, en especial de Daiwa Bank, así como otros bancos japoneses que incurrieron en una crisis financiera.

Así pues, comenzaron a generarse presiones en el ambiente de negocios con la finalidad de evitar más fracasos corporativos a nivel global. Con miras a obtener resultados diferentes, es importante que hoy en día todas las empresas que busquen una permanencia y rentabilidad en el tiempo, consideren que a nivel Consejo de Administración se reconozcan y aterricen las diversas presiones que vive el administrador del negocio con el fin de canalizarlas y manejarlas de manera acertada: uno de esas presiones se refiere a cambios generacionales, las cuales tienen diferentes perspectivas sobre el mismo negocio.

Ahora bien, si tomamos en cuenta que en México el cien por ciento de las 20 empresas mexicanas de mayor tamaño son empresas familiares y 95% de ellas son manejadas por grupos familiares, atender a los cambios generacionales.

Con un acelerado plan de sucesión resulta muy relevante.

El éxito de la implementación de Gobierno Corporativo en Grupo Corvi (GCORVI):

Con orígenes en 1940 y su inmersión en BMV en 1996, GCORVI, se trata de una organización propiedad de la familia Villaseñor encargada de distribuir y comercializar abarrotes y productos complementarios enfocados a canales de mayoreo y detalle. Está constituida por 26 sucursales ubicadas en 23 estados del país, y su constitución por miembros familiares se aprecia a continuación:

Figura 1. Esquema Familiar del Grupo

Ante una empresa con orígenes en donde la estructura familiar es tan robusta y con miras a su permanencia y crecimiento en el mercado a lo largo del tiempo, los Villaseñor optaron por implementar órganos de gobierno que fueron evolucionando en el tiempo: de un Consejo Fundador (primera generación), pasando por Consejo Ejecutivo Directivo (segunda generación) hasta constituir el Consejo Accionario Familiar (CAF) cuyas funciones son inherentes a las de un Consejo de Administración.

Así pues, se estableció un documento denominado "Protocolo Familiar" en el cual se establecen las líneas de acción de algunos temas relevantes:

1. Antecedentes de la empresa
2. Administración del GCORVI
3. Información accionaria
4. Cobro de dividendos
5. Venta de acciones
6. Testamento y herencia
7. Defunción de un familiar
8. Seguridad

Finalmente, es de especial importancia resaltar que el establecimiento de estos órganos de gobierno apoyados por sus respectivos documentos entre los que se encuentra el ya descrito “Protocolo Familiar” fungen como herramientas necesarias para la sucesión tanto familiar como empresarial, cuyos objetivos son:

- Dar seguridad a los socios familiares, al mercado de valores, las autoridades, el público inversionista y los terceros interesados.
- Establecer mecanismos que garanticen la unidad en la dirección del Grupo procurando un voto unificado para bien de los accionistas.
- Instauración del “derecho de tanto”, para que las acciones queden dentro de la propia familia.

Consideración final: ¿Qué implicación ha tenido el Gobierno Corporativo para GCORVI?

De acuerdo con Santander Investment, “muy buenos resultados”, “superación de expectativas de mercado” e “ingresos crecientes”[2].



“

Entre los primeros pasos concretos hacia las mejores prácticas se encuentran los planes de sucesión”

Fuentes:

- [1] Cruz G., Barber C., Fabre J. (2006). *Casos de éxito de Gobierno Corporativo*. México D.F.: Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo A.C.
- [2] Grupo Expansión. (2011). *Grupo Corvi, atado al poder adquisitivo*. Agosto 2020, de Grupo Expansión Sitio web: <https://expansion.mx/expansion/2011/09/14/grupo-corvi-bratado-al-poder-adquisitivo>

Planeación patrimonial para el empresario.



Por MBA Marco A. Gonzalez Tejeda, Socio Fundador
FR PRO, Consultoría de Seguros y Fianzas

La planeación patrimonial es vista como un proceso dirigido a la acumulación y retención de riqueza, y el disponer de ella de acuerdo a los deseos del empresario.

La planeación patrimonial puede definirse como un esfuerzo organizado para dar a los herederos la máxima cantidad de riqueza, y al mismo tiempo lograr suficiencia e independencia financiera y seguridad para los momentos de vejez del empresario.

La planeación patrimonial es tener un proceso muy claro en: objetivos de vida, que fin dará a sus activos financieros durante su vida y posterior a su vida tratando de asegurar que sus deseos serán una realidad.

