

# EMPRESA (FAMILIAR) EN MEXICO

## Institucionalización como Plataforma de Recuperación y Permanencia

RAMSÉS INZUNZA ESPINOSA  
Socio Líder de Consultoría

JESÚS GONZÁLEZ ARELLANO  
Socio de Consultoría



*El secreto del cambio está en enfocar  
TODA tu energía,*

- no en luchar por “lo que fue”*
- sino en la construcción de “lo que será”*

**SOCRATES**





*El mundo lleva años en un cambio fuerte y constante*

*La transformación digital/tecnológica es un gran reto*

*La Pandemia estresó aún más el ambiente social-empresarial*

*Los impactos han sido fuertes - en ocasiones devastadores*

*El mundo no se va a detener a esperar*

*¿SU EMPRESA COMO ESTÁ?*

*¿SE HA ANTICIPADO O HA FLOTADO?*

*¿SOBREVIVE O SOBRESALE?*





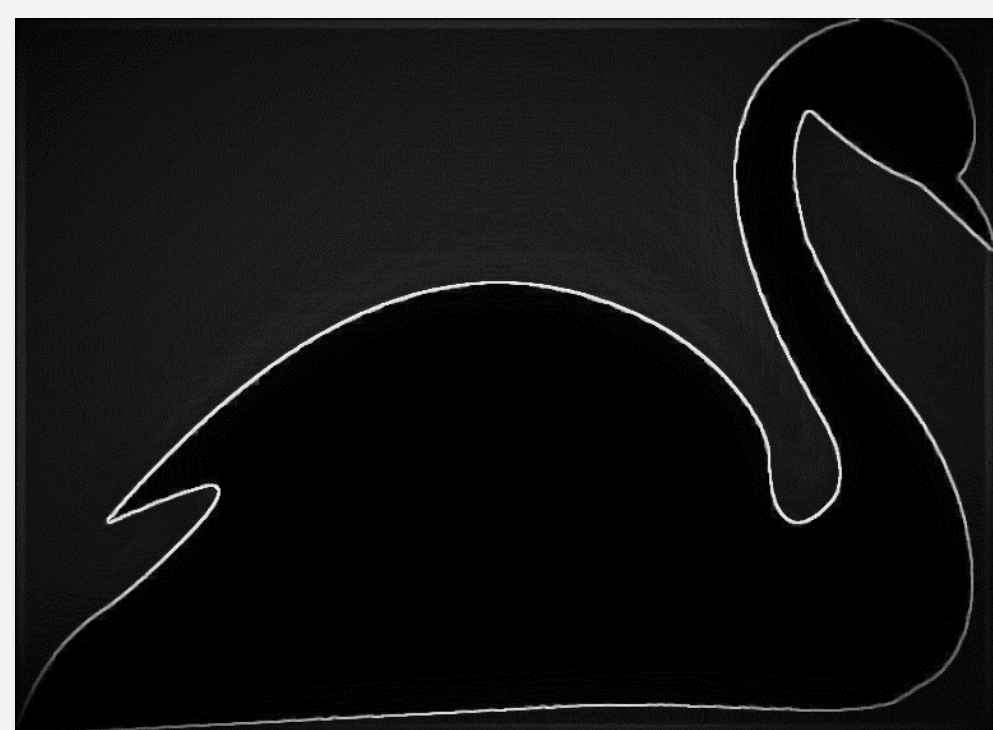
ESPERE LO INESPERADO

LA NEGACION NO MITIGA IMPACTOS

## RIESGO EMPRESARIAL

“Cualquier obstáculo para el logro de los objetivos del negocio”

¿SU EMPRESA SE ESTA ADAPTANDO?



El Cisne Negro (2007)

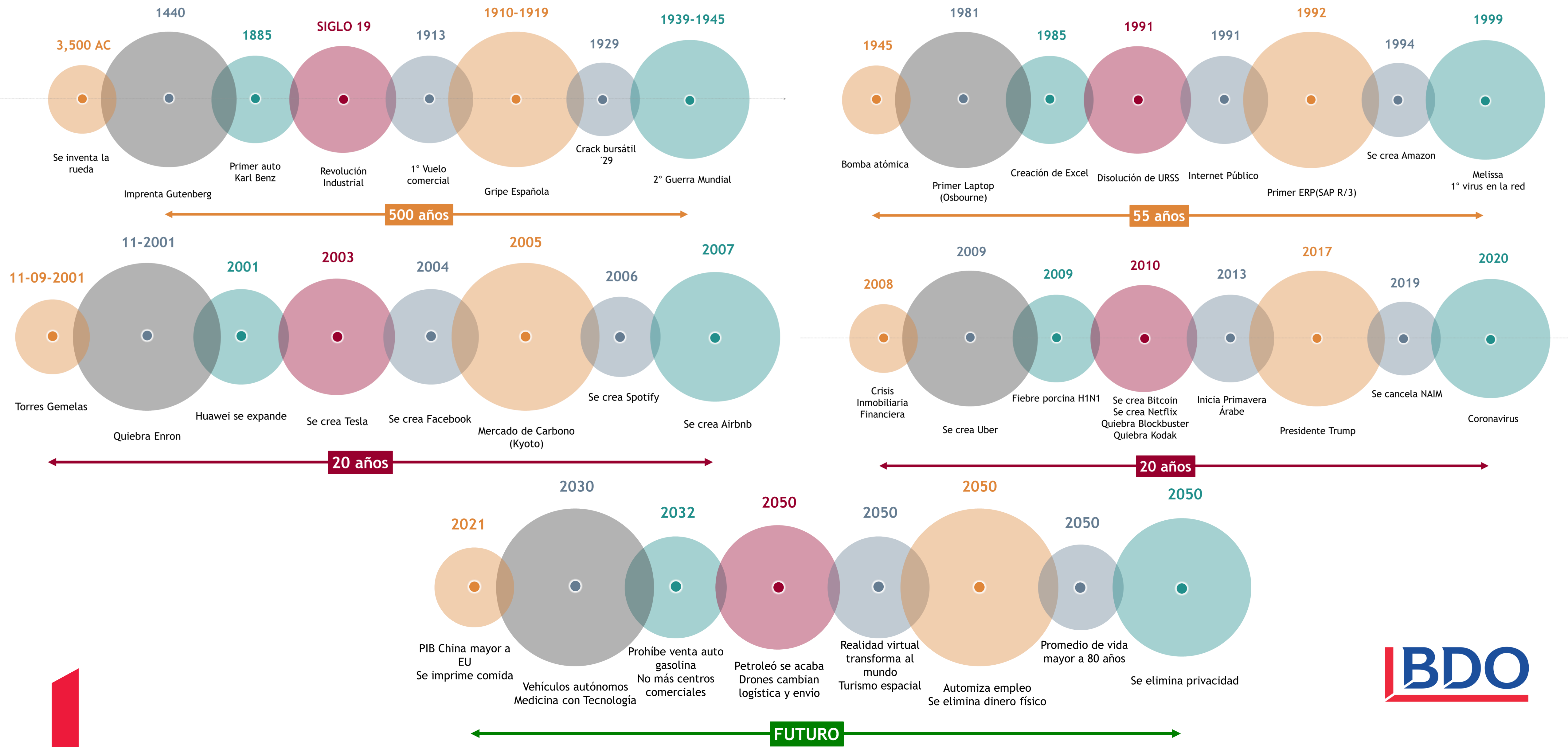
*El impacto de lo altamente improbable*  
Nassim Taleb



El Cisne Verde (2020)

*La crisis económico-ambiental por venir*  
BIS “El Banco de los Bancos Centrales”

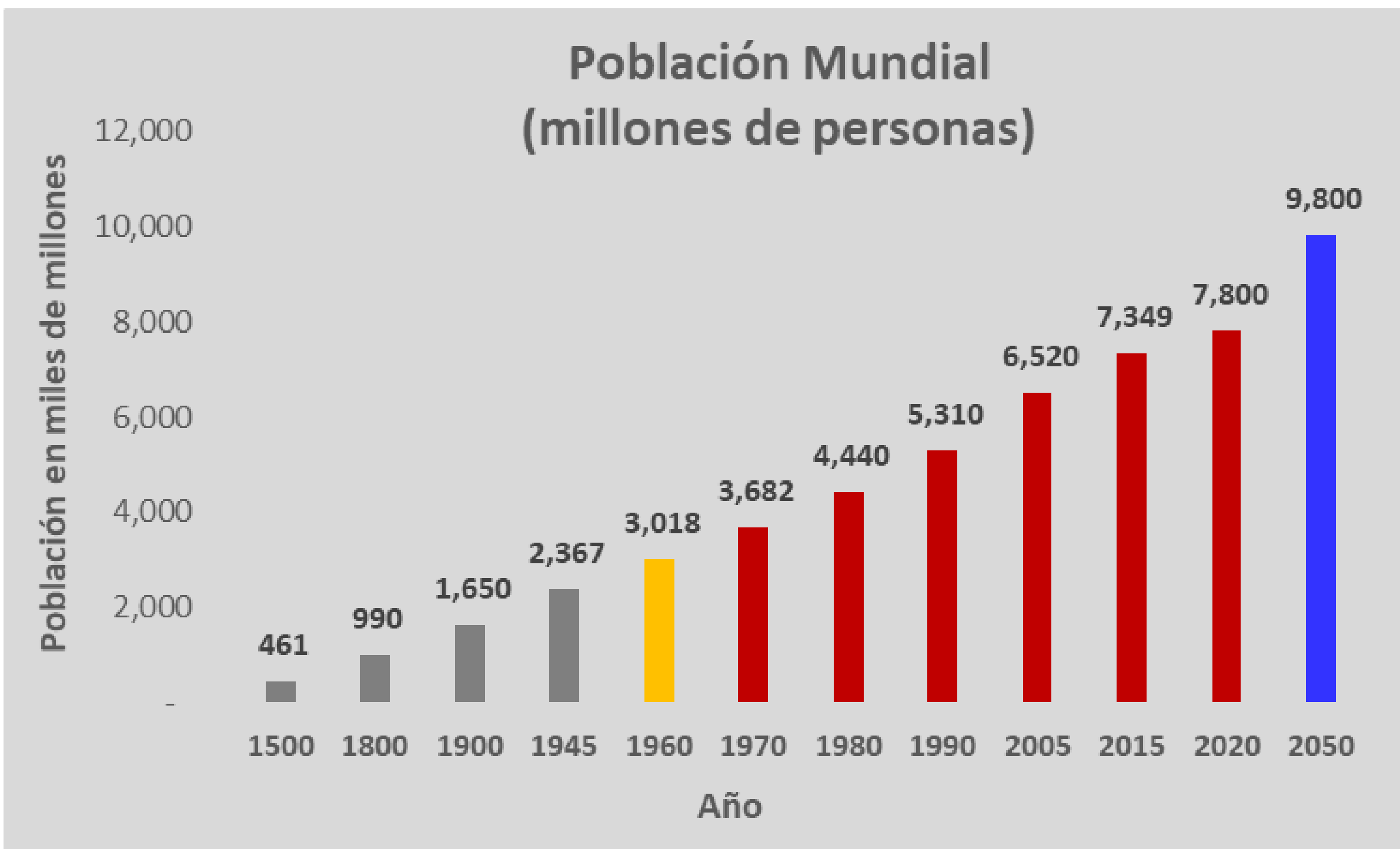
# MUNDO CAMBIA A VELOCIDAD IMPRESIONANTE - TOTAL DISRUPCIÓN



# EL MUNDO SE TRANSFORMA - VELOZMENTE - CONCEPTO DE VALOR CAMBIA

| 1980                |   | 2000               |   | 2010               |   | 2020               |   |              |
|---------------------|---|--------------------|---|--------------------|---|--------------------|---|--------------|
| <u>Exxon Mobile</u> | ● | <u>Microsoft</u>   | ● | <u>Exxon Mobil</u> | ● | <u>Apple</u>       | ● | ● Petróleo   |
| General Motors      | ● | <u>GE</u>          |   | PetroChina         | ● | <u>Microsoft</u>   | ● |              |
| Mobil               | ● | Cisco              | ● | <u>Apple</u>       | ● | Amazon             | ● | ● Tecnología |
| Ford                | ● | Walmart            | ● | BHP Billiton       | ● | Alphabet           | ● |              |
| Texaco              | ● | Intel              | ● | <u>Microsoft</u>   | ● | Facebook           | ● | ● Banca Inv  |
| Chevron             | ● | NTT                |   | ICBC               | ● | Alibaba            | ● | ● Salud      |
| Gulf Oil            | ● | <u>Exxon Mobil</u> | ● | Petrobras          | ● | Berkshire Hathaway | ● |              |
| IBM                 | ● | Lucent Tech        | ● | China Const. Bank  | ● | Visa               | ● | ● Auto       |
| <u>GE</u>           |   | Deutsche Telekom   |   | Shell              | ● | Johnson & Johnson  | ● | ● Consumo    |
| Amoco               | ● | Pfizer             | ● | Nestle             | ● | JP Morgan          | ● |              |

