

Bienvenidos

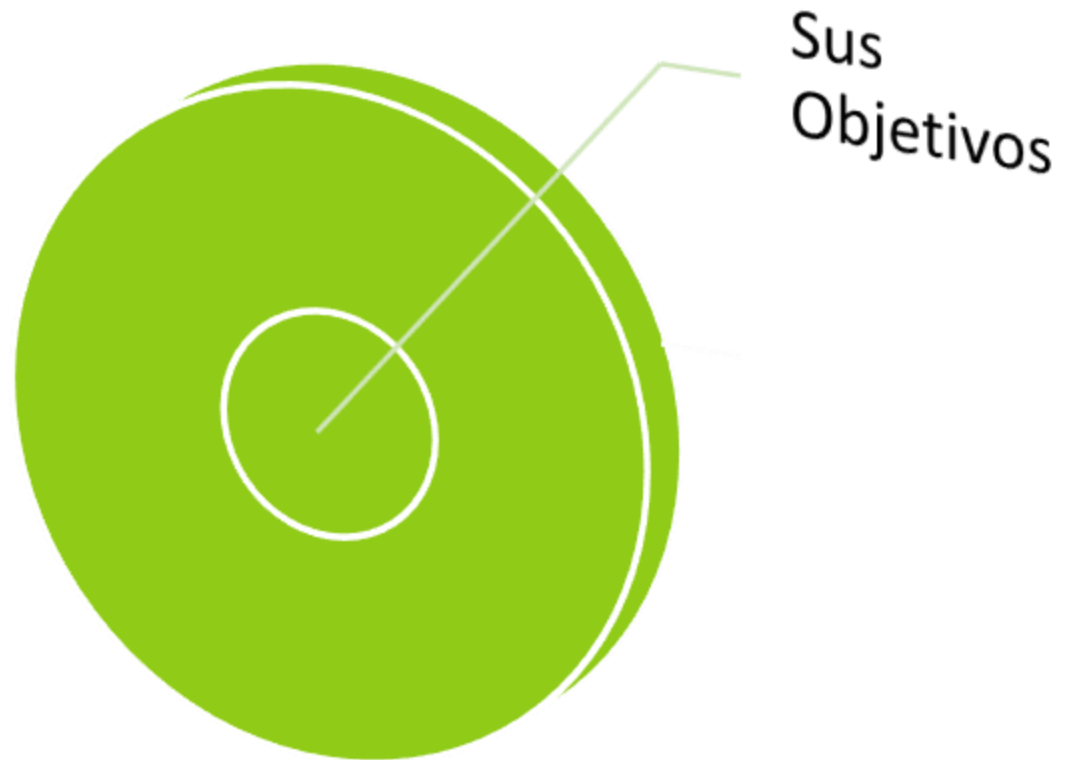


FÓRMULA DE GOBIERNO Y NEGOCIOS FAMILIARES:

SEPARANDO A LA FAMILIA DE LOS NEGOCIOS



OBJETIVOS



AGENDA DEL DÍA

- ⊙ Fundamentos:
 - ⊙ Modelo sistémico de gestión de empresas Legendarias.
 - ⊙ Generación de valor.
 - ⊙ Los pecados mortales en la gestión de negocios familiares.
- ⊙ Construyendo el futuro
 - ⊙ El reto familiar ante el panorama de la sucesión y del futuro.
 - ⊙ Planeación paralela para unir a la familia y al negocio.
 - ⊙ Consejos de administración y gobernanza de negocios familiares.
 - ⊙ Maximizando el potencial familiar y del negocio.
 - ⊙ Sustentabilidad Familiar



FUNDAMENTOS

FÓRMULA DE GOBIERNO Y NEGOCIOS FAMILIARES



EL ENTORNO ACTUAL DE LOS NEGOCIOS

Lo grave es que estamos en el siglo XXI con organizaciones diseñadas en el siglo XIX para que funcionaran en el siglo XX.”

- Michael Hammer

EL ENTORNO ACTUAL DE LAS ORGANIZACIONES

Mortandad:
50% en los 2 primeros años,
80% dentro de los primeros 5

La esperanza de vida sin importar el tamaño de la empresa es de 12.5 años (Europa, Japón, E.U. Latinoamérica)

En Inglaterra, se incrementa en 17 % las empresas que quiebran cada año

Búsqueda de productos y servicios innovadores

Las organizaciones buenas se mantienen, las malas abandonan

Obligación a mejorar constantemente

- **Paradoja:** Se generan productos y servicios de mejor calidad, pero el precio de estos se mantiene o disminuye

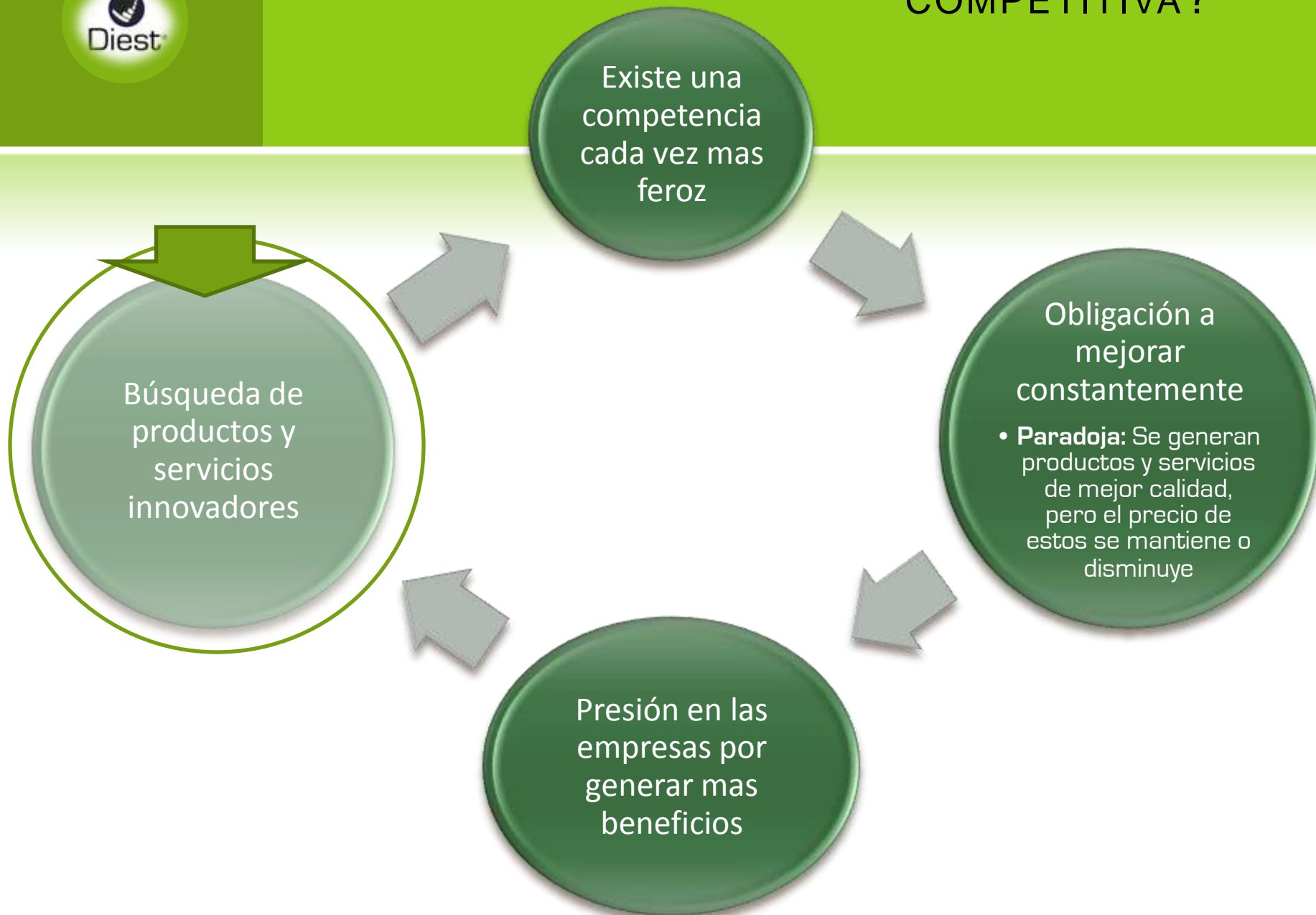
- La esperanza de vida de una multinacional del Fortune 500 es de entre 40 a 50 años.
- 1/3 de las compañías enlistadas en 1970 han desaparecido.
- Quedan 20 empresas del Fortune 500 original (1950)

Presión en las empresas por generar mas beneficios

- Stora company (Suecia- Finlandia) 1288, Papel
- The Sumitomo Group 1630, Cable eléctrico, libros, bancos
- Royal Dutch/Shell Group 1890, (Hidrocarburos)
- Procter & Gamble 1838
- Cemex (1906)



¿DÓNDE ESTA ENTONCES LA VENTAJA COMPETITIVA?





BÚSQUEDA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS INNOVADORES

La realidad es que cada vez más rápido y seguido alguien esta irrumpiendo de manera única e innovadora, presentando una marcada diferencia, a veces dramática, en la industria en la que competimos.

Lo más interesante es que esta irrupción no respeta tamaños, antigüedades, jerarquías, país, capacidad o cualquier otra categoría o fortaleza



¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN LEGENDARIA?





¿QUÉ CARACTERÍSTICAS TIENE UNA ORGANIZACIÓN LEGENDARIA?

- ⊙ Aplica la creatividad y la innovación para generar impulsos continuos y discontinuos.
- ⊙ Enfoca sus esfuerzos en la generación de valor.
- ⊙ Es ejemplo a seguir por otras organizaciones.
- ⊙ Las personas con talento, quieren trabajar ahí.
- ⊙ El crecimiento es constante y sostenible.
- ⊙ La competencia le tiene miedo.
- ⊙ Compiten en mercados en donde su capacidad competitiva es superior.
- ⊙ Buscan ser el #1 del mercado.
- ⊙ Permanecen enfocadas.