Para lograr que los empresarios realicen una planeación patrimonial es común establecer un fideicomiso para cumplir sus deseos. Un fideicomiso es una relación legal en la que una institución financiera mantiene una obligación para el beneficio de otra persona.



La planeación patrimonial se debe realizar en 4 fases:

- **Análisis:** es necesario que el empresario se haga las siguientes preguntas: ¿En dónde estoy ahora?, y ¿en dónde quiero estar en el futuro?.
- **Estructuración:** es el paso a implementar utilizando herramientas como testamentos, fideicomisos, donativos, posesión de propiedad, contratos, seguros de vida, planes de retiro.
- **Acumulación:** Esta la empezamos desde el momento que somos económicamente activos. Para muchos empresarios, el seguro de vida es el principal instrumento de acumulación cuando se refiere al tamaño del patrimonio al fallecimiento.
- **Disposición:** se trata de la transferencia de riqueza, como donaciones en vida, contribuciones para beneficencia en vida y transferencias al fallecimiento; así como el consumo normal de la riqueza que comienza con el retiro.

Todo empresario tiene tres formas de pagar gastos e impuestos a su fallecimiento:

- Al 100%: Este método paga gastos e impuestos con 100 centavos por peso porque paga con el efectivo disponible o con el obtenido por liquidar (vender) los activos principales.
- A más del 100%: Este método paga gastos e impuestos con pesos que cuestan más que un peso porque paga intereses por pedir dinero prestado, o porque liquida los activos con una pérdida.
- El método de pesos con descuento: Este método paga gastos e impuestos con pesos que cuestan menos que un peso. Esto se hace al usar el seguro de vida, que cuesta sólo centavos al año, por peso de seguro.

Construir un legado es contar con una planeación patrimonial que te permita construir sueños más allá del mismo sueño.

La empresa responsable en los tiempos del COVID



Por Alonso G. Castellot

Analista de negocios, con 30 años de trayectoria en medios de comunicación. El último proyecto fue RED Empresarial en Radio RED FM

Todos tenemos claro que la vida de las empresas y los parámetros para tomar decisiones, son otros a partir de la pandemia que nos ha tocado vivir.

Uno de los frentes más sensibles y que muy probablemente requiere rediseño es el de la Responsabilidad Social o Sostenibilidad, sobre todo ante el hecho de que nuestra condición de vida, fortalezas, vulnerabilidades e influenciadores de la percepción cambiaron radicalmente, en el mundo entero.

Empecemos por revisar las nuevas tendencias en el perfil del consumidor e influenciadores en la decisión de compra: hoy el consumidor está más informado que nunca, sobre todo en aquello que compra en línea, privilegiando los productos más naturales y con un impacto positivo en lo social o ambiental, sancionando radicalmente cualquier error en materia de higiene.

Encuestas levantadas en las principales ciudades del país en el segundo trimestre del año señalan que contribuir al medio ambiente es ya un “deseable” para más del 80% de las decisiones de gasto, hablamos de temas básicos como el empaque reciclable del producto o el uso de energías limpias en el proceso de producción.

Entre las tendencias que globalmente están marcando agenda este 2020 tenemos accesibilidad digital, entrega en domicilio, productos de fabricación local, equidad de género y el papel de la mujer en la vida de las organizaciones. Se pronostica que en unos meses veremos resurgir el tema de la ética en las organizaciones.

Dados los cambios y las tendencias, la propuesta se sintetiza en cinco puntos de referencia para iniciar el análisis situacional y en caso de necesitarlo el rediseño responsable de las actividades de nuestra empresa:

1. **Medidas de HIGIENE y seguridad en el trabajo.**

Importante revisar todo lo que refiere a la inocuidad y certidumbre en el uso del producto o provisión del servicio, nuestro cliente final se debe sentir más seguro que nunca con lo que le vendemos; No dejar a un lado lo que refiere la nueva norma 035 relativa factores de riesgo psicosocial, hacer caso omiso de ella puede ser causante de futuros dolores de cabeza y complejidades regulatorias.

2. **¿Quiénes son las PERSONAS con las que tenemos una relación directa y qué calidad de relación tenemos?**

Es clave revisar la calidad de relación y lo que entregamos en nuestro hacer cotidiano para con clientes, colaboradores y sus familias, canal de distribución, accionistas, proveedores y la comunidad de negocios de la que formamos parte. No se trata solamente de los productos o servicios que generamos, sino del valor que agregamos como organización al ecosistema productivo del que formamos parte.