# CRECIMIENTO DEMOGRAFICO - IMPARABLE - MOTIVO DE TRANSFORMACIÓN



## CRECIMIENTO DEMOGRAFICO 2020-2050

México > 29%

Mundo > 25%

## EL MUNDO HA CAMBIADO

*Oferta, demanda, moda, abasto, energía, leyes*

*TODO SE MODIFICA VELOZMENTE*

*ESTAMOS EN EL PUNTO DE NO RETORNO*

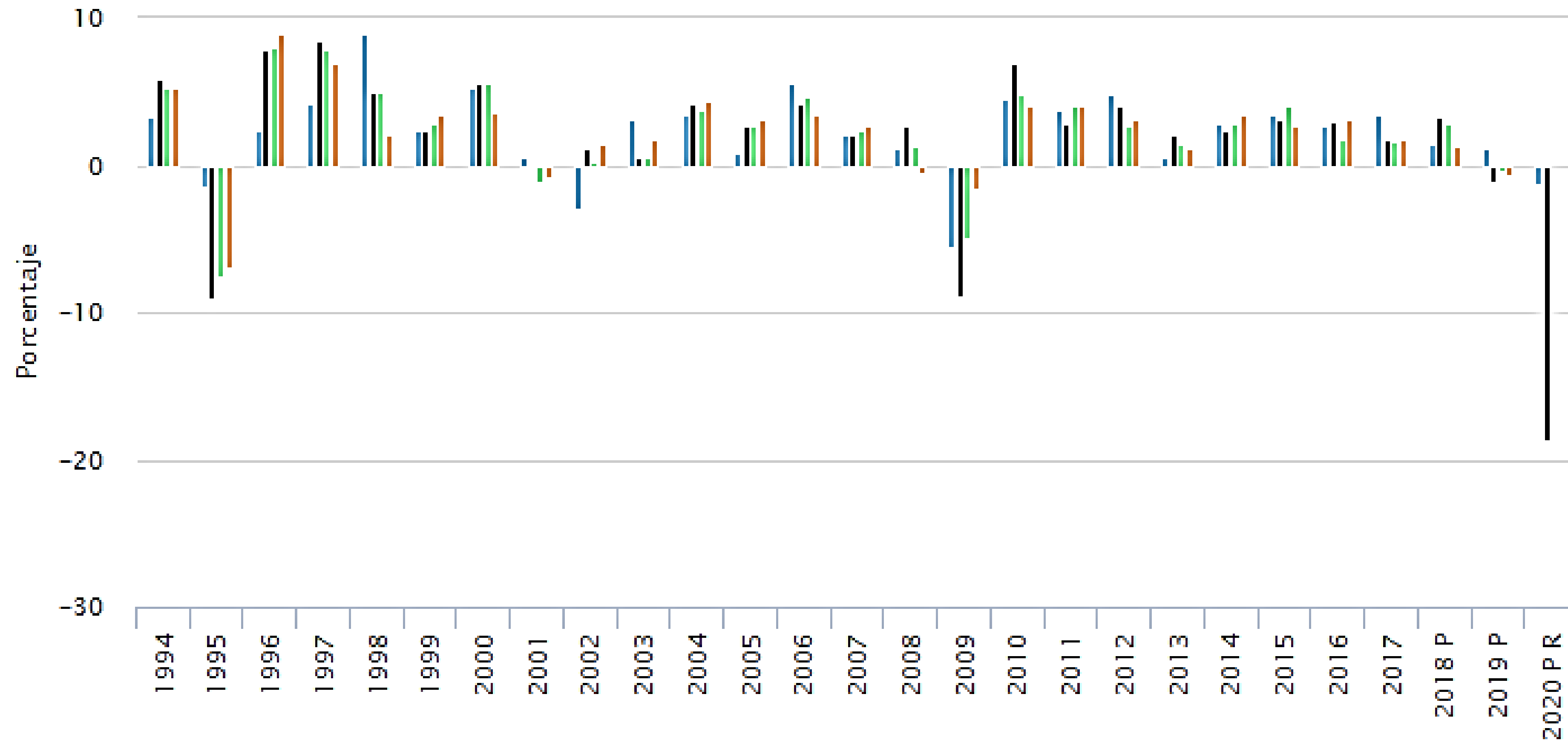
**MEXICO**

Constante y veloz transformación

**¿CÓMO HA AFECTADO O AFECTARÁ A SU EMPRESA?**

# PIB MEXICO

Variación porcentual anual  
2020 2T



PIB 2020

La peor caída de la historia desde su medición

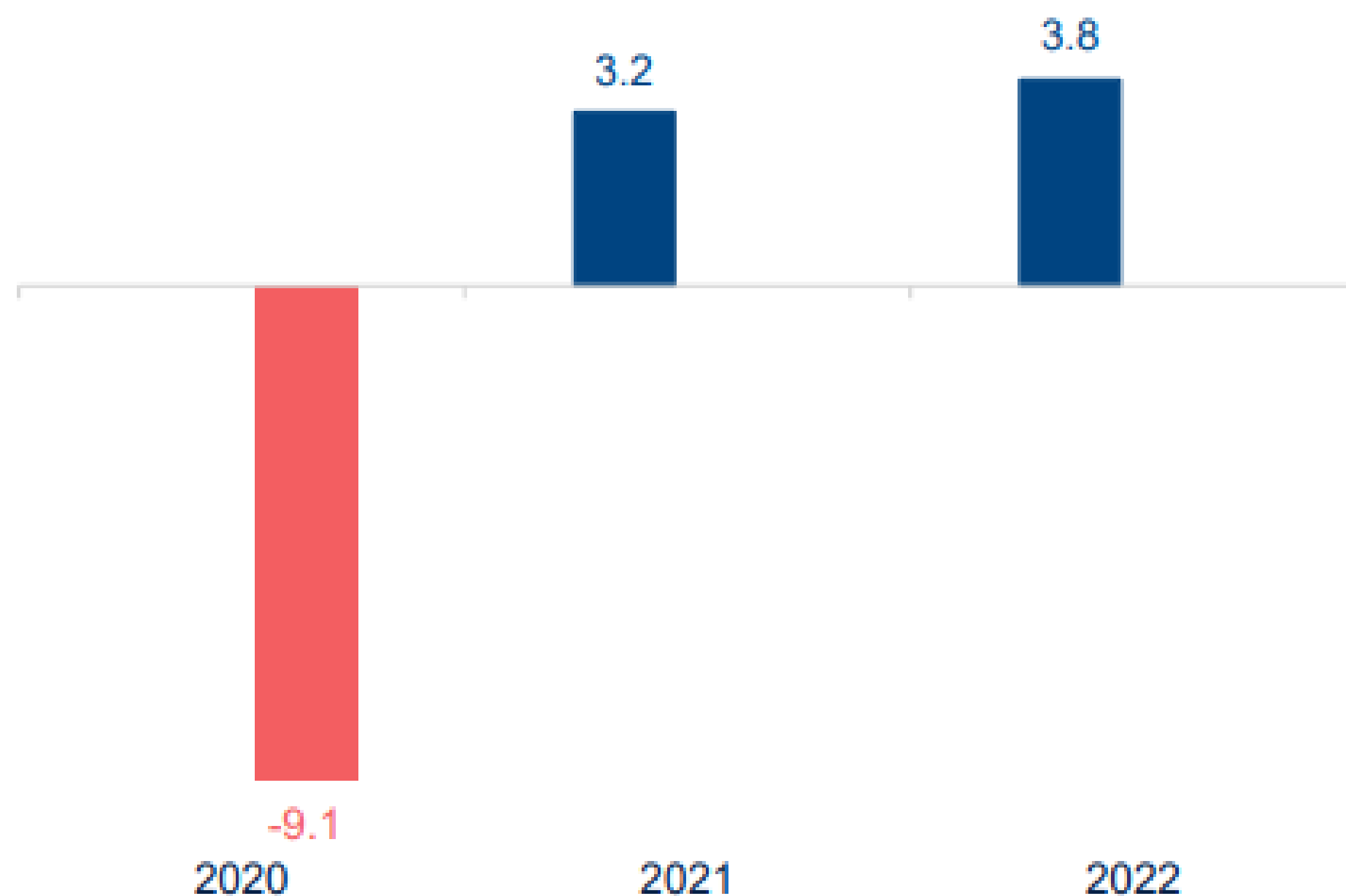




# PIB MÉXICO ESPERADO Fuente: BBVA MX

**Revisamos a la baja nuestra previsión de crecimiento para 2021 a 3.2% (3.7% previo); estimamos un crecimiento de 3.8% en 2022 (3.5% previo)**

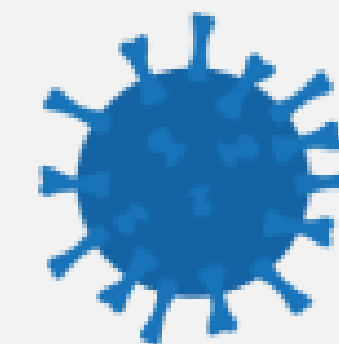
PIB  
(VAR. % ANUAL)



RIESGOS



Extensión del cierre de actividades no esenciales.



Rezago en la producción/administración de la vacuna.

Fuente: BBVA Research/INEGI.

RECUPERACIÓN: LENTA FRENTE A NECESIDAD

# % DEL PIB POR ESTADO DE LA REPUBLICA

(Fuente INEGI)

| Estado              | % del PIB |
|---------------------|-----------|
| Ciudad de México    | 16.07%    |
| México              | 8.81%     |
| Nuevo León          | 8.02%     |
| Jalisco             | 7.13%     |
| Veracruz de Ignacio | 4.51%     |
| Guanajuato          | 4.22%     |
| Coahuila            | 3.71%     |
| Baja California     | 3.50%     |
| Chihuahua           | 3.46%     |
| Sonora              | 3.36%     |
| Puebla              | 3.33%     |
| Tamaulipas          | 3.09%     |
| Campeche            | 2.71%     |
| Michoacán           | 2.47%     |
| Querétaro           | 2.32%     |
| San Luis Potosí     | 2.27%     |

| Estado              | % del PIB |
|---------------------|-----------|
| Tabasco             | 2.26%     |
| Sinaloa             | 2.24%     |
| Hidalgo             | 1.65%     |
| Quintana Roo        | 1.63%     |
| Oaxaca              | 1.51%     |
| Yucatán             | 1.51%     |
| Chiapas             | 1.44%     |
| Guerrero            | 1.37%     |
| Aguascalientes      | 1.33%     |
| Durango             | 1.20%     |
| Morelos             | 1.10%     |
| Baja California Sur | 0.94%     |
| Zacatecas           | 0.90%     |
| Nayarit             | 0.70%     |
| Colima              | 0.64%     |
| Tlaxcala            | 0.59%     |

- Estados están listado de mayor generación de PIB (5) a menor generación de PIB (%)
- El PIB por si solo no hace mucho sentido - Requiere una correlación
  - Ej. \$1,000,000 USD no es mucho ni poco. Dividido entre un millón de personas es poco - dividido entre 2, mucho.
- 10 Estados con mayor generación de PIB (Verde)
- 10 Estados con menor generación de PIB (Rosa)

66% DE ESTADOS CON PIB MENOR AL PROMEDIO NACIONAL





# CAPACIDAD DE DISTRIBUCIÓN POR ESTADO

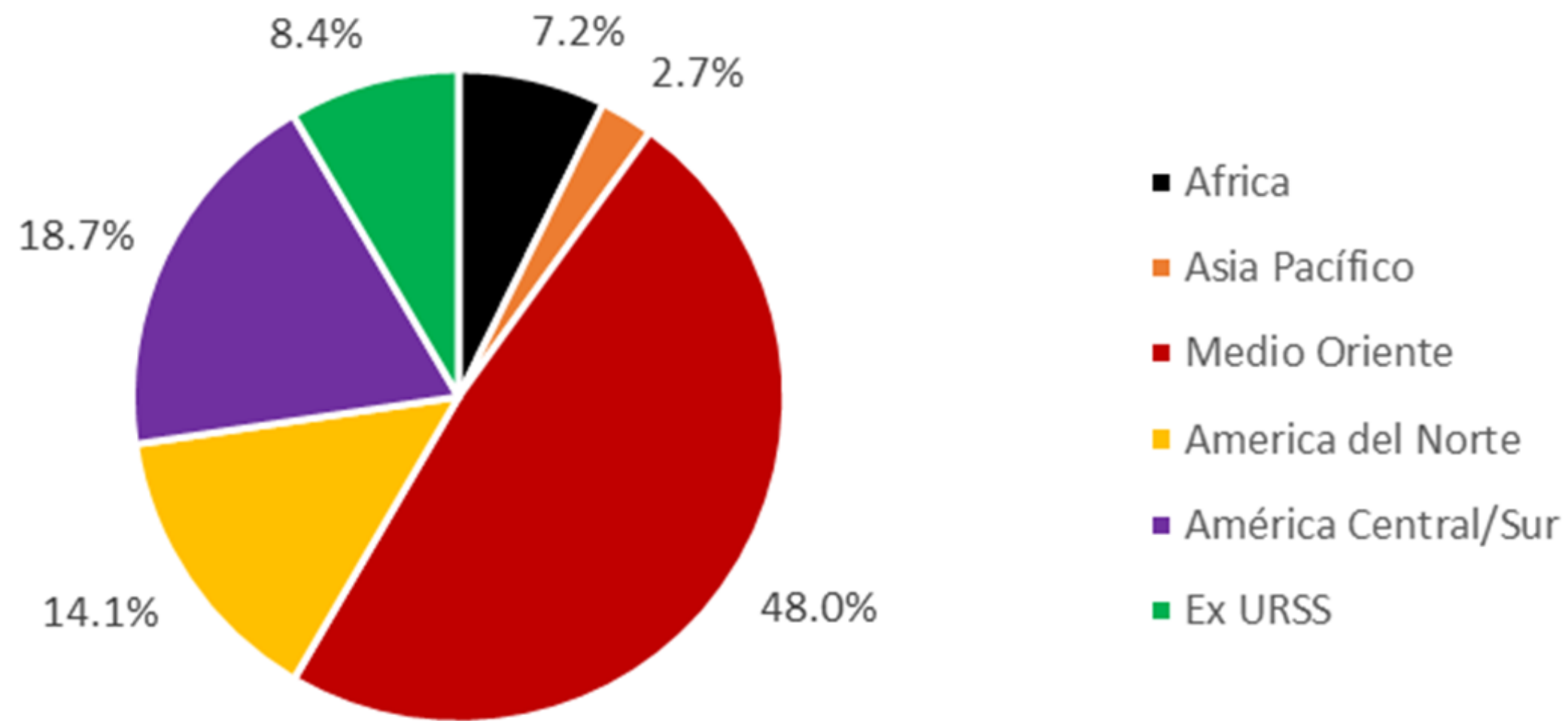
## (PIB vs POBLACION)

| Estado                  | % del PIB | % de Población | Bienestar |   | Estado                     | % del PIB | % de Población | Bienestar |   |
|-------------------------|-----------|----------------|-----------|---|----------------------------|-----------|----------------|-----------|---|
| <u>Ciudad de México</u> | 16.07%    | 7.88%          | 50.97%    | ★ | Tabasco                    | 2.26%     | 1.99%          | 11.92%    | ★ |
| México                  | 8.81%     | 13.51%         | -53.28%   | ✘ | Sinaloa                    | 2.24%     | 2.46%          | -9.76%    | ● |
| <u>Nuevo León</u>       | 8.02%     | 4.14%          | 48.35%    | ★ | Hidalgo                    | 1.65%     | 2.37%          | -44.10%   | ✘ |
| Jalisco                 | 7.13%     | 6.54%          | 8.27%     | ● | Quintana Roo               | 1.63%     | 1.18%          | 27.50%    | ★ |
| Veracruz de Ignacio     | 4.51%     | 6.80%          | -50.75%   | ✘ | <u>Oaxaca</u>              | 1.51%     | 3.38%          | -123.85%  | ✘ |
| Guanajuato              | 4.22%     | 4.88%          | -15.61%   | ✘ | Yucatán                    | 1.51%     | 1.74%          | -15.20%   | ✘ |
| <u>Coahuila</u>         | 3.71%     | 2.45%          | 33.98%    | ★ | <u>Chiapas</u>             | 1.44%     | 4.27%          | -196.61%  | ✘ |
| Baja California         | 3.50%     | 2.81%          | 19.87%    | ★ | <u>Guerrero</u>            | 1.37%     | 3.02%          | -120.43%  | ✘ |
| Chihuahua               | 3.46%     | 3.03%          | 12.44%    | ● | Aguascalientes             | 1.33%     | 1.05%          | 20.74%    | ★ |
| Sonora                  | 3.36%     | 2.37%          | 29.50%    | ★ | Durango                    | 1.20%     | 1.45%          | -21.42%   | ✘ |
| Puebla                  | 3.33%     | 5.15%          | -54.65%   | ✘ | Morelos                    | 1.10%     | 1.58%          | -43.73%   | ✘ |
| Tamaulipas              | 3.09%     | 2.91%          | 5.69%     | ● | <u>Baja California Sur</u> | 0.94%     | 0.57%          | 39.39%    | ★ |
| <u>Campeche</u>         | 2.71%     | 0.73%          | 73.03%    | ★ | Zacatecas                  | 0.90%     | 1.33%          | -48.21%   | ✘ |
| <u>Michoacán</u>        | 2.47%     | 3.87%          | -56.52%   | ✘ | Nayarit                    | 0.70%     | 0.97%          | -37.76%   | ✘ |
| Querétaro               | 2.32%     | 1.63%          | 29.75%    | ★ | Colima                     | 0.64%     | 0.58%          | 9.35%     | ● |
| San Luis Potosí         | 2.27%     | 2.30%          | -1.57%    | ● | <u>Tlaxcala</u>            | 0.59%     | 1.04%          | -75.50%   | ✘ |

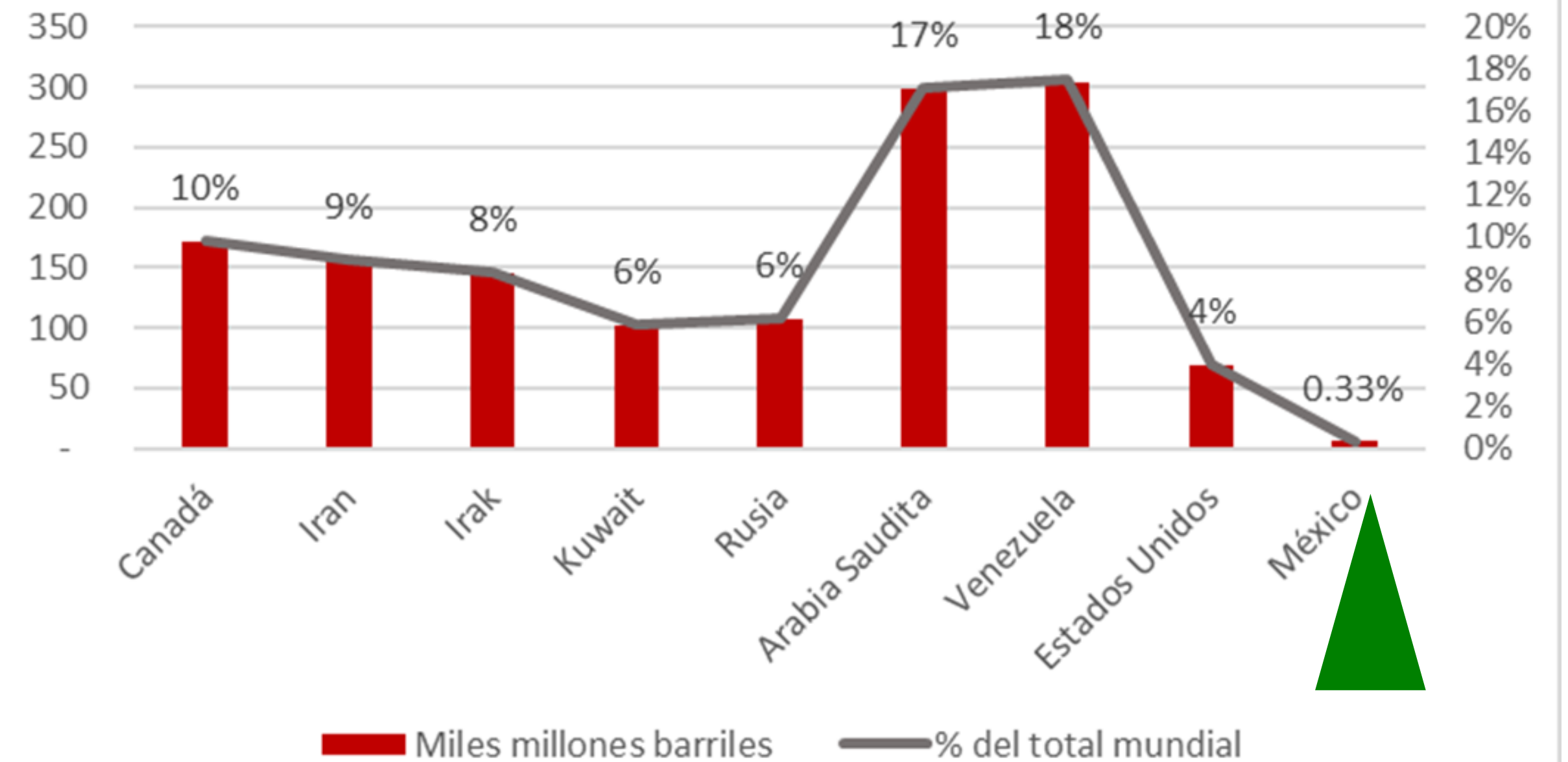
53% DE LOS ESTADOS CON DISTRIBUCION DE PIB NEGATIVA CONSIDERADO SU POBLACION

# MEXICO ¿PAÍS PETROLERO?

Reservas probadas de Petroleo en el Mundo (2019)



Países con mayores reservas de Petroleo (2019)



## PETROLEO EN EL MUNDO

AMERICANO ES JUGADOR PREPONDERANTE  
EL > PORCENTAJE DE AMERICA ES USA+VENEZUELA

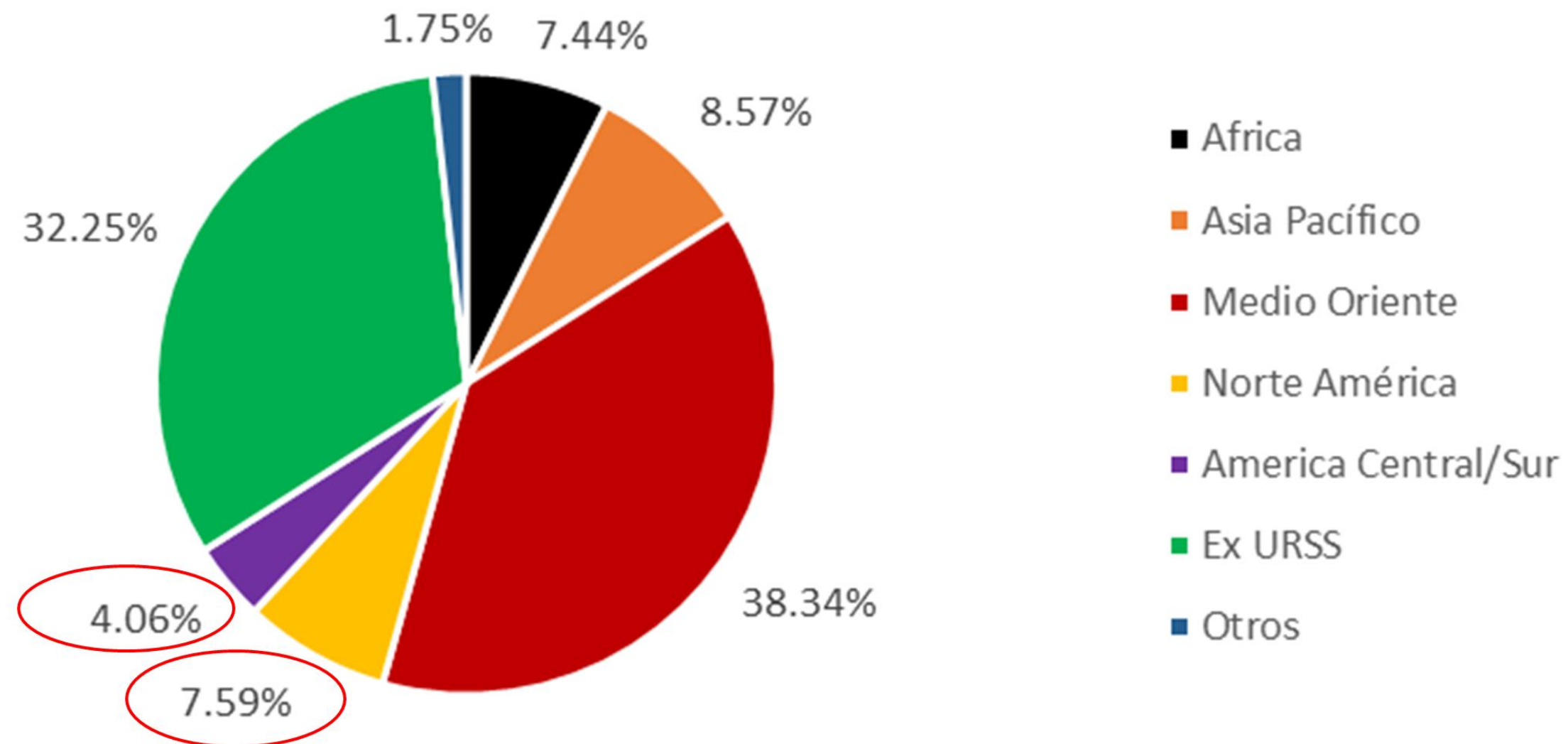
## MEXICO YA NO ES PAIS PETROLERO

APORTACION AL PIB ES MENOR AL 3% (FUE > AL 10%)  
¿CÓMO SUSTITUIR ESA FALTA DE INGRESO?

