

“Continuidad en la Empresa Familiar”

Profesionalización e Institucionalización

Dirección de Desarrollo Empresarial y Asistencia Técnica
Dirección General Adjunta de Promoción Institucional



HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



nacional financiera

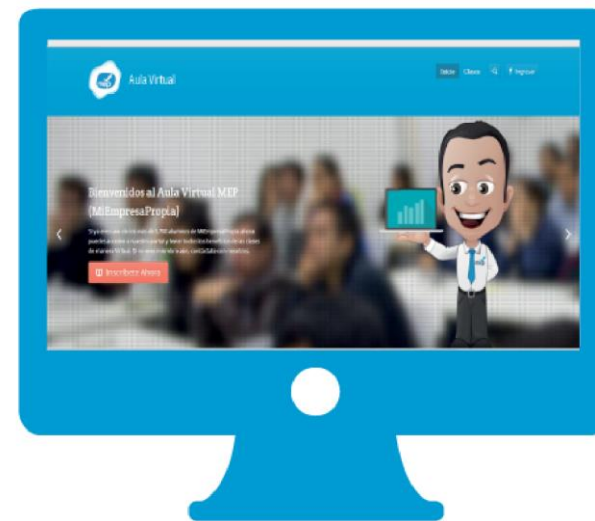


Noviembre 2021

Dinámica de la sesión digital



1. Usemos el chat para interactuar de manera positiva y puntual.
2. La atención a sus preguntas será únicamente a través del módulo preguntas y respuestas – **Q&A** –
3. El facilitador dará lectura a los comentarios y preguntas y guiará las dinámicas entre los participantes.
4. Agradecemos contestar nuestra encuesta de satisfacción.
5. En el chat y por correo electrónico se dará a conocer la liga para descargar los materiales de las sesiones.



¡Iniciemos!

Facilitador



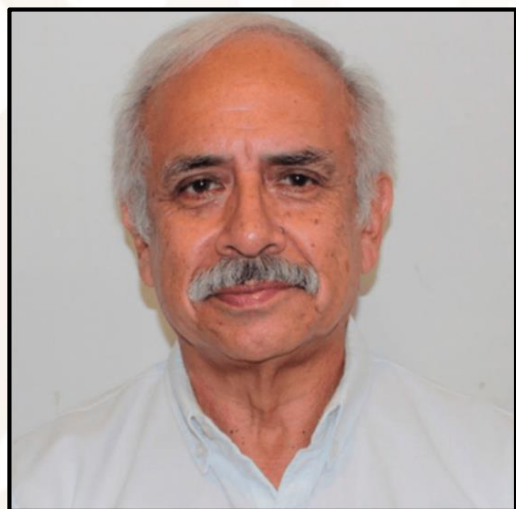
HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



nacional financiera



Rey David Álvarez del Castillo Torres



Es Contador Público (UNAM), con Maestría en Administración (ITESM). Con 40 años de experiencia como Consultor y Capacitador.

Capacitador y Representante de Promotoría en Cadenas Productivas de NAFIN. Consultor en ITESM, COMPITE, JICA, FUNDES, NAFIN, DIES Y CONOCER.

Diversos cargos en Instituciones financieras: Subdirector Regional de Atención a Empresas. Banco Mexicano (Santander). Planeación y Comercialización Regional, Ejecutivo de Cuenta y Gerente de Sucursal Casa de Montejo. Banamex (Citibanamex). Extensionista Financiero de la Secretaría de Economía y Banorte.

Evaluador Premio Yucatán a la Calidad, 15 años; y Director de la División de Negocios de la Universidad Anáhuac Mayab, 7 años;. De profesor universitario, 46 años .

Socio y Director de dos Despachos de Consultoría en Administración y actualmente Socio de Práctica PyME, empresa que tiene como propuesta de Valor el Desarrollo de Empresas y Emprendedores en México y América Latina.

Forma parte de la Red de Consultores para MiPymes de la Dirección de Desarrollo Empresarial y Asistencia Técnica de NAFIN.



HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



nacional financiera



“Continuidad en la empresa familiar”



Módulo 1

**Sucesión en la
Empresa Familiar,
el retiro del
fundador**

Martes 9 de Noviembre



Módulo 2

**Protocolo de
Familia**

Miércoles 10 de Noviembre



Módulo 3

**Profesionalización e
institucionalización**

Jueves 11 de Noviembre

Objetivo del módulo 3



HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



nacional financiera



Los participantes conocerán los procesos ordenados de transición, permitiendo a la empresa fortalecerse organizacionalmente, tomar decisiones con mayor seguridad, dándole la continuidad esperada por los fundadores.

Contenido



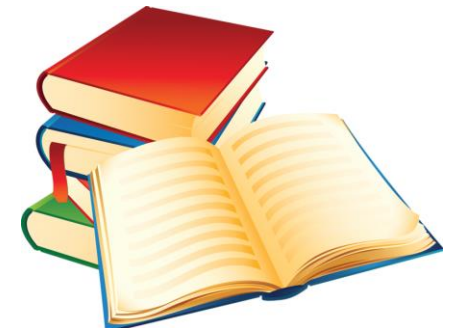
HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



nacional financiera



- I. Transición de la empresa familiar.
- II. Asamblea de accionistas.
- III. Consejo de administración.
- IV. Comités del consejo.
- V. Director general.
- VI. Evolución de estructura de Gobierno Corporativo.



¿Por qué debo profesionalizar e institucionalizar mi empresa Familiar?



Contestar
en el chat

Solución: Dinámica



HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



nacional financiera



¿Por qué debo profesionalizar e institucionalizar mi empresa familiar?

**¡Porque empezaste
a hacerlo desde
el primer día...! (quizás sin saberlo)**

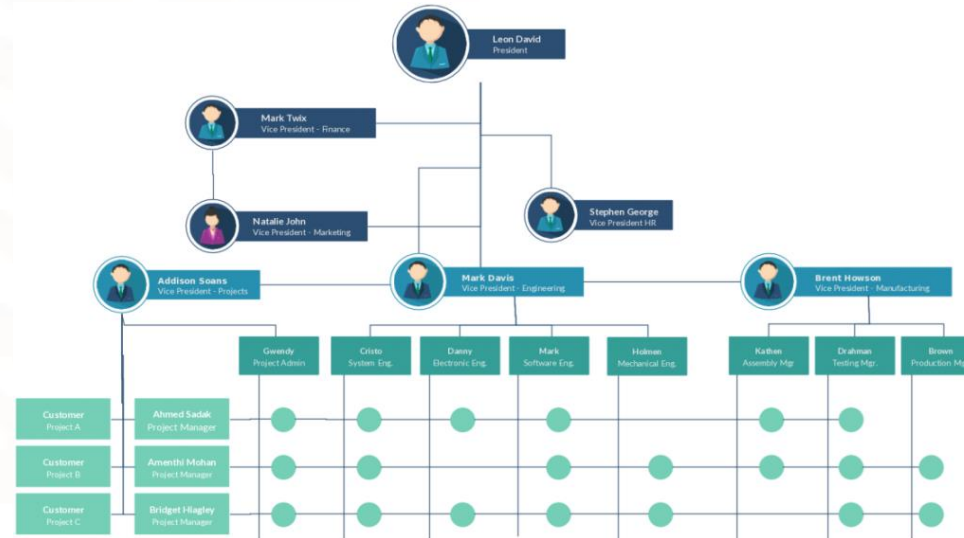


Por intuición....

Por necesidad....

Por decisión.....

Por convencimiento.....