3. **¿De qué PERSONAS su percepción o actuar puede afectar el futuro de nuestra organización?**

Igualmente, es importante revisar la calidad de relación y la percepción que generamos ante autoridades y la sociedad en general, debiendo tener especial cuidado con la academia y los medios, como vehículos de expresión y evolución de la sociedad.

4. **¿Cómo impacta nuestro hacer, en el MEDIO AMBIENTE?**

La huella ambiental de nuestra organización tiene que ser positiva, es decir, tenemos que revisar el impacto en el entorno de todas y cada una de nuestras actividades, insumos y logística asociada, rediseñando la estrategia para garantizar la restitución de todo recurso que estemos consumiendo y en los aspectos que sea posible, lograr una aportación mayor al impacto que hemos generado.

5. **¿De qué manera nuestra actividad cotidiana puede contribuir a mejorar la situación?**

→ **¿Cómo evolucionamos para ser Agentes de Cambio?**

Toda actividad productiva tiene efectos negativos y positivos para su entorno, analizarlos desde la perspectiva de las personas que para bien o para mal afectamos, aplicando la objetividad y valores que estos nuevos tiempos nos imponen y exigen, nos facilitará el camino para encontrar las áreas de oportunidad, para contribuir y mejorar la vida de quienes nos rodean. Una organización que encontró tales áreas de oportunidad, y por ende maneras más poderosas para influir en su entorno, sobre todo aquellas directamente ligadas a su hacer cotidiano, tiene la posibilidad de convertirse en un Agente de Cambio para su comunidad. Asumir la responsabilidad y el liderazgo para que sucedan cosas positivas en torno a la empresa, sin duda incrementará sustancialmente las posibilidades de vida y éxito de la organización.



5 errores comunes a la hora de prospectar



Por Ing. Miguel Ángel Rubio, Consejero independiente de ACAD. Experto en Planeación Estratégica Comercial.

La **prospección**, es una fase a la cual no se le da la prioridad que requiere y por eso, hay empresas que a mitad de mes no están ni cerca de cumplir las metas de venta.

Por lo general, las empresas suelen centrarse exclusivamente en el cierre de venta.

Por lo anterior, los empleados son presionados y no se dan cuenta que el proceso no es eficiente porque no tienen los **prospectos** indicados.



Los errores más comunes a la hora de prospectar son:

1. **Prospectos no calificados**, uno de los errores más comunes es intentar venderle a personas o empresas que no cumplen el perfil, en general a la hora de prospectar se deben tener en cuenta tres aspectos principalmente; que tenga poder adquisitivo, autoridad para decidir, y que tenga la necesidad.
2. **No personalizar los mensajes**, una empresa nunca tiene un solo tipo de cliente. Todos los perfiles son diferentes, y se deben segmentar con el fin de manejar una comunicación clara y asertiva con cada prospecto, esto, genera compromiso y familiaridad con la marca.
3. **Listas sin actualizar o poco precisas**, ¿De qué sirve tener una gran base de datos, si no se tiene una alta tasa de conversión? Es primordial asegurarse que la empresa entienda los diferentes perfiles de prospecto que existe y que los clasifique como tal. Si no se acopla a ningún perfil, no debe ser un prospecto prioritario.
4. **No hacer seguimiento**, los estudios dicen que un 44% de los vendedores se da por vencido después de hacer un seguimiento, sin embargo, el 80% de las ventas requieren al menos 5 llamadas de seguimiento (Fuente: marketing donut).
5. **Enfocarse solo en el producto y no en el cliente**, lo que se debe buscar, es ofrecer un valor agregado al cliente y ayudarlo con el fin de forjar una relación a largo plazo.

La recuperación económica de México

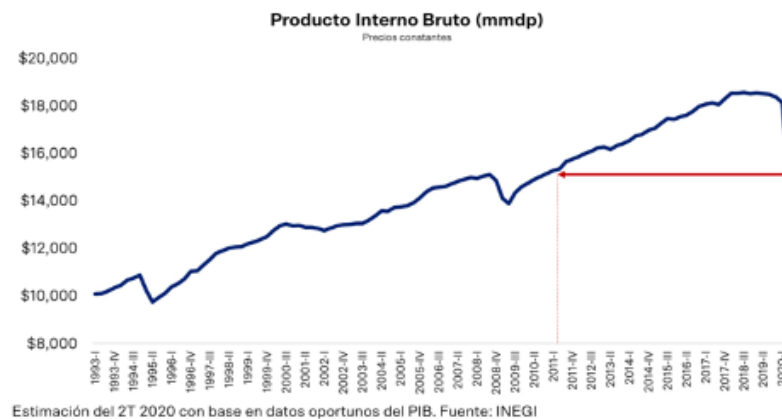


Por Dr. Guillermo Cruz Reyes
Presidente de Grupo GIS y ACAD

Evidentemente no podemos estar cruzados de brazos contemplando un México que va de pique, empeorando permanentemente en términos económicos. Tenemos que unir el talento y definir estrategias de recuperación que nos permitan revertir la enorme tendencia negativa que hoy nos aqueja.