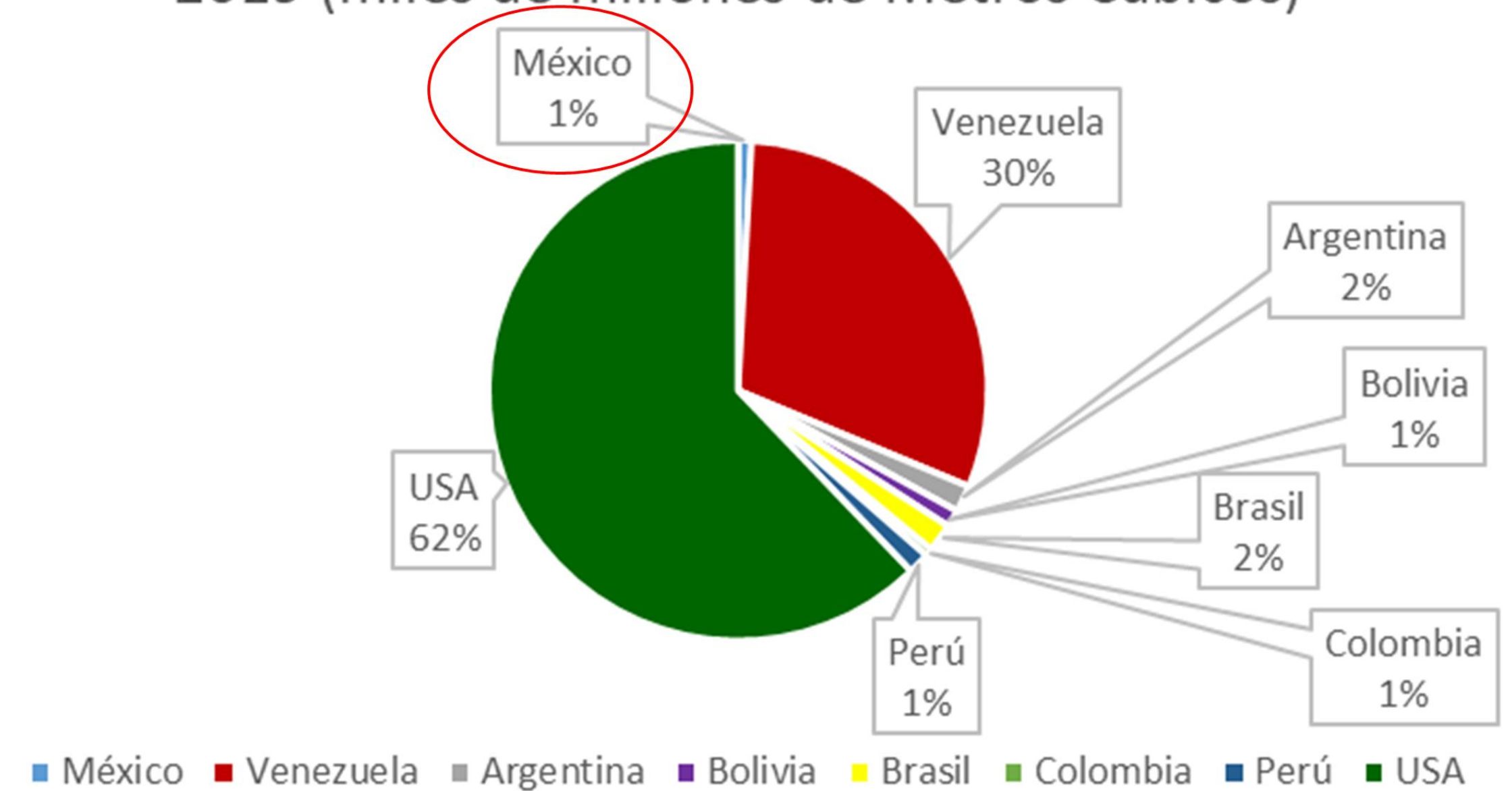


# MEXICO ¿PAÍS CON GAS?

Reservas probadas de Gas Natural en el Mundo (2019)



Reservas Gas Natural MEX, USA y Latinoamérica 2019 (miles de millones de Metros Cúbicos)



**GAS NATURAL – LIMITADO EN AMERICA**

**AMERICA NO PREPONDERANTE**

**EL > PORCENTAJE DE AMERICA ES USA+VENEZUELA**

**MEXICO YA NO ES PAIS PETROLERO**

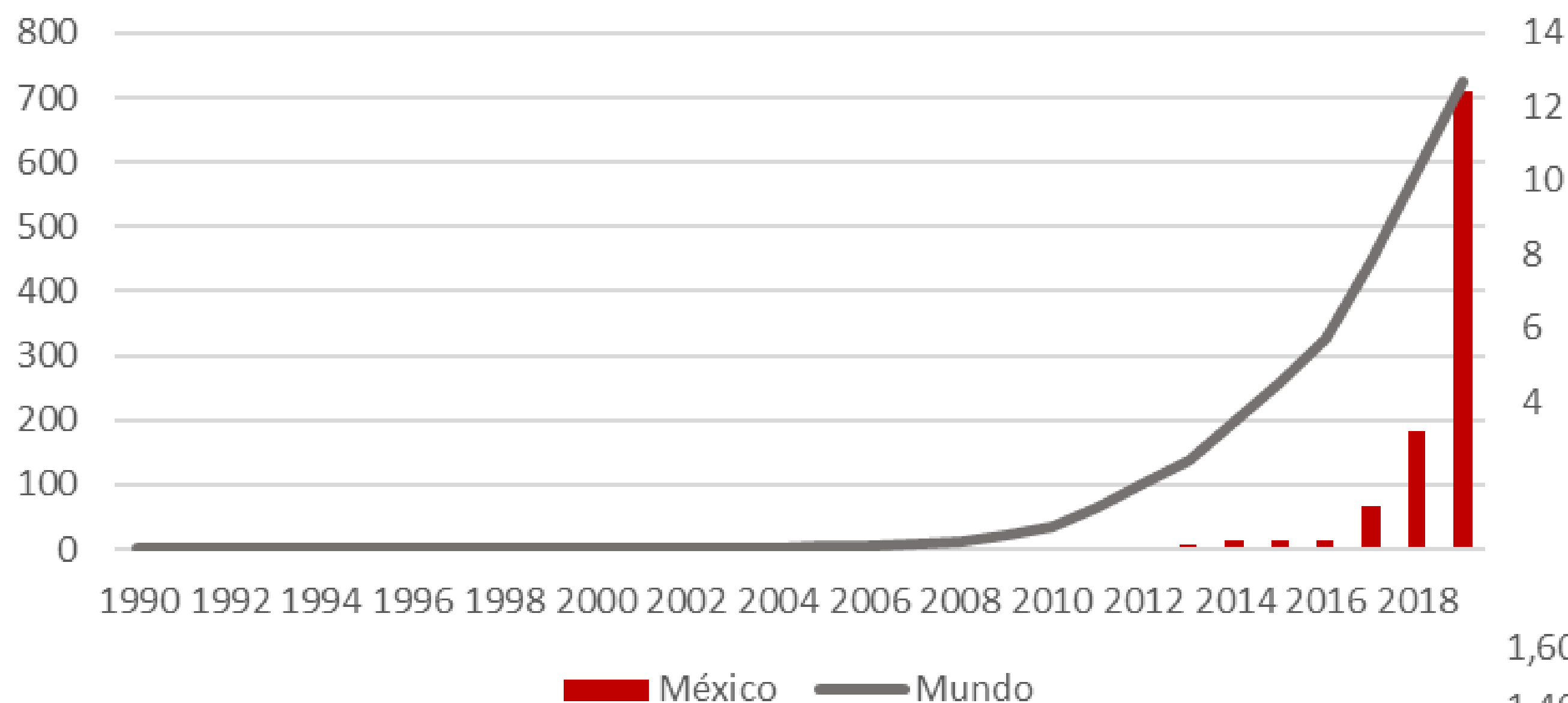
**APORTACION AL PIB ES MENOR AL 3% (FUE > AL 10%)**

**¿CÓMO SUSTITUIR ESA FALTA DE INGRESO?**

# ENERGIAS ALTERNATIVAS - MEXICO

## ESTATUS - SI FOSILES SE ACABAN ¿QUE SIGUE?

Generación Energía Solar (TWh)  
México vs el Mundo



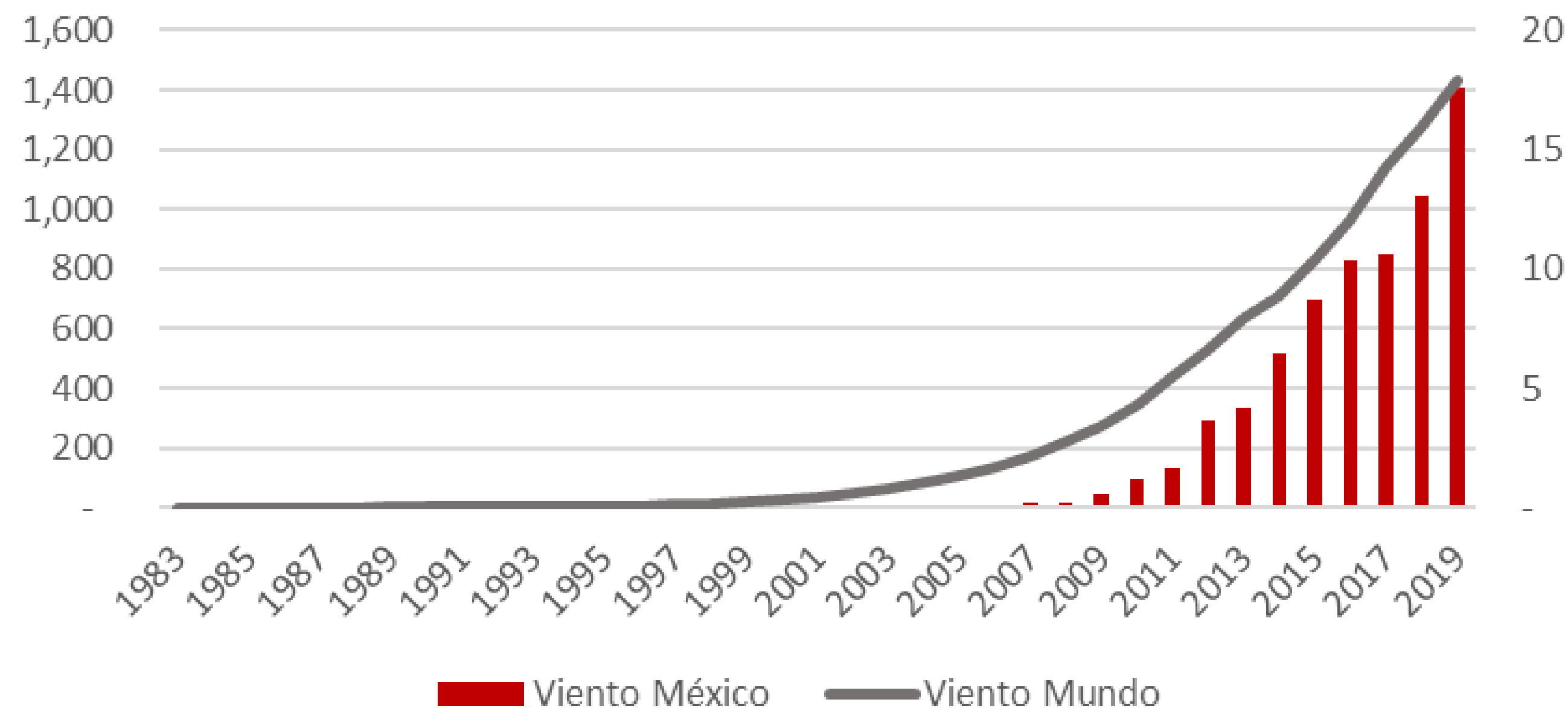
### SOLAR EN MEXICO

- MEXICO inicia tarde sus inversiones
- Su crecimiento de infraestructura es lento vs el mundo
- **MEXICO TIENE POTENCIAL PARA ESTAR ENTRE LOS 10 PAISES CON MEJOR GENERACION SOLAR**

### ENERGIA EOLICA

- MEXICO inicia tarde sus inversiones
- Su crecimiento de infraestructura es lento vs el mundo

Generación de Energía Eólica  
México vs el Mundo

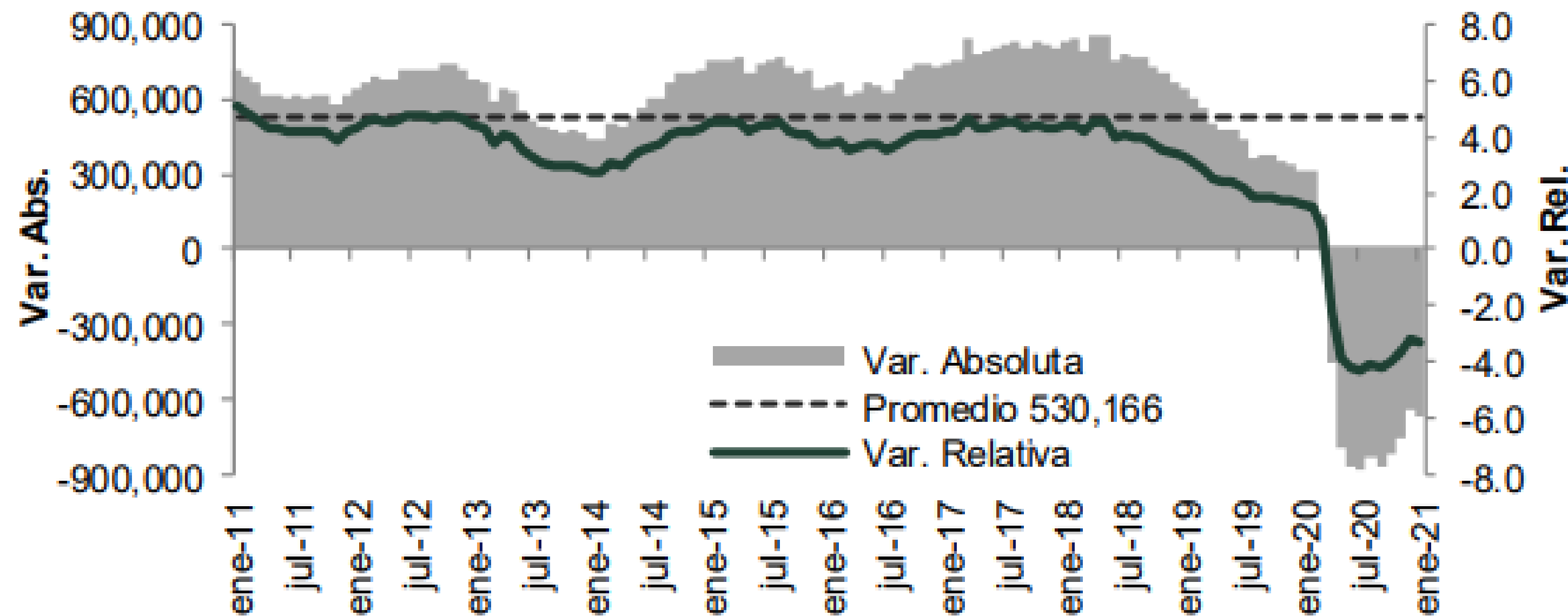




# MÉXICO - EMPLEO - PERDIDAS DURANTE 2020 Y PANDEMIA

## Unidad de Comunicación Social Puestos de Trabajo Afiliados al IMSS

Variación anual de puestos de trabajo



Puestos de trabajo al 31-ene-21: 19,821,651

| Variación                 |                     |
|---------------------------|---------------------|
| Con respecto al 31-ene-20 | -668,746<br>(-3.3%) |
| Con respecto al 31-dic-20 | 47,919<br>(0.2%)    |