LO QUE BUSCAN LAS ORGANIZACIONES

Extraordinario
nivel
de servicio al
cliente

Solidez
institucional y
agilidad
Organizacional

Lideres y
Talento
de
alto
desempeño

Liderazgo
Del
mercado

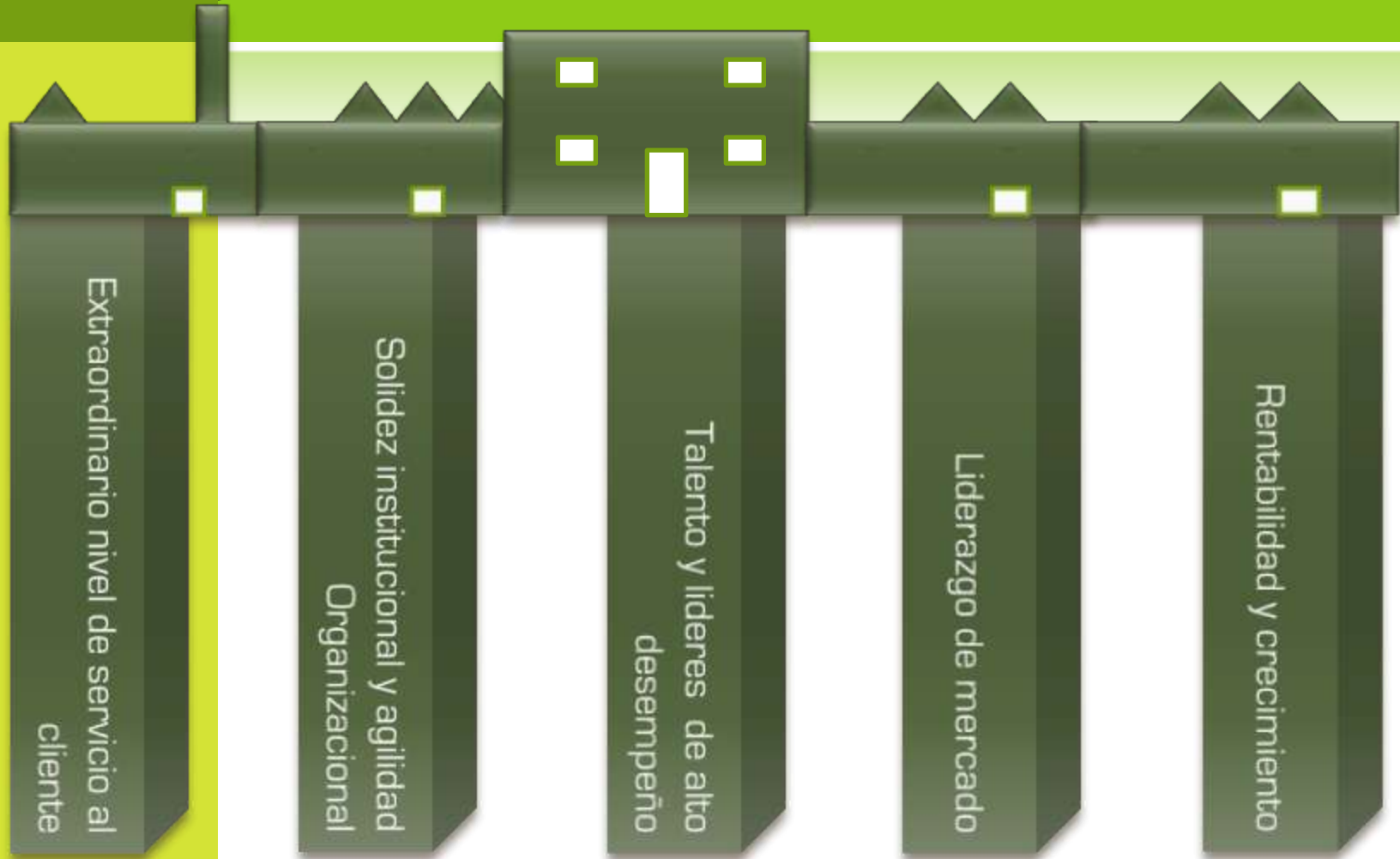
Rentabilidad
Y crecimiento

LAS 5 FUERZAS DE LA ORGANIZACIÓN LEGENDARIA



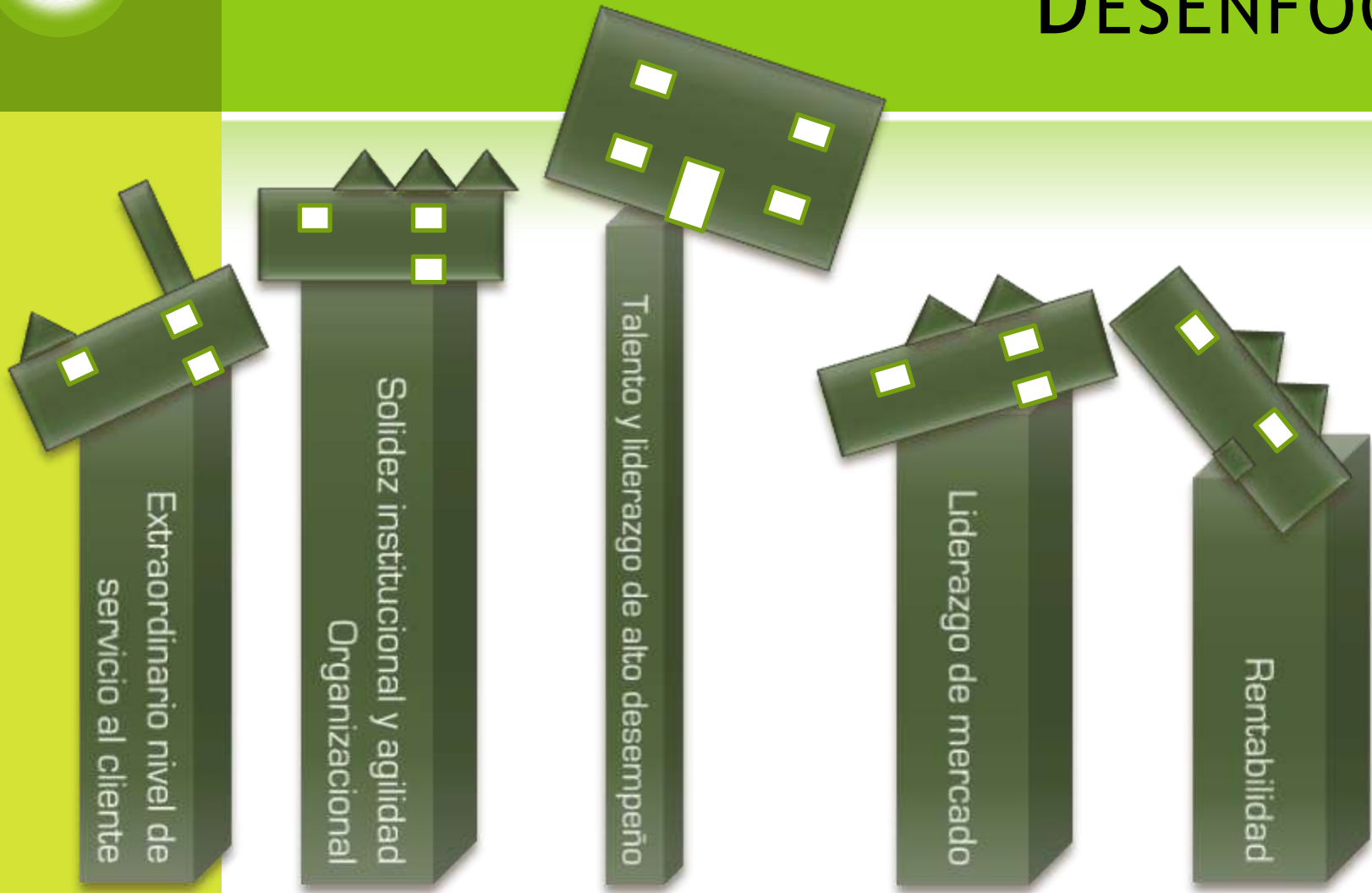


PILARES DE LA ORGANIZACIÓN LEGENDARIA



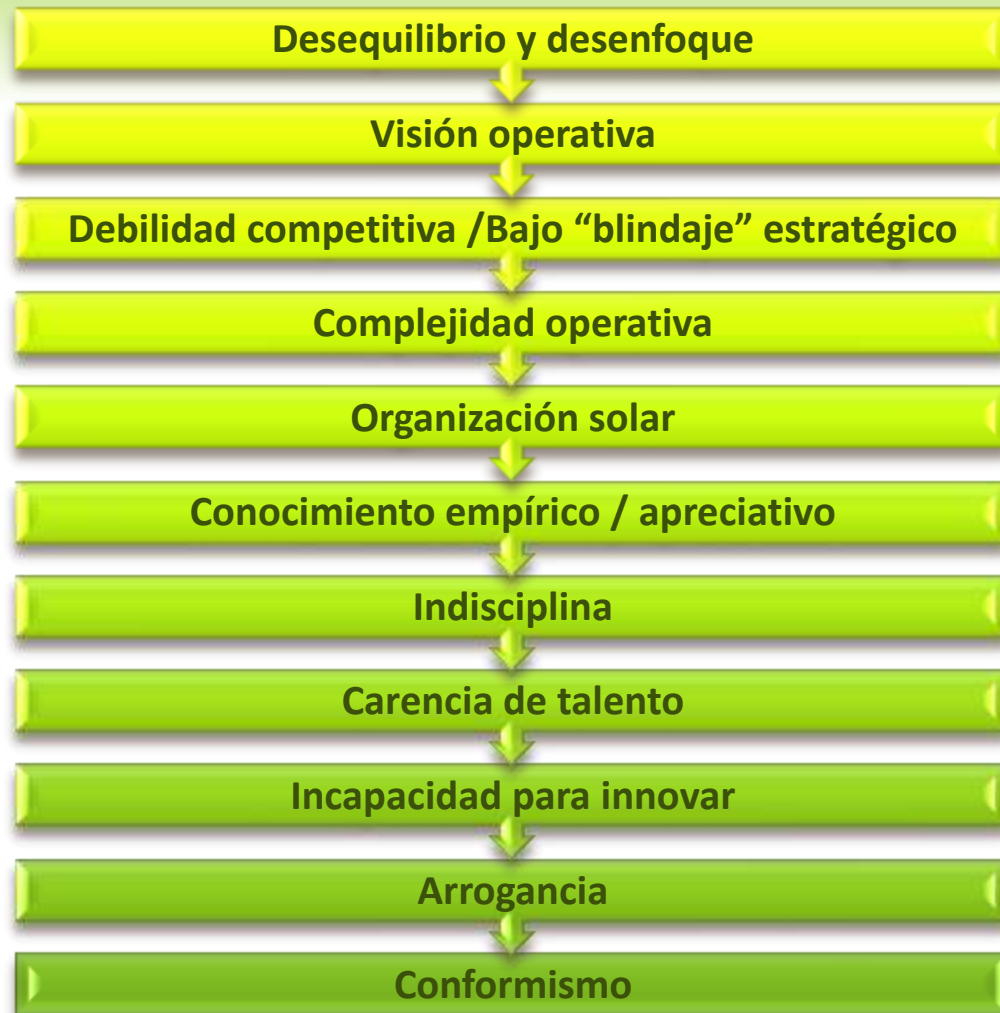


DESEQUILIBRIO ORGANIZACIONAL Y DESENFOQUE





OBSTÁCULOS PARA CONFORMAR UNA ORGANIZACIÓN LEGENDARIA





CARACTERÍSTICAS DEL MODELO DE NEGOCIO EXITOSO





MODELO SISTÉMICO MÉTODO DIEST DE GESTIÓN DE EMPRESAS LEGENDARIAS



- ⊙ Nuestro modelo se basa en 4 proyectos rectores:
- ⊙ Fórmula innovadora de Negocio
- ⊙ Fórmula de gobierno familiar / corporativo
- ⊙ Fórmula Comercial y de servicio
- ⊙ Fórmula organizacional
- ⊙ Cada una de estas fórmulas provee las acciones necesarias para generar y/o capturar valor.



CONCENTRACIÓN DE LAS 4 FORMULAS

Fórmula comercial y de servicio

- Lograr el Top of mind
- Liderar el mercado
- Lograr Lealtad

Fórmula organizacional

- Ejecutar institucionalmente

Fórmula innovadora de Negocio

- Proveer la diferencia dramática

Fórmula de gobierno familiar / corporativo

- Gobernar para trascender

Generación de valor



LA GRAN RESPONSABILIDAD

El negocio
debe valer
mas que el
año o
periodo de
comparación
anterior

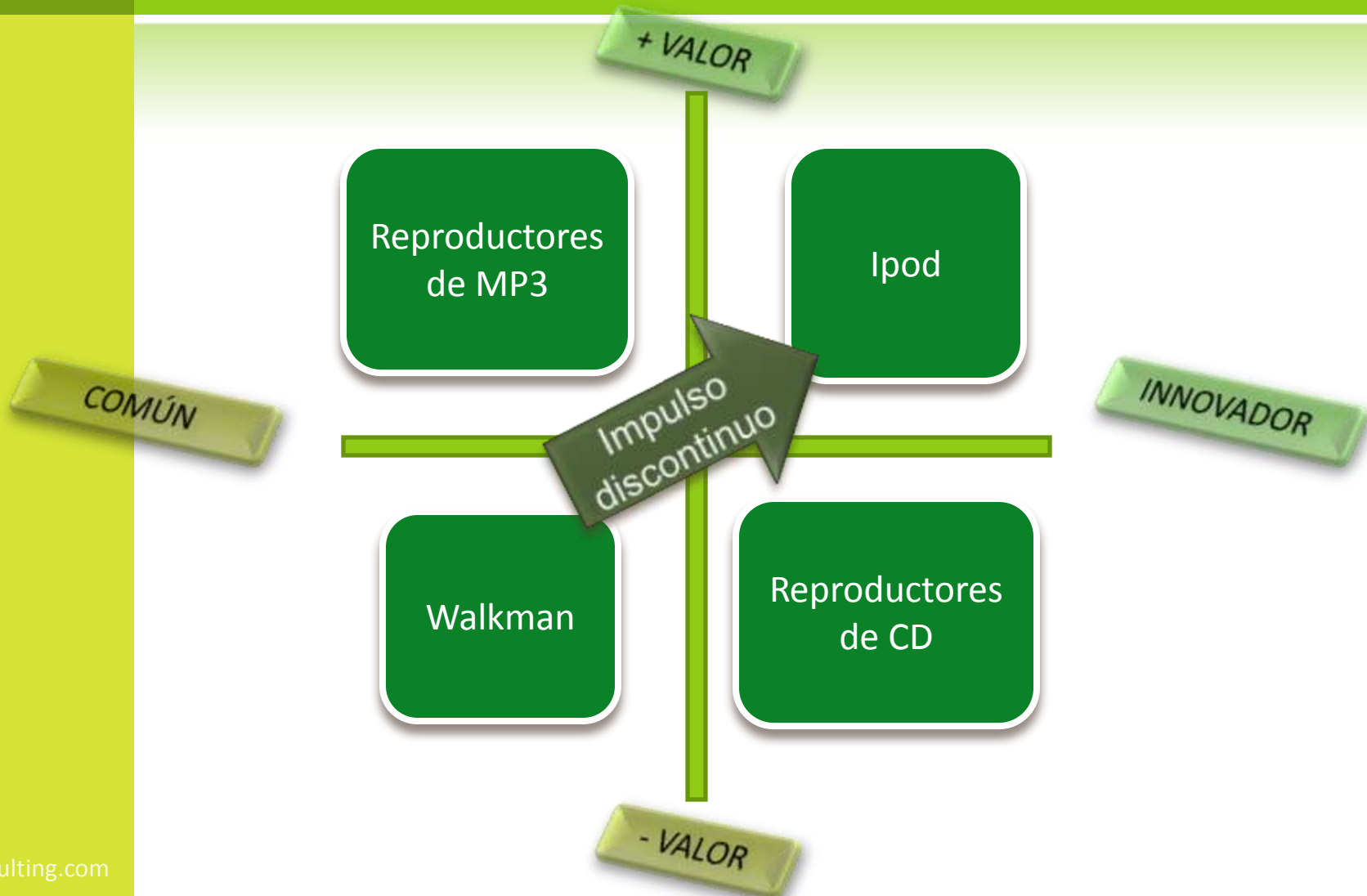
El Negocio
debe valer
mas per
cápita-socio
que la
generación
anterior

¿QUÉ ES LO QUE HACE QUE UN
NEGOCIO VALGA MAS?