Transición de la Empresa Familiar

Proceso deseable: EE FF



HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



nacional financiera



Transición Empresarial



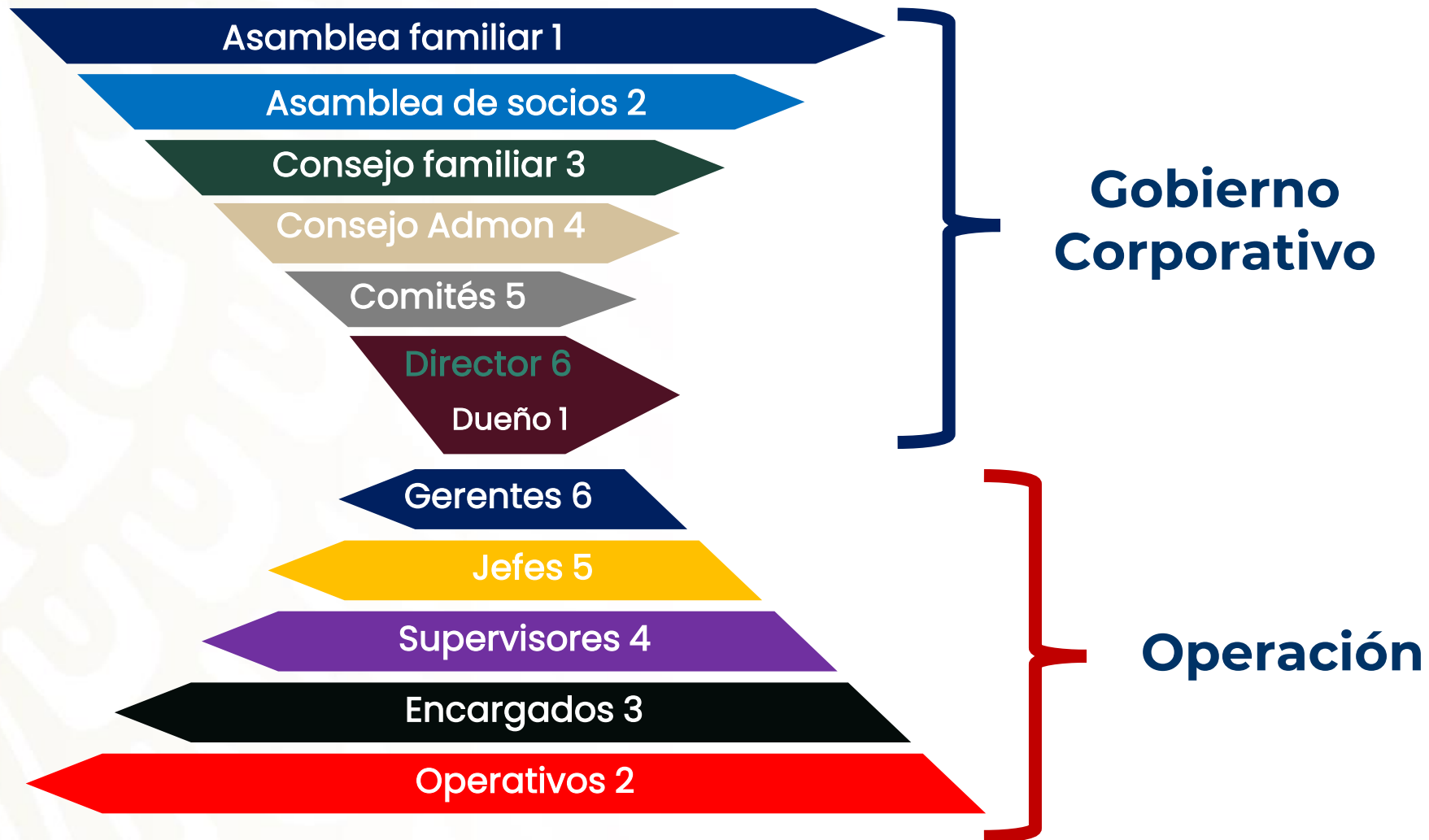
Proceso deseable: EE FF



HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



nacional financiera



Línea de Evolución: EE FF



HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO

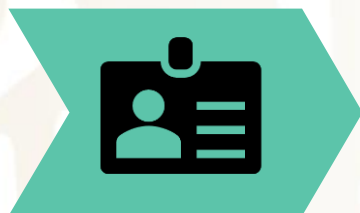


nacional financiera



Pasitos

01 Emprendedor



Enfoque: Operativo básico de Fundador (es)

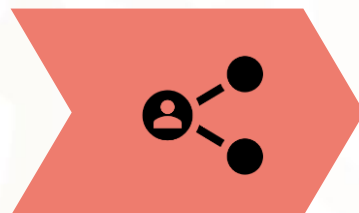
Ancla: Dinero al final del día

Control: Reporte de ventas

Beneficio: +Seguridad

Caminando

02 Microempresa



Enfoque: Operativo de Fundador (es) y ayuda

Ancla: Crecimiento de recursos

Control: Relación patrimonial

++ Seguridad

Trotando

03 Pequeña



Enfoque: Operativo Formal de Fundador (es) y colaboradores

Ancla: Resultados globales

Control: Plan de sucesión

+++ Seguridad

Marchando

04 PYME



Enfoque: Administrativo C.P. de Fundador (es) y Sucesor (es)

Ancla: Sucesión y orden

Control: Protocolo familiar

++++ Seguridad

Corriendo
05 Mediana



Enfoque: Administrativo a L.P. del Fundador (es) y Sucesores

Ancla: Permanencia

Control: Órganos de Gobierno

+++++ Seguridad

Objeciones al Gobierno Corporativo



HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



nacional financiera



Mucha
BUROCRACIA

Es
CARO

Es **LENTO**

Es **DIFÍCIL**

NO FUNCIONA
en las PYMES

No está **VALIDADO**



Demasiadas
PERSONAS

NO hay **BENEFICIOS**

TENGO que dedicarle
más tiempo a la Empresa

NADIE
puede hacerlo
COMO YO

Comparación sin y con GC



Situaciones Diarias en la Empresa



Soluciones Prácticas SIN Gobierno Corporativo

Fundador=Dueño=Principal=Papá



Rutinas CON el Gobierno Corporativo

1. Inversiones.	1. Fundador. Recursos Menores. Riesgo Mayor.	1. Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control. Eficiencia y Seguridad Mayor.
2. Determinación de Sueldos y Prestaciones del Personal.	2. Fundador. Análisis Menor. Riesgo Mayor.	2. PPOIDC. Justicia Y Seguridad Mayor.
3. Demandas Recibidas y Contra Terceros.	3. Fundador. Conocimiento Menor. Riesgo Mayor.	3. PPOIDC. Resultados Y Seguridad Mayor.
4. Prevención y Seguridad.	4. Fundador. Definición Menor. Riesgo Mayor.	4. PPOIDC. Eficiencia Y Precisión Mayor.
5. Definición de Estrategias.	5. Fundador. Capacidades Menores. Riesgo Mayor.	5. PPOIDC. Garantía Y Seguridad Mayor.

¿Quiénes son?



¿Qué deben saber?

¿Qué tienen que hacer?

¿Cuáles son sus responsabilidades?

¿Quién los supervisa?

¿Cómo los evaluamos?



¿Buen Gobierno Corporativo?



HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



nacional financiera



- El Sistema bajo el cual las Empresas son ***dirigidas y controladas***.
- Comprende un conjunto de ***interrelaciones*** entre **Propietarios, Directores, Consejo de Administración y Terceros Interesados** en el ***desarrollo de la empresa***.
- Son las ***estructuras*** creadas para la **Rendición de Cuentas y la Transparencia** de los Directivos ante los Accionistas.

* Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo, CCE México 2018.

12 Principios Básicos



HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



nacional financiera



1

El **Trato Igualitario**, el **Respeto** y **Protección** de los intereses de todos los **Accionistas**.

2

La **Generación de Valor Económico y Social**, y la consideración de los **Terceros Interesados** en el buen desempeño, la estabilidad y la permanencia en el tiempo de la empresa.

3

La **Emisión y Revelación** responsable de la **Información**, así como la **Transparencia** en la administración.

4

La **Conducción Honesta y Responsable** de la empresa.

12 principios básicos



HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



nacional financiera



5

La **Prevención** de **Operaciones Ilícitas** y conflictos de interés.

6

La emisión de un **Código de Ética** de la empresa.

7

La **Revelación** de hechos indebidos y la **Protección de Informantes**.

8

El aseguramiento de que exista el **Rumbo Estratégico** de la empresa, así como la **Vigilancia** y el efectivo **Desempeño** de la administración.

12 principios básicos



HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



nacional financiera



9

El ejercicio de la **Responsabilidad Fiduciaria** (confianza en él.) del Consejo de Administración.