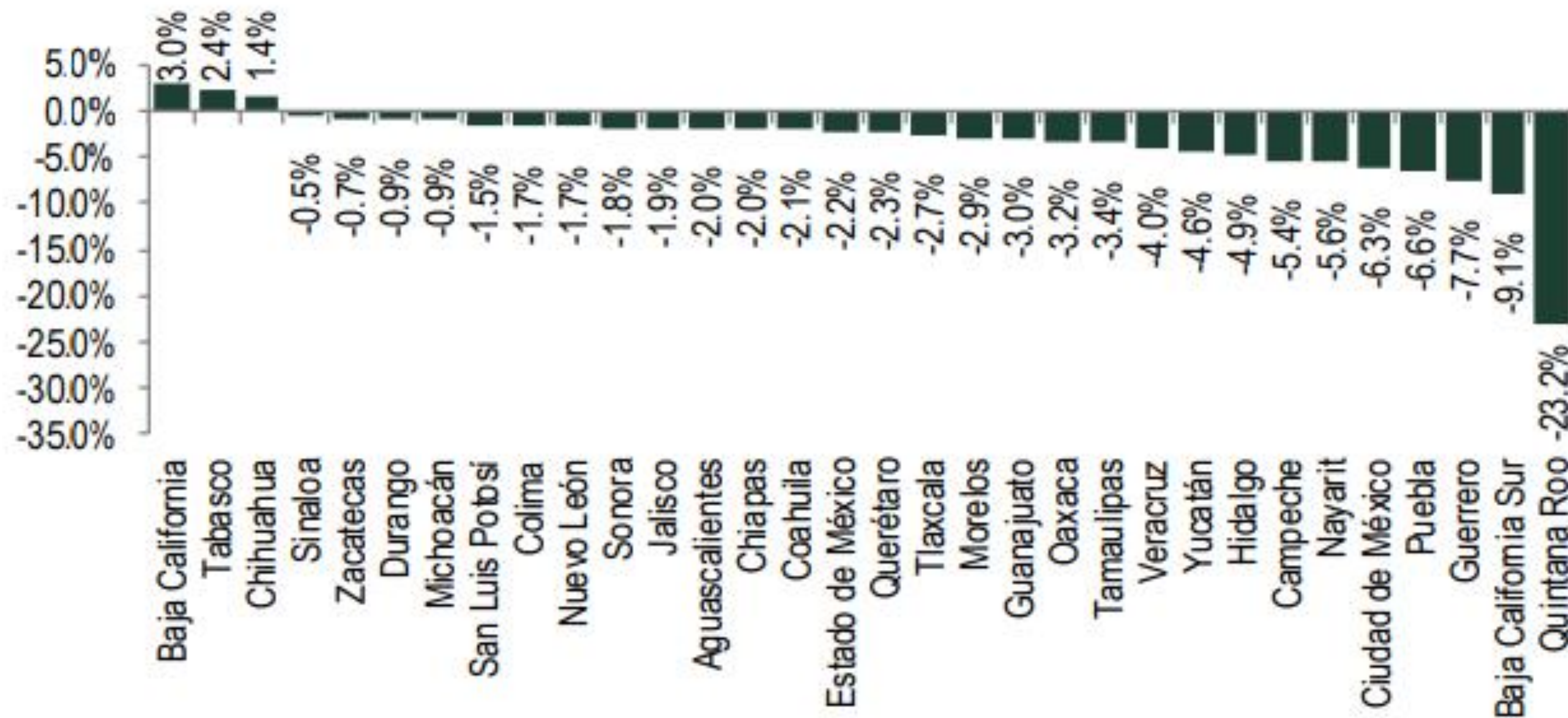
**EMPLEOS PERDIDOS 4.5% TOTAL**

**88% PERMANENTES 12% EVENTUALES**

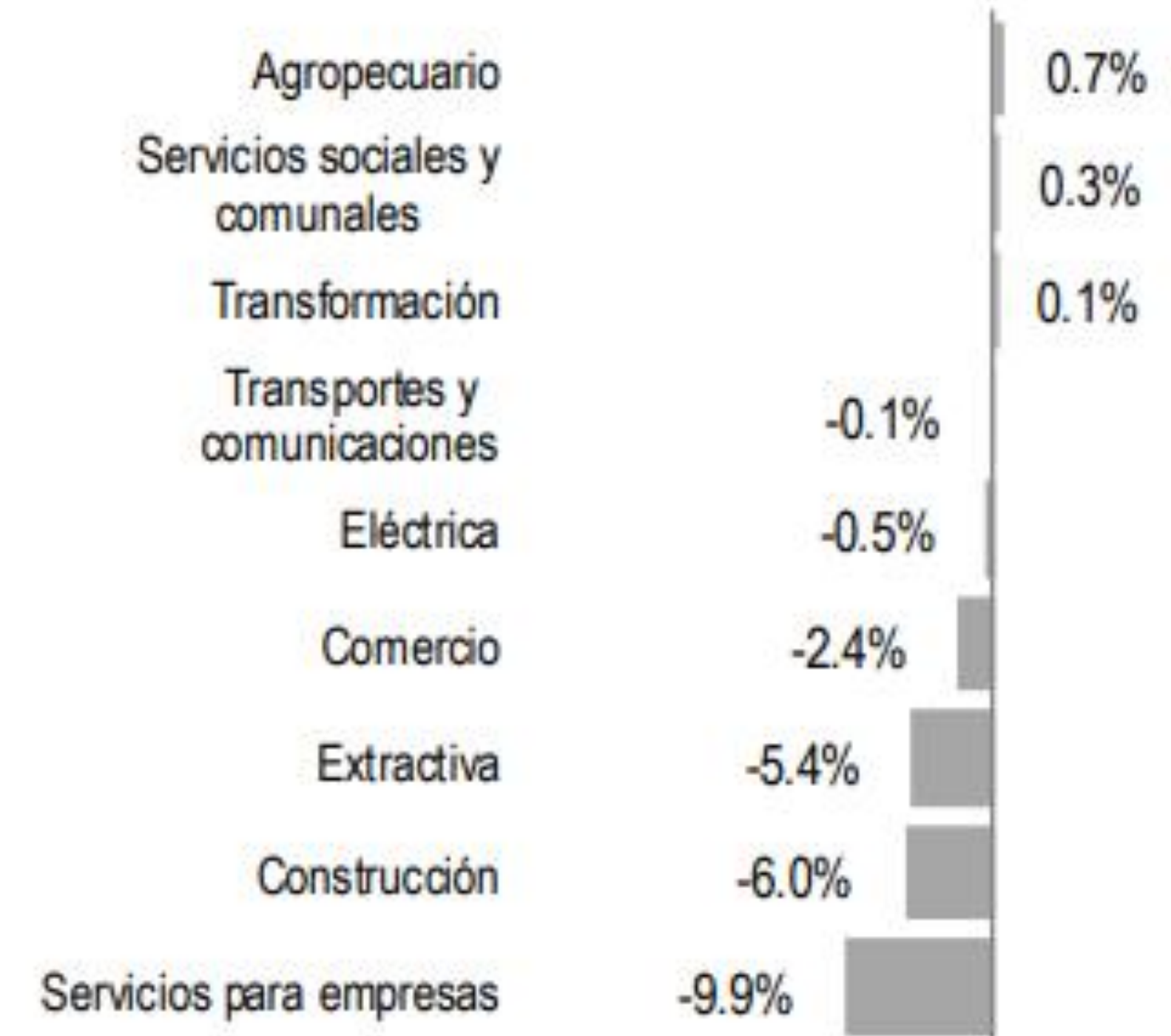
**RECUPERACIÓN MÍNIMA**

# MÉXICO - EMPLEO Y PERDIDAS POR ESTADO Y POR INDUSTRIA

**% Variación anual de puestos de trabajo por entidad federativa (ene-21 / ene-20)**



**% Variación anual de puestos de trabajo por sector económico (ene-21 / ene-20)**



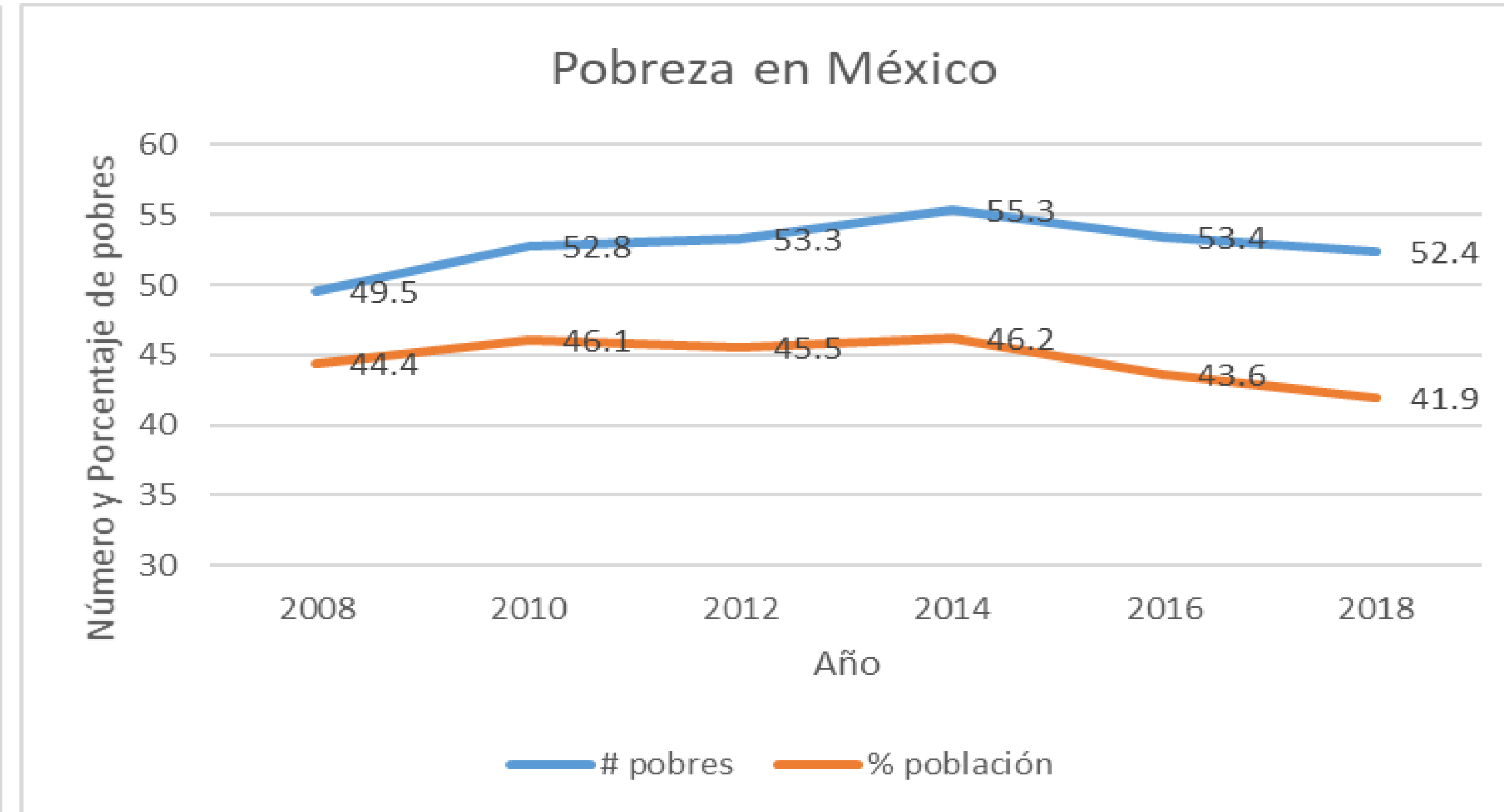
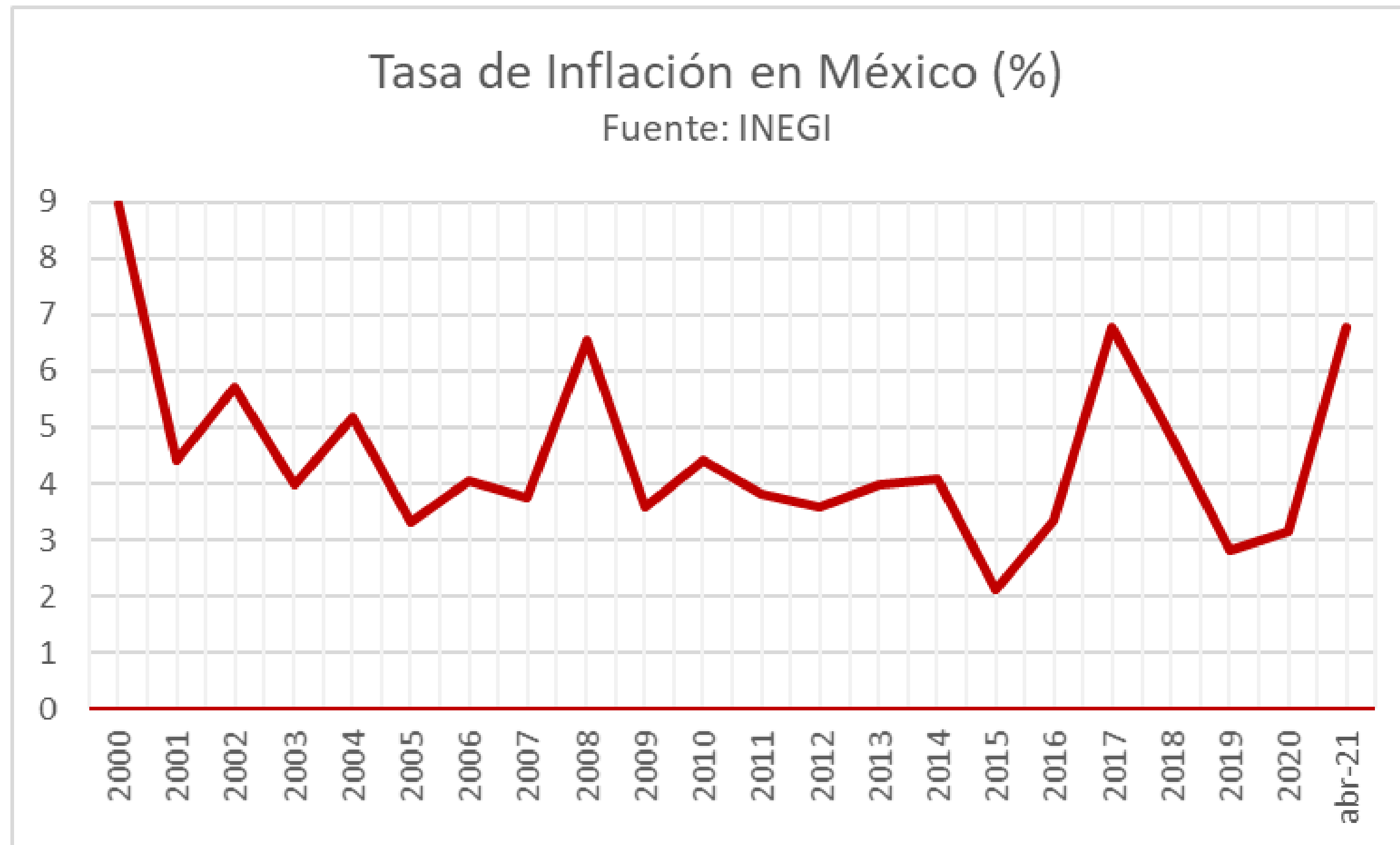
**EFFECTO POR ESTADO Y POR ACTIVIDAD ES DIFERENTE**

**¿USTED DONDE DESARROLLA SU NEGOCIO?**





# MÉXICO - INFLACION Y POBREZA - TEMAS A CONSIDERAR PARA RECUPERAR



## INFLACIÓN

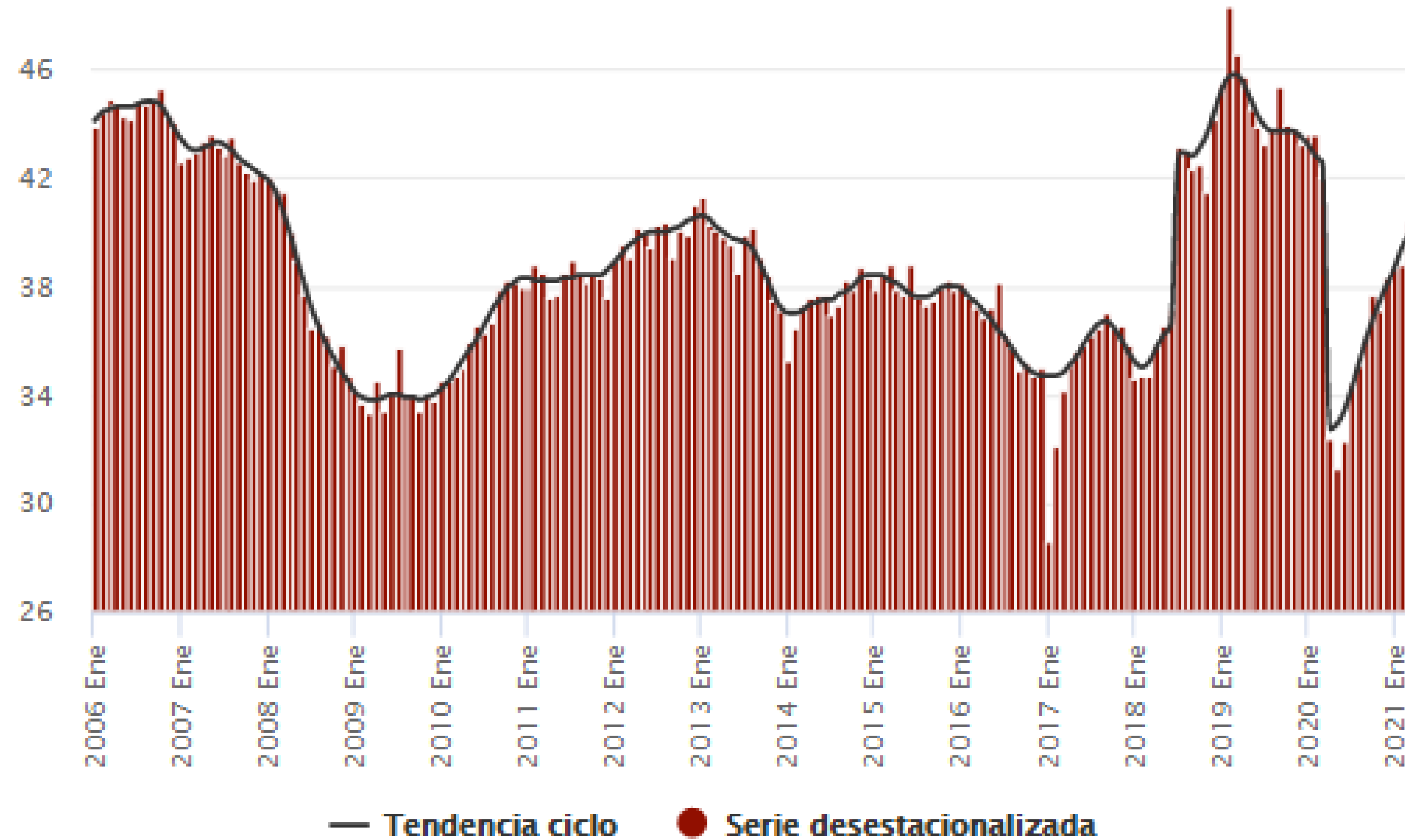
SUBIDA RELEVANTE COMPARANDO HISTÓRICO  
EFECTO ENERGÉTICOS – IMPACTO GENERALIZADO

## POBREZA

INCREMENTO COMO RESULTADO DE PANDEMIA  
EFECTO ECONÓMICO-SOCIAL-SEGURIDAD



# MÉXICO - INDICE DE CONFIANZA CONSUMIDOR E INVERSION EXTRANJERA



## PERMANENCIA

México se mantiene entre los 25 destinos más atractivos para recibir IED, pese a que en este año ha bajado de posición.