DINÁMICA GRUPAL

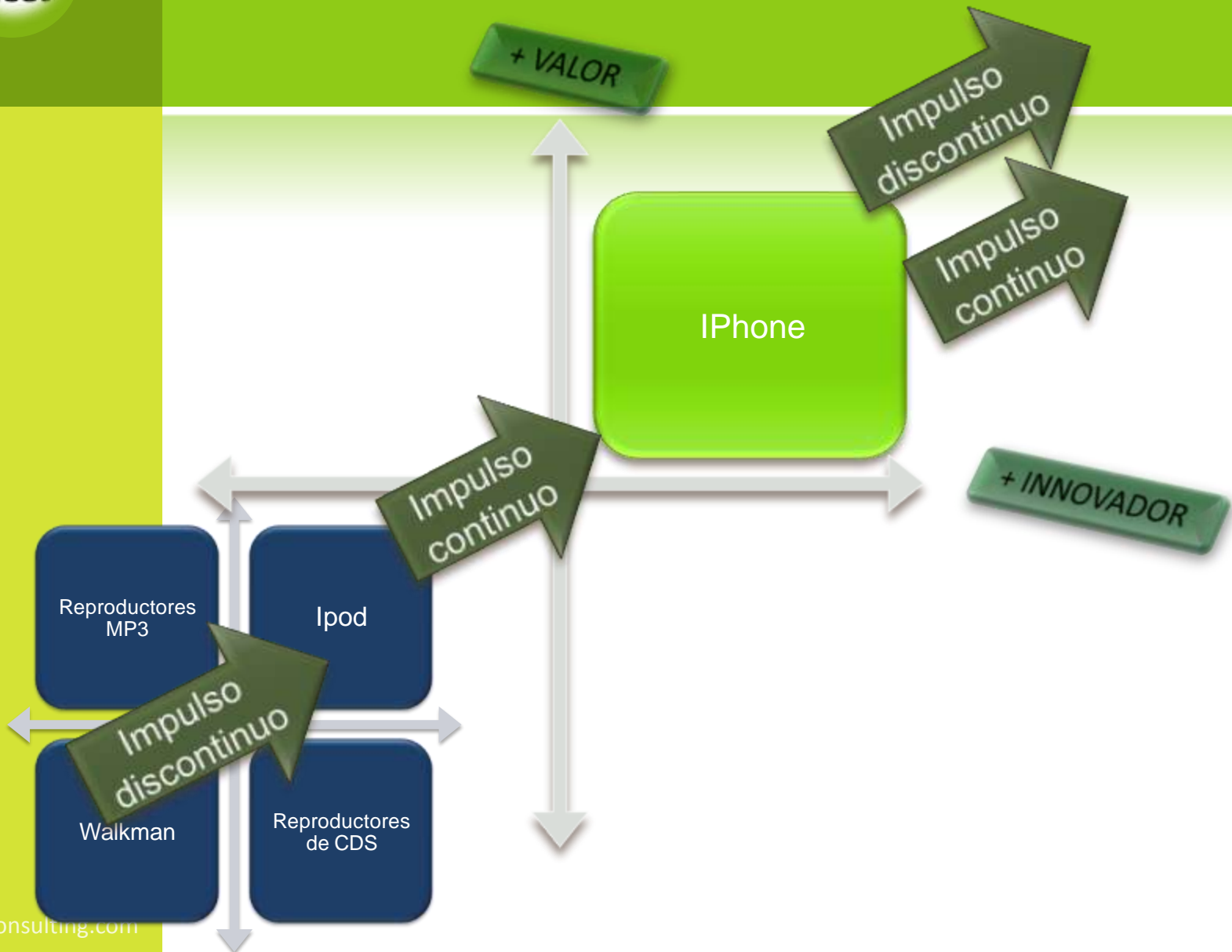


INNOVACIÓN Y GENERACIÓN DE VALOR





INNOVACIÓN Y GENERACIÓN DE VALOR



¿QUÉ ES LO QUE HACE QUE UN
NEGOCIO VALGA MAS?





Los impactos de los
impulsos continuos y
discontinuos de
innovación con valor
construyen la
Organización Legendaria

LA EMPRESA FAMILIAR

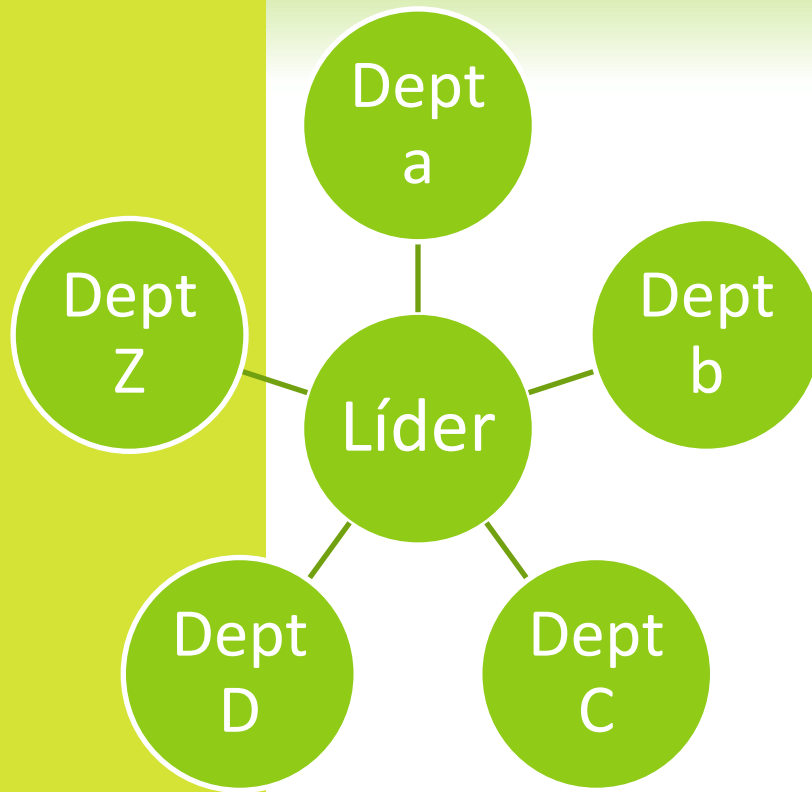


DATOS DUROS

- ⊙ El ~90% de las organizaciones son empresas familiares.
- ⊙ Estas tienen un índice de mortandad del 63% durante los dos primeros años.
- ⊙ Solo el 30% llega a las 2ª generación.
- ⊙ Solo el 15% llega a la 3era generación.
- ⊙ Causa principal:
 - ⊙ Problemas familiares que interfieren con el negocio.



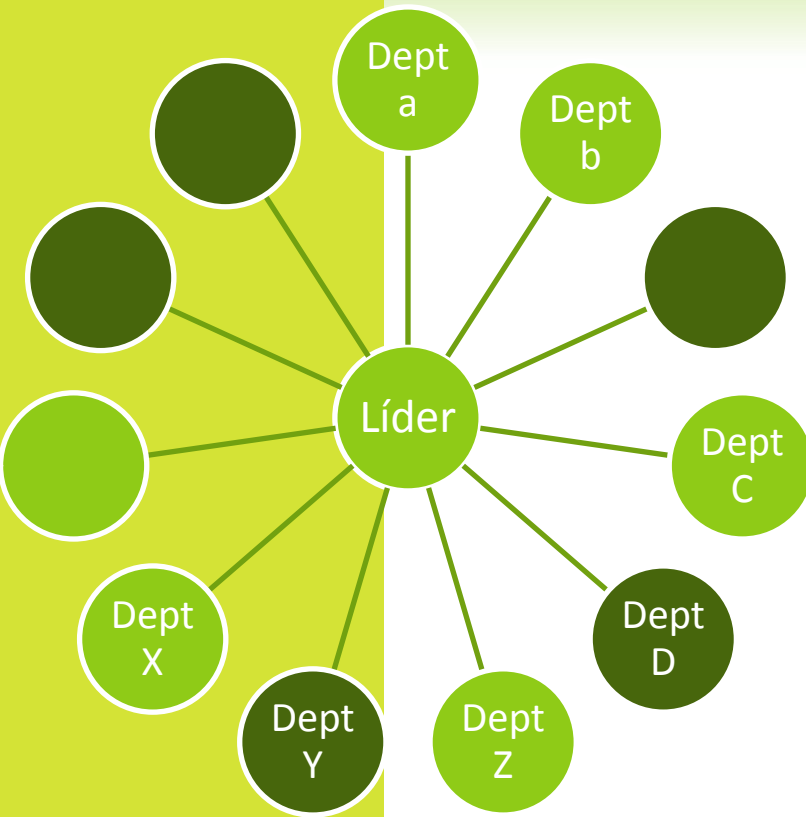
LA EMPRESA SOLAR



- ⊙ Para empresas pequeñas de no mas de 20 integrantes.
- ⊙ Ventajas:
 - ⊙ Agilidad para cambios inesperados.
 - ⊙ Control.
- ⊙ Desventajas:
 - ⊙ Crecimiento limitado por el crecimiento del líder, lideres o socios.
 - ⊙ Crecimiento debilitado por la falta de estructura.



EL MITO DEL CONTROL



“Al ojo del amo, engorda el ganado”



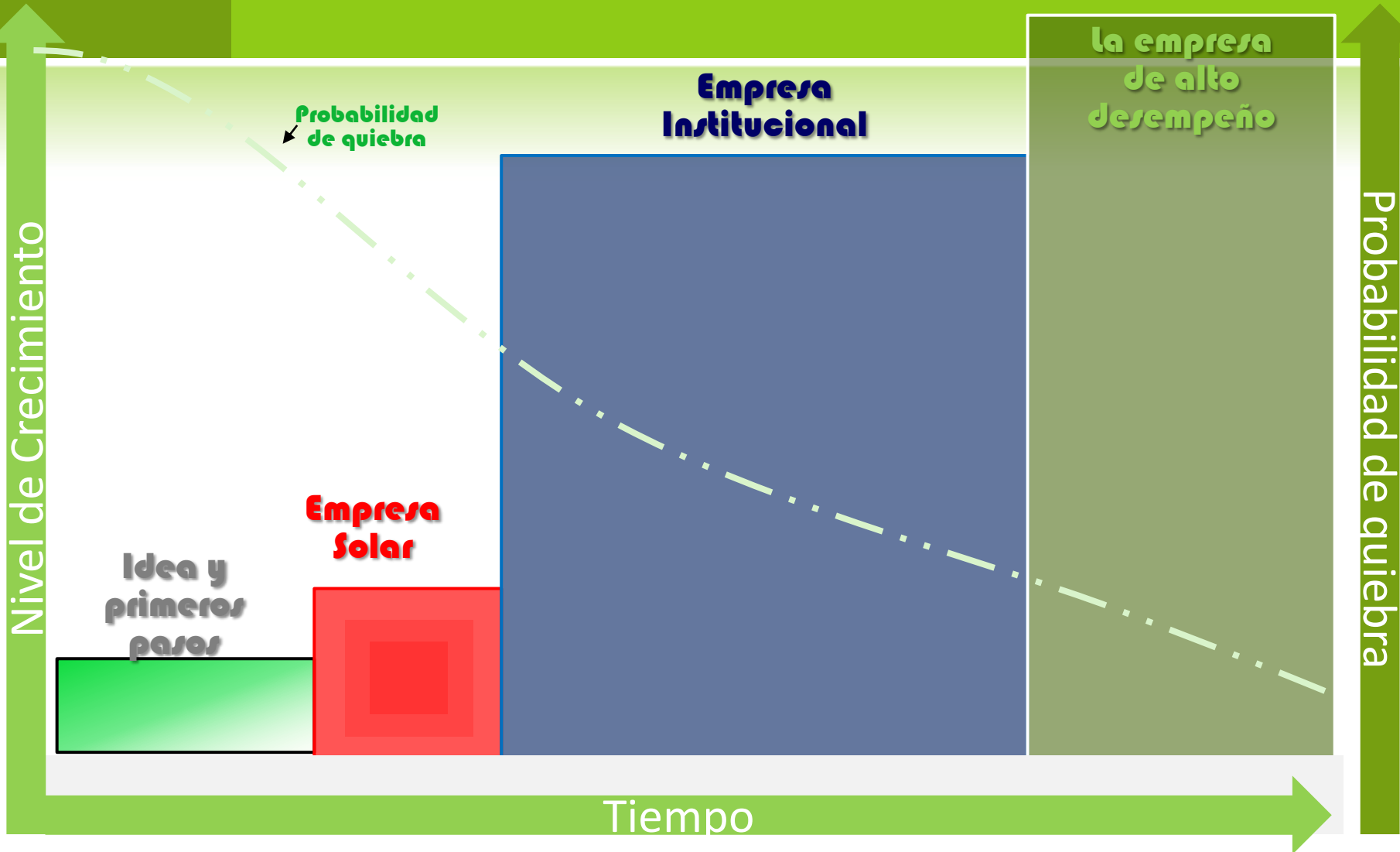
Siempre y cuando el amo sepa lo que esta haciendo y domine todas las funciones de una empresa



