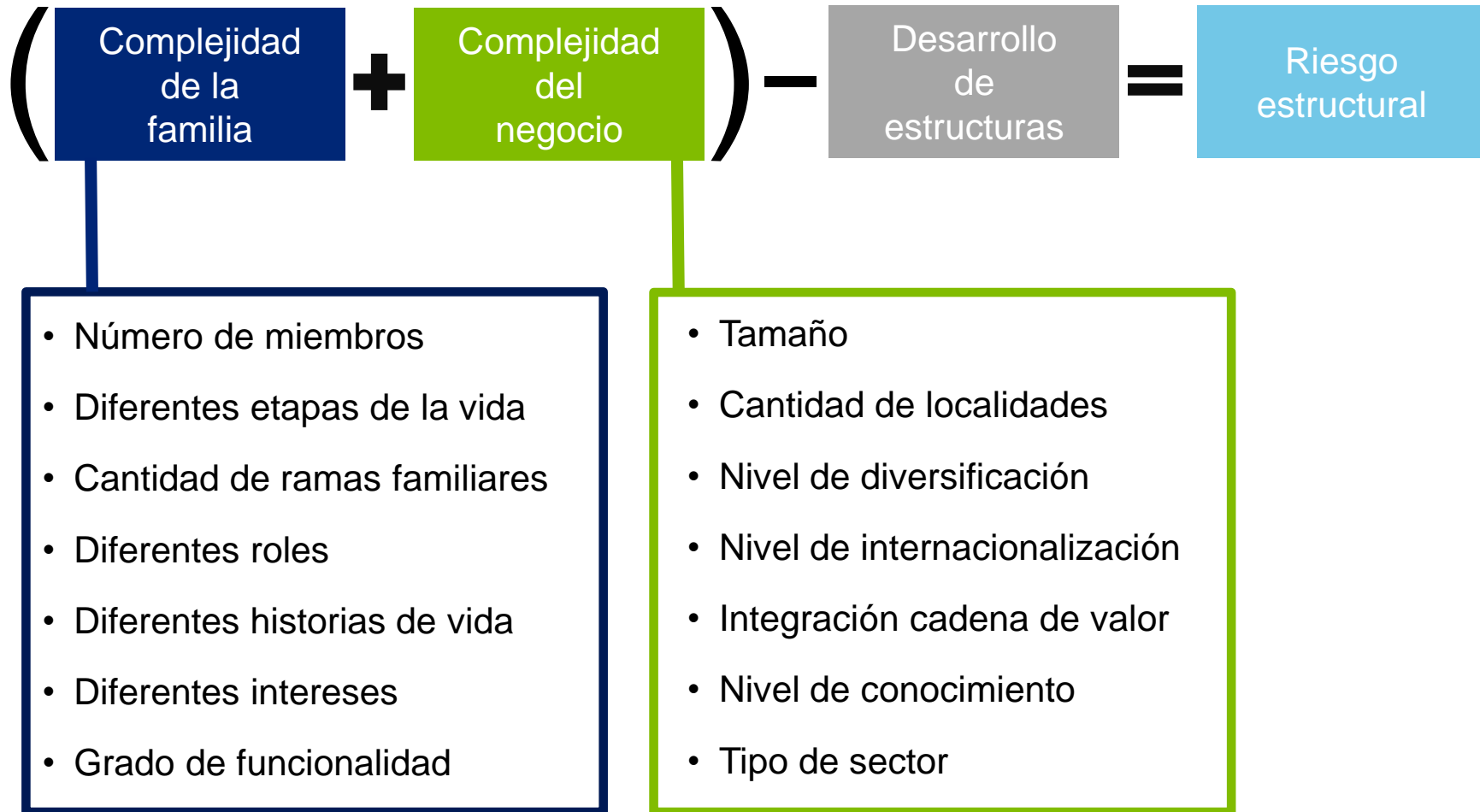


# Modelo integral

Sergio Villarreal  
Noviembre, 2015



# El reto de retos: trascender la sucesión generacional



Fuente: Adaptación del libro "Family Business Models", Gimeno, Baulenas, Coma-Cros