### MÉXICO: DESEMPEÑO HISTÓRICO EN EL ÍNDICE DE CONFIANZA DE IED



FUENTE: ÍNDICE DE CONFIANZA DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA, A.T. KEARNEY 2019. GRÁFICO EE: STAFF.

**GAS NATURAL – LIMITADO EN AMERICA**

**AMERICA NO PREPONDERANTE**

**EL > PORCENTAJE DE AMERICA ES USA+VENEZUELA**

**MEXICO YA NO ES PAIS PETROLERO**

**APORTACION AL PIB ES MENOR AL 3% (FUE > AL 10%)**

**¿CÓMO SUSTITUIR ESA FALTA DE INGRESO?**

# INDICE DE PERCEPCION DE CORRUPCION (¿COMO ESTA EL MUNDO Y MX?)

(Reporte: Transparencia Internacional)

| SCORE | COUNTRY/TERRITORY    | RANK |
|-------|----------------------|------|
| 88    | Denmark              | 1    |
| 88    | New Zealand          | 1    |
| 85    | Finland              | 3    |
| 85    | Singapore            | 3    |
| 85    | Sweden               | 3    |
| 85    | Switzerland          | 3    |
| 84    | Norway               | 7    |
| 82    | Netherlands          | 8    |
| 80    | Germany              | 9    |
| 80    | Luxembourg           | 9    |
| 77    | Australia            | 11   |
| 77    | Canada               | 11   |
| 77    | Hong Kong            | 11   |
| 77    | United Kingdom       | 11   |
| 76    | Austria              | 15   |
| 76    | Belgium              | 15   |
| 75    | Estonia              | 17   |
| 75    | Iceland              | 17   |
| 74    | Japan                | 19   |
| 72    | Ireland              | 20   |
| 71    | United Arab Emirates | 21   |
| 71    | Uruguay              | 21   |



| SCORE | COUNTRY/TERRITORY | RANK |
|-------|-------------------|------|
| 35    | Panama            | 111  |
| 34    | Moldova           | 115  |
| 34    | Philippines       | 115  |
| 33    | Egypt             | 117  |
| 33    | Eswatini          | 117  |
| 33    | Nepal             | 117  |
| 33    | Sierra Leone      | 117  |
| 33    | Ukraine           | 117  |
| 33    | Zambia            | 117  |
| 32    | Niger             | 123  |
| 31    | Bolivia           | 124  |
| 31    | Kenya             | 124  |
| 31    | Kyrgyzstan        | 124  |
| 31    | Mexico            | 124  |
| 31    | Pakistan          | 124  |
| 30    | Azerbaijan        | 129  |
| 30    | Gabon             | 129  |
| 30    | Malawi            | 129  |
| 30    | Mali              | 129  |
| 30    | Russia            | 129  |
| 29    | Laos              | 134  |
| 29    | Mauritania        | 134  |
| 29    | Togo              | 134  |

- México lugar 124 / 180
- Calificación 31 / 100
- Puntuación máxima es 88 (Nadie logra 100)
- En la región México debiera mejorar:
  - Costa Rica 42
  - Argentina 78
  - Colombia 92
  - Ecuador 92
  - Brasil 94
  - Perú 94
  - El Salvador 104
  - Panamá 111
  - Guatemala 149

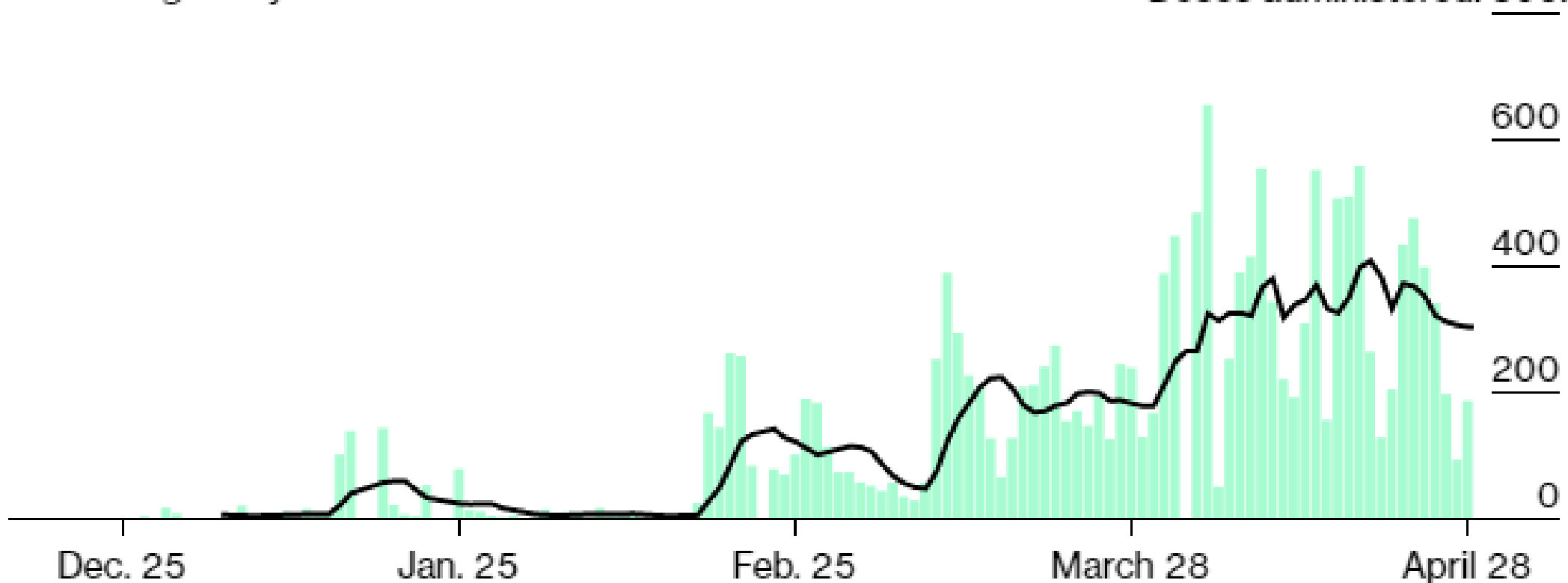
# VACUNAS COVID - UNO DE LOS FACTORES CLAVE DE RECUPERACIÓN

In **Mexico**, the latest vaccination rate is **302,240 doses** per day, on average. At this pace, it will take another **19 months** to cover **75%** of the population.

Mexico (19 months to 75% coverage) ✕ ↑ ↓

✓ Average daily rate estimate

Doses administered: 800K



Vaccine Tracker [Global](#) [U.S.](#) [U.S. Vaccine Demographics](#) [FAQ](#) [Covid-19 Tracker](#)

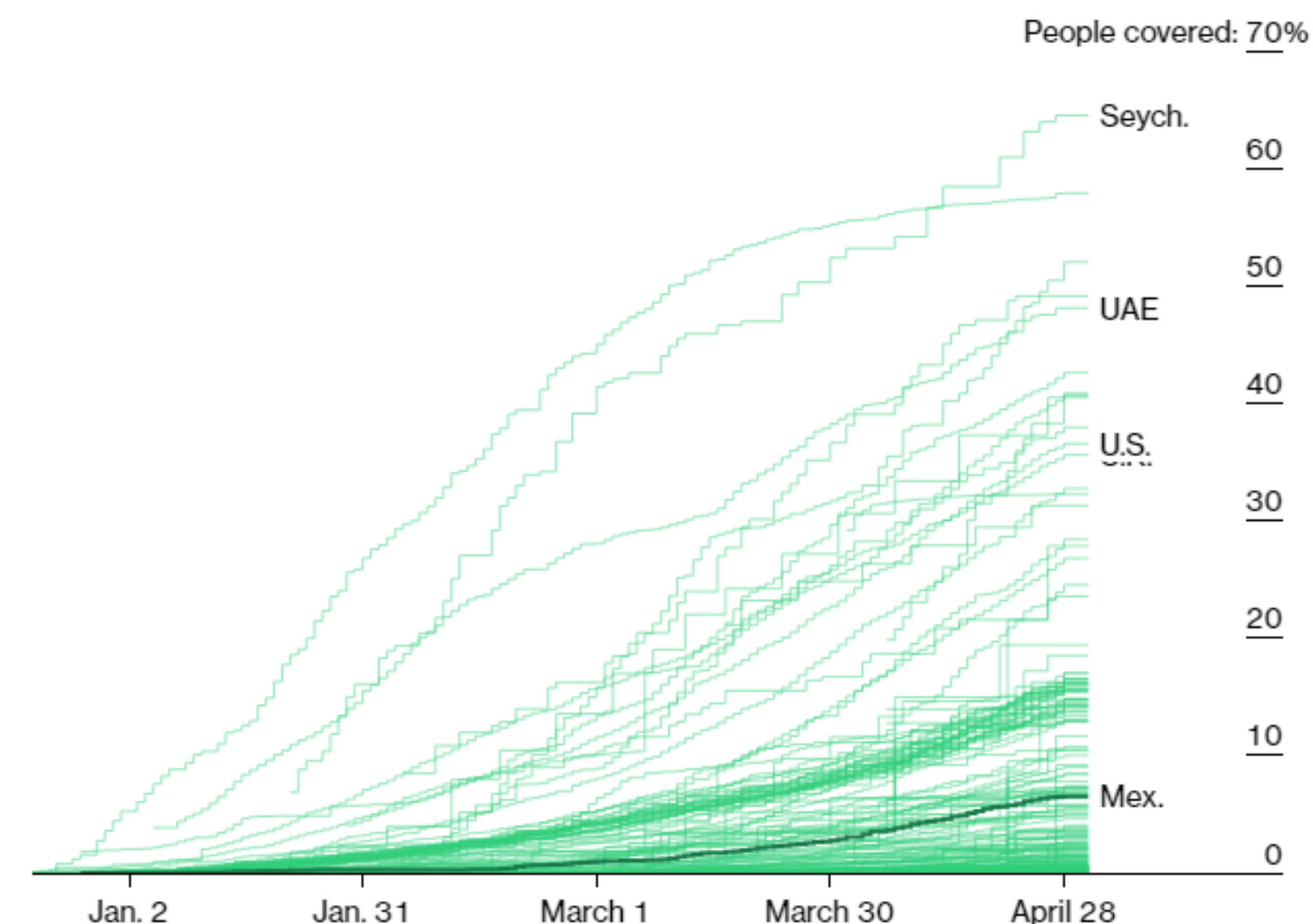
| Countries and regions | Doses administered ▼ | Enough for % of people | % of population |                  | Daily rate of doses administered |
|-----------------------|----------------------|------------------------|-----------------|------------------|----------------------------------|
|                       |                      |                        | given 1+ dose   | fully vaccinated |                                  |
| Global Total          | 1,081,712,912        | -                      | -               | -                | 20,267,734                       |
| China                 | 235,976,000          | 8.4                    | -               | -                | 5,287,286                        |
| U.S.                  | 234,639,414          | 36.5                   | 43.0            | 29.5             | 2,669,644                        |
| India                 | 149,877,121          | 5.5                    | 9.1             | 1.9              | 2,519,538                        |
| EU                    | 137,936,598          | 15.5                   | 22.6            | 8.1              | 2,842,658                        |

Vaccine Tracker

[Global](#) [U.S.](#) [U.S. Vaccine Demographics](#) [FAQ](#) [Covid-19 Tracker](#)

population

Mexico (6.5% covered) ✕ ↑ ↓



Vaccine Tracker

[Global](#) [U.S.](#) [U.S. Vaccine Demographics](#) [FAQ](#) [Covid-19 Tracker](#)

| Countries and regions | Doses administered ▼ | Enough for % of people | % of population |                  | Daily rate of doses administered |
|-----------------------|----------------------|------------------------|-----------------|------------------|----------------------------------|
|                       |                      |                        | given 1+ dose   | fully vaccinated |                                  |
| Mexico                | 16,687,189           | 6.5                    | 9.5             | 4.8              | 302,240                          |





**MEXICO**

Estructura Empresarial

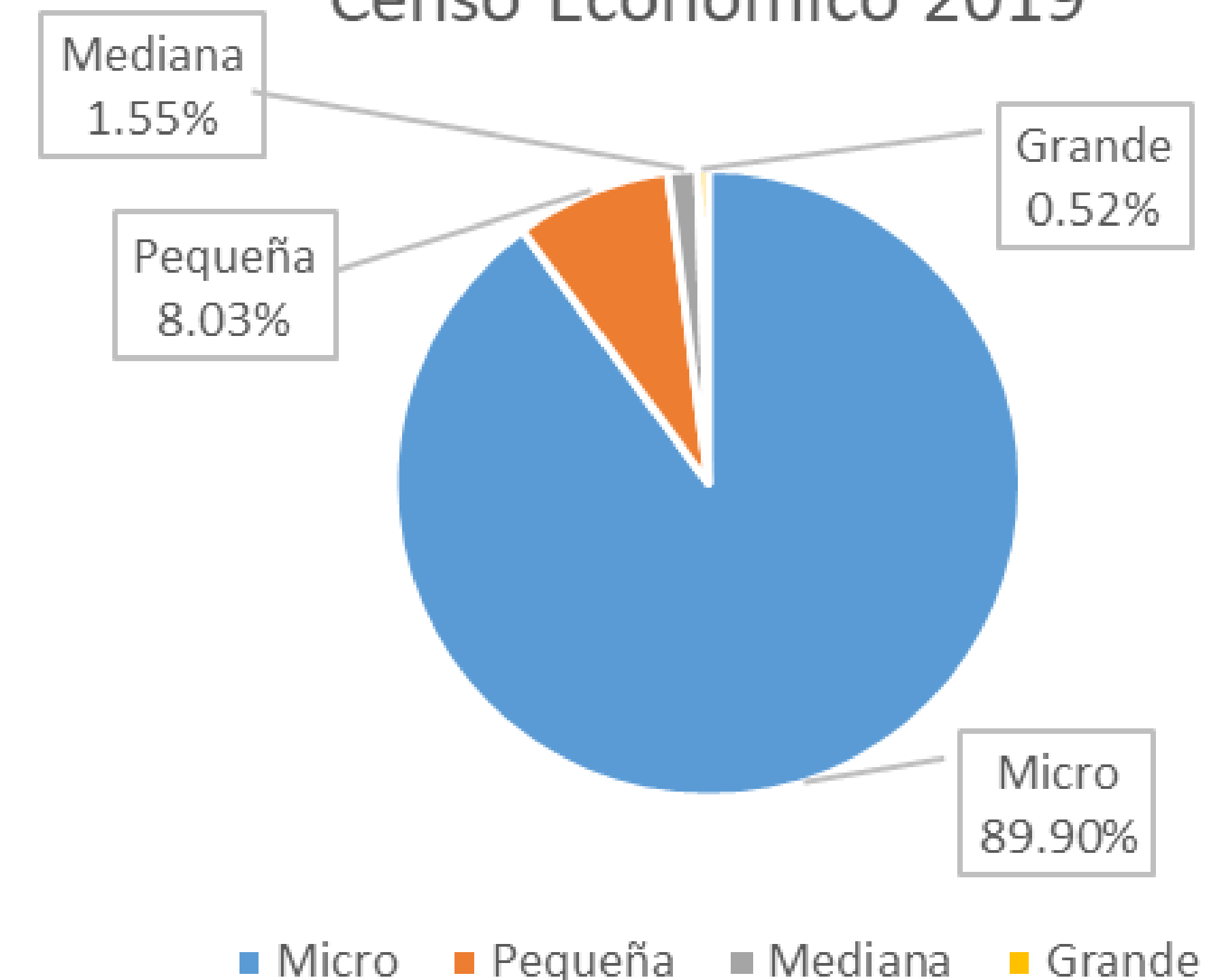
**¿CUANDO HABLAMOS DE EMPRESA EN MÉXICO, DE  
QUE HABLAMOS?**

# ESTRATIFICACION DE EMPRESA EN MEXICO - SECRETARÍA DE ECONOMÍA

Secretaría de Economía DOF 30/06/2009

| Tipo    | Sector         | Trabajadores | Venta anual    |
|---------|----------------|--------------|----------------|
| Micro   | Todos          | Hasta 10     | Hasta 4 mill   |
| Pequeña | Comercio       | 11 a 30      | 4 a 100 Mill   |
|         | Indust.& Serv. | 11 a 50      |                |
| Mediana | Comercio       | 31 a 100     | 100 a 250 Mill |
|         | Servicios      | 51 a 100     |                |
|         | Industria      | 51 a 250     |                |

Empresas por tamaño en México  
Censo Económico 2019



# EMPRESA EN MEXICO Y EMPLEOS GENERADOS (Censo Económico 2019)

| CENSO ECONOMICO 2019 (Ultimo Censo oficial desarrollado en México) |                     |             |                   |             |                    |                                 |
|--|---------------------|-------------|-------------------|-------------|--------------------|---------------------------------|
| Categoría  | Unidades Económicas | %           | Empleos           | %           | Empleados Promedio | % sobre total de remuneraciones |
| Micro  | 4,315,341           | 89.90%      | 10,086,104        | 37.17%      | 2.34               | 11.52%                          |
| Pequeña  | 385,453             | 8.03%       | 4,022,649         | 14.83%      | 10.43              | 12.38%                          |
| Mediana  | 74,402              | 1.55%       | 4,309,526         | 15.88%      | 57.92              | 17.74%                          |
| Grande   | 24,961              | .52%        | 8,714,648         | 32.12%      | 349.13             | 58.36%                          |
| <b>Total</b>   | <b>4,800,157</b>    | <b>100%</b> | <b>27,132,297</b> | <b>100%</b> |                    | <b>100%</b>                     |