Puede seguir creciendo pero tarde o temprano la estructura se debilitará

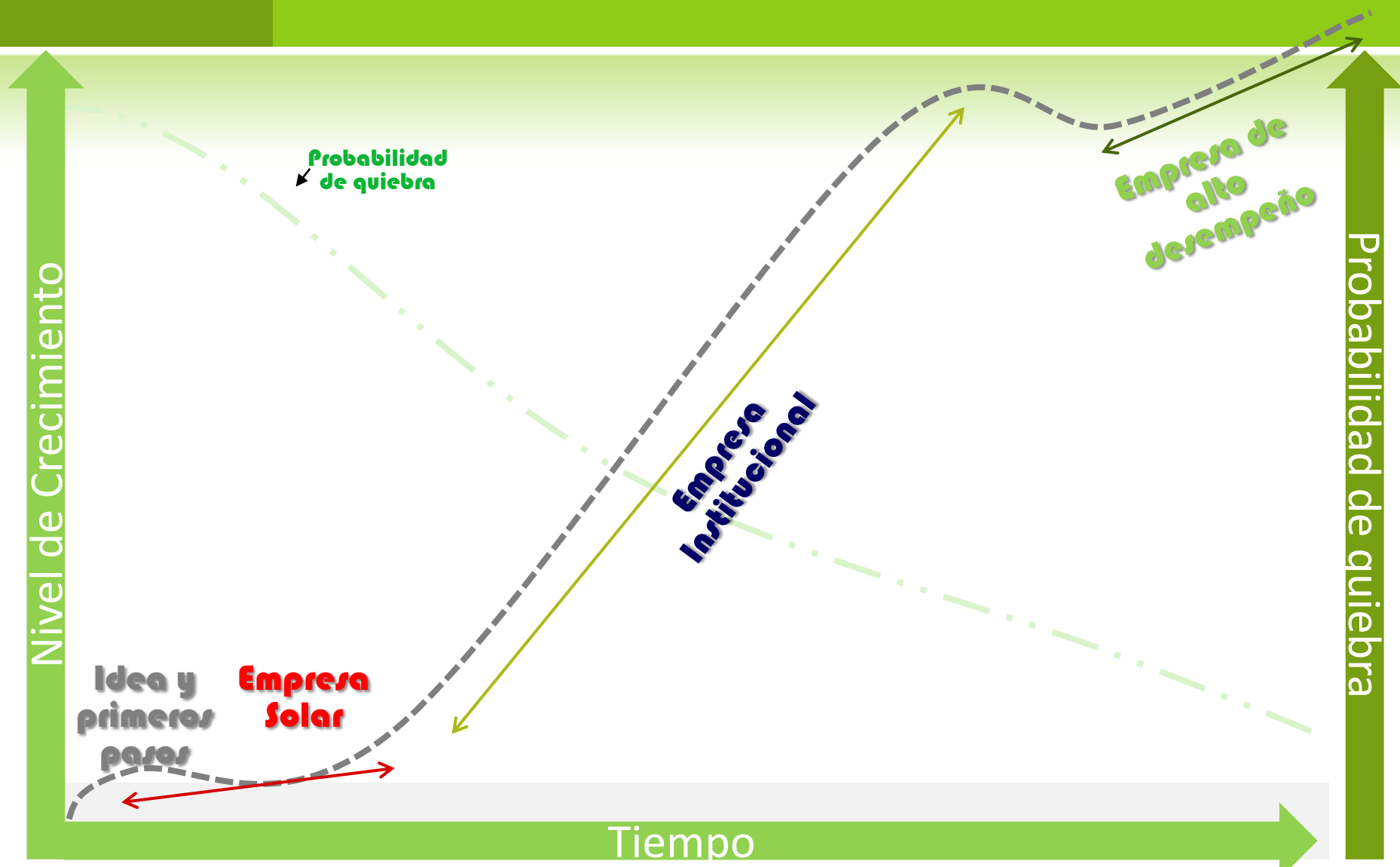


CONCEPTO: LA ESCALERA DEL DESARROLLO





EN REALIDAD: LA ESCALERA DEL DESARROLLO





PECADOS MORTALES EN LA GESTIÓN DE NEGOCIOS FAMILIARES

Pensar que nuestra familia
permanecerá unida solo
porque siempre ha sido así

Pensar en crecer sin
acompañamiento
(síndrome del experto)

Pensar que la Fórmula de
gobierno es para después
(aun no estamos listos)



Pensar que nuestros
sucesores seguirán el
mismo camino que
nosotros (familia o no)

Pensar que podemos
depender solo de la
familia

Pensar que los negocios
solo florecen por una
buena estrategia
innovadora, mercadológica
y organizacional



DESCANSO

🎯 5 minutos



CONSTRUYENDO EL FUTURO

FÓRMULA DE NEGOCIOS FAMILIARES

¿CUÁL ES EL PRINCIPAL RETO FAMILIAR DE CARA AL FUTURO?

DINÁMICA GRUPAL



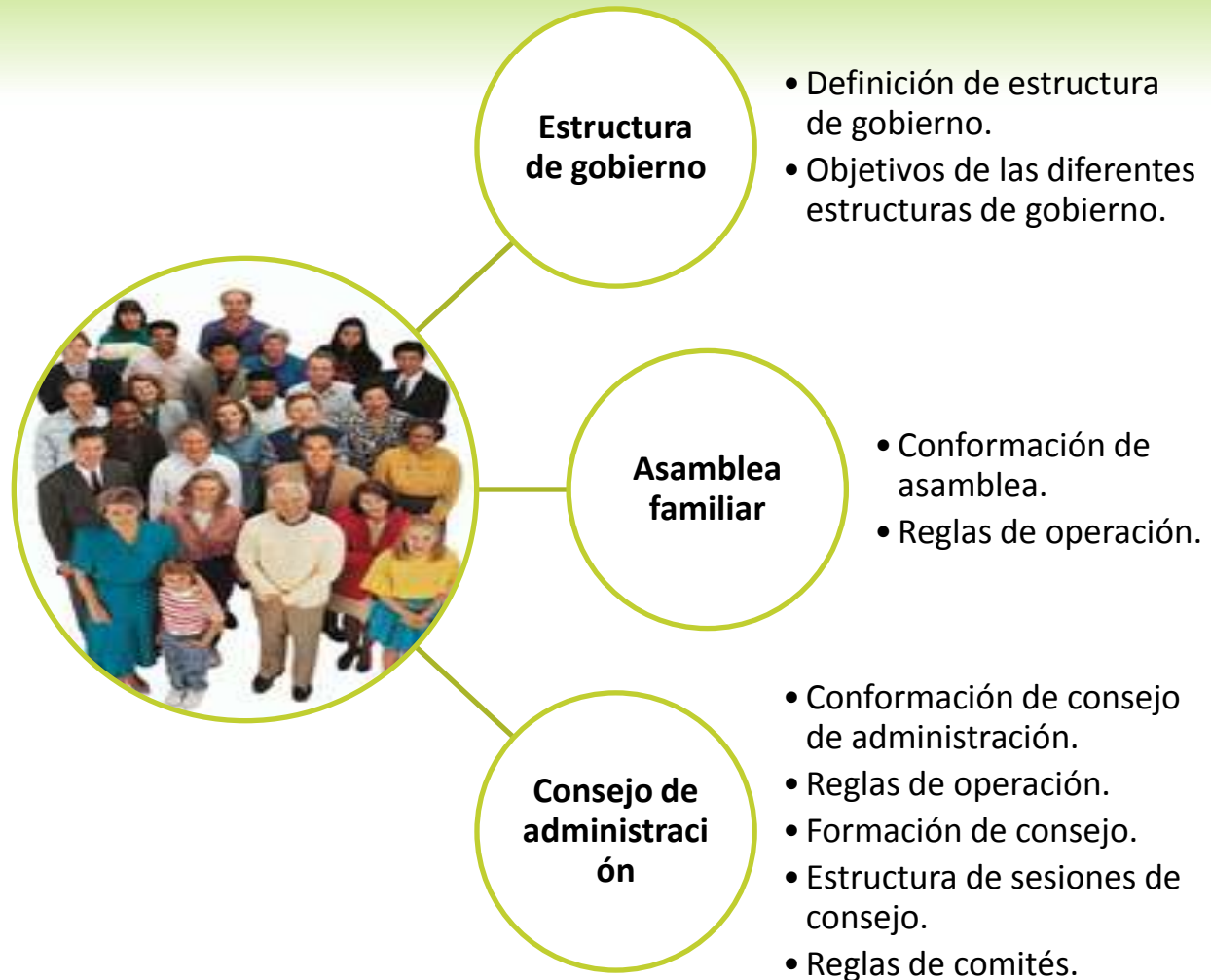
EL RETO FAMILIAR

- © La Sucesión
- © La Permanencia generacional
- © La Generación de valor





DETALLE DE FÓRMULA DE GOBIERNO FAMILIAR / CORPORATIVO



CONCEPTOS DE FÓRMULA DE GOBIERNO FAMILIAR / CORPORATIVO

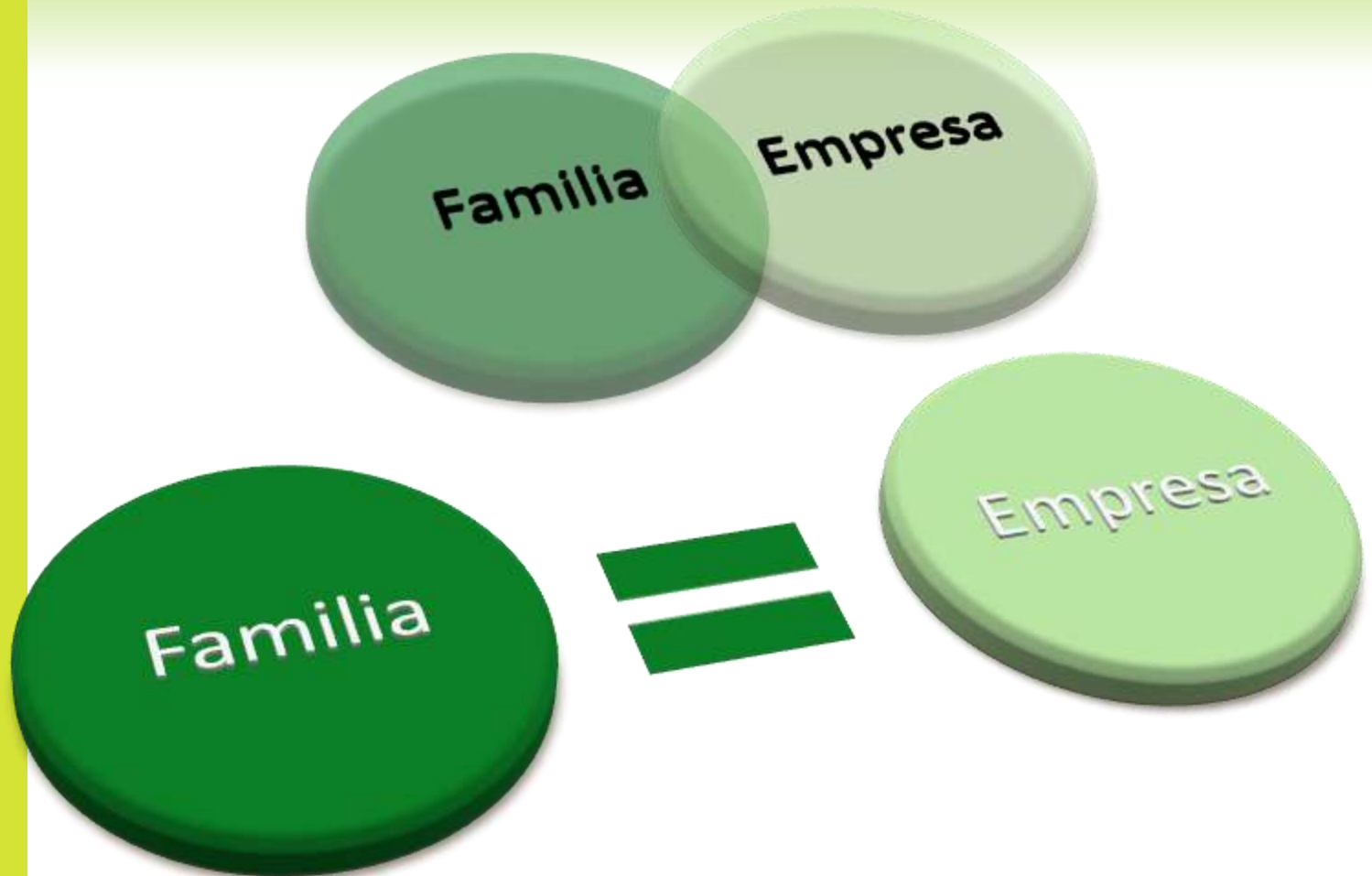


¿QUÉ ES UNA FÓRMULA DE GOBIERNO?