10

La identificación, administración, control y revelación de los **Riesgos Estratégicos** a que está sujeta la empresa.

11

El **Cumplimiento** de todas las **Disposiciones Legales** a que esté sujeta la empresa.

12

El dar **Certidumbre y Confianza** a los accionistas, inversionistas y **Terceros Interesados** sobre la **Conducción Honesta y Responsable** de los negocios de la empresa.

Fundamento legal



HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



nacional financiera



- **Sección Tercera.**
- **De la Administración de la sociedad.**
- **Artículos del 142 al 163.**
- **De la Ley General de Sociedades Mercantiles.**
- **Publicada en el DOF del 14 - 06 – 2018.**

60 mejores prácticas



HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



nacional financiera



AA

Asamblea de accionistas:

7 MP: Información y Comunicación.

CA

Consejo de administración:

17 MP: Función, Integración, Estructura, Operativa, Responsabilidad.

FA

Función de auditoría:

16 MP: Función, Auditores, Información Financiera, Control Interno, Partes Relacionadas, Cumplimiento.

EC

Función de evaluación y compensación:

8 MP: Funciones, Operatividad.

PF

Función de finanzas y planeación:

5 MP: Funciones, Operatividad.

RC

Función de riesgo y cumplimiento:

7 MP: Funciones, Operatividad.

MV

Función de mercadotecnia y ventas:

X MP: Funciones, Operatividad.

O+

Otras: Logística, digitalización, crédito

X MP: Funciones, Operatividad.

Caso de Éxito



HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



nacional financiera



Acto 1. EL ARRANQUE

Hace 22 años dos jóvenes, con un año de casados y embarazados, esperan a la primera hija en unos días.

Trabajando muy fuerte, con varias madrugadas incluidas, en la instalación de un local de comida rápida en una plaza comercial popular, en una zona de clase media baja. Fiscalmente es persona física.

Ana será la chef y comprará. Luis atenderá el servicio y la caja. Los 2, administrarán y seguirán armando su sueño. Calculan que un jefe cocinero y dos buenos ayudantes serán suficientes al principio.

La apertura fue celebración familiar, muy cansados por todas las actividades del arranque. La felicidad de la pareja se nota.



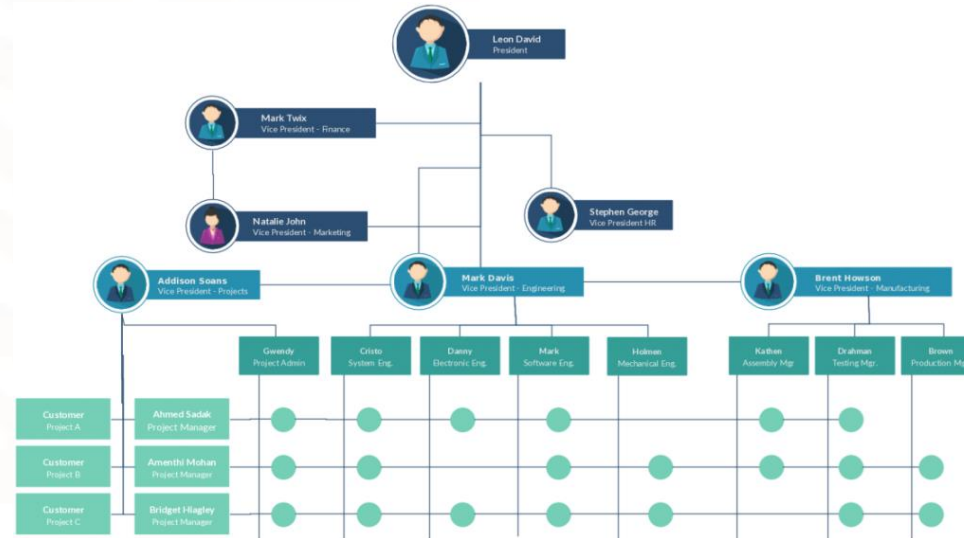
Pregunta clave

1. ¿Cuáles son 3 razones en la pareja, para pensar en ARRANCAR?

Enumere sin explicar



Contestar
en el chat



Asamblea de Accionistas

Asamblea de Accionistas



HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



nacional financiera



Información Oportuna
y Transparente

1

Plan Estratégico de
la Empresa

2

Asignación de Fondos a
Proyectos de Inversión

3



**¿Qué les debe
preocupar a los
Socios?**

6

Rendimiento de la
Inversión de
Accionistas

5

Reinversión de Utilidades
y Pago de Dividendos

4

Supervivencia a través de
SUCESIÓN de la
PROPIEDAD y la
ADMINISTRACIÓN con el
PROTOCOLO FAMILIAR

Caso de Éxito



HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO

nacional financiera



Acto 2. SUPERVIVENCIA

La bebé está por nacer, de un momento a otro en la clínica.

Esperan buenas vivencias, lo planearon todo, lo hacen todo con mucho ánimo y con el esfuerzo de sus ayudantes todo saldrá bien.

Pero, nadie los conoce; no hay recomendaciones; no se ha generado una imagen en el cliente que visita la plaza y no ha probado sus productos. El Centro Comercial tiene una antigüedad de nueve años.

El trabajo es fuerte, sus empleados se cansan y renuncian uno tras otro, hay que sustituirlos con otros y con el tiempo y trabajo de Luis, que además tiene que hacer el trabajo de Ana en la cocina, quien decidió ir a la clínica de maternidad y darle la bienvenida a una bonita bebé llamada Josei, mujer en japonés.



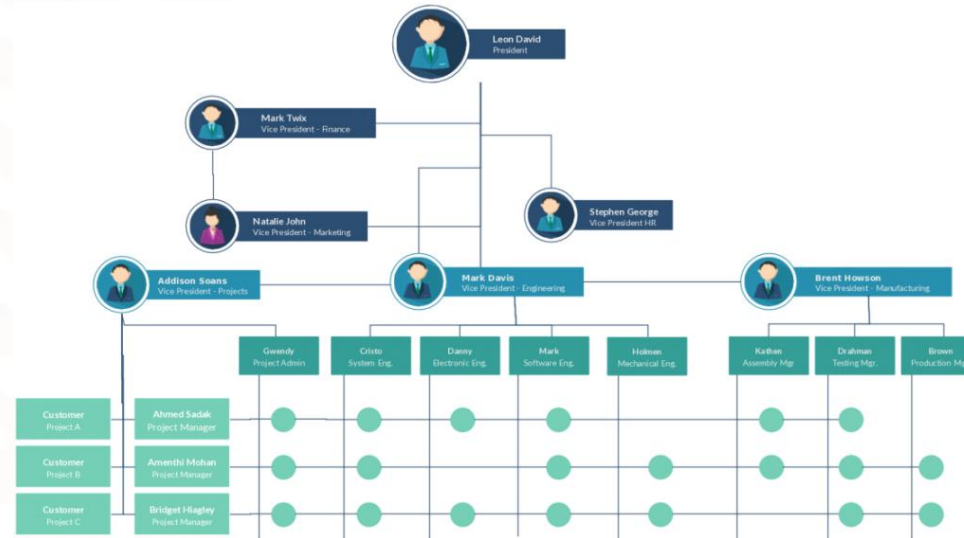
Pregunta clave

2. ¿Qué le motiva a Luis y Ana en la familia y la empresa para pensar en SOBREVIVIR?

Enumere sin explicar



Contestar
en el chat



Consejo de Administración

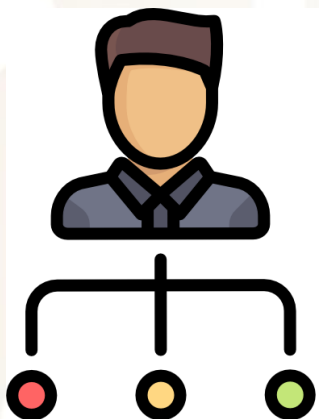
¿Por qué NO tenemos Consejo?



HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



nacional financiera



Compartir información financiera confidencial.

Porque puede abandonar **su autonomía y perder el control.**

Ver **limitada su libertad para tomar decisiones** sin consultar.

Discusiones interminables.