No es difícil encontrar datos y estadísticas oficiales y totalmente objetivas, que nos dibujan claramente una enorme caída económica que solo trae, mayor violencia, inseguridad, desempleo y pobreza. En realidad según datos del INEGI nuestra economía retrocedió 9 años de evolución económica. No debemos ocultar o engañarnos como sociedad, es tiempo de despertar y reaccionar.

Con esta caída hemos retrocedido casi una década en nuestros niveles de actividad económica. Es decir, la contracción económica nos sitúa con el mismo PIB del que teníamos en 2011.



Otros datos publicados por el INEGI:

- El 1ro de junio el INEGI reporta que en abril 12 millones de personas salieron de la fuerza laboral a consecuencia del confinamiento.
- El 30 de julio el INEGI anuncia, con cifras oportunas, que la economía mexicana, se contrajo en (-) 19.8% anual. Con esto se confirma la peor crisis desde que se tiene registro.

Datos publicados por la BMV

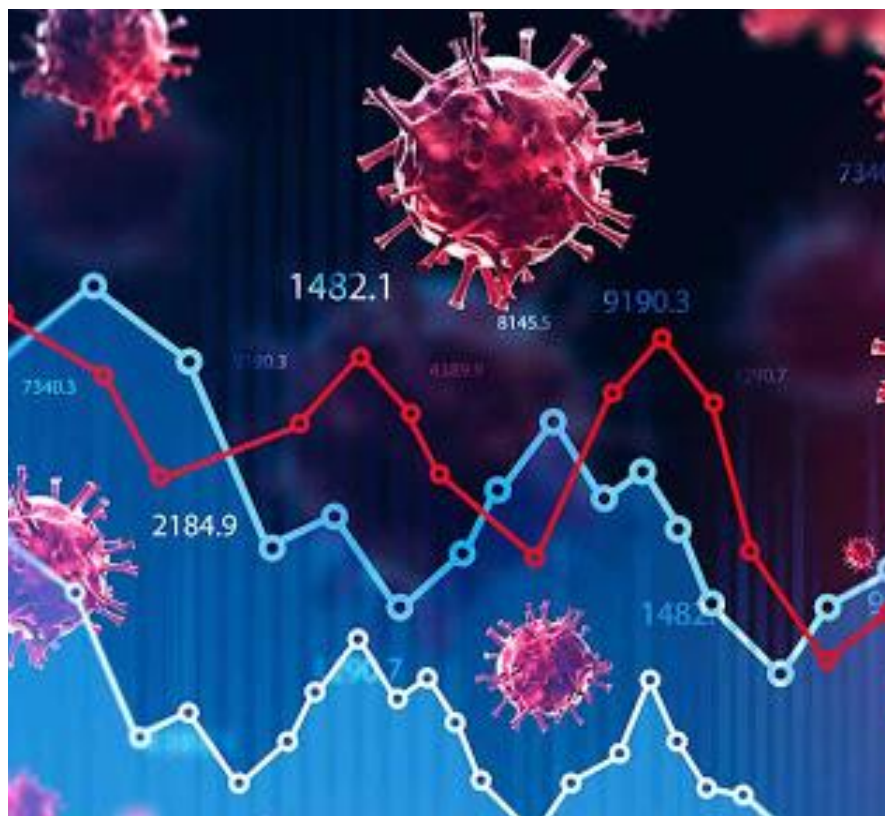


Hoy dejémonos de hablar de los culpables y concentrémonos en encontrar las soluciones. Creo que los Académicos, el Gobierno, la sociedad y los empresarios, debemos trabajar juntos para encontrar las estrategias de país que nos permitan detener la caída y encontrar una constante de mejora y crecimiento, pues de seguir en ello heredaremos una sociedad en total ruina económica.