- ⊙ Reúne todos los ingredientes que dará a la empresa una adecuada gestión y Dirección:
 - ⊙ Asegura la continuidad de la empresa.
 - ⊙ Visualiza el futuro de la empresa.
 - ⊙ Define la estrategia general y sus objetivos.
 - ⊙ Define quienes y como gobiernan la empresa y también quien la dirige.
 - ⊙ Impulsa la renovación constante, la innovación y la generación de valor.
 - ⊙ Genera y estipula las reglas de familia y de gobierno.
 - ⊙ Provee la estructura adecuada de gobierno.



LA EMPRESA TRADICIONAL, PERO ... MAL GOBERNADA





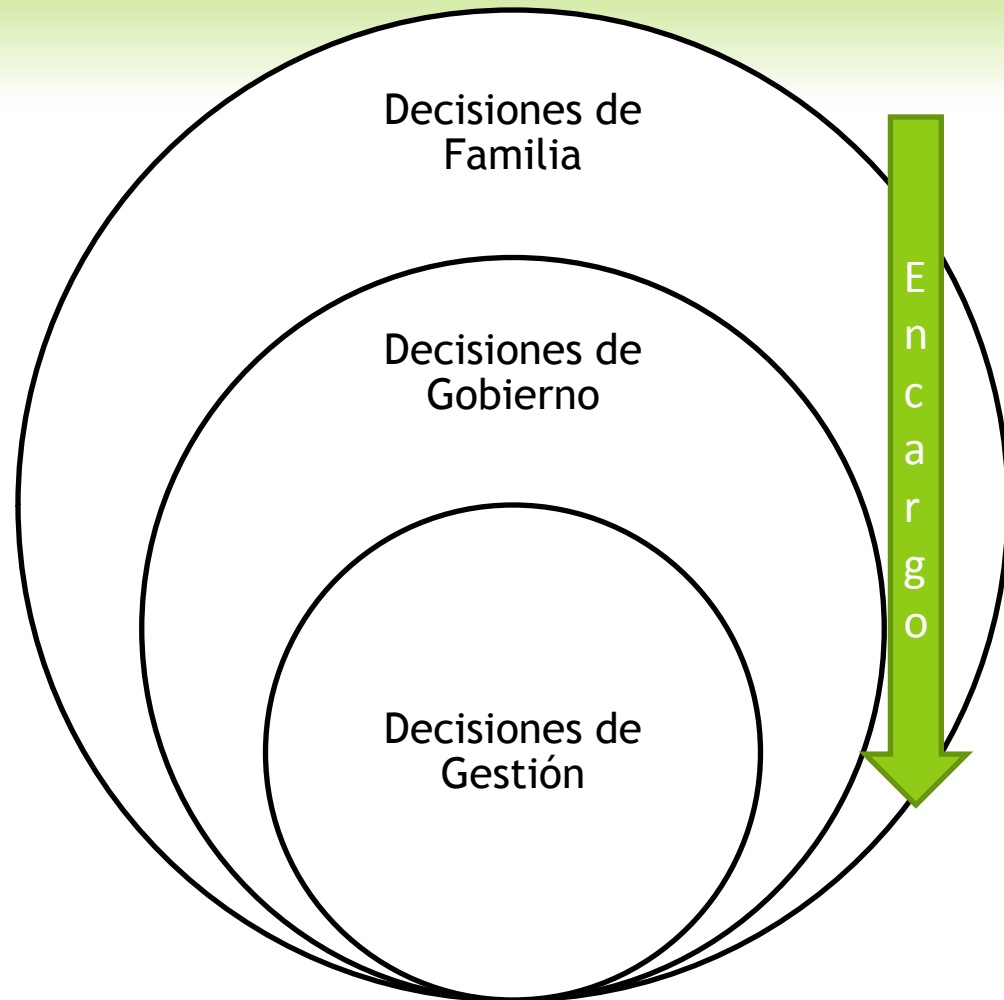
LE EMPRESA FAMILIAR BIEN GOBERNADA



¿Porque se requiere este espacio Institucional?



LE EMPRESA FAMILIAR BIEN GOBERNADA



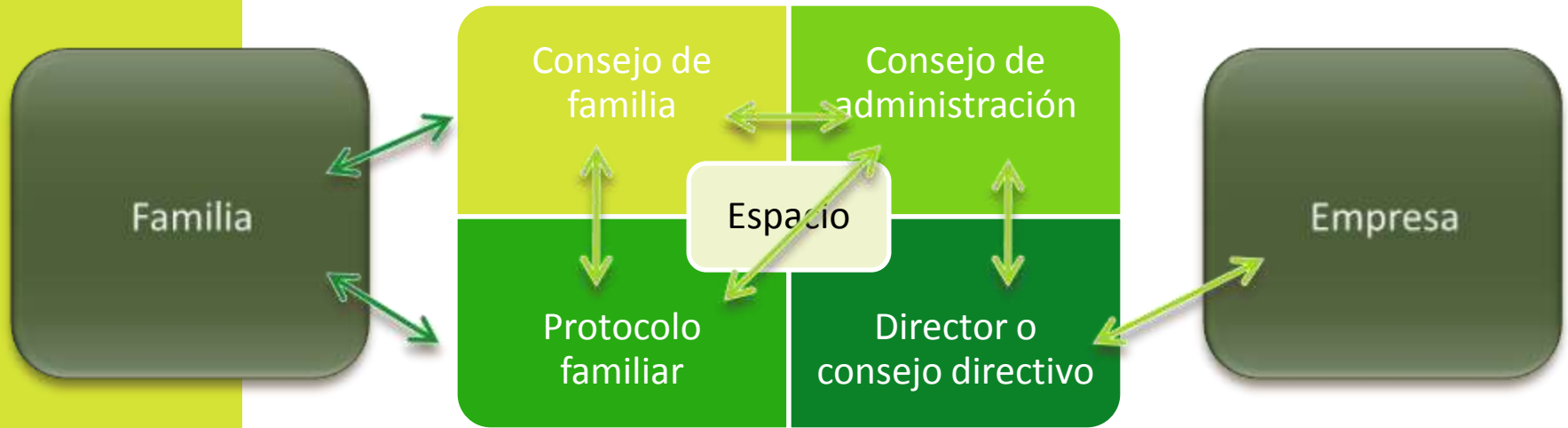


ESPACIO INSTITUCIONAL

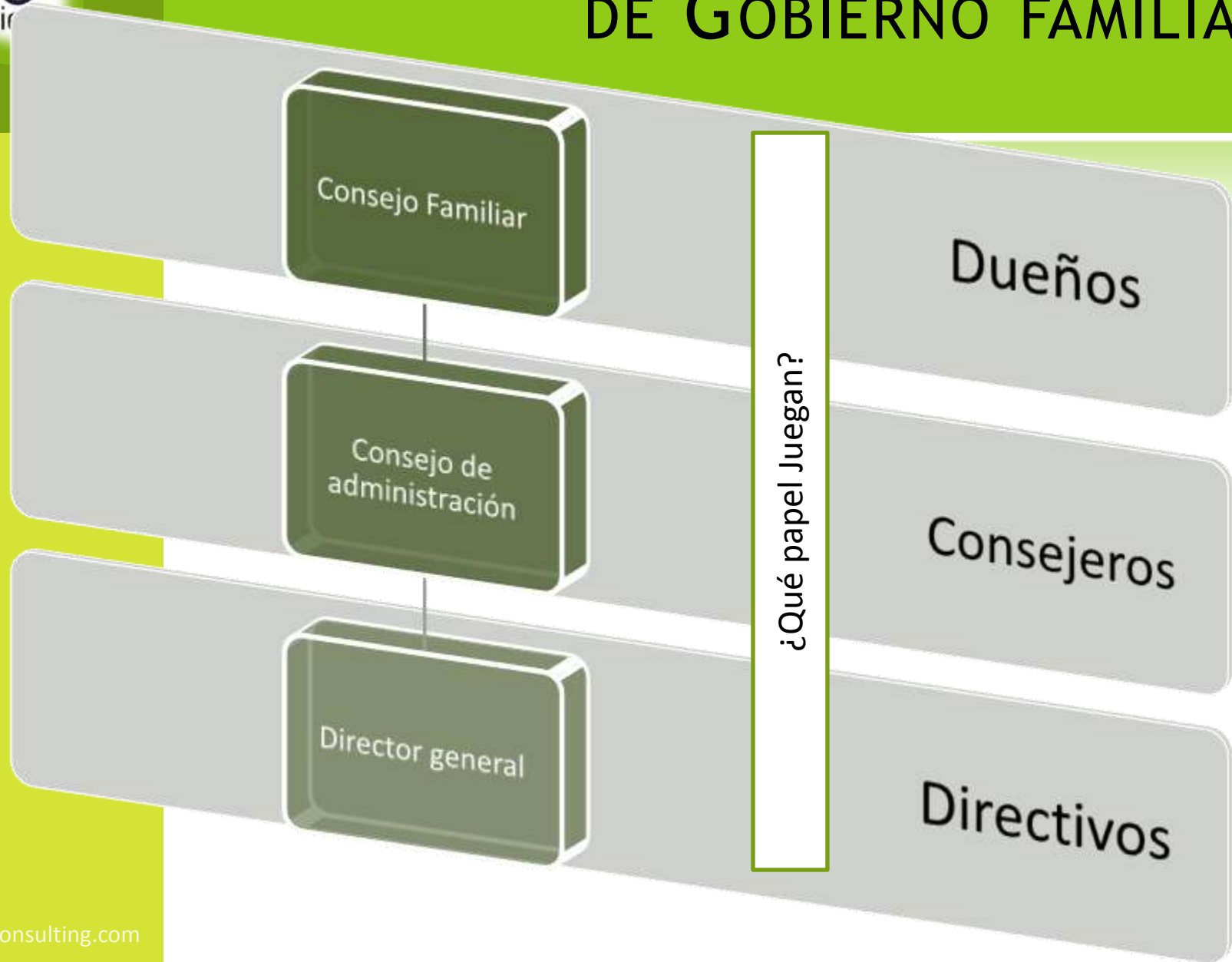




INSTITUCIONES DENTRO DE LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA FAMILIAR



COMPONENTES DE LA FÓRMULA DE GOBIERNO FAMILIAR





GESTIÓN DE FAMILIA



2 ÓRGANOS PRINCIPALES DE LA GESTIÓN DE FAMILIA

Asamblea familiar

Consejo de familia



ASAMBLEA FAMILIAR

- ⊙ Órgano integrado por los miembros de toda la familia.
- ⊙ Evoluciona a partir de reuniones informales familiares.
- ⊙ Es necesaria organizarla a medida que aumenta el número de miembros de la familia.
- ⊙ La finalidad es crear un órgano que represente a la familia.



CONSEJO DE FAMILIA

- ⊙ “Consejo de administración” de la familia.
- ⊙ Es quien define las reglas de operación del consejo de administración.
- ⊙ Es quien nombra al presidente del consejo de administración.
- ⊙ Es quien “sube a la balanza” al presidente del consejo de administración.
- ⊙ Es quien informa al resto de la familia como va la empresa.
- ⊙ Es quien informa al presidente del consejo de administración las decisiones tomadas por la familia.



EL CONSEJO DE FAMILIA

¿Qué hace?

- Governa
- Define visión, misión y políticas
- Administra oportunidades
- Provee las ideas generadoras de valor

Son los
Dueños

Como dirige

- A través del Consejo de Administración
- Quizás a través de la Dirección General

¿Qué Decide?