La mayoría de las empresas no tienen un Consejo **porque el fundador no quiere.**

Beneficios del Consejo



HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



nacional financiera



**Autodisciplina y Rendición
de Cuentas**

**Información Transparente y
Oportuna**

**Implementación y
Monitoreo de la Estrategia**

**Aplicación de las Mejores
Prácticas**

**Colaboración entre los
Propietarios, Directivos y
Consejeros**

1

2

3

4

5



**Pensamiento Creativo y
Mejor Toma de Decisiones**

**Experiencia y
Conocimientos
Especializados**

**Opiniones Honestas y
Objetivas**

**Preguntas Desafiantes y
Penetrantes**

**Asesoría Confidencial y
con Empatía**

6

7

8

9

10

¿Cómo puede Evolucionar el Consejo?



HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



nacional financiera



1ª. Etapa:

Fundador y
Familiares que
trabajan en la
Empresa.



2ª. Etapa:

Se incorporan
algunos
Directivos no
familiares.



3ª. Etapa:

Se invita a
Consejeros
Independientes.



4ª. Etapa:

Los Consejeros
Independientes son
Mayoría.

Caso de Éxito

Acto 3. CRECIMIENTO

Han logrado crear una clientela numerosa, sus productos están bien preparados, precios bajos y buen servicio. Las ideas de crecimiento están a flor de piel en la pareja, ya tienen dos locales más y avances de ocupar locales similares en otras plazas. La pareja recibe la noticia de que pronto llegará una hermanita de Josei que se llamará Any.

En lo anterior trabajan 50 personas, incluido un hermano de Ana que es Contador de la empresa.

El tiempo vuela. Apenas se cumplen once años de la empresa, ya existen doce tiendas en la ciudad, incluso dos que ya no están en plazas y son restaurantes independientes, uno en el centro histórico, son prósperos todos. Hay una plantilla de más de 170 personas.



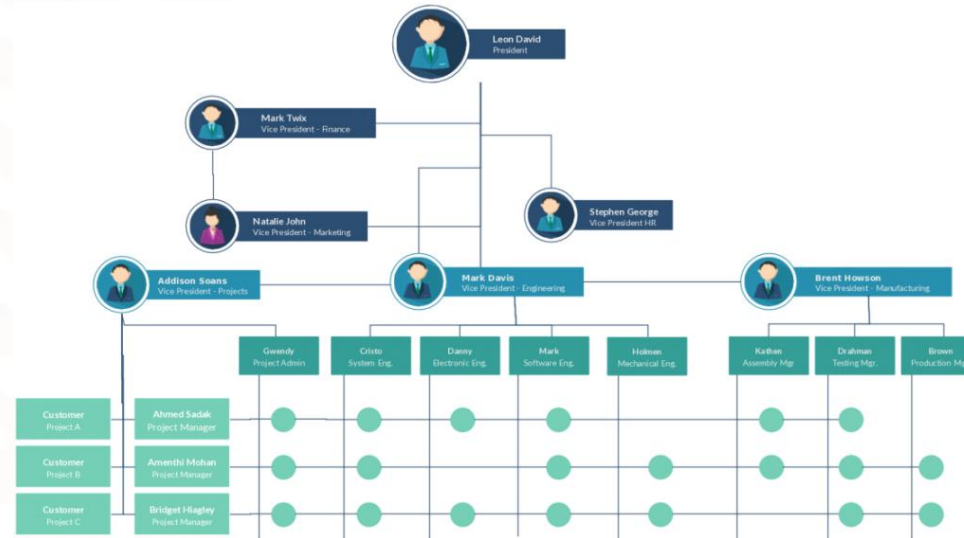
Pregunta clave

3. ¿Cuáles son las claves que ayudaron a CRECER en la empresa de Ana y Luis?