# Componentes estructurales de la empresa familiar





# Empresa

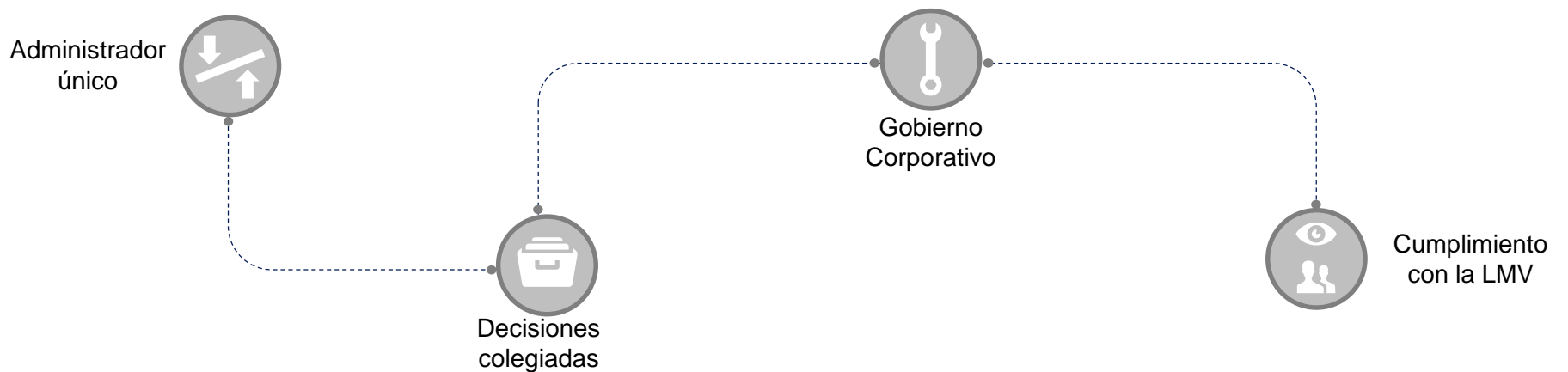


# Empresa

## Consejo de Administración

### Asamblea de Accionistas

#### Evolución Corporativa



# Empresa

## Misión / Visión



**"That's our new mission statement."**

# Empresa

## Equipo directivo y facultades

Inversiones	Asamblea de Accionistas	Consejo de Administración	Comité Ejecutivo	Dirección General
Proyectos de inversión a largo plazo	Ilimitado	Hasta 60% del capital contable	Hasta 40% del capital contable	Hasta 20% del capital contable
Proyectos de inversión a mediano plazo	Ilimitado	Hasta 35% del capital contable	Hasta 10% del capital contable	Hasta 5% del capital contable
Proyectos de inversión a corto plazo	Ilimitado	Hasta 15% del capital contable	Hasta 5% del capital contable	Hasta 3% del capital contable
Destitución de un Directivo relevante	Ilimitado	Dirección General y Directivos relevantes	N/A	N/A