- Quien dirige
- En que negocio estamos
- Que riesgos queremos correr
- Como nos gobernamos
- Como será la sucesión



OBJETIVO DEL CONSEJO DE FAMILIA

Encontrar consenso en cuestiones importantes relacionadas con la Empresa Familiar y asumir una serie de funciones exclusivas de la familia, proporcionando a sus miembros un sentimiento de identidad y una visión común de la misión de la familia con respecto a la empresa, describiendo las metas y valores de la familia, su visión del negocio y su forma de operar y tomar decisiones.



CONSEJO DE FAMILIA

⊙ **Organización**

- ⊙ Formal.
- ⊙ Informal

⊙ **Periodicidad**

- ⊙ 4 a 6 juntas anuales.

⊙ **Selección de miembros**

- ⊙ 5/7/9
- ⊙ Elección libre
- ⊙ Equilibrio generacional
- ⊙ Equilibrio por ramas familiares
- ⊙ Equilibrio de accionistas activos / pasivos
- ⊙ Equilibrio por capacidades
- ⊙ Criterio múltiple

⊙ **Cargos**

- ⊙ Presidente
- ⊙ Vicepresidente
- ⊙ Tesorero
- ⊙ Secretario
- ⊙ Vocales

⊙ **Comités específicos**

- ⊙ Filantropía.
- ⊙ Filosofía.
- ⊙ Historia familiar.
- ⊙ Formación

⊙ **Organización de reuniones**

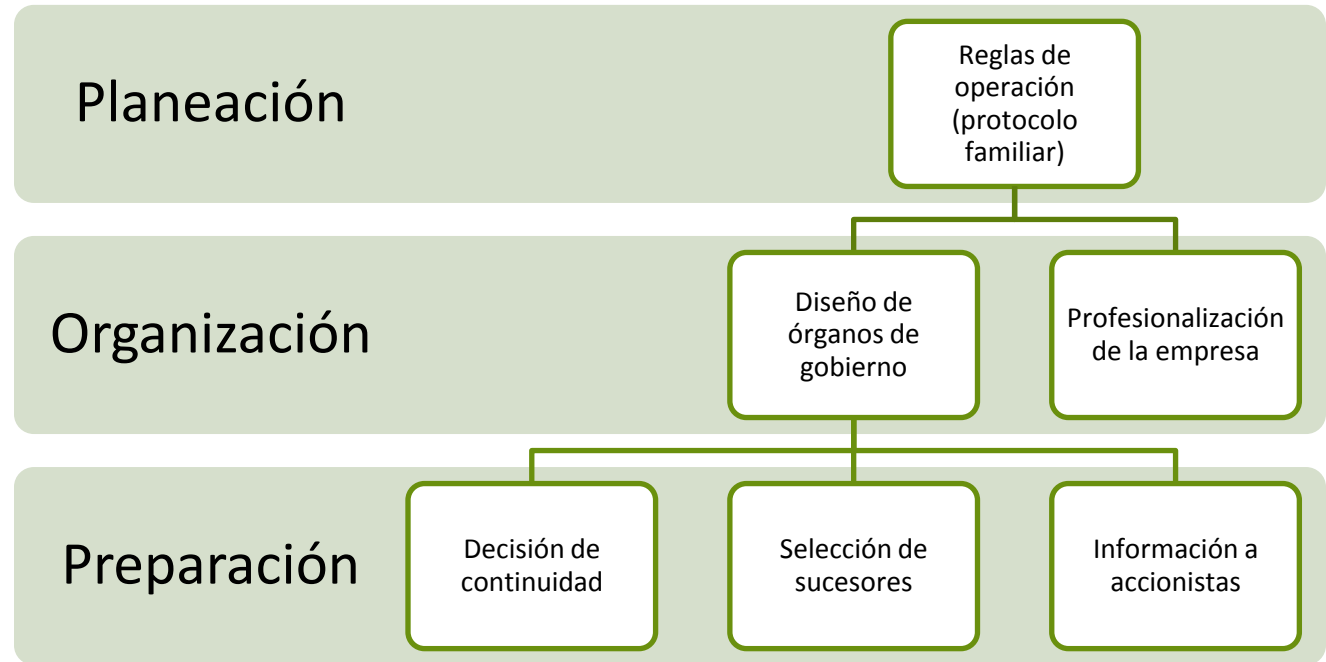
- ⊙ Estatutos
- ⊙ Orden del día
- ⊙ Acta de reuniones
- ⊙ Presupuesto del consejo
- ⊙ Oficina específica

⊙ **Invitados externos**

- ⊙ Consultores
- ⊙ Expertos
- ⊙ Psicólogos



PLAN DE ACCIÓN DEL CONSEJO FAMILIAR





PLAN DE ACCIÓN DEL CONSEJO FAMILIAR

Protocolo familiar

Regula las relaciones profesionales y económicas entre la familia y la empresa

El objetivo principal asegurar la continuidad de ésta sin perjudicar la convivencia familiar.

Políticas de decisión y gobierno

Consejo de familia.

Consejo de administración.

Consejo asesor.

Estatutos corporativos

Políticas de Empresa

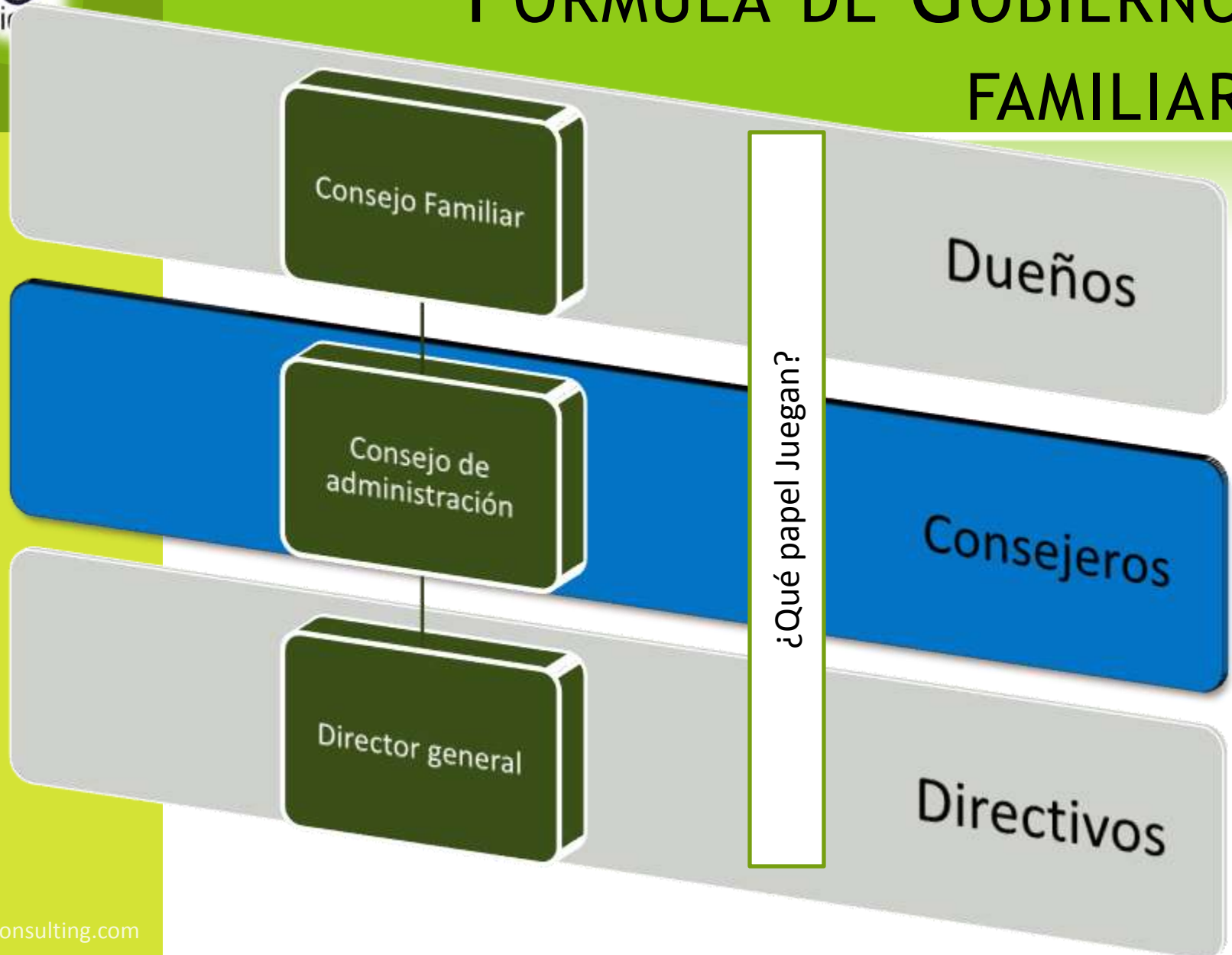
Jubilaciones

Empleo de familiares y política de remuneración

Diversificación y riesgos

Utilidades, acciones, muerte, herencia, etc.

COMPONENTES DE LA FÓRMULA DE GOBIERNO FAMILIAR





DESCANSO

🎯 5 minutos





CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN



EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

¿Qué hace?

- Define directrices
- Cuestiona, valida y aprueba objetivos y decisiones estratégicas
- Exige resultados

Son los
consejeros

¿Qué Decide?

- Define las directrices estratégicas.
- Administra las oportunidades y riesgos.
- Nombra al director general.
- Evalúa al equipo directivo.
- Desarrolla líderes.

Como dirige

- A través de la Dirección General
- Comités de Consejeros



OBJETIVO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

- ⊙ El tema central es la creación y generación de valor.
 - ⊙ Define el máximo nivel de estrategia.
 - ⊙ Creación y descubrimiento de campos fértiles para desarrollar liderazgo competitivo.
 - ⊙ Búsqueda constante de ventajas competitivas.
 - ⊙ No permite que su fórmula de negocio caduque.
 - ⊙ Búsqueda incesante de cómo generar valor.
 - ⊙ Vela por el máximo rendimiento dentro de la empresa, en todas sus áreas.
 - ⊙ Cuidar que las estrategias de Recursos humanos se alinean a la estrategia global.
 - ⊙ Determinar y monitorear los ICVs (indicadores claves de valor).
 - ⊙ Planea inversiones, autoriza presupuestos.
 - ⊙ Prioriza el crecimiento.





CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

⊙ **Presidente del consejo de administración**

- ⊙ El presidente del consejo es quien ejerce el papel de dueño.
- ⊙ Es el principal responsable de transmitir y velar por los intereses de la familia y de la empresa.

⊙ **Consejeros**

- ⊙ Deben acompañarse por 7/9 consejeros que lo complementan.
- ⊙ Debe haber diversidad de talentos (financiero, fiscal, mercado, organización, estrategia, etc.).
- ⊙ Externos o internos.

⊙ **Organización:**

- ⊙ Formal.

⊙ **Periodicidad**

- ⊙ 6 a 12 juntas anuales.

⊙ **Cargos**

- ⊙ Presidente
- ⊙ Director General
- ⊙ Consejeros accionistas
- ⊙ Consejeros independientes
- ⊙ Comités
- ⊙ Invitados (funcionarios, etc.)

⊙ **Comités específicos**

- ⊙ Recursos humanos.
- ⊙ Desarrollo de mercados.
- ⊙ Finanzas y auditoría.
- ⊙ Etc.