6,373,169 considerando sucursales y filiales

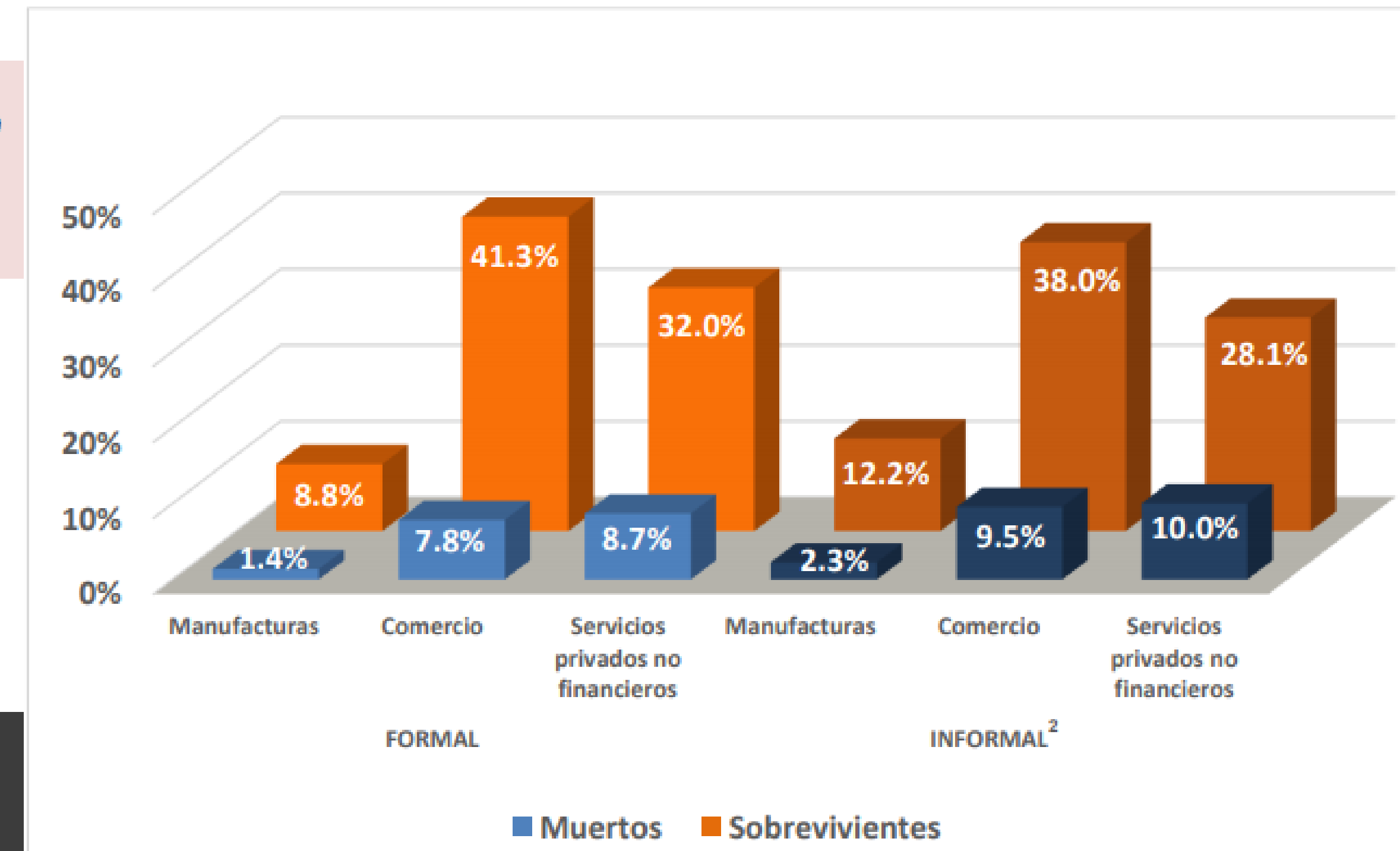


# ESTIMADO DE EMPRESAS EN MEXICO 2020 - POST EFECTO PANDEMIA

Gráfica 1. Número de establecimientos CE 2019 y EDN 2020



Gráfica 5. Proporciones de sobrevivencia y muerte de establecimientos formales e informales con respecto a sus universos iniciales en 2019<sup>1</sup>, por sector de actividad económica



**CIERRE 1 MILLON EMPRESAS (21%)**

**APERTURA 619K (12.7%) EN 2020**

**¿CUANTAS SOBREVIVIRÁN Y CUANTO TIEMPO?**



Solo 20% de las empresas que  
abrieron en 2019 lograrán sobrevivir  
12 años

Esperanza de vida promedio de una  
empresa en México = 8.6 años

*Cuando inicia una empresa, su mayor motivación y motor  
es la familia*

*Conforme crece, tanto la familia contra la riqueza,  
quien más daño le puede hacer a la empresa es la misma  
familia*





**ACCION + REFLEXION**

**MEJORA/EVOLUCION/TRANSFORMACION EMPRESARIAL**

**AQUÍ ESTAMOS**

**¿PARA SOBREVIVIR Y SOBRE SALIR, QUE HACEMOS?**

**¿DONDE ENFOCAR Y ACTUAR?**



# AÑO RETADOR - MUNDO CAMBIANTE - RIESGOS EN TODOS LADOS

Riesgo político



Riesgo de reputación



Riesgo físico



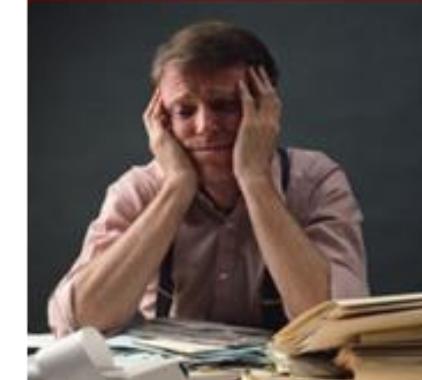
Riesgo de crédito



Riesgo estratégico



Riesgo regulatorio y legal



Riesgo Ambiental



Riesgo financiero



Riesgo Social



Riesgo Corrupción



Riesgo operacional

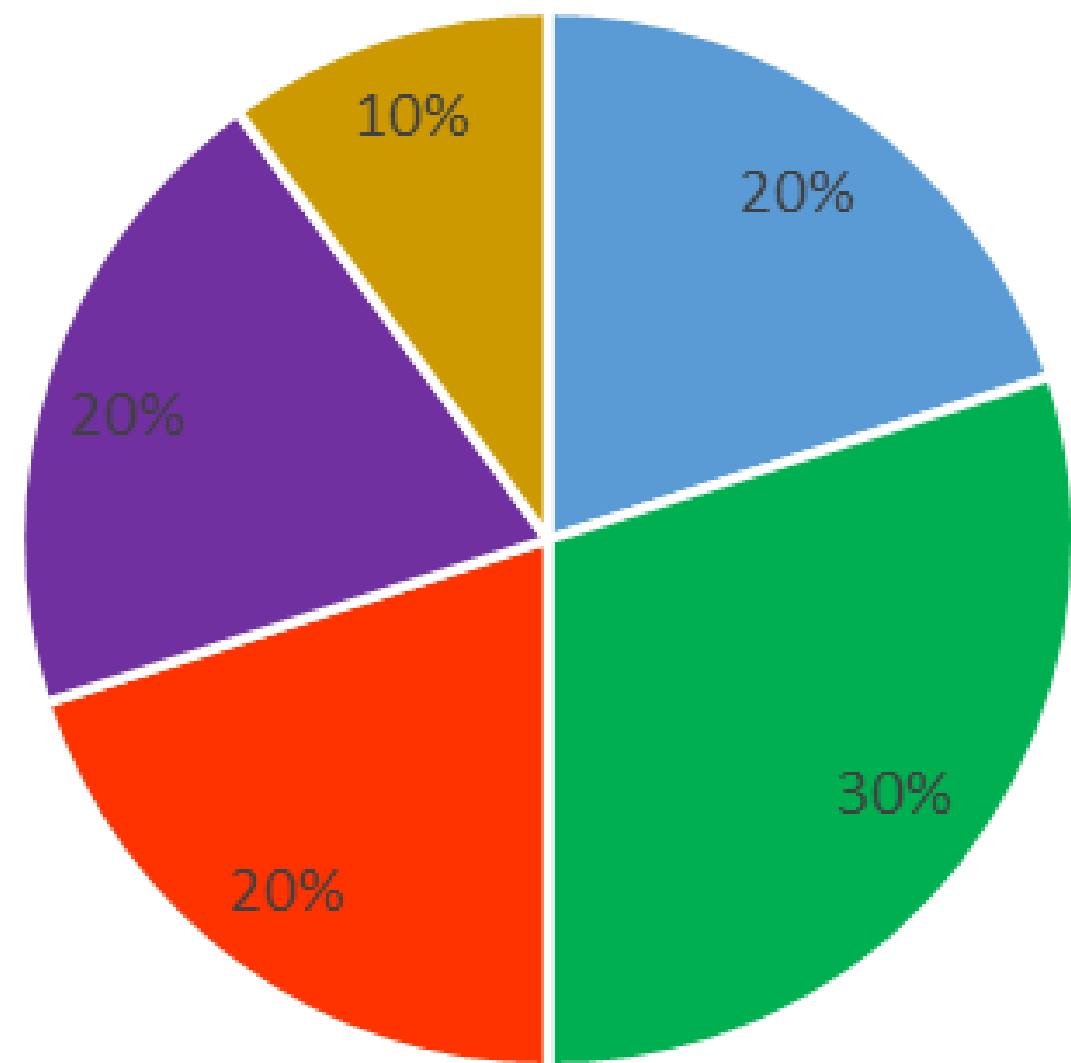


Riesgo de proyecto



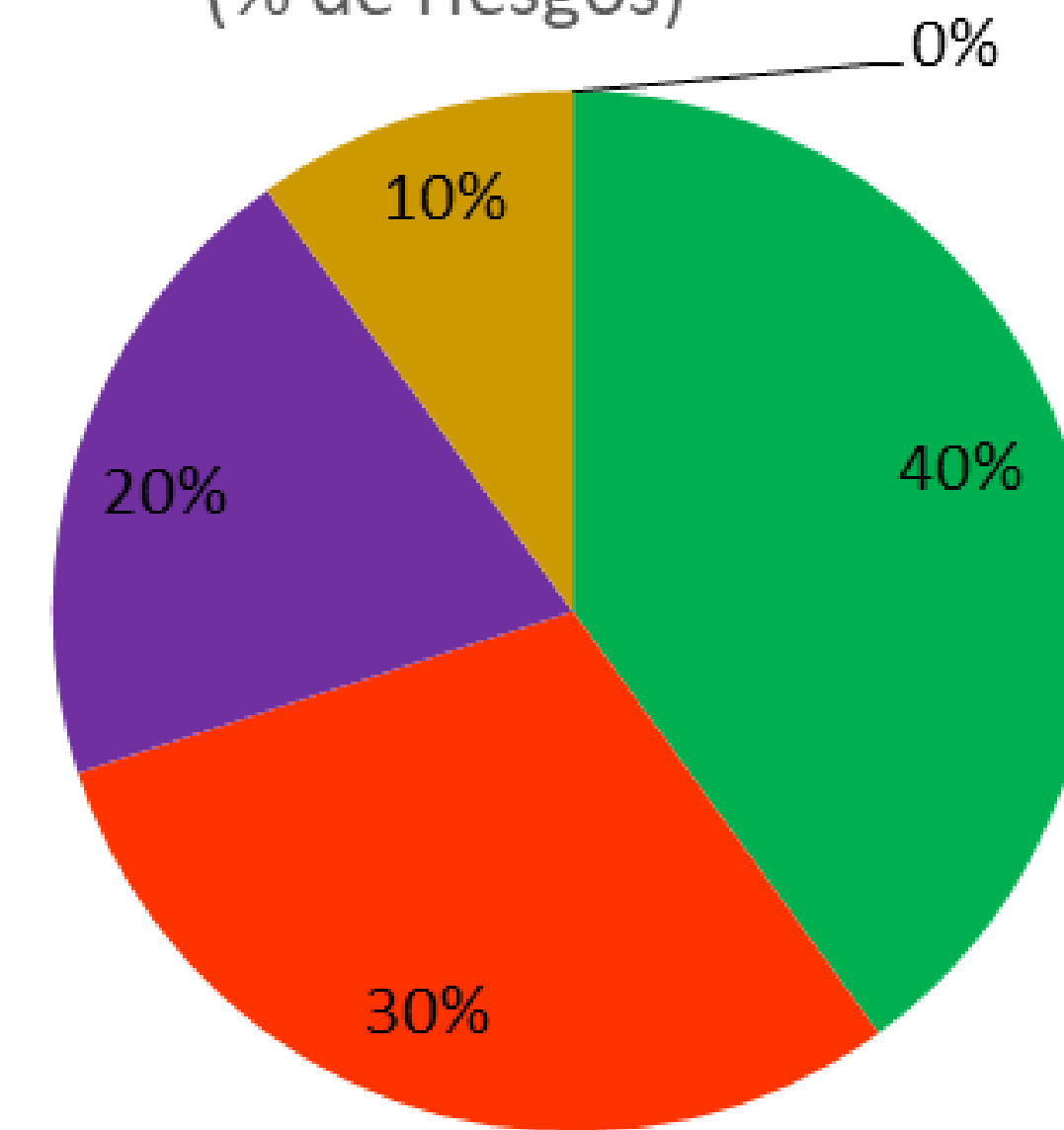
# LOS RIESGOS SON MAS QUE SOLO TEMAS ECONÓMICOS

Encuesta Indiscriminada  
(% de riesgos)



■ Económico ■ Ambiental ■ Social ■ Tecnológico ■ Geopolítico

Global Shapers / Líderes de Cambio  
(% de riesgos)



■ Económico ■ Ambiental ■ Social ■ Tecnológico ■ Geopolítico

10 Riesgos principales para el mundo (Reporte 2020 - Foro Económico Mundial - WEF - RISK REPORT)

Considera a Global Shapers (Líderes de Cambio) así como Encuesta Indiscriminada

Los mayores riesgos NO son de origen económico -AFECTARAN LO ECONOMICO - pero son Ambientales, Sociales y Tecnológicos



# WEF / RISK REPORT 2020

Reporte de Riesgos 2020 (WEF) –  
Foro Económico Mundial

- 12 grandes temas
- Impacto esperado para las empresas
- Visión de largo plazo
- Actualmente, temas externos son los de mayor impacto
- Muchos de ellos reportados en años previos
- Pandemia tiene más de 10 años de estar presente
- ¿Estaba su empresa preparada?