EJEMPLO



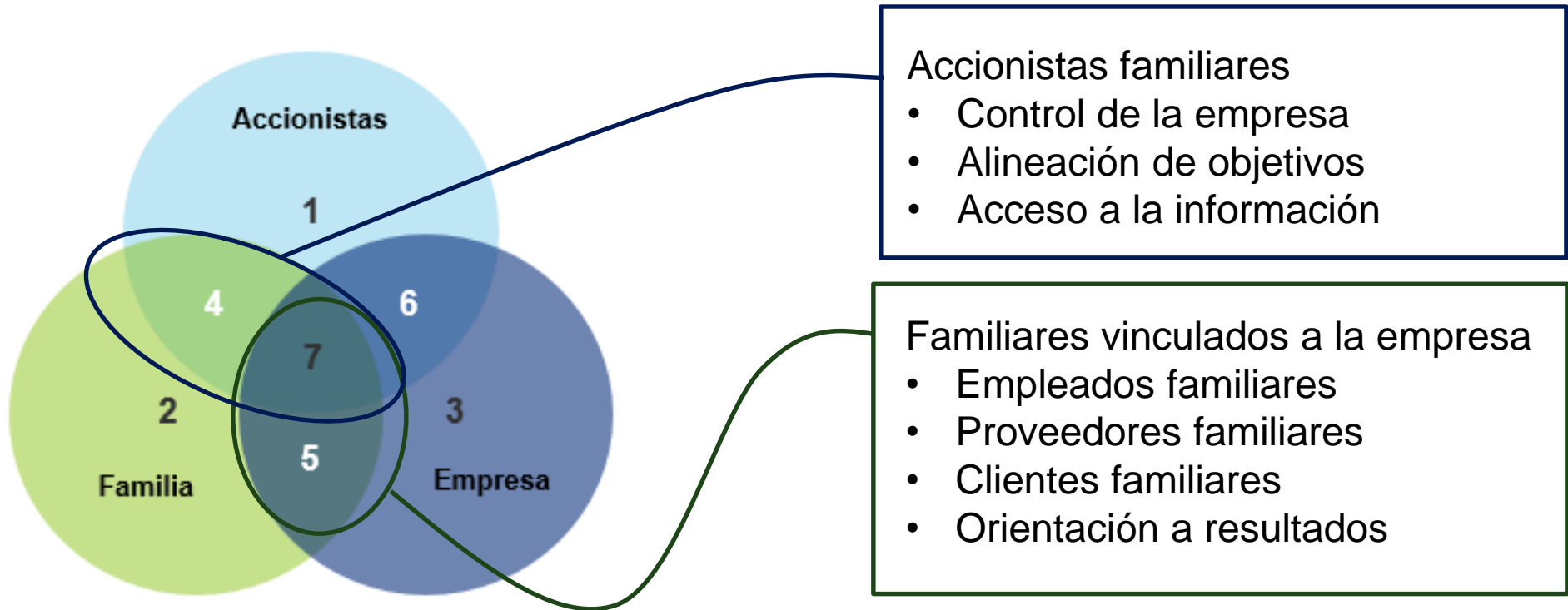
# Familia





# Familia

## Transparencia empresa - familia



“Las **Leyes del Mercado**  
no perdonan apellidos”