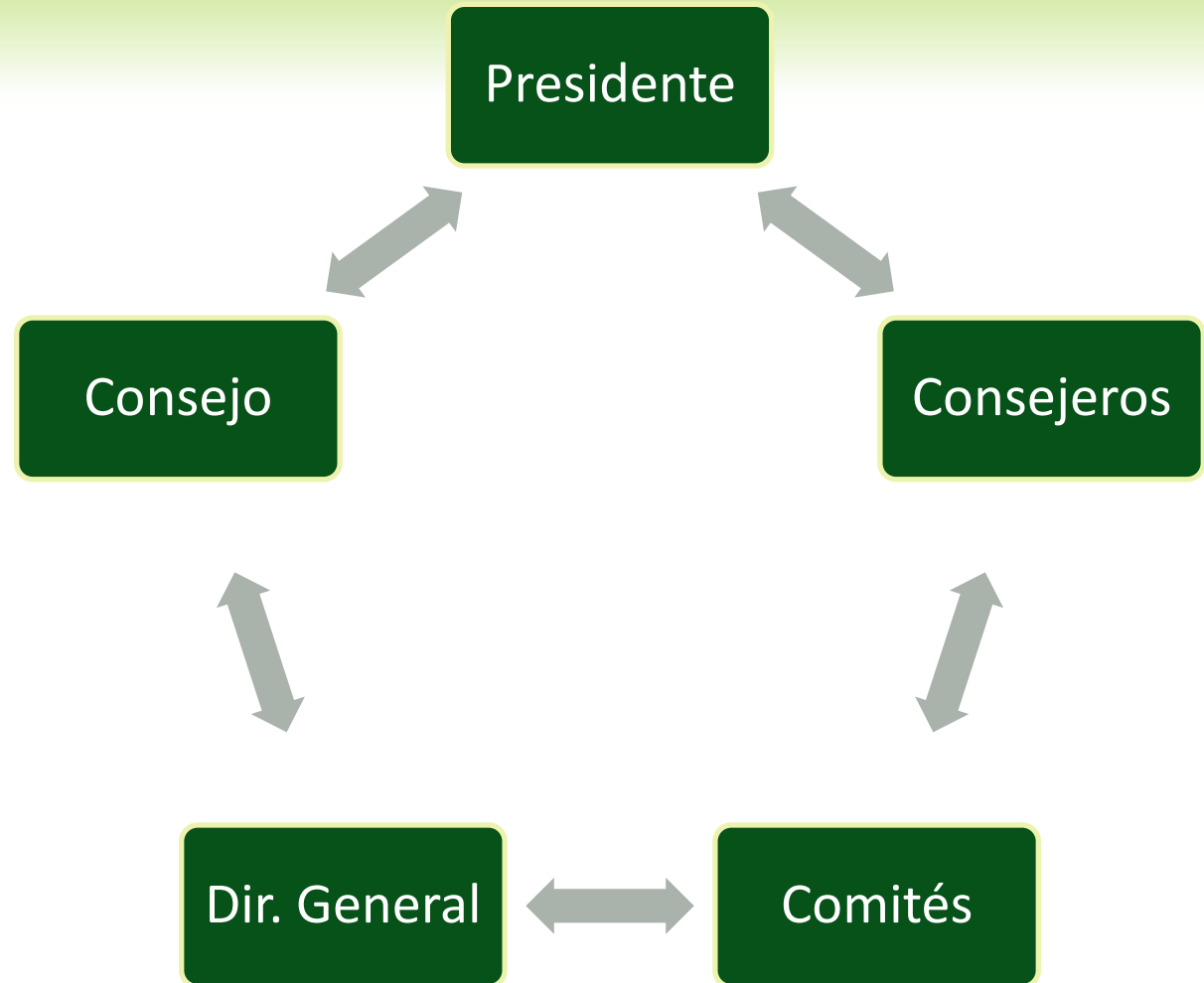
⊙ **Organización de reuniones**

- ⊙ Agenda previa
- ⊙ Puntualidad
- ⊙ Preparación de información
- ⊙ Conciencia del tiempo
- ⊙ Respeto a los demás
- ⊙ Dialogo constructivo
- ⊙ Minutas y acuerdos
- ⊙ Informes de comités.
- ⊙ Contar con sala de juntas
- ⊙ No celulares ni otro distractor
- ⊙ No salir a atender otros asuntos.
- ⊙ Revisión de ICVs (indicadores claves de valor).





RELACIONES DENTRO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN





PLAN DE ACCIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Reglas de Involucramiento de los Consejeros

Los Consejeros deben trabajar en establecer las normas de comportamiento aceptable para lograr siempre un diálogo productivo.

Liderazgo en el Consejo

Líderes formales o informales que tengan la habilidad de mantener el diálogo en la agenda relevante, abriéndose a todos los diferentes puntos de vista, sin lastimar la disidencia.

Sesiones Ejecutivas del Consejo

Sesiones que funcionan sin la presencia del Director.

Establecidas para profundizar pero que cuidan mucho como informar al Director de lo acordado

Evaluación del Consejo y de los Consejeros

Deben cubrir todos los temas que inhiban la efectividad del trabajo del Consejo.

Debe ser una adecuada guía para la mejora del trabajo individual de los Consejeros.

Manejo de Consejeros difíciles

El Consejo y sus líderes, deben estar preparados para el caso de sus pares que no están alineados como miembros productivos y que drenan la energía del Consejo o del Director General.



TAREAS DEL CONSEJERO

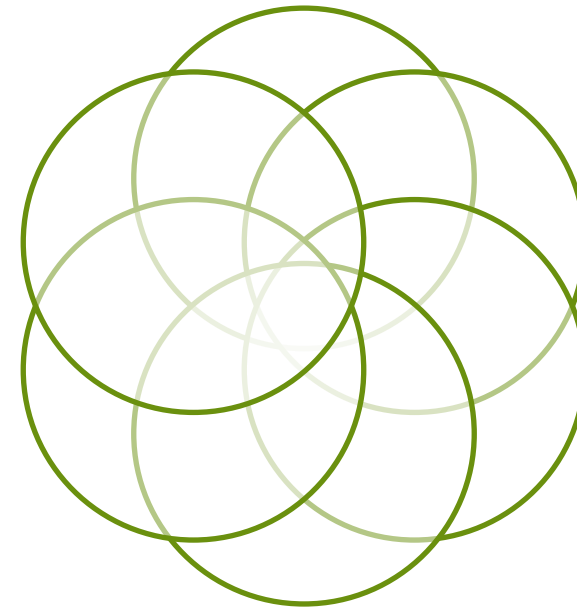
Aportar su talento y relaciones en el ejercicio de representación de los intereses de los dueños de la empresa.

Atención a temas relevantes

Creación de Valor de la Empresa

Vigilar la actuación de la Dirección General

Revisar, cuestionar y enriquecer la Estrategia de Crecimiento de valor de la empresa



Vigilar el desempeño de la empresa



TRABAJO DEL CONSEJERO EN COORDINACIÓN CON PRESIDENTE

Visita a las instalaciones de la empresa

Entrevistas con personal directivo

Entrevistas con clientes, proveedores, acreedores y relaciones estratégicas en general

Asistencia a eventos y reuniones de la empresa

Asistencia a congresos y ferias de la industria

Asistencia a cursos relacionados

Emplear sus relaciones para conseguir permisos, inscribirse en concursos y licitaciones, solicitar créditos, etc.



CONSEJEROS INDEPENDIENTES

- ⊙ Considerar:
 - ⊙ Perfil
 - Mentalidad abierta y formada.
 - Preparación o experiencia comprobada de negocios.
 - Amigos, pero no íntimos.
 - Con mucha voz e integridad.
 - ⊙Cuál es el perfil estratégico de mi empresa.
 - ⊙ Cuáles son las claves de éxito.
 - ⊙ Cualidades personales de mis Consejeros.
 - ⊙ La aportación que esperamos de ellos.
 - ⊙ Inducción a su labor, duración de la encomienda.
 - ⊙ Mecanismos de evaluación.



ACCIONISTAS COMO CONSEJEROS



- ⊙ Considerar:
 - ⊙ El valor de la aportación del accionista (¿qué tiene que aportar?).
 - ⊙ La representatividad.
 - ⊙ El espacio para dirimir diferencias.
 - ⊙ Responsabilidad del accionista de nombrar al mejor consejero posible ...¿Eres Tú?





COMITÉS DEL CONSEJO





SESIONES DE TRABAJO DEL CONSEJO

Previo a la sesión

- Definición de agenda
- Planeación de reunión
- Preparación de presentación



Durante la sesión

- Proposición y seguimiento de acuerdos
- Establecimiento de compromisos
- Formación de comités
- Seguimiento de acuerdos



Posterior a la sesión

- Implementación de acuerdos y compromisos





EL CONSEJO ES UN PROCESO

- ① Un proceso eficiente de Consejo no abarca tan sólo a la reunión en sí, sino también su preparación y seguimiento, así como otras actividades.
- ① Por ello, debe visualizarse como un proceso continuo y no como varias sesiones aisladas durante un determinado ejercicio.
- ① Las distintas fases del proceso descrito requieren de acciones, asunción de responsabilidades, y respeto a políticas establecidas por parte de Consejeros y Funcionarios.



INFORMACIÓN DEL CONSEJO

- ⊙ Manejo
 - ⊙ El Manejo de Información describe todos los caminos a través del cual el Consejo obtiene información de la empresa.
 - ⊙ Es tarea del Consejo precisar qué información requiere, en qué formato, cuándo y dónde la obtendrá.
 - ⊙ Solución dinámica y única para cada Consejo, adecuada en tamaño y contenidos.
- ⊙ Uso de la información:
 - ⊙ Vigilar el desempeño de la empresa.
 - ⊙ Contribuir en la toma de decisiones estratégicas.
- ⊙ Que limita la aportación de los consejeros:
 - ⊙ Limitada disposición de tiempo de consejeros externos.
 - ⊙ Los consejeros no suelen reunirse más de 9 veces en el año.
 - ⊙ Se olvidan asuntos importantes entre una junta de consejo y otra.
 - ⊙ Conocimiento parcial o limitado del negocio.
 - ⊙ Dificultad de aportar con información incompleta o de última hora.

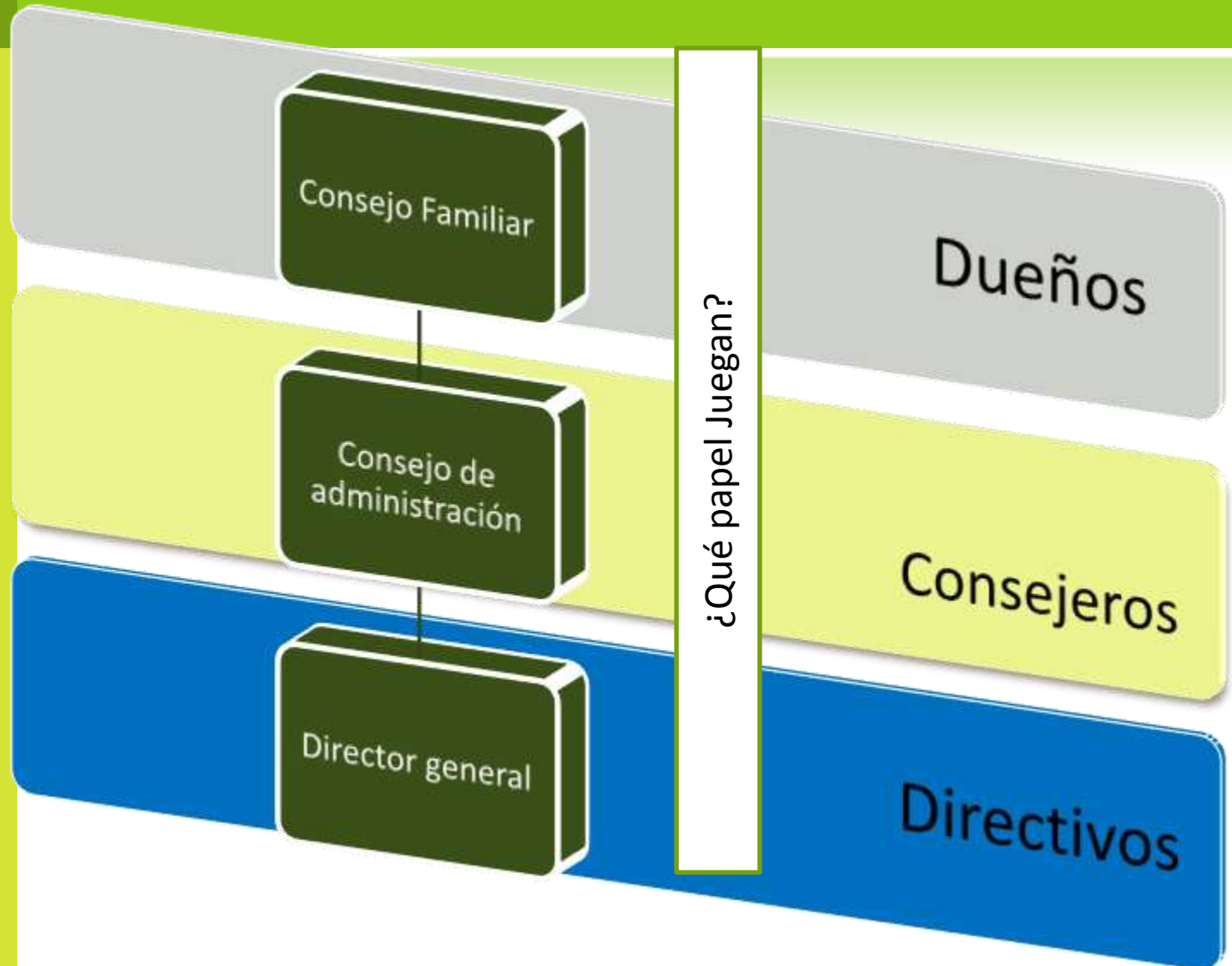


AGENDA OPTIMA DEL CONSEJO

- ⊙ Posición competitiva
 - ⊙ Penetración, Recompra, Venta a profundidad, Posicionamiento
- ⊙ Desempeño en ICVs, indicadores claves de valor.
 - ⊙ Actividades, Recursos, Procesos
 - ⊙ Valor de la empresa hoy, Metas de Crecimiento de Valor
 - ⊙ Impulsores e Inhibidores de Valor
- ⊙ Resultados financieros
 - ⊙ Ventas, Costos, Márgenes, Gastos, Utilidades
 - ⊙ Inversiones, Fuentes de Financiamiento, Rendimientos Flujo Libre
 - ⊙ Qué negocios lo generan, Qué negocios lo consumen
- ⊙ Mapa de Riesgos
 - ⊙ Mercado, Normativa, Comercialización, Operación, Finanzas, Organización, Familia, gobierno
 - ⊙ Eventualidad / Impacto / Planes de contingencia
- ⊙ Seguimiento a Proyectos de crecimiento
 - ⊙ Etapas, Actividades, Fechas