Definitivamente debemos apoyar la iniciativa de concertar y suscribir el “Acuerdo Nacional para la reactivación económica al que está convocando COPARMEX”. Ojalá se abandone el diálogo de polarización y odio y se imponga un diálogo de armonía en beneficio de México y los mexicanos.

Es importante retomar las buenas ideas, evitando actitudes de rechazo en función al autor de las mismas, sino una actitud de suma, generando ideas y complementando con aquellas estrategias que demuestren bajo consenso y valuación real, su mayor impacto y beneficio positivo. Por supuesto que no hay ninguna duda que, si existe el talento en México.

Demostrémosle al mundo que los mexicanos podemos y tenemos la capacidad de salir adelante.



“

“El resultado evidente es más hambre, pobreza, violencia y conflictos sociales”

¡AGUAS! TENEMOS UN DRAMÁTICO CRECIMIENTO DE LA POBREZA: ¿QUÉ PODEMOS HACER?

Ejemplo de las propuestas de reactivación son las 68 alternativas que presentaron los empresarios al Gobierno Federal en un Conferencia Nacional promovida a través del Consejo Coordinador Empresarial, de donde destacan específicamente las siguientes 5 de alto impacto:

1. **Salario solidario.** Entrar a un proceso de convenio y acuerdo con el gobierno para que no se elimine el empleo o reduzca el sueldo a los empleados ante la falta de liquidez.
2. **Seguro de desempleo.** Otorgar una cantidad a las familias que hoy se quedaron sin empleo y que por mucho tiempo pagaron impuestos.
3. **Bono de reconstrucción.** Incentivar a los pequeños empresarios a reconstruir a su personal.
4. **Campaña de solidaridad contra el hambre.** Participar en acciones de carácter social para compartir alimento en aquellas comunidades o familias con falta de recursos económicos para cubrir necesidades básicas de sobrevivencia.
5. **Canalizar mayores recursos de los fondos de pensión en la inversión** en proyectos privados de expansión y crecimiento con un impacto directo en el empleo y distribución social.

De ninguna manera esto tiene que ver con hacer política, o hacer millonario a alguien en particular, en realidad se trata de ver por el país y su futuro.

Invito a todos mis amigos, familia, conocidos, empresarios, legisladores y por supuesto a las autoridades, a sumarse a la convocatoria y a encontrar soluciones de manera profesional y en plena armonía, unidos por un elemento común.

¡Hacer lo mejor por México y los mexicanos!



La apuesta que viene para reactivar la economía.

EL FONDO BURSÁTIL DE RECUPERACIÓN PARA PYMES Y EMPRESAS GRANDES



Por M.S. Guillermo Hernández Estrada

Una necesidad imperiosa en esta situación de pandemia y recesión económica mundial es el capital, para invertir en nuestras empresas, conservarlas, mantener el empleo y el bienestar económico del estado.

Bueno, pues le queremos compartir que contaremos próximamente con dos fondos bursátiles de inversión, uno para Pymes y el otro para empresas grandes.

El primero mediante la emisión de Certificados Bursátiles Fiduciarios y el segundo mediante la emisión de Obligaciones Convertibles en Acciones a plazo de 10 años.

El modelo recoge lo mejor de diversos instrumentos, voluntades, talentos y experiencias y los conjuga para obtener una combinación maravillosa en donde se estrecha la solidaridad de las cadenas productivas financieras y reglamentarias.

Tal es el caso, que la preocupación por rescatar nuestra economía ha sido una constante para Ernesto O'Farrill Santoscoy, presidente de Bursamétrica Casa de Bolsa, que lo ha llevado a realizar la siguiente propuesta:

La constitución de 2 Fondos Bursátiles, uno para pymes y el otro para empresas grandes, donde el objetivo fundamental es que estas empresas puedan allegarse de recursos del mercado bursátil.

Hay que recordar que el 99.8% de las empresas en México son pymes y generan el 52% del PIB y el 72% del empleo en el país.

Y es la Asociación Mexicana de Intermediarios Bursátiles AMIB la que pretende lanzar este mecanismo para dotar de liquidez a las empresas y como efecto multiplicador reactivar la economía, conservar el empleo y las contribuciones al estado.

¿Cómo está constituido este esquema?

Mediante un Fideicomiso que se encargará de captar y administrar los recursos del público inversionista con el fin de fondear a las instituciones financieras no bancarias como Sofomes, Sofipos, Almacenes Generales de Depósito, Cooperativas y más; y estas a su vez a los clientes que lo requieran.

¿Quiénes son los participantes?