# Familia

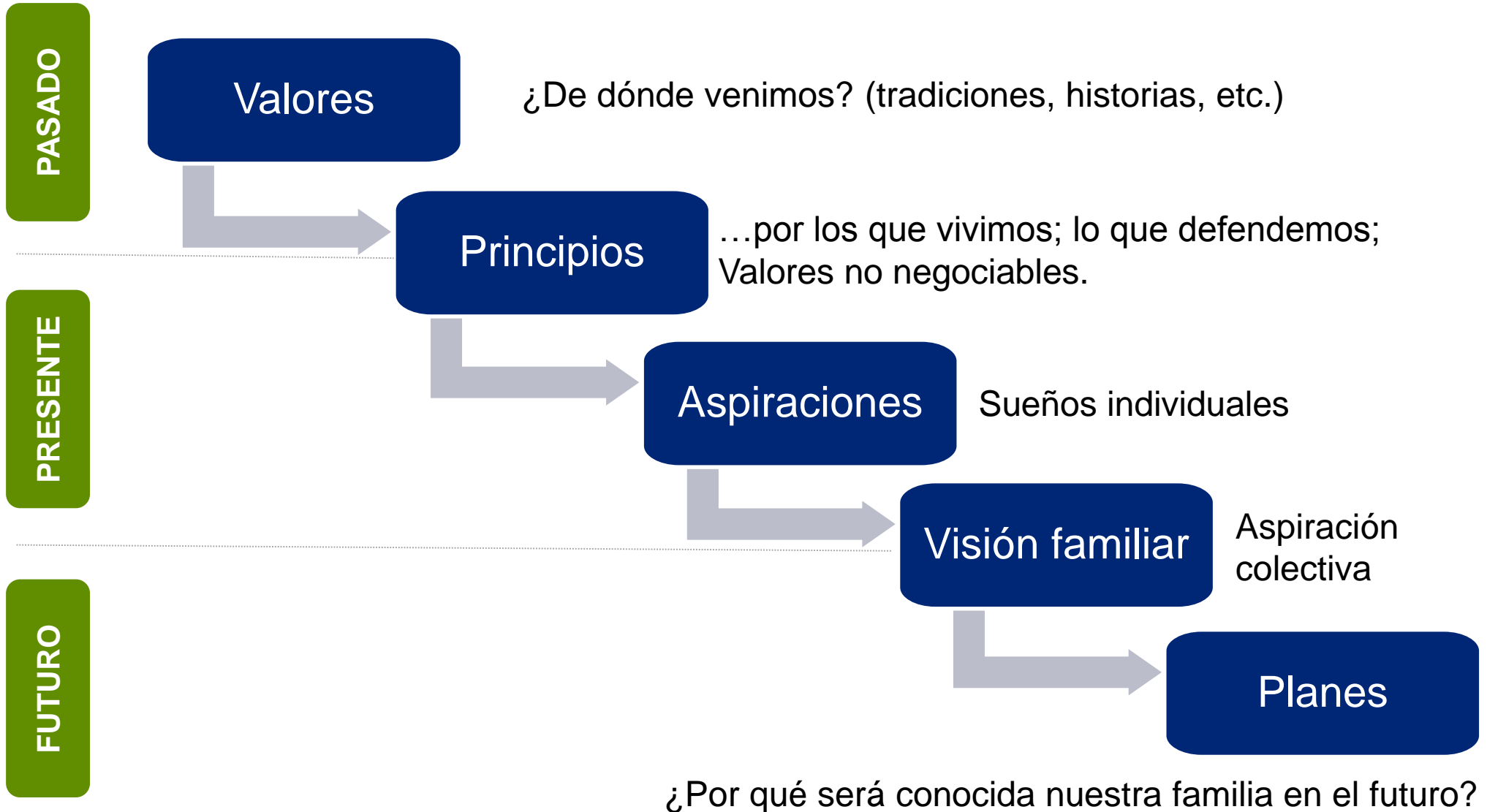
## Consejo y protocolo familiar



# Familia

## Valores

“Para movernos hacia el futuro hay que **honrar el pasado**”