COMPONENTES DE LA FÓRMULA DE GOBIERNO FAMILIAR

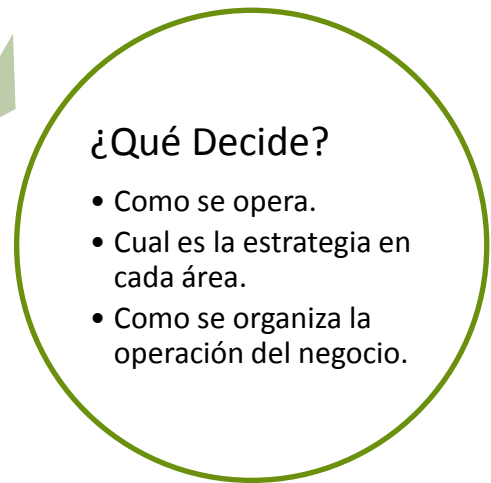
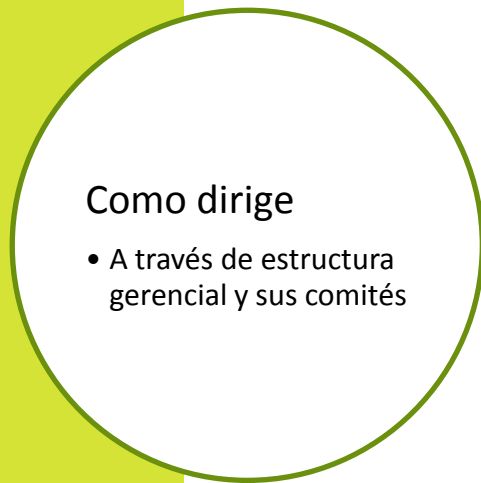
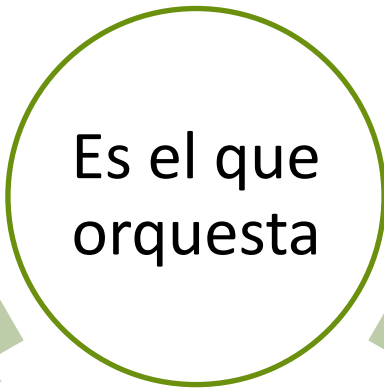
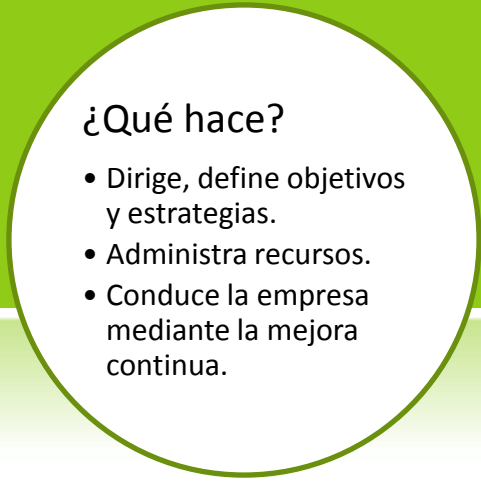




DIRECTIVOS



DIRECTOR GENERAL



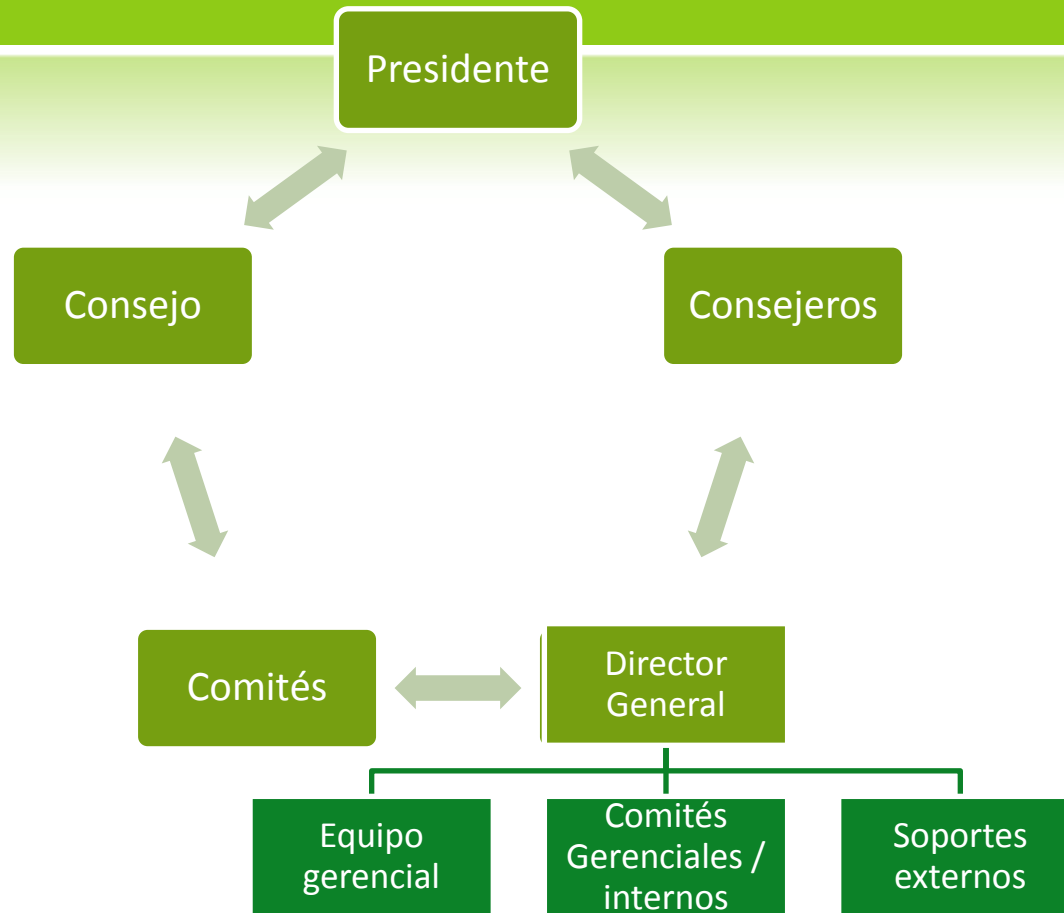


OBJETIVO DEL DIRECTOR GENERAL

- ⊙ El tema central es la creación y generación de valor.
 - ⊙ El director es quien manda dentro de la organización.
 - ⊙ Define el talento grama:
 - Quienes
 - Facultades
 - Funcionamiento
 - ⊙ Estructuras en la que se apoya
 - Organigrama
 - Comités gerenciales
 - Consultores
 - ⊙ Desarrolla la estrategia planteada por el consejo de administración.
 - ⊙ Desarrolla liderazgos y genera la cultura organizacional idónea a la estrategia.
 - ⊙ Coordinación con los comités del consejo de administración.

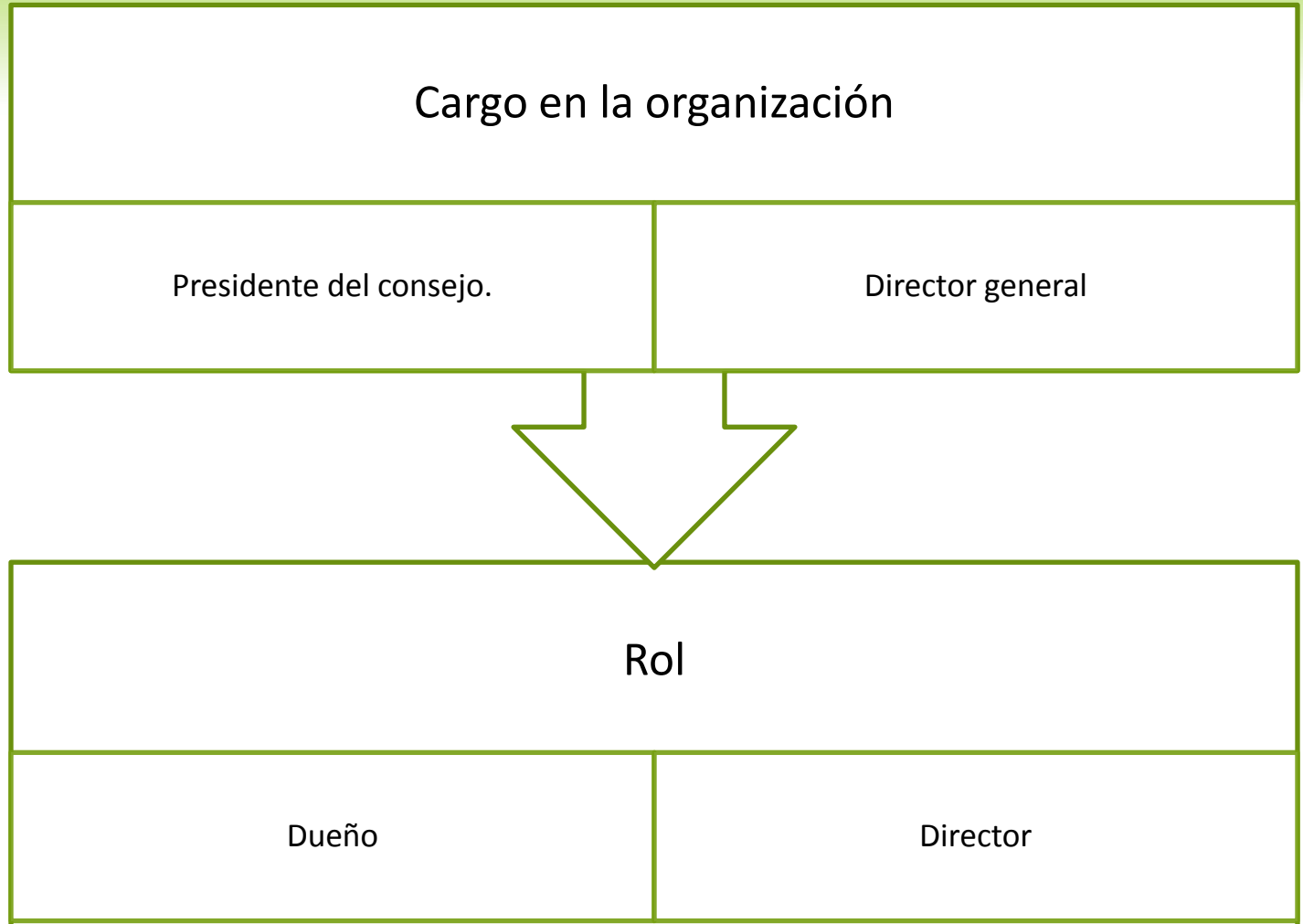


RELACIONES DEL DIRECTOR GENERAL





PRESIDENTE DEL CONSEJO Y EL DIRECTOR GENERAL





TAREAS PRINCIPALES



Consejo familiar

- Decidir el rumbo de las empresas de la familia.
- Inculcar filosofía.
- Plantear la fórmula de gobierno



Consejo de administración

- Desarrollar fórmula de negocio innovadora y escalable de crecimiento y generación de valor.



Director General y equipo gerencial

- Desarrollar e implementar la fórmula comercial y organizacional para soportar la fórmula de negocio





CHECKLIST PARA INSTALAR FÓRMULA DE GOBIERNO

Estructura de gobierno

- Definición de estructura de gobierno:
 - ¿Asamblea familiar?
 - ¿Consejo de familia?
 - ¿Presidente del consejo?
 - ¿Director General?
 - ¿Consejeros accionistas?
 - ¿Consejeros independientes?
- Definición de los objetivos de las diferentes estructuras de gobierno:
 - Propósito de cada órgano.
 - Metas de cada órgano (macrometas)

Reglas de operación

- Protocolo familiar:
 - Reglas de operación de asamblea familiar.
 - Reglas de operación de consejo de familia.
- Reglas de operación de consejo de administración:
 - Presidente de consejo.
 - Director General.
 - Remuneración de consejeros.
 - Frecuencia y agenda de juntas.
 - Definición de comités y sus tareas.

Implementación

- Conformación de consejo de familia.
- Conformación de consejo de administración.
- Estructura de sesiones de consejo.
- Reglas de comités.



MUCHAS GRACIAS

Hugo A. Becerra Espinoza

Director General

Cel: 044 (656) 199.8976

Email: hugo@diestconsulting.com

Teléfono: (656) 627.1672

Av. Hermanos Escobar 6131-1, Partido Romero, Cd. Juárez, Chihuahua México

www.diestconsulting.com