Enumere sin explicar

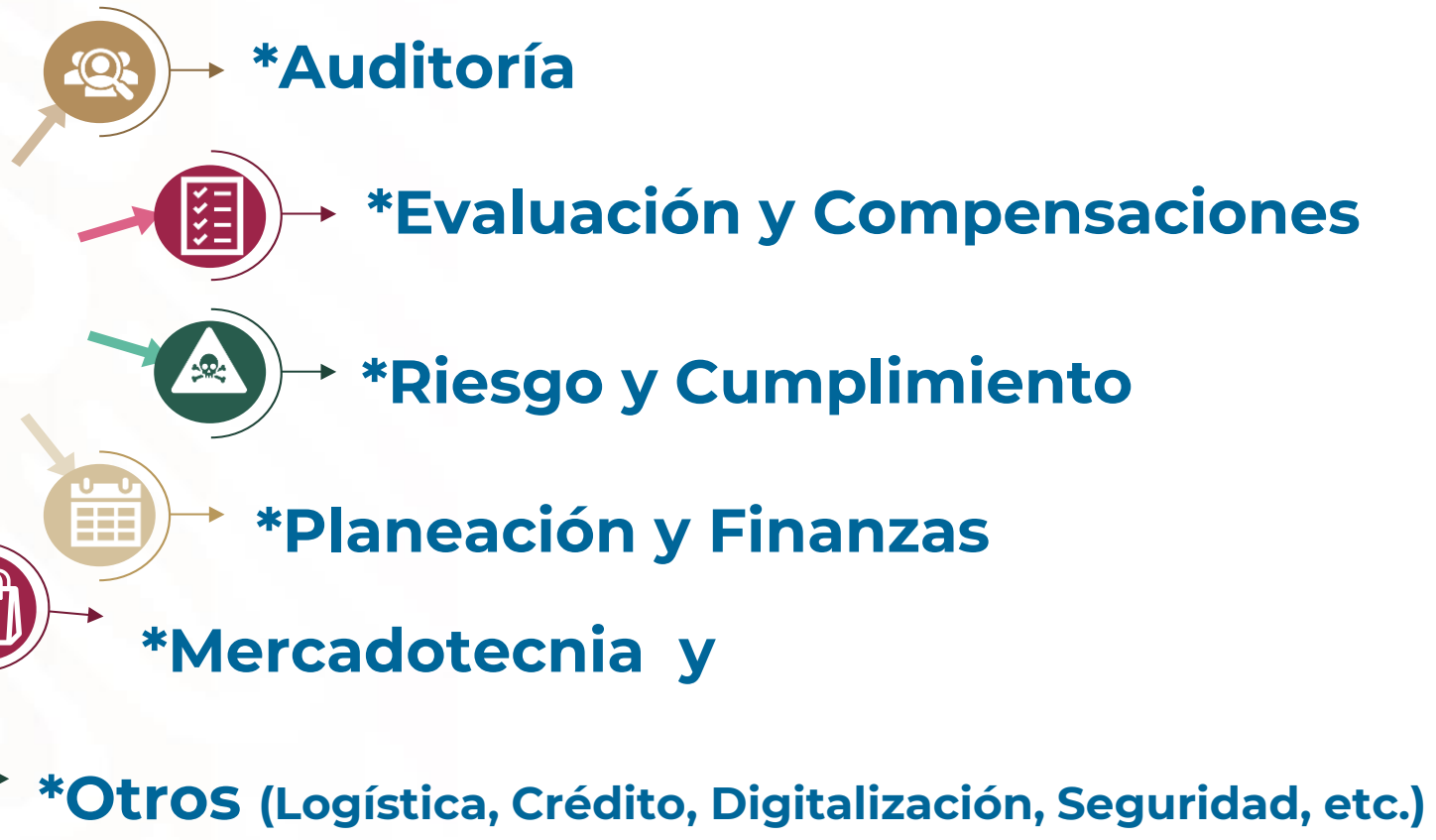


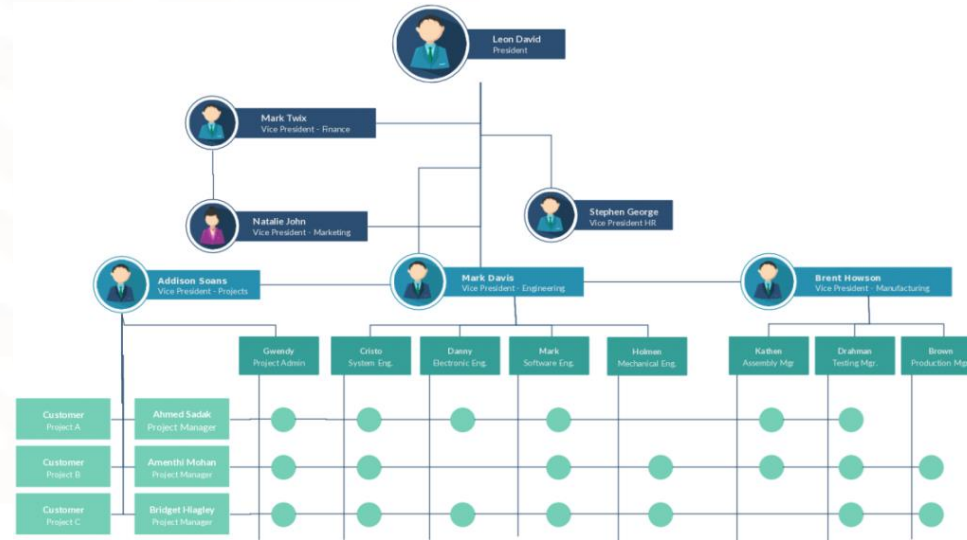
Contestar
en el chat



Comités del Consejo

¿Cuáles Comités puede crear el Consejo de Administración?





Director General

Función del Director General



HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



nacional financiera



Las **Finanzas**

Las **Ventas** y el
Marketing

Cumplir los
Objetivos
de los propietarios

El **Desarrollo**
de la empresa

Las **Operaciones**,
producción y
logística



Los
Empleados

Las relaciones con
Proveedores y Clientes

El **Entorno** de la empresa,
del mercado, de la industria,
del país y del mundo
globalizado.

Función del Director General



HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



nacional financiera



Planear y Organizar la operación de las funciones de la empresa.

Mejorar la forma de Dirigir y Controlar la empresa.

Cumplir Reglas para Rendir Cuentas y la Transparencia de los Directivos ante los Accionistas.

Optimizar relaciones entre los Socios, Consejo de Admón, Directivos y los Terceros Interesados en el desarrollo de la empresa.



Caso de Éxito



HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



nacional financiera



Acto 4. LUZ AL FINAL DEL TÚNEL

La familia con 3 hijas, pues Lois, la tercera, ya estudia primaria y atiende los fines de semanas el área infantil de uno de los restaurantes. Son personas preocupadas por ayudar en lo personal y en lo empresarial. Participan en organismos de asistencia a desfavorecidos, pagan sueldos dignos y están pendientes de sus colaboradores y sus familias.

La empresa, en la ciudad, ya la mitad de sus locales son formato restaurante con terraza; fundó una filial dedicada a la capacitación de su personal creciente; en otra empresa produce y estandariza ingredientes de sus platillos para todos sus puntos de venta. Ya son casi novecientas personas. ¿Exportar? están analizando.

Ana platica que ya no sabe si la empresa es suya o ella es de la empresa, al medir su tiempo que aplica a la operación y pone cara de preocupación cuando recuerda que el crecimiento de la empresa será en otras ciudades cercanas.



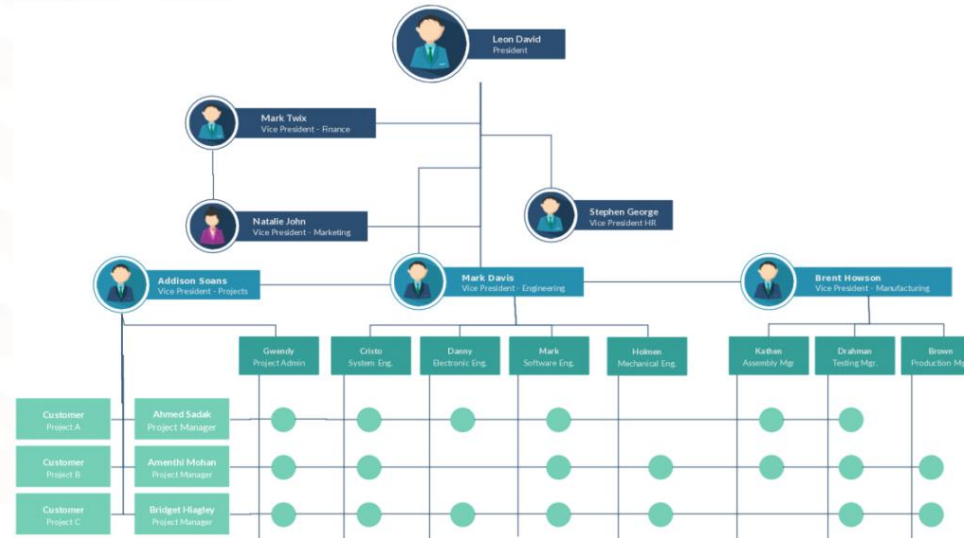
Pregunta clave

4. ¿Cuáles son las acciones que permitieron el DESARROLLO en la empresa de Ana y Luis?