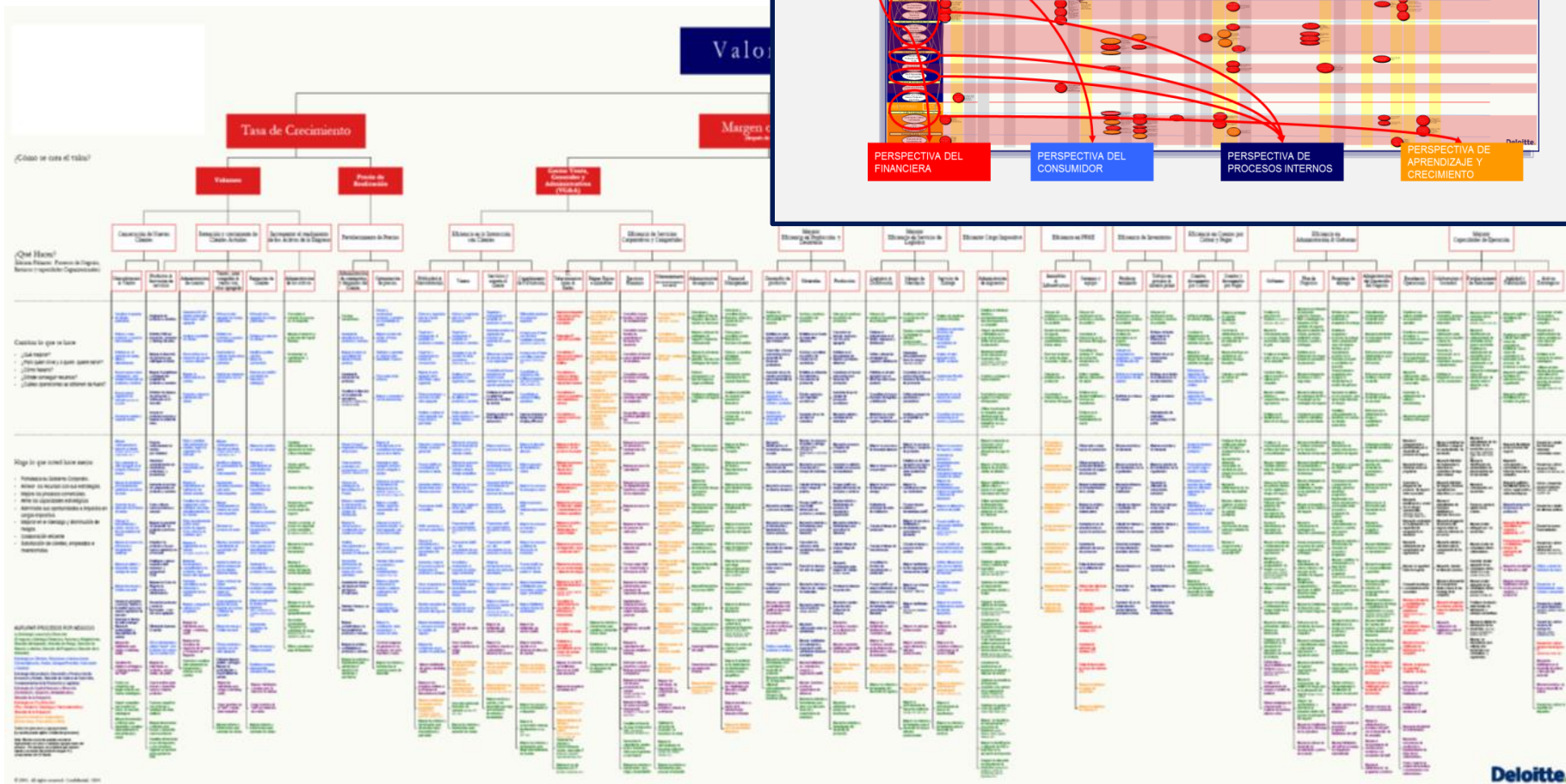