1. El público Inversionista, privado, público, nacional o extranjero.
2. El Fideicomiso para constituir y administrar los Fondos Bursátiles.
3. Los Agentes Auxiliares de Crédito, Sofomes, Sofipos, Uniones de Crédito, Almacenes General de Depósito y más que fondearán a los clientes.
4. Los Clientes, es decir la pequeña, mediana y gran empresa que requieran recursos para superar la contingencia y trascender en el mercado.
5. La Banca de Desarrollo Internacional como el BID, CAF, IFC del Banco Mundial y otros.
6. Las Autoridades de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.
7. La Bolsa Mexicana de Valores BMV y La Bolsa Institucional de Valores BIVA.
8. La Asociación Mexicana de Intermediarios Bursátiles AMIB.

Existen participaciones adicionales:

- La Institución financiera que participa con su órgano fiduciario donde se constituirán los fideicomisos de administración.
- El Sindicato Colocador es decir el conjunto de Casas de Bolsa participantes.
- Las Bolsas de Valores Extranjeras.
- El Representante Común de los tenedores de Certificados Bursátiles Fiduciarios.
- Las Casas de Bolsa participantes.
- Y por supuesto las Firms Consultoras, quienes se encargaran de realizar el Due Dilligence con los aspirantes al financiamiento y la implementación del Gobierno Corporativo como requisitos indispensables para colocarse en el mercado de valores.

¿Qué ventajas ofrece esta propuesta?

1. Los solicitantes pymes y empresas grandes recibirán los recursos mediante un esquema eficiente.
2. Los Inversionistas Institucionales:
 - Diversificar sus portafolios
 - Existirá un Fondo de reserva a 2 años de intereses para apoyar alguna contingencia
 - Estricto control en la selección de empresas seleccionadas

En la Economía:

- Aquí se busca la conservación de la planta productiva, la permanencia y la trascendencia de las empresas.
- Conservar el empleo.
- Dotar de liquidez a la economía
- Provocar derrama económica
- Robustecer las cadenas productivas y de valor entre los entes económicos
- Y coadyuvar a la soberanía económica.

Sin duda una propuesta muy interesante y muy necesaria en estos momentos de la cual le estaremos informando en el momento de su autorización.



“

El 99.8% de las empresas en México son pymes y generan el 52% del PIB y el 72% del empleo en el país.”

Noticias destacadas del mundo financiero



Por M.S. Guillermo Hernández Estrada

Oaxaca, primer estado en prohibir venta de refrescos y alimento chatarra a menores de edad

<https://www.eluniversal.com.mx/estados/oaxaca-el-primer-estado-en-prohibir-la-venta-de-refrescos-y-alimentos-chatarra-menores>

Interjet hace alianza con Aeromar para comercializar rutas locales

<https://www.forbes.com.mx/negocios-interjet-hace-alianza-con-aeromar-para-comercializar-rutas-locales/>

Bnext invertirá 39 millones de dólares en México

<http://m.mundoejecutivo.com.mx/sectores/2020/08/04/bnext-invertira-39-millones-de-dolares-en-mexico/>

La inversión fija bruta de México se desploma un 39.7% en mayo

<https://mx.investing.com/news/economic-indicators/la-inversion-fija-bruta-de-mexico-se-desploma-un-397-en-mayo-2006159>

Pierde México estatus de 'paraíso'.- JPMorgan

<https://www.elnorte.com/pierde-mexico-estatus-de-paraíso-jpmorgan/ar2005933/>

Bancos prevén deterioro de su cartera en todos los sectores: Banxico

<https://www.eleconomista.com.mx/sectorfinanciero/Bancos-preven-deterioro-de-su-cartera-en-todos-los-sectores-Banxico-20200809-0094.html>

TURISMO INTERNACIONAL EN MÉXICO CAE 74.8% EN JUNIO

<http://m.mundoejecutivo.com.mx/sectores/2020/08/10/turismo-internacional-en-mexico-cae-74-8-en-junio/>

Armando Zúñiga Salinas rindió protesta como nuevo presidente de COPARMEX CDMX

<https://www.excelsior.com.mx/comunidad/armando-zuniga-salinas-rindio-protesta-como-nuevo-presidente-de-coparmex-cdmx/1399172>

Capital privado, con grandes retos

<https://www.eleconomista.com.mx/mercados/Capital-privado-con-grandes-retos-20200813-0006.html>

AstraZeneca confirma acuerdo F. Slim vacuna covid-19 Latam (R)