Enumere sin explicar



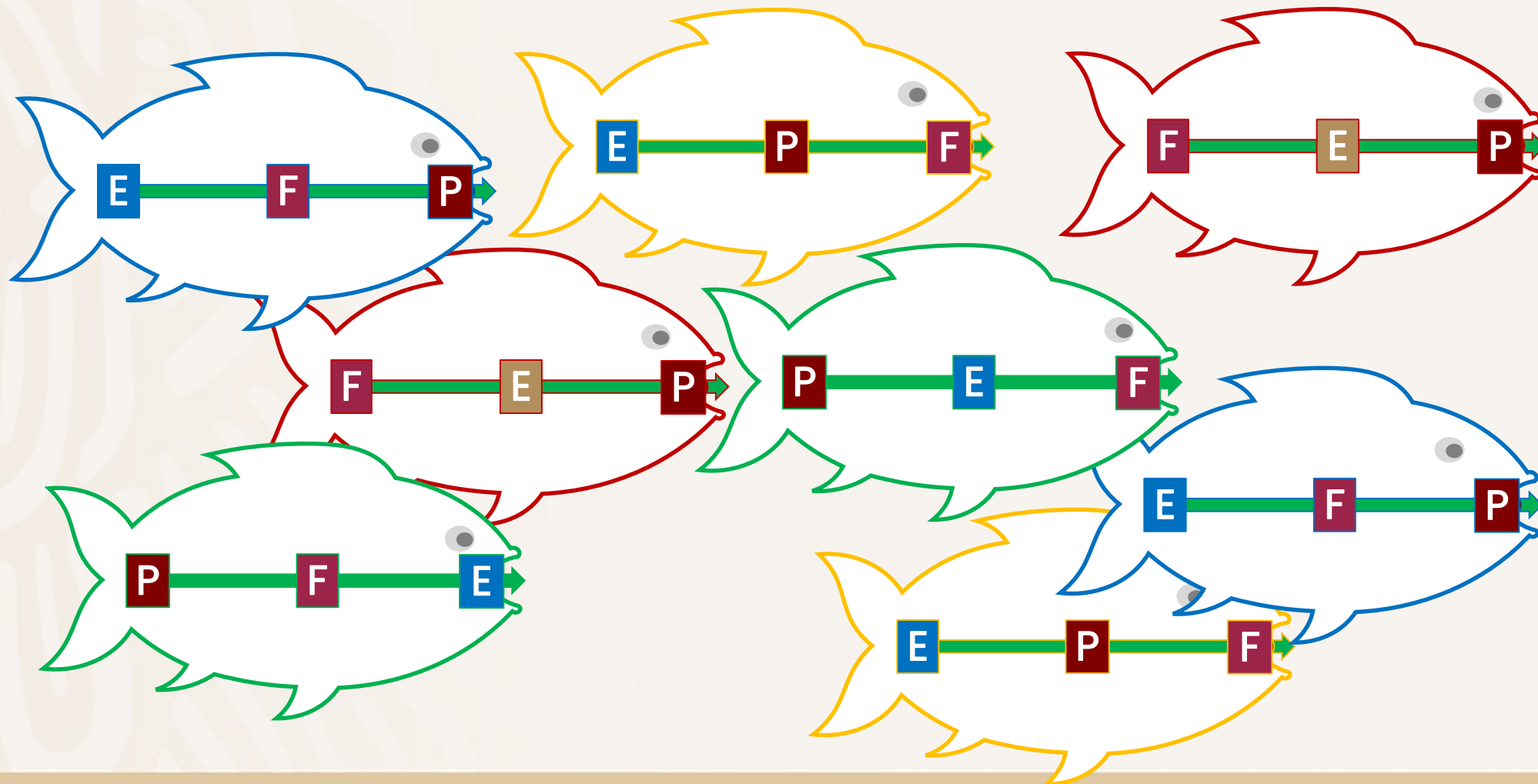
Contestar
en el chat



Evolución de la Estructura de GC

Mar de empresas familiares

CAMINO Y DESTINO



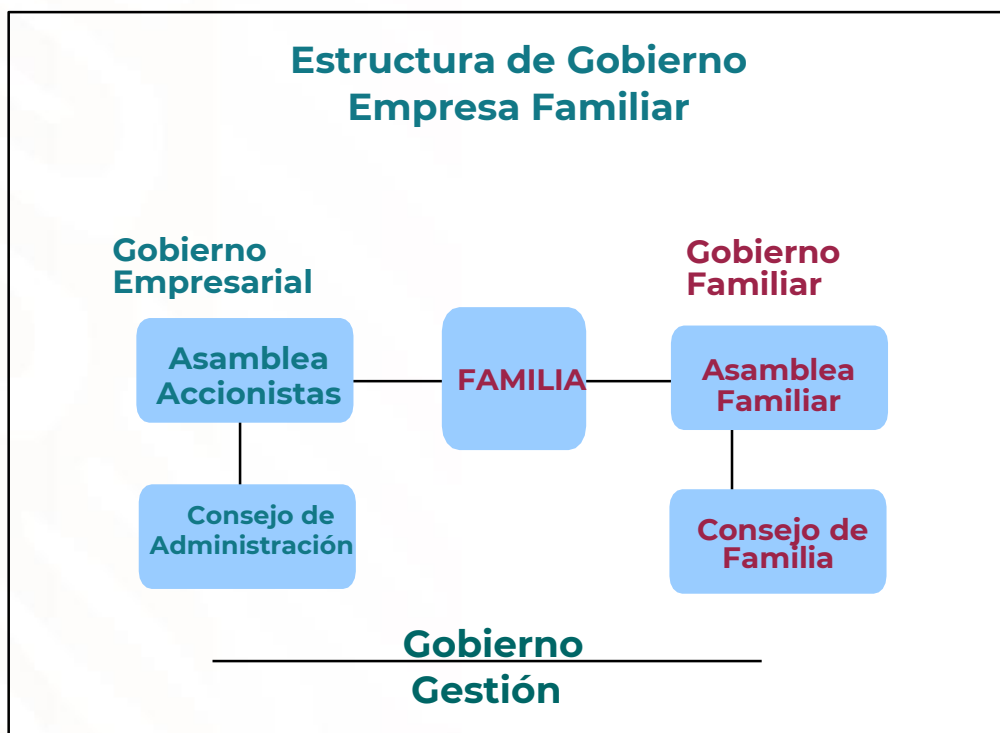
Estructuras de GC en la EF. Sencilla. Orientación Paralela.



HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



nacional financiera



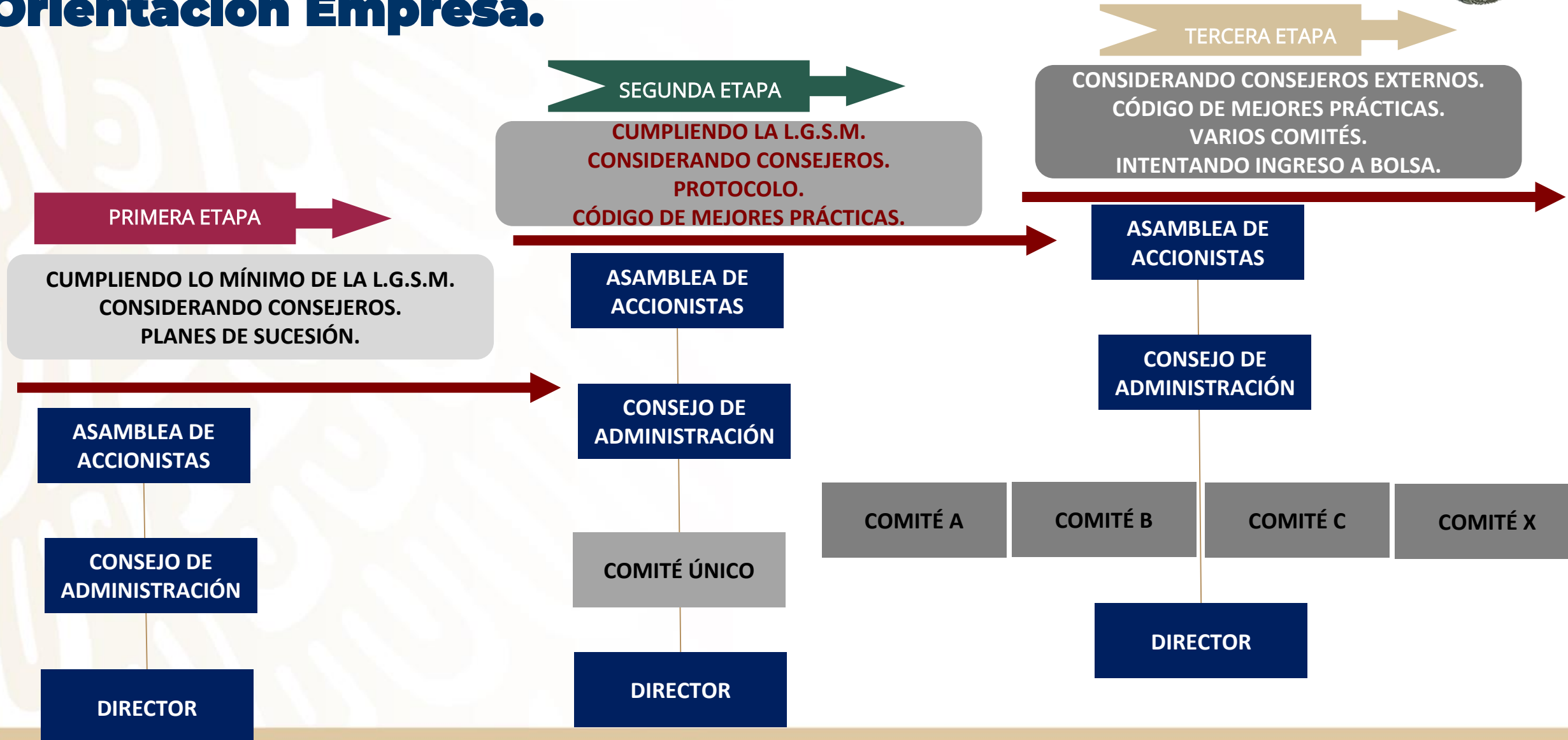
Estructuras de GC en la EF. Orientación Empresa.



HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



nacional financiera



Estructuras de GC en la EF

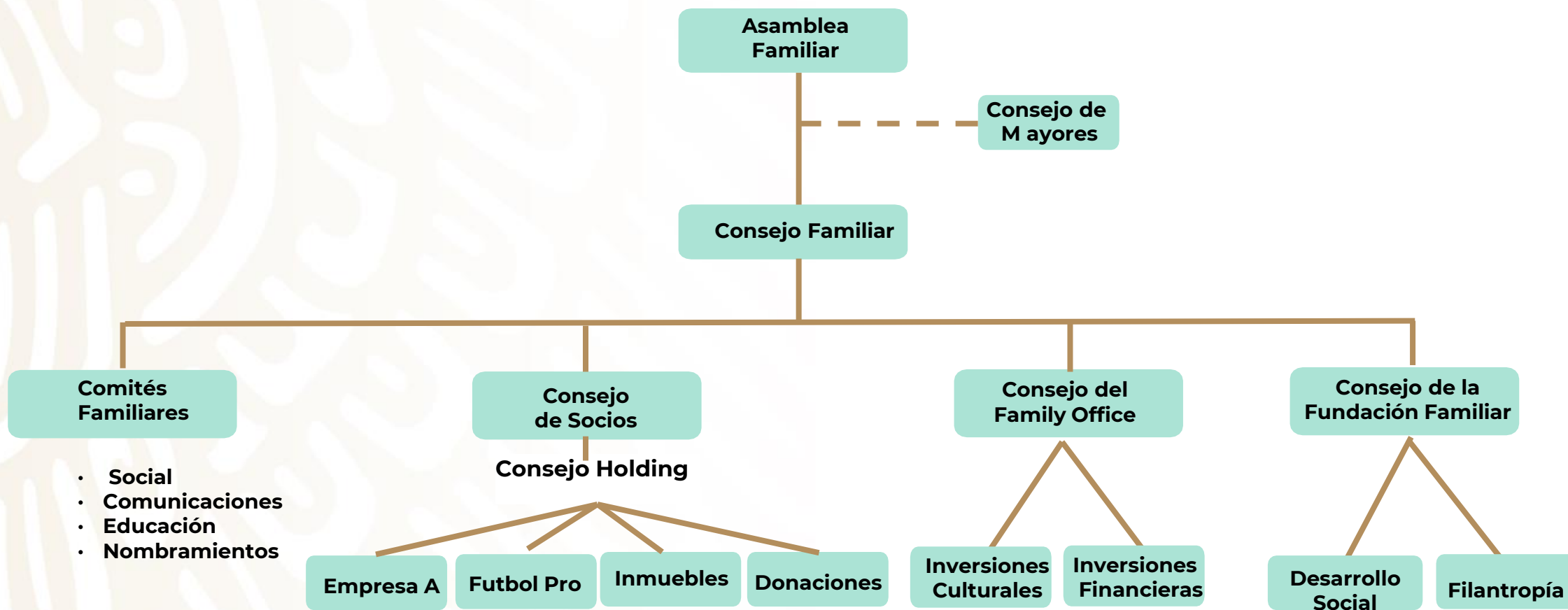
Orientación Familia.



HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



nacional financiera



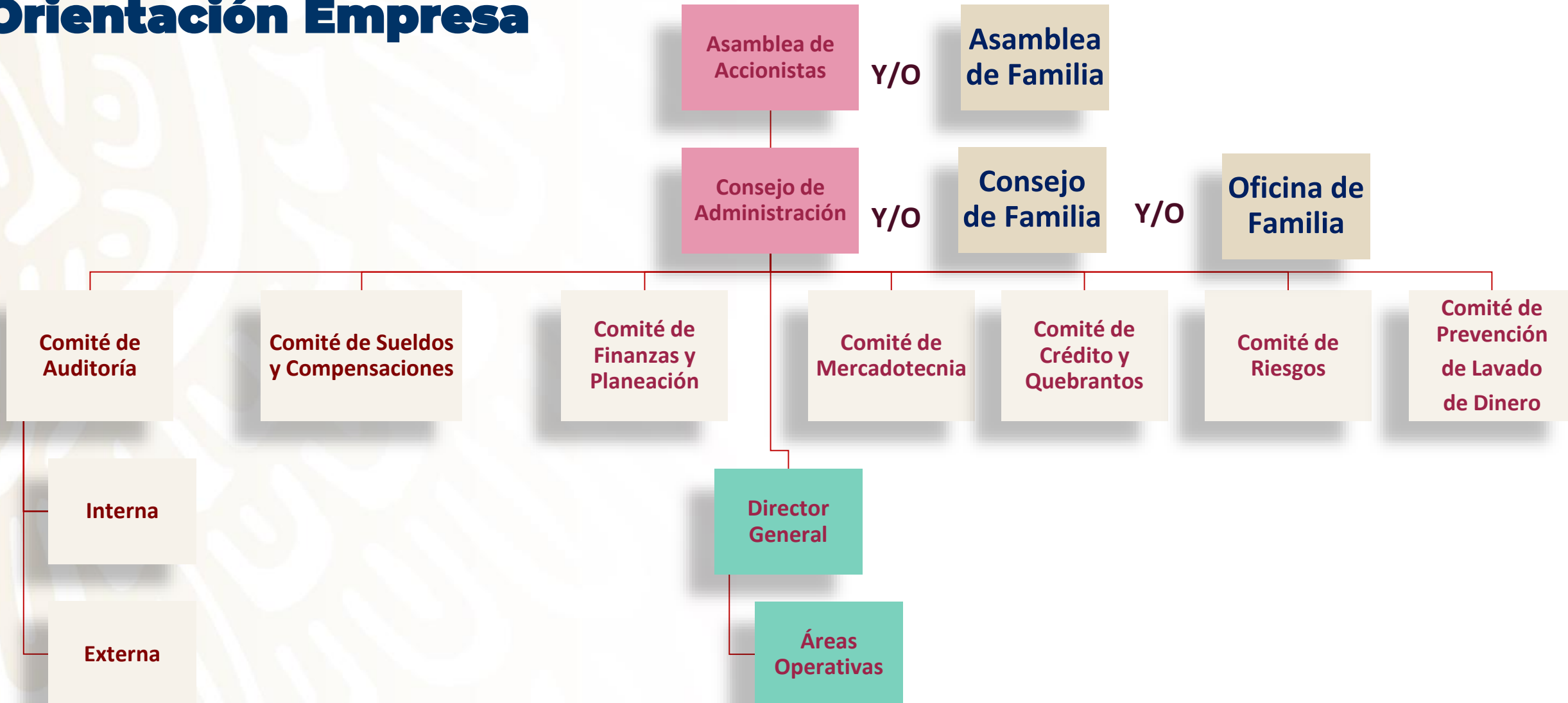
Estructuras de GC en la EF. Completa. Orientación Empresa



HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



nacional financiera



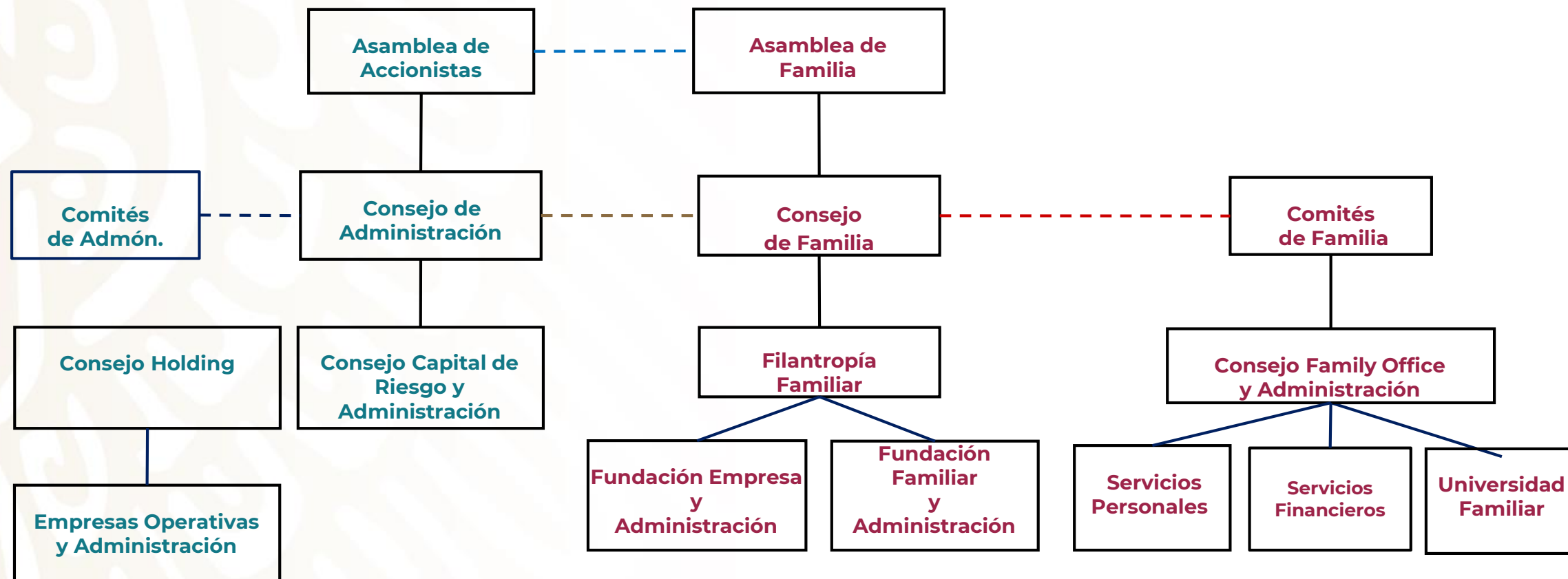
Estructuras de GC en la EF. Completa. Orientación Ambas



HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



nacional financiera



Caso de Éxito



5. SOLUCIONES NECESARIAS

Por el tamaño actual de la empresa, el trabajo es muchísimo.