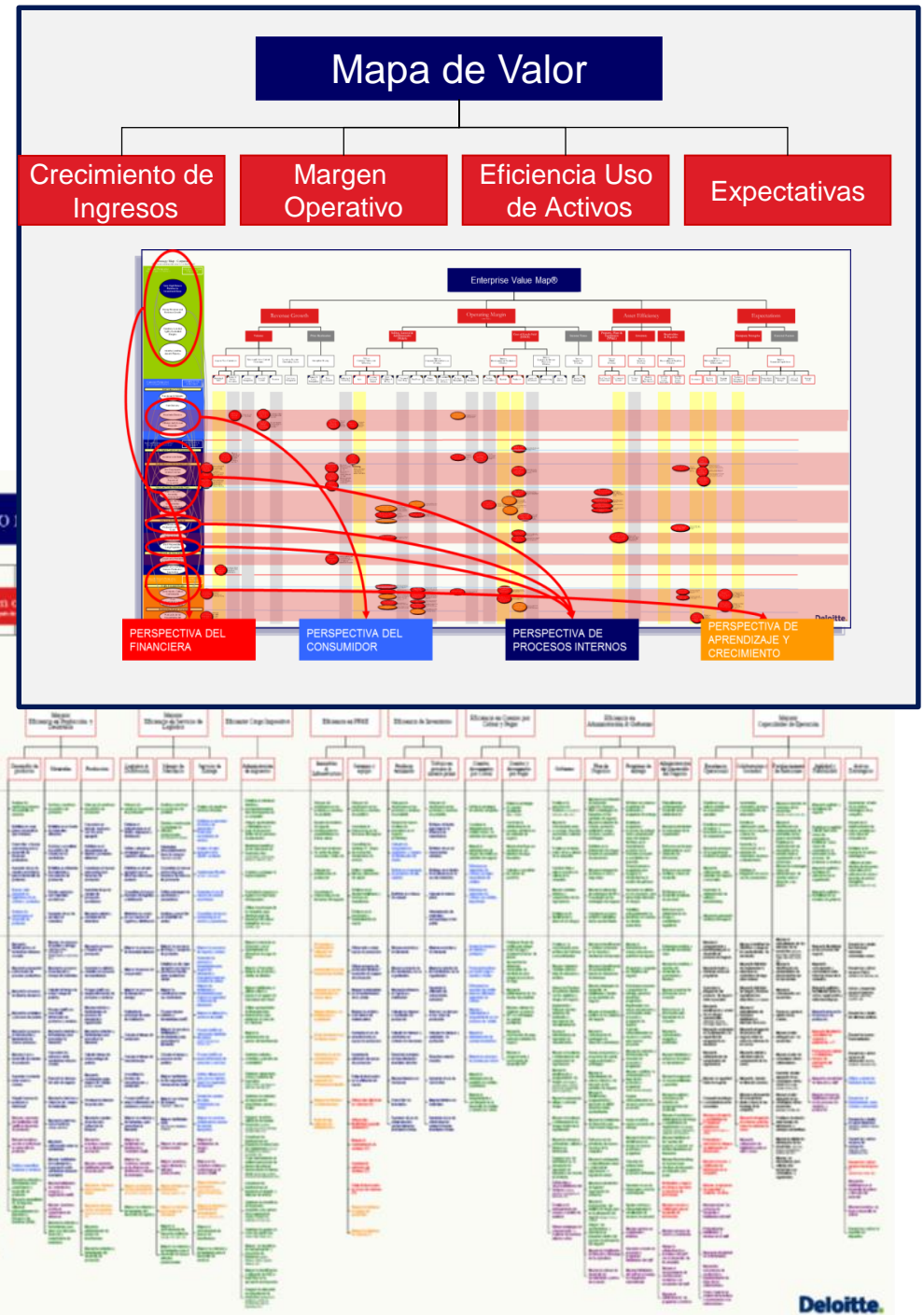