<https://mx.investing.com/news/stock-market-news/astrazeneca-confirma-acuerdo-f-slim-vacuna-covid19-latam-r-2008228>

Liomont y mAbxience, los laboratorios que producirán la vacuna de AstraZeneca en México y Argentina

<https://mx.investing.com/news/stock-market-news/liomont-y-mabxience-los-laboratorios-que-produciran-la-vacuna-de-astrazeneca-en-mexico-y-argentina-2008262>

Renuncia primer ministro de Japón por problemas de salud

<https://www.excelsior.com.mx/global/renuncia-primer-ministro-de-japon-por-problemas-de-salud/1402468>

Hackers norcoreanos ponen en la mira a bancos mexicanos: EU

<https://www.eleconomista.com.mx/sectorfinanciero/Hackers-norcoreanos-ponen-en-la-mira-a-bancos-mexicanos-EU-20200827-0059.html>

Más aportaciones permitirán a las afores dinamizar el mercado bursátil: expertos

<https://www.eleconomista.com.mx/sectorfinanciero/Mas-aportaciones-permitiran-a-las-afores-dinamizar-el-mercado-bursatil-expertos-20200827-0115.html>

Estas son las razones por las que es más atractivo invertir en México que en China

<https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/movilizar-produccion-de-china-a-mexico-bajaria-en-23-costo-de-firmas-de-eu>

Grupo Herdez emite certificados bursátiles por 3,500 mdp a largo plazo

<https://www.forbes.com.mx/mercados-grupo-herdez-certificados-bursatiles-3500-mdp-largo-plazo/>

Próximos eventos de la firma



Se permite invitarlos a:

La segunda parte de la serie "Conflictos familiares"



04 SEPT

09:30 hrs
(Hora del centro)
Vía ZOOM
cupo limitado

TEMAS

Entre algunos conflictos familiares, se hablará de:

- Alta Frecuencia de Conflictos que Amenazan en Rompimiento
- ¿Quién de los Hermanos o Primos merece la Dirección General?
- Visión de Corto vs el Largo Plazo entre Hermanos
- No quiero perder el control - hoy decido yo
- Lo que necesito lo reviso con amigos.
- Transición de la mesa de cocina al Consejo de Administración
- Involucración de la Empresa en los Conflictos Familiares



Dr. Guillermo Cruz



Clara Hernández

www.acad-mx.com • +521 55 7924 1415 • atencionclientes@acad-mx.com



ASESORES DE CONSEJO Y ALTA DIRECCIÓN

LA LLAVE MAESTRA DEL ÉXITO EMPRESARIAL

Impartida por el
DR. GUILLERMO CRUZ
Presidente de Grupo GIS
Presidente de Asesores de Consejo y Alta Dirección.



Ponente Dr. Guillermo Cruz

Algunos temas a tratar:

- Plan de negocio - Financiero y de recuperación
- Liquidez y Optimización Financiera (Valor Accionario)
- Negociación Financiera

23 SEPTIEMBRE
17:00 HRS
HORA DEL CENTRO

VÍA ZOOM
Previo registro

www.acad-mx.com • +521 55 7924 1415 • atencionclientes@acad-mx.com



BOARD EXCELLENCE FORUM by
BOARD SOLUTIONS



Banco Sabadell
Estar donde estés

LE HACE LA CORDIAL INVITACIÓN AL WEBINAR
"ESTRATEGIA MAESTRA DE SOBREVIVENCIA Y RECUPERACIÓN"
Mejores prácticas de Gobierno Corporativo

22 SEPTIEMBRE | **9:00 - 10:00 AM**
HORA CENTRO

Vía ZOOM

IPO Readiness
Te llevamos al Mercado de Valores

Temas que se abordarán:

1. Recomendaciones financieras de Sabadell en Tiempos de Crisis.
2. Gobierno Corporativo y Empresas familiares: Enfoque de 4 dimensiones e Implementación de un Consejo de Administración con Alto Valor Estratégico, mejores prácticas para lograr armonía, equidad y crecimiento.
3. Certificación PRIME: Facilitando la recepción de inversión, fondeo de bajo costo y Deuda o Capital de Bolsa.