Luis contrató a Saúl, ex directivo bancario muy capaz, para dar forma a un plan maestro de fortalecimiento de la empresa y que dependa menos de Luis y Ana.

Luis, cursando una maestría en el IPADE, conoce al Director Regional de una empresa líder nacional, transportista de pasajeros y lo contrata para ser el Director General del grupo empresarial Luis desea dirigir en lo estratégico, dejando la operación diaria en un profesional capaz.

Ana ha tenido dificultad en encontrar quien la sustituya. Josei está terminando sus estudios profesionales, tiene novio hace 3 años y ha vivido sus 22 años junto a los 22 años de la empresa que hoy tiene 22 establecimientos con 1,200 colaboradores. Any inicia la universidad, con muchos sueños para el futuro. Lois atiende los espacios infantiles de los restaurantes, está en secundaria.



Pregunta clave

5. ¿Cuáles son las SOLUCIONES que *Luis y Ana* implementan para que su negocio sea un Caso de Éxito?

Enumere sin explicar



Contestar
en el chat

¿Cómo Empezar?



HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



nacional financiera



1. Hacer un Diagnóstico para saber que tenemos y que no tenemos de los elementos del Gobierno Corporativo.
1. Hacer un Plan de trabajo que defina las respuestas a las preguntas clásicas:

WHAT, WHEN, WHERE, WHY, WHO, HOW, HOW MUCH, WHAT FOR.

QUÉ, CUÁNDO, DÓNDE, POR QUÉ, QUIÉN,

CÓMO, CUÁNTO, PARA QUÉ.

Etapas del Desarrollo del GC de la EF. Problema de Mesas.



HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



nacional financiera



Etapas
Instrumentos de Gobierno

Mesa de la Cocina	Mesa del Comedor	Alguna Mesa de la Empresa	Mesa de Sala de Juntas en Empresa	Mesa de Consejo fuera de la Empresa	
I - de 3 años	II 3 a 5	III 6 a 10	IV 11 a 15	V 16 a 20	VI + de 20
Emprendedor – Fundador	Emprendedor – Fundador	Emprendedor – Fundador			Asamblea de Accionistas (T) Asamblea Familiar (T)
			Consejo de Familia Inicial (2p)	Consejo de Familia Mejorado (3p)	Consejo de Familia Maduro (4p)
		Consejo de Administración Pequeño (2p)	Consejo de Administración Mediano (3p)	Consejo de Administración Grande (4p)	Consejo de Administración Muy grande (5p)
Alguna ayuda (1p)	Comité de Operación (2p)	Comité de Operación (2p)	Comité de Consejo (1c)	Comités de Consejo (2c)	Comités de Consejo (3c)

Sesión de preguntas





HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



nacional financiera



Tu opinión es valiosa



Encuesta

Conclusiones



HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



nacional financiera



1. La Evolución de tu Empresa Familiar es PERMANENTE.
2. El proceso: Idea-Arranque-Esfuerzo-Crecimiento-Experiencia-Desarrollo-Permanencia, son retos y son metas.
3. Cada Empresa Familiar elige su Propio Destino y transita su Propio Camino.
4. El Gobierno Corporativo apoya la Evolución, Asegura la Permanencia y empuja al Destino.
5. El ritmo y contenido de la implantación del Gobierno Corporativo los define la Familia.

Ingresa

www.nafintecapacita.com



HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO

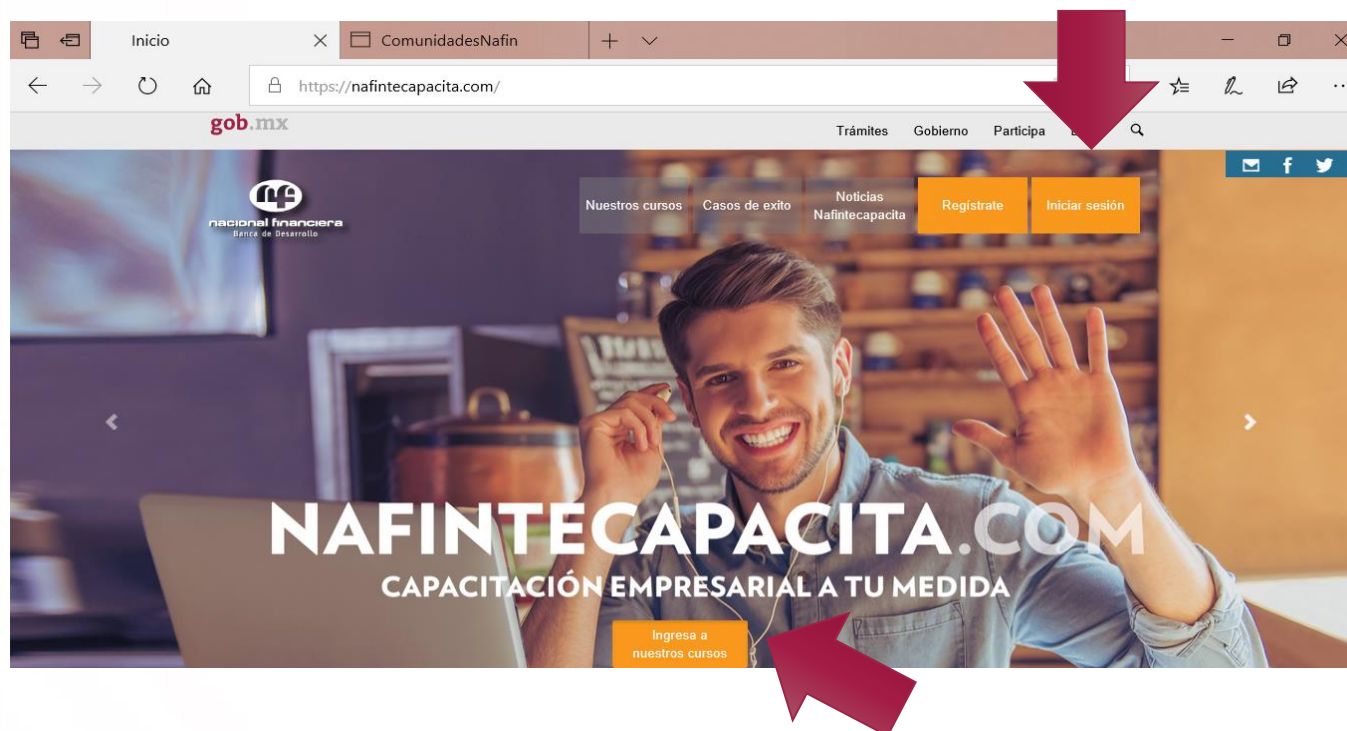


nacional financiera



- 1 Aún no estás registrado:
 - Da clic en "Regístrate".
 - Incorpora los datos solicitados.

- 2 Estás registrado:
 - Da clic en "Iniciar sesión".
 - Ingresa tu mail y contraseña.



En caso de tener alguna duda del funcionamiento de la plataforma te invitamos a ingresar a este video tutorial:
<https://drive.google.com/open?id=14TJvzljLXlIla9RnNNtKhjdxXec0rsA>

Usa el navegador Google Chrome para mejorar tu experiencia.



HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



nacional financiera



¿CÓMO CONTACTARNOS?



ayuda@nafintecapacita.com



nafin.com o gob.mx/nafin
nafintecapacita.com



800 NAFINSA (623-4672)



/NAFINSA
Capacitación Empresarial Nafin



/NafinOficial
/CE_Nafin



/Nafin