# Creación de valor



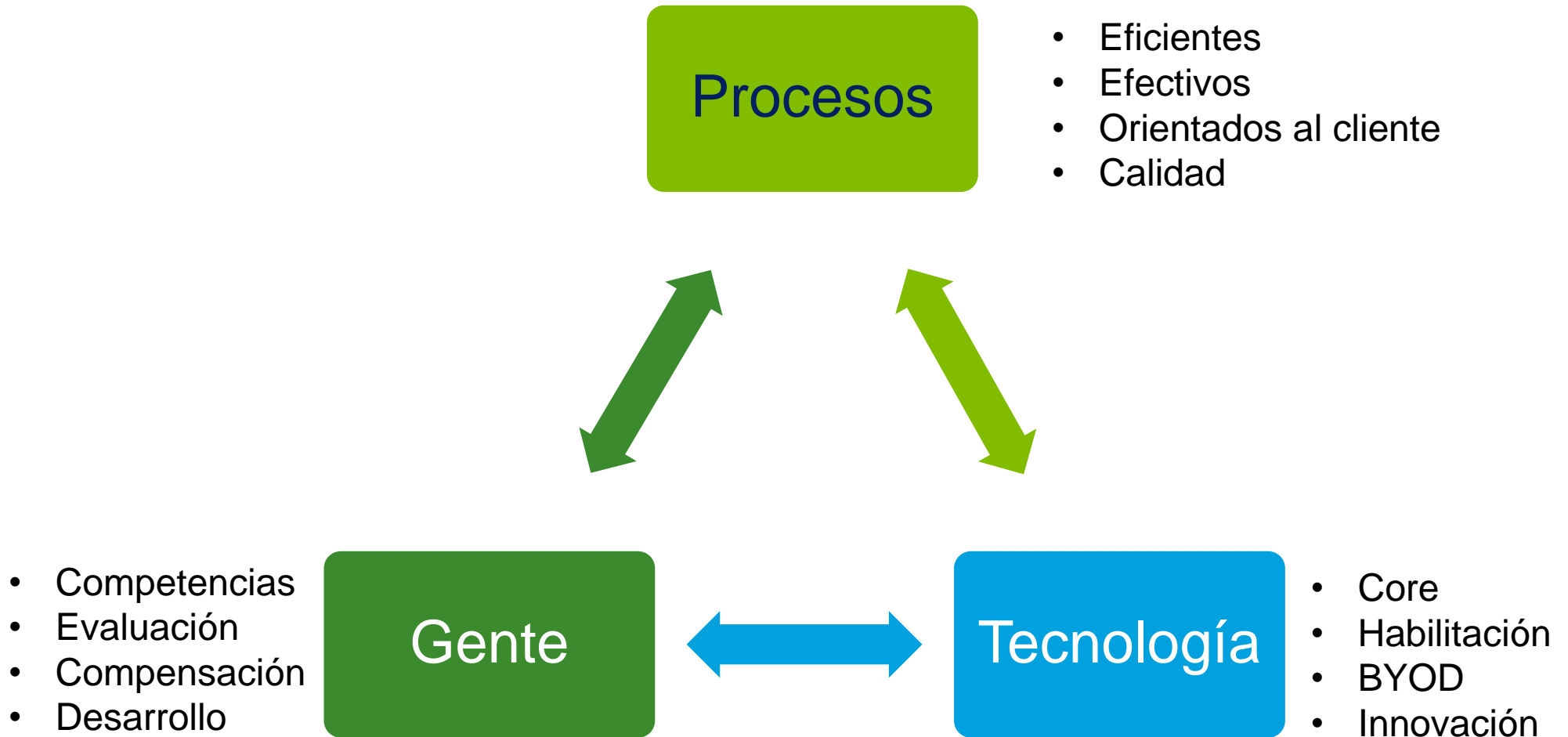
# Creación de valor

## Palancas de valor



# Creación de valor

## Procesos, gente, tecnología



# Creación de valor

## Financiamiento y valuación

### Obtención de financiamiento

- Indispensable para crecer de una manera acelerada
- Buen compañero hasta cierto nivel
- Muchas opciones:
  - Instituciones financieras
  - Arrendadoras
  - Fondos de capital privado
- Hay que utilizar estas fuentes para desarrollar las estrategias de crecimiento

### Valuación

- ¿Qué valor tiene mi negocio?
- Importante conocer como ha avanzado en el tiempo
- Metodologías estándar:
  - Proyecciones financieras descontando flujos
  - Múltiplos de empresas comparables
  - Múltiplos en las ventas recientes de negocios similares



# Protección de valor



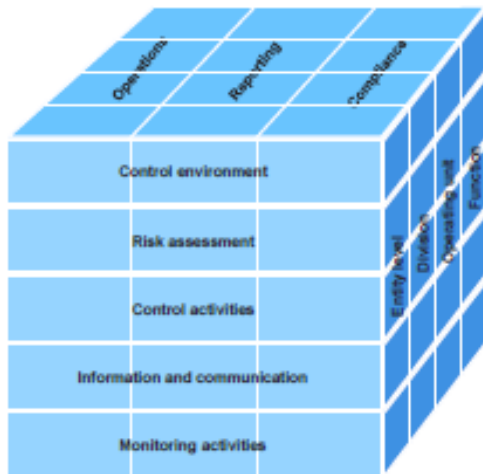


# Protección de valor

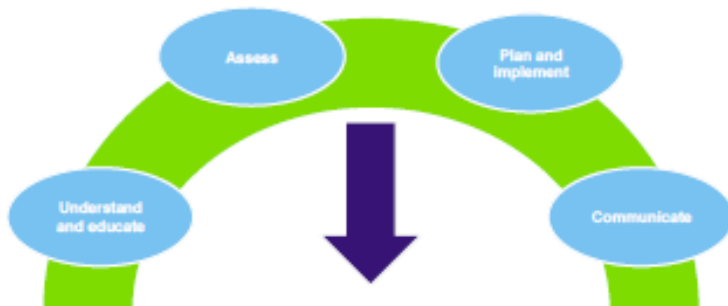
## Sistema de control interno

### COSO 2013 Framework on Internal Control

#### Prepare for the changes



Client considerations and next steps: The four-step approach



COSO will continue to make available the 1992 Framework until December 15, 2014, after which time it will consider it to be superseded. Companies applying and referencing COSO's Internal control framework for purposes of complying with Section 404 of the Sarbanes-Oxley Act of 2002 should consider COSO's transition guidance.