Ambiental



Social



Tecnológico



Político

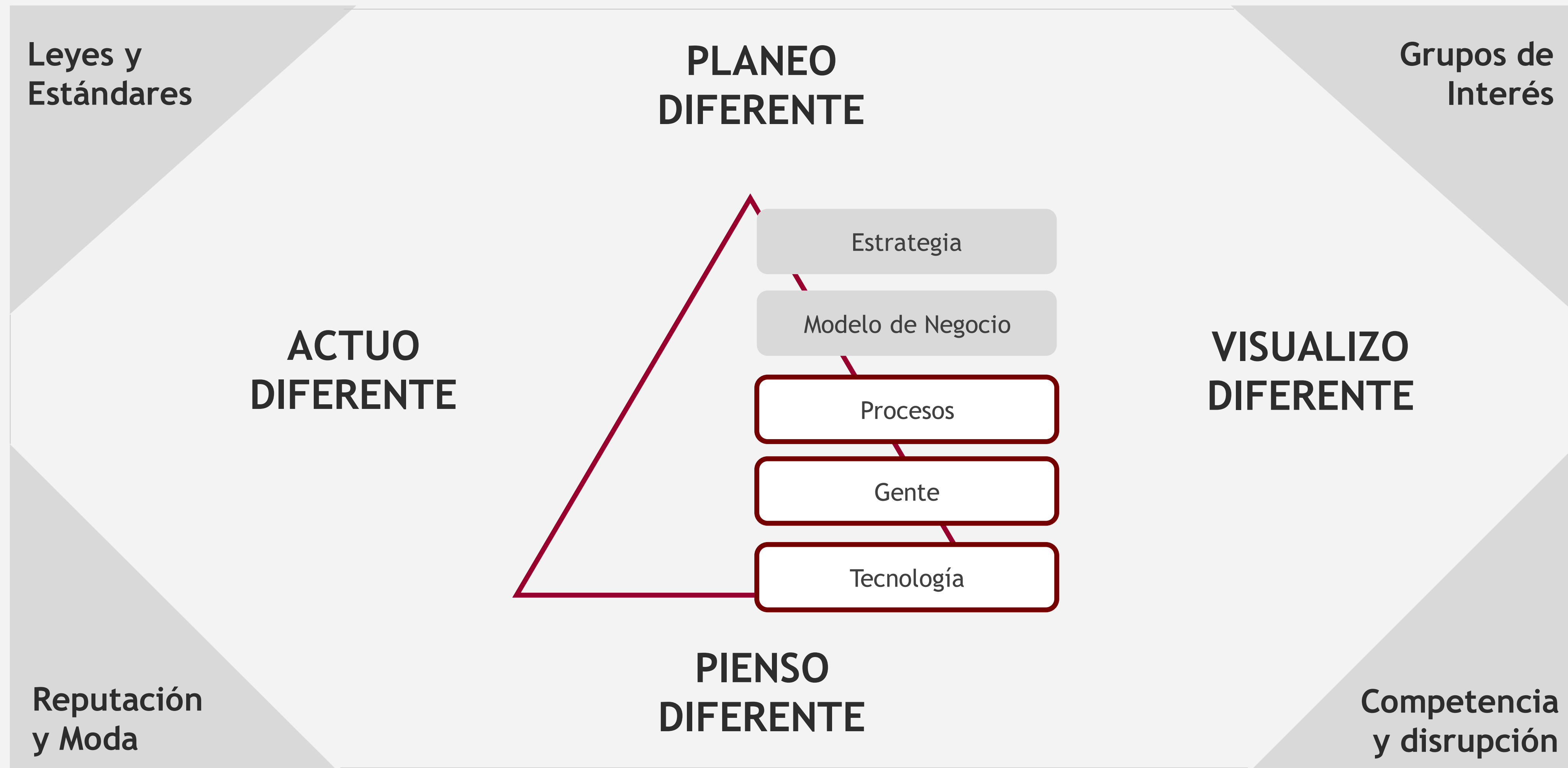


Económico

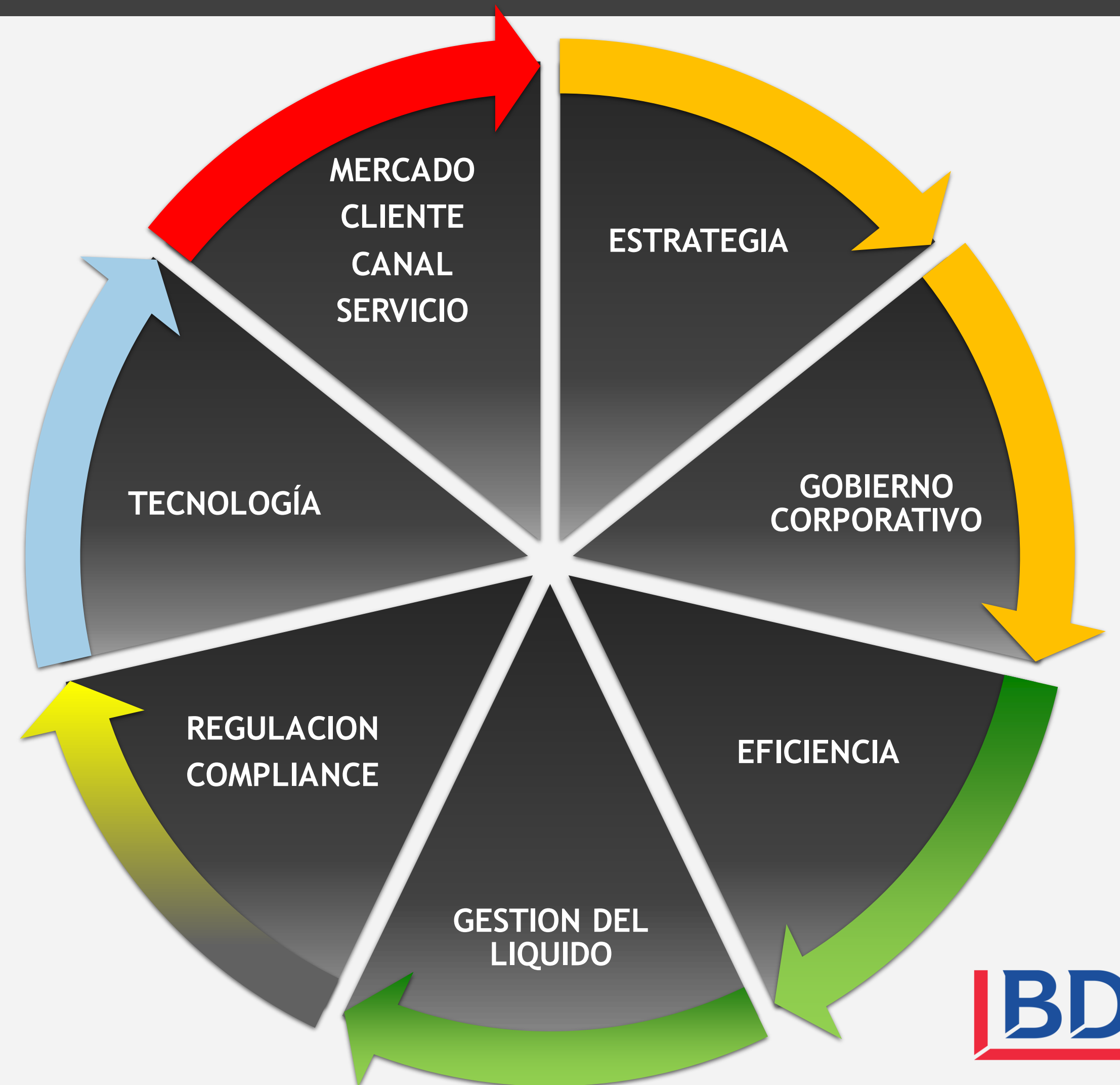




# EL FACTOR EXTERNO IMPACTA MUY FUERTE ¿MI EMPRESA REACCIONA?



# MI EMPRESA ¿QUE CONSIDERAR? ¿QUE FORTALECER?



# ESTRATEGIA - GOBIERNO CORPORATIVO





# ESTRATEGIA - GOBIERNO CORPORATIVO - INSTITUCIONALIZACION



Replantear

Retar

Analizar

Evolucionar

Modelar

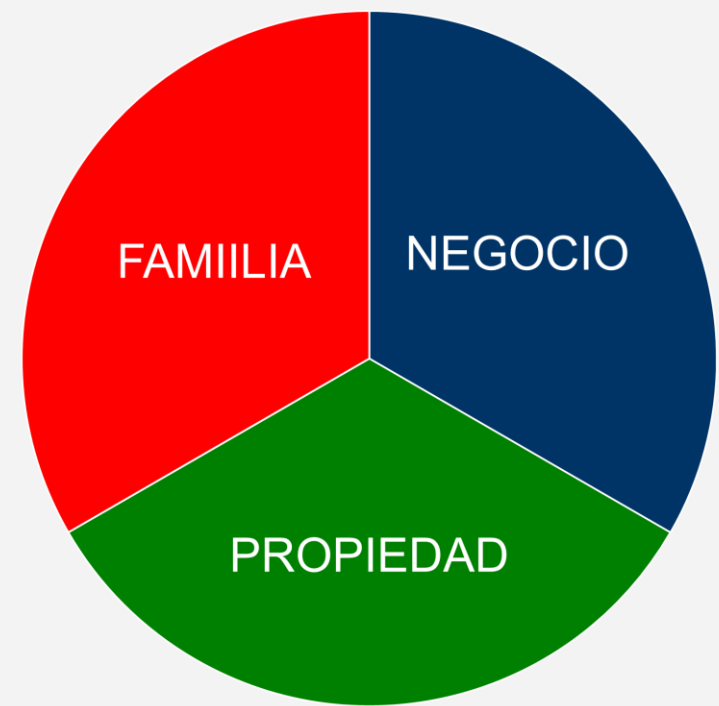
**PIENSE FUERA DE LA CAJA**

**CHALLENGE**





# ESTRATEGIA - GOBIERNO CORPORATIVO - INSTITUCIONALIZACION



## DONDE ESTA Y DONDE QUIERE ESTAR

ASAMBLEA ¿Estructura, pulverización, apetito al riesgo, derechos, capacidad técnica, educación de accionistas?

CONSEJO ¿Consultivo o Ejecutivo, Consejeros (propietarios o independientes), Estratégico?

COMITES ¿Independencia real, poder de influencia, eficiencia operativa, tiempo e involucramiento?

DIRECCION GENERAL ¿Capacidad técnica, objetividad, evaluación + compensación por independiente, sucesor?

¿Ética, confianza, enfoque a lineamientos estratégicos, reporte, impacto a Consejo y Comités, permanencia?

**Infografía**

Jesús González A.  
Gobierno Corporativo  
Visión Integrada

Limitado a un ambiente México  
Interrelación:

- OECD
- LMV
- LGSM
- CPMPGC

© BDO México

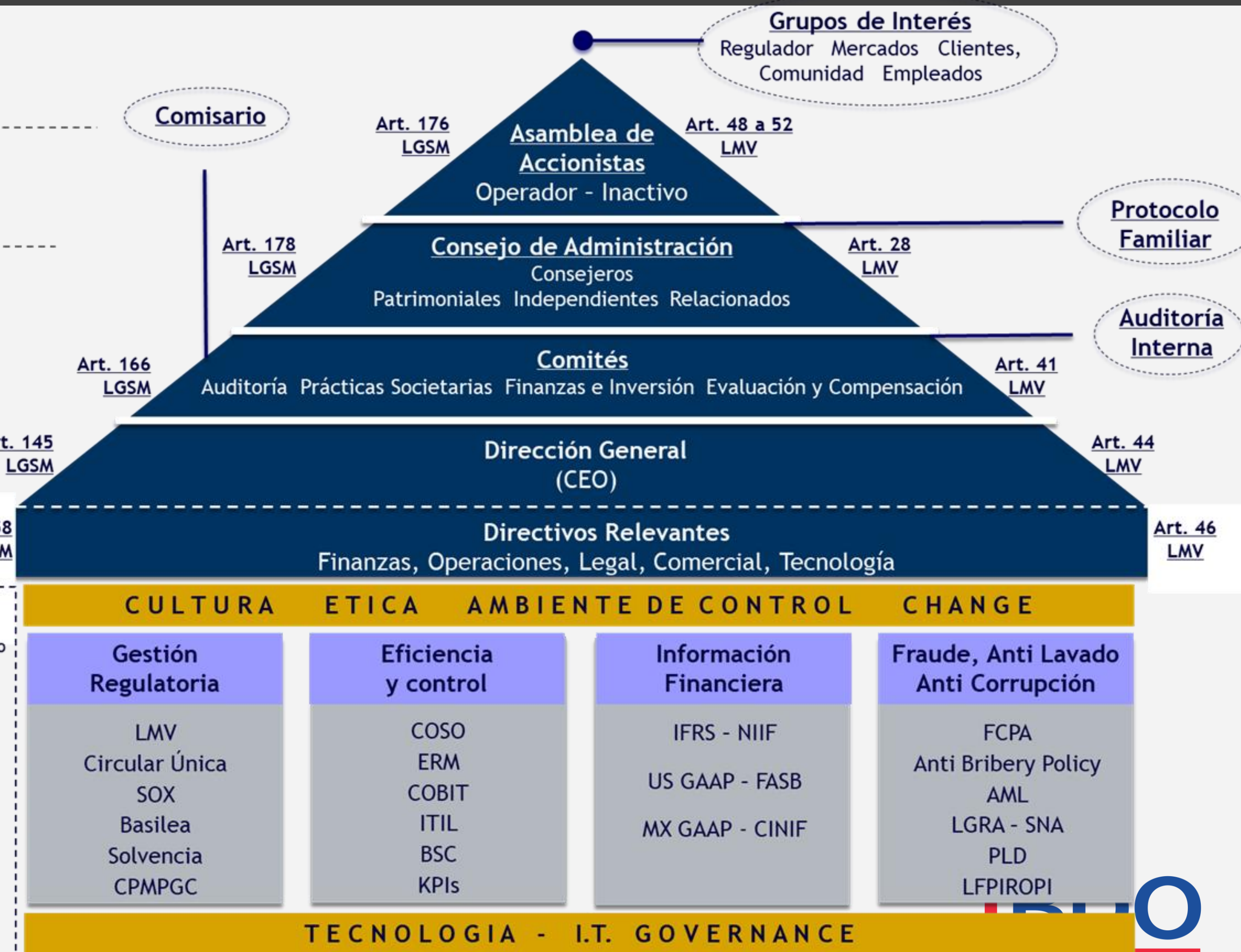
El presente diagrama muestra una visión integrada de los conceptos más relevantes de Gobierno Corporativo.

El concepto Gobierno Corporativo tiene una infinidad de marcos, obligados por regulación así como sugerencias de adhesión, tanto en México como a nivel mundial.

Por lo antes mencionado este documento debe ser considerado un punto de partida de partida en un potencial análisis para su organización.

Sugerimos, buscando valor para su negocio, realice un traje a la medida.

Otros marcos específicos como Circular Única, Solvencia, Basilea, SOX entre otros, no han sido incluidos y pueden modificar visión.



Sea un profesional

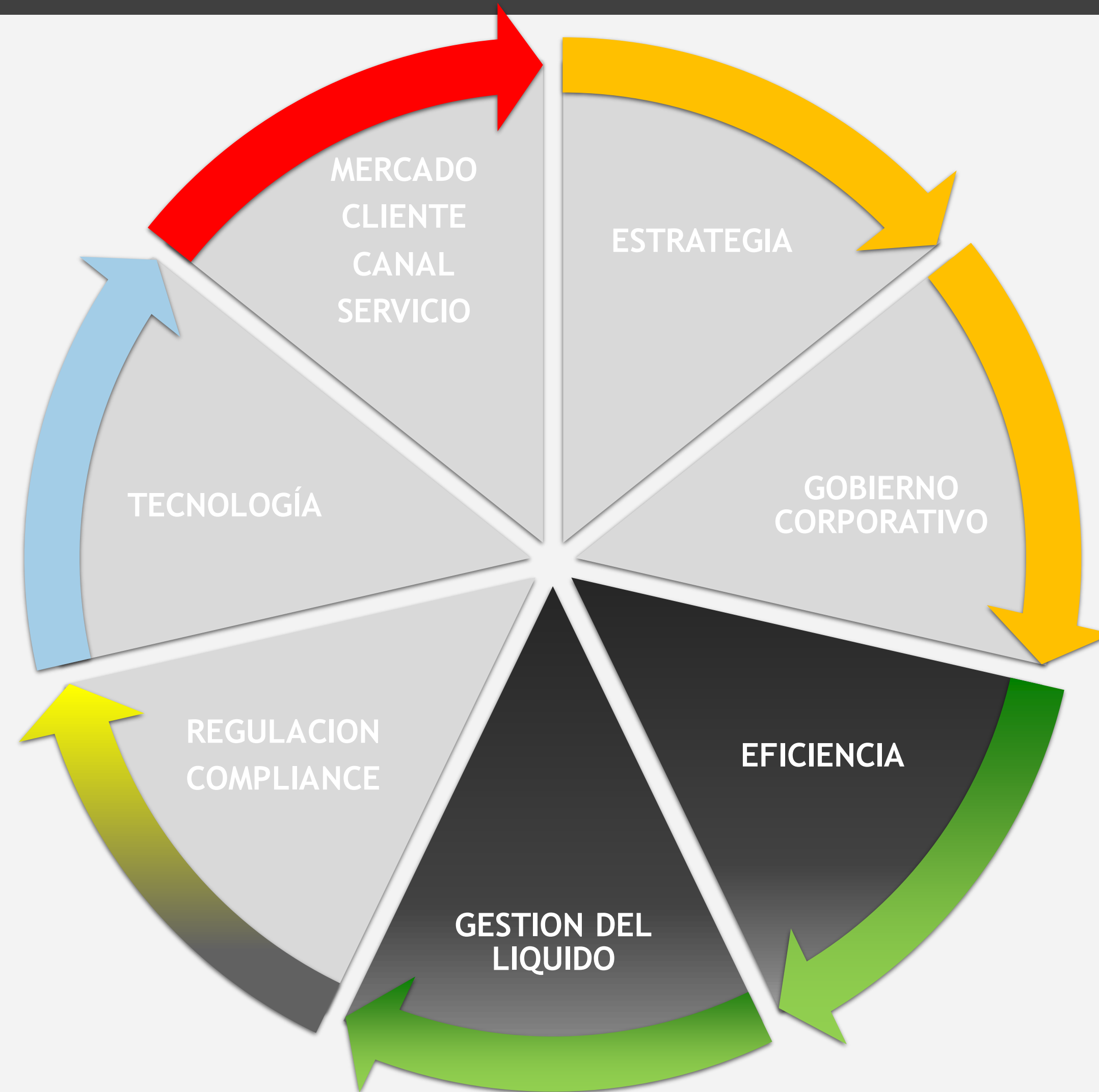
Menos innovación

Valor interno y externo





# MI EMPRESA ¿QUE CONSIDERAR? ¿QUE FORTALECER?





# EFICIENCIA - GESTION DE LIQUIDO

## Factores Externos

*Ambiente económico (local e internacional)*    *Tipo de cambio*    *Moda*    *Tecnología de competencia*  
*Salud*    *Regulación*    *Seguridad*    *Productos sustitutos*    *Cambio Climático*

|  |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran turismo</li> <li>• Negocios</li> <li>• Resort</li> <li>• Convención</li> <li>• Boutique</li> <li>• Servicio limitado</li> <li>• Estancia extendida</li> <li>• Bed &amp; Breakfast</li> </ul> | <p><i>Proceso de administración</i></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Renta de autos</li> <li>• Línea aérea</li> <li>• Tarjetas de créd.</li> <li>• Compañías de entretenimiento</li> <li>• Restaurantes</li> <li>• Proveedores de TV/Películas</li> <li>• Afiliaciones de marketing</li> <li>• Afiliaciones para compras</li> <li>• Franquicias con shows</li> <li>• Sistemas de reservación outsourcers</li> <li>• Asociaciones de comercialización</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuartos</li> <li>• Banquetes/ Conferencias</li> <li>• Comidas y bebidas</li> <li>• Centro de negocios</li> <li>• Salón de belleza</li> <li>• Películas al cuarto</li> <li>• Mini bar</li> <li>• Golf/otros deportes</li> <li>• Transportación</li> <li>• Concesiones</li> <li>• Periódicos</li> <li>• Casinos</li> <li>• Concierge</li> <li>• Estacionamiento</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuartos contratados por corporativos</li> <li>• Clientes de negocio</li> <li>• Clientes por placer</li> <li>• Convenciones</li> <li>• Asociaciones y reuniones sociales</li> <li>• Grupos y tours</li> </ul> |
|  | <p><i>Procesos clave</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas y marketing</li> <li>• Cuartos</li> <li>• Conferencias y banquetes</li> <li>• Alimentos y bebidas</li> <li>• Centros de costos varios</li> </ul>                       |   |   |   |
|  | <p><i>Procesos administrativos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento y actualización de propiedades</li> <li>• Administración de Recursos Humanos</li> <li>• Tesorería</li> <li>• Administración de información</li> </ul> |   |   |   |
| <b>Mercado</b>   | <b>Procesos</b>   | <b>Alianzas</b>   | <b>Servicios</b>  | <b>Clientes</b>   |