Completa tu registro en el link para obtener acceso: comunicacionmx@bancosabadell.mx

WhatsApp: +52 55 7924 1415 | atencionclientes@acad-mx.com



COLOQUIO DE 6 ESPECIALISTAS





Francisco Lira
Sub-Director General de C&IB
SABADELL

Francisco se incorporó en 2014 a Banco Sabadell como parte del equipo fundacional del proyecto Banco Sabadell en México. Cuenta con más de 22 años de experiencia en distintas instituciones financieras en México, como son HSBC, Santander, Scotiabank entre otras; manejando diferentes líneas de negocios como Banca Corporativa, Empresarial y sucursales en diferentes zonas del país. Actualmente es responsable de la construcción y liderazgo de las áreas de negocio: C&IB (Corporate & Investment Banking) en México y Banca de Empresas.



Gerardo Corona
CEO
Board Solutions

Cuenta con una trayectoria de 26 años como funcionario dentro de la Banca de Desarrollo del Gobierno. En 2008 se convirtió en Director de Finanzamiento al Sector Turismo, cargo que ante la problemática de la influencia, desarrolló y puso en marcha una estrategia para coordinar los apoyos financieros de la institución al sector turismo, logrando posicionarse a Bancamex como la principal entidad financiera para desarrollar la construcción y modernización de la infraestructura turística y proyectos turísticos del país. En 2016 fue nombrado subsecretario de turismo del gobierno de la República donde estructuró conjuntamente con la banca de desarrollo diversos programas de financiamiento para las empresas bajo la estrategia del comercio electrónico. Como responsable del programa de las unidades regionales, institucionalizó dicho programa obteniendo la marca "Financiamiento por parte del BDF" (uno de los tres pilares que ha otorgado al turismo). A través de la transferencia de buenas prácticas internacionales al programa de Turismo Mexicano con países de Sudamérica.



Dr. Guillermo Cruz
SOCIO FUNDADOR
Board Solutions

Doctor en Administración con estudios profesionales de Contador Público y negocios internacionales e INVI e IPN México. Autor de 12 libros de la especialidad. Socio Director y Fundador de la firma "Asesores de Consejo y Alta Dirección", es uno de los asesores y consultores de mayor reconocimiento nacional e internacional en la implementación de mejores prácticas de Gobierno Corporativo, Control Interno, Administración de Riesgos y Auditoría Interna en México y Profesor de Family Business School (Wharton, Pennsylvania).



Manuel Muñoz
Director de Hotelería y Turismo
SABADELL

Manuel ha participado en la ejecución de acuerdos de financiamiento estructurado de alto perfil dentro de las industrias hotelera y financiera, incluyendo adquisiciones, desarrollo, renovaciones, préstamos permanentes, DCM, entre otros, lo que le ha permitido crear y consolidar una importante cartera de crédito de alta calidad. Manuel ha desarrollado parte de su carrera profesional como Vicepresidente del equipo comercial de Real Estate desde la perspectiva de Banca Corporativa y Finanzas Estructuradas. Antes de estar en Banco Sabadell, desempeñó el cargo de gerente en el equipo comercial de Real Estate en HSBC.



Francisco González Díaz
CHAIRMAN
Board Solutions

Fue Director General de BANCOMEX. Por más de 15 años ha trabajado en el sector financiero en áreas de crédito, riesgo, evaluación de proyectos, tesorería, adquisiciones y administración de activos, tanto en el sector privado (Grupo Financiero Monterrey, Grupo Financiero Bancomer) como en el sector público (Nacional Financiera y Bancomex). En la iniciativa privada participó activamente como empresario de los sectores de biotecnología y nutrición, así como de banca y finanzas. Pionero en la implementación de sistemas de ciberseguridad y de mitigación de riesgo del medio ambiente, así como la certificación Prime.



Guillermo Eduardo Cruz
COO
Board Solutions

Guillermo es maestro en finanzas por parte de la Universidad de Harvard y tiene una especialidad de capital privado por parte de Harvard Business School. Es fundador y socio principal del fondo de inversión GC Capital, además de esta empresa está a cargo de la Dirección General del Grupo GIS.

Síguenos en nuestras redes sociales para enterarte de nuestros próximos eventos.



www.acad-mx.com

@acadmx

GRUPO



GOVERNANCE &
INVESTMENT
SOLUTIONS



Capital Reforma - Av. Paseo de la Reforma No. 250, Torre B, Piso 10,
Of 9, Col. Juárez, Cuauhtémoc, C.P. 06600, Ciudad de México

WhatsApp: +52 1 55 7924 1415

atencionaclientes@acad-mx.com

gcruz@acad-mx.com

“El arte de inspirar, proteger y aumentar el valor empresarial”

www.acad-mx.com

@acadmex