## PORTER

MODELO DE NEGOCIO

FUENTE DE RIQUEZA

EROGACION RELEVANTE

CADENA DE VALOR

SOPORTE NECESARIO

**COSTO- TIEMPO - CALIDAD**

**VALOR - DIFERENCIACION**

# EFICIENCIA - GESTION DE LIQUIDO



## LIQUIDEZ

Como la gestiona

Quien la controla

Es mucho más que cuenta en banco

Analiza balance positivo vs negativo

**GESTION DE LIQUIDEZ NO ES DEJAR DE GASTAR - ES SOLTAR LO NECESARIO PARA QUE PUEDA REGRESAR**



# EFICIENCIA - GESTION DE LIQUIDO

## ESTRATEGIA



## MODELO DE NEGOCIO



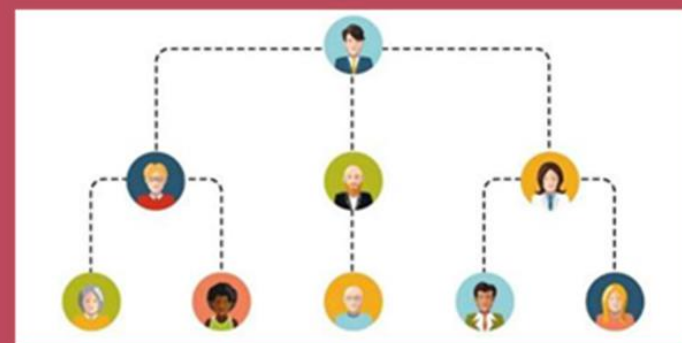
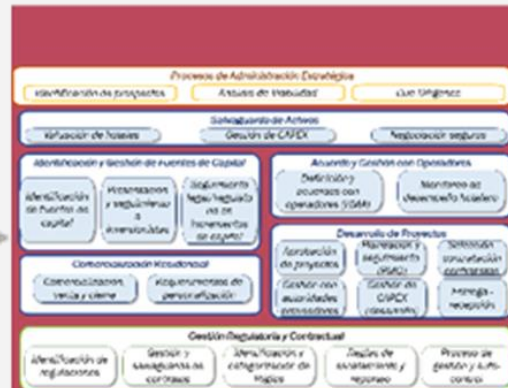
## Balanced Scorecard (BSC)



## PROCESO/ACTIVIDAD/CONTROL

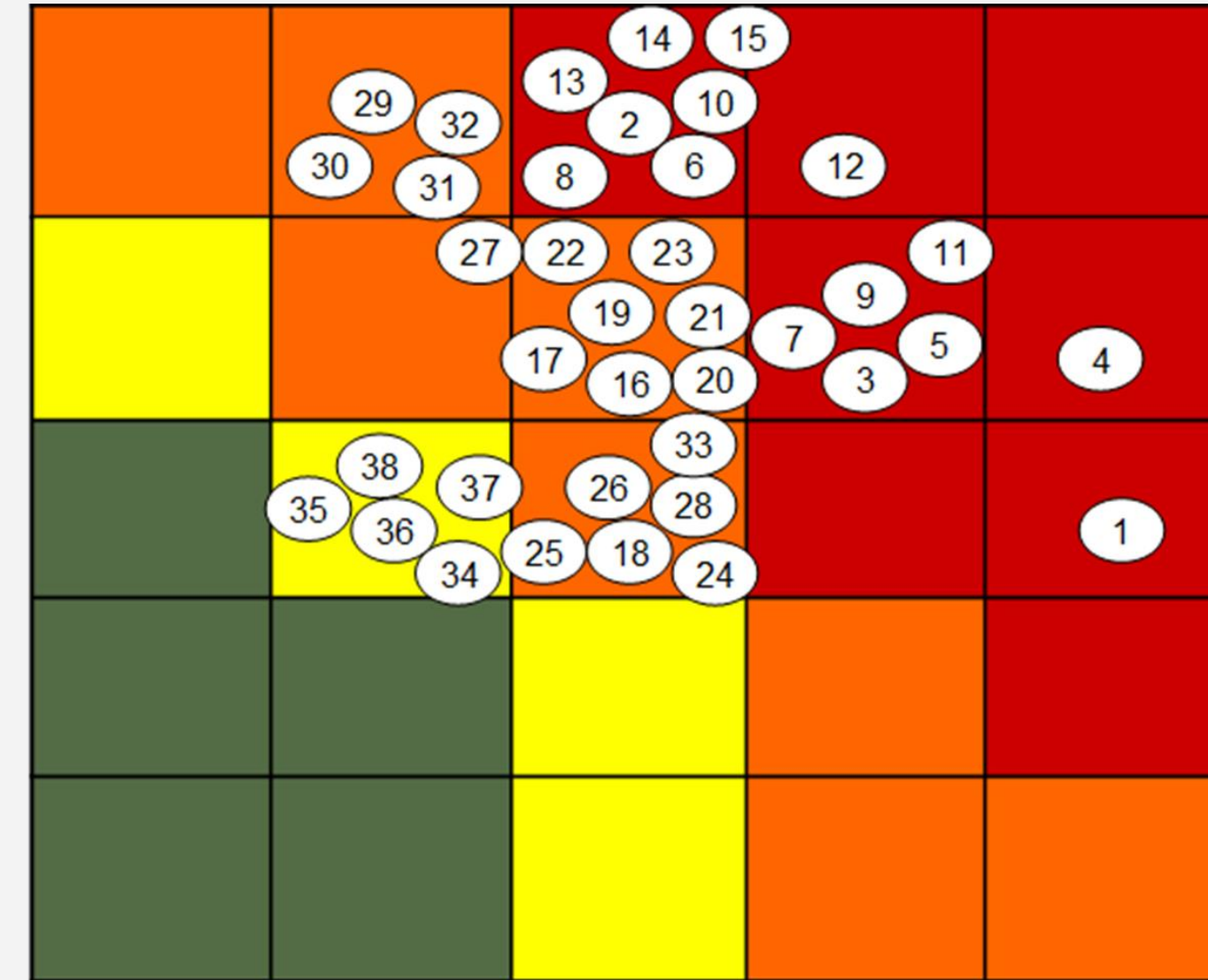
## GENTE

## TECNOLOGÍA



## Ocurrencia

- Alto
- Medio
- Moderado
- Bajo



Insignificante Menor Moderado Mayor Catastrófico

## Impacto

QUE LE DUELE  
DONDE LE DUELE  
¿QUE HACE PARA EVITAR EL DOLOR?



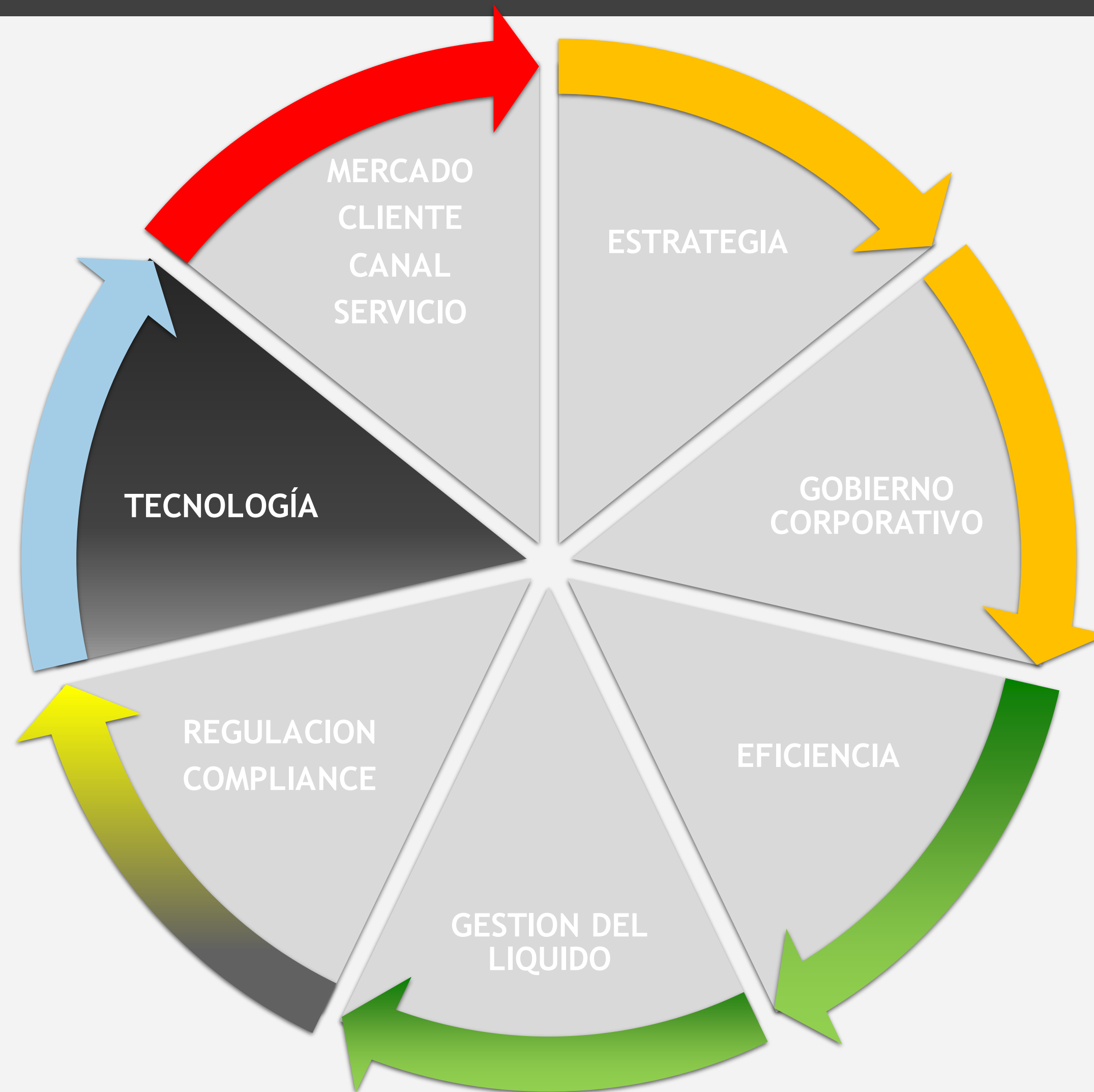
# EL RETO DEL NUEVO AMBIENTE DE CUMPLIMIENTO REGULATORIO



# EL RETO DEL NUEVO AMBIENTE DE CUMPLIMIENTO REGULATORIO

|   |   |  |                    |   |
|---|---|--|--------------------|---|
| <p><b>COMPLIANCE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada vez mayor</li> <li>• Cada vez más complejo</li> <li>• En diversos ámbitos</li> <li>• Cambiante por geografía</li> <li>• Penalizaciones mayores</li> <li>• Especialización cada vez mayor</li> <li>• Costo cada vez más alto para la empresa</li> </ul> <p><b>¿VIVE TRANQUILO CON SU GESTION DE COMPLIANCE?</b></p> | <p><b>FINANCIERO</b></p> <p>SAT - ISR - CFF - IMSS<br/>                 LGSM - LMV<br/>                 AUDUANERO<br/>                 CIRCULAR UNICA<br/>                 SEGUROS Y FIANZAS<br/>                 CREDITO<br/>                 IESPS</p>                      | <p><b>SOCIAL</b></p> <p>LEY FEDERAL DEL TRABAJO<br/>                 OUTSOURCING<br/>                 NOM-35<br/>                 NUEVA NORMALIDAD<br/>                 SEGURIDAD Y SALUD<br/>                 PUEBLOS INDIGENAS<br/>                 DATOS PERSONALES</p> | <b>QUIEN</b>       |   |
|   | <p><b>AMBIENTAL</b></p> <p>LEY CAMBIO CLIMÁTICO<br/>                 LEY AGUAS<br/>                 ENERGIA E HIDROCARBUROS<br/>                 RESPONSABILIDAD AMBIENTAL<br/>                 SANIDAD<br/>                 RESIDUOS<br/>                 VIDA SILVESTRE</p> | <p><b>TRANSPARENCIA - ETICA</b></p> <p>ANTI - LAVADO<br/>                 ANTI - CORRUPCIÓN<br/>                 RECURSOS PROCEDENCIA ILICITA<br/>                 OPERACIONES REPORTABLES</p>   | <b>COMO</b>        |   |
|   |   |  |                    | <b>REPORTE</b>  |
|   |   |  |                    | <b>VALIDACION</b>   |
|   |   |  | <b>RESPONSABLE</b> |   |
|   | <b>FEDERAL</b>  | <b>ESTATAL</b>   | <b>MUNICIPAL</b>   |  |

# TECNOLOGÍA - FUNDAMENTAL PARA SOBREVIVIR





# TECNOLOGÍA - FUNDAMENTAL PARA SOBREVIVIR

## TECNOLOGIA

- Monstruo en constante crecimiento
  - Inversión relevante
- Incertidumbre en costo
- Adquisición es distinto a mantenimiento
- Tener buen líder es un gran reto
- Tantas opciones que complica decisión

**SIN TI NO SOBREVIVO**

## SEGURIDAD

COBIT

ITIL

## EFICIENCIA

ERP

MRP

BPM

RPA

CYBER

¿?

¡?

## COMUNICACIÓN

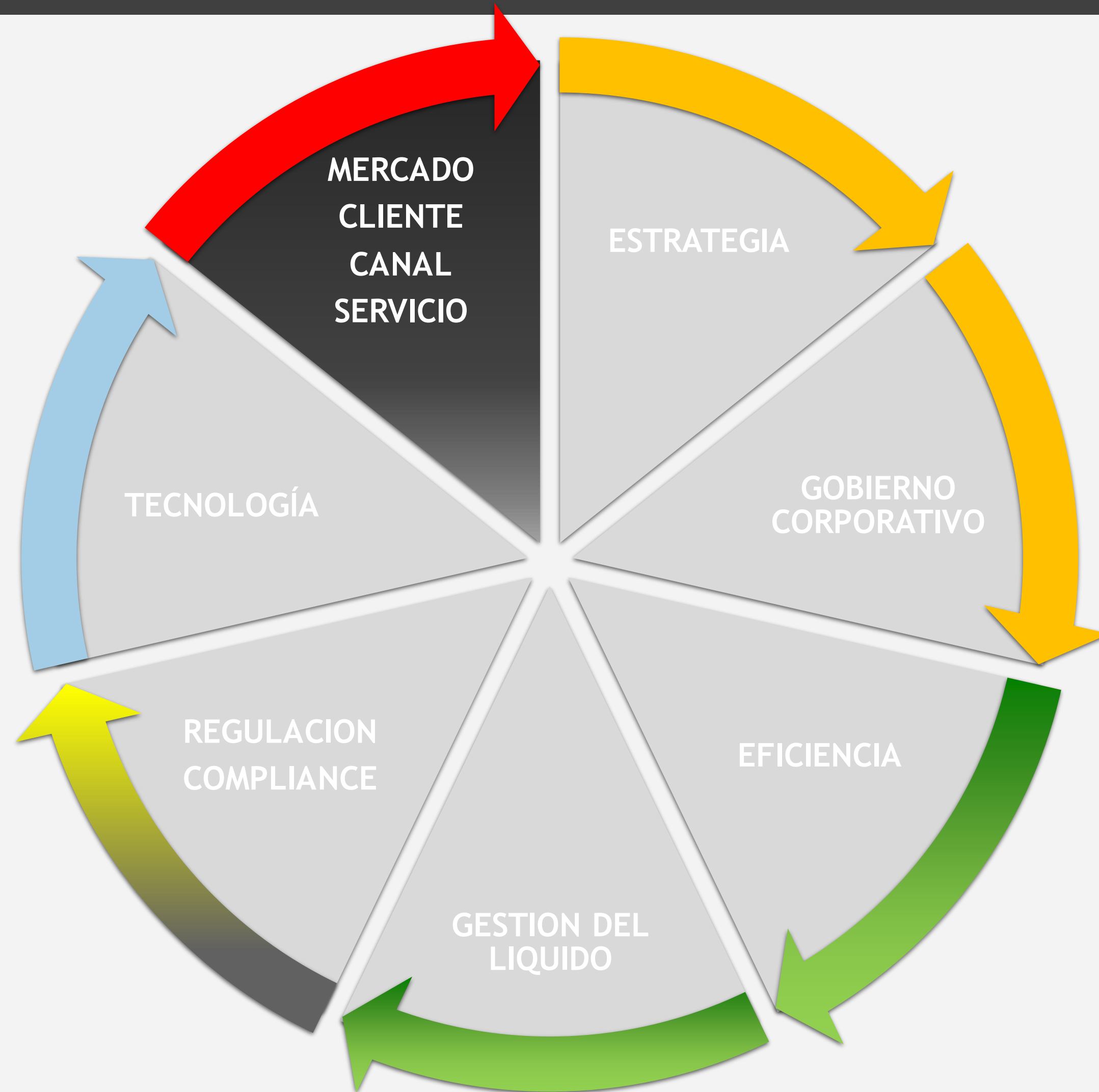
REDES

B2B

INTERFASES INTERNAS EXTERNAS

**DECISIÓN COMPLEJA - EL MAYOR RIESGO ES NO ACTUAR**

# MERCADO - CLIENTES



# MERCADO - CLIENTES

## CLIENTES - MERCADOS

- Donde opero - Geografía
  - Costos de operación
- Dependencia de Clientes o capacidad de negociación
  - Cuantos tengo
- Cual es su situación actual
  - Internacional o nacional
    - Como me pagan

**¿NECESITO REPLANTEAR?**

## TIPO DE CLIENTE

Nacional

Extranjero

Gobierno

Privado

## PRODUCTOS Y LINEAS

Qué vendo

Una línea o diversas

Si pierdo una mantengo otras

## DIVERSIFICACION

# Clientes

Concentración de ingreso en Clientes

Dependencia y riesgos

## COBRANZA

Velocidad de cobro

Moneda de cobro

Riesgo de cobro



# REFLEXIONES

## **El mundo ha cambiado**

### **NO LO VA A ESPERAR**

- Es momento de reflexión
- Lo peor es la inacción
- No por ignorar algo no le va a doler
- La profesionalización es fundamental para mitigar impactos
- Fortalezca lo que hace bien, sin embargo, no minimice nuevos horizontes
- El que se congela se muere - pero sea cuidadoso

**Piense fuera de la caja – atévase o aténgase**

# GRACIAS

# PREGUNTAS

 @BDOMéxico

 BDO Careers

 BDO México

 BDO México

[www.bdomexico.com.mx](http://www.bdomexico.com.mx)

52 (55) 8503-4200

Jesús González  
Socio

Consultoría en Riesgos

[Jesus.arellano@bdomexico.com](mailto:Jesus.arellano@bdomexico.com)

Ramsés Inzunza  
Socio

Consultoría en Riesgos

[Ramses.inzunza@bdomexico.com](mailto:Ramses.inzunza@bdomexico.com)