On May 14, 2013, the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) issued its updated 2013 Internal Control-Integrated Framework "2013 Framework". The 2013 Framework retains the core definition of internal control and the five components of internal control, while at the same time includes enhancements and clarifications intended to ease use and application. One of the most significant changes in the 2013 Framework is that the key fundamental concepts introduced in the original framework are now principles, which are associated with the five components, providing clarity for designing and implementing systems of internal control and for understanding requirements for effective internal control.

The 2013 Framework presumes that because the 17 principles are fundamental concepts of the five components, all 17 are relevant to all entities and need to be present, functioning, and operating together in an integrated manner to have an effective system of internal control.

#### The five components of internal control and related 17 principles

Control environment	Risk assessment	Control activities	Information and communication	Monitoring activities
<ol style="list-style-type: none"> <li>The organization demonstrates a commitment to integrity and ethical values.</li> <li>The board of directors demonstrates independence from management and exercises oversight of the development and performance of internal control.</li> <li>Management establishes—with board oversight—structures, reporting lines, and appropriate authorities and responsibilities in the pursuit of objectives.</li> <li>The organization demonstrates a commitment to attract, develop, and retain competent individuals in alignment with objectives.</li> <li>The organization holds individuals accountable for their internal control responsibilities in the pursuit of objectives.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>The organization specifies objectives with sufficient clarity to enable the identification and assessment of risks relating to objectives.</li> <li>The organization identifies risks to the achievement of its objectives across the entity and analyzes risks as a basis for determining how the risks should be managed.</li> <li>The organization considers the potential for fraud in assessing risks to the achievement of objectives.</li> <li>The organization identifies and assesses changes that could significantly impact the system of internal control.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>The organization selects and develops control activities that contribute to the mitigation of risks to the achievement of objectives to acceptable levels.</li> <li>The organization selects and develops general control activities over technology to support the achievement of objectives.</li> <li>The organization deploys control activities through policies that establish what is expected and procedures that put policies into action.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>The organization obtains or generates and uses relevant, quality information to support the functioning of internal control.</li> <li>The organization internally communicates information, including objectives and responsibilities for internal control, necessary to support the functioning of internal control.</li> <li>The organization communicates with external parties regarding matters affecting the functioning of internal control.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>The organization selects, develops, and performs ongoing and/or separate evaluations to ascertain whether the components of internal control are present and functioning.</li> <li>The organization evaluates and communicates internal control deficiencies in a timely manner to those parties responsible for taking corrective action, including senior management and the board of directors, as appropriate.</li> </ol>

#### 2013 Framework and guidance — Key areas of focus

Specific significant enhancements to internal control concepts included in the 2013 Framework	
<b>Risk assessment</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>More detailed discussions about risk assessment concepts, including those related to inherent risk, risk tolerance, how risks may be managed, and linkage between risk assessment and control activities</li> <li>Considering the potential for fraud risk when assessing risks to the achievement of an organization's objectives</li> </ul>
<b>Outsources service providers (OSPs)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Considerations related to OSPs are included throughout the framework, including 12 out of 17 principles</li> <li>Requires management to specifically consider how OSPs are monitored</li> </ul>
<b>Information technology (IT)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Considerations related to IT are included in 14 out of 17 principles</li> <li>Discussion of using IT to assist in continuous monitoring within the system of internal control (i.e., use of data analytics)</li> <li>Requirements for ensuring quality of information (i.e., data integrity)</li> </ul>

#### Key contacts

**México**  
Irene Zagal  
Tel: +52 (55) 5000 0256  
bzagal@deloitte.com

**Miguel Hernández**  
Tel: +52 (55) 5000 0256  
mhernandez@deloitte.com

**Monterrey**  
Sergio Vilamreal  
Tel: +52 (81) 5133 7370  
svilamreal@deloitte.com

**Guadalajara**  
Victor Salcedo  
Tel: +52 (33) 3619 0555  
vsalcedo@deloitte.com

**Tijuana**  
Mario García  
Tel: +52 (664) 622 7910  
mgarcia@deloitte.com

**Puebla**  
Antonio Gutiérrez  
Tel: +52 (222) 303 1046  
agutierrez@deloitte.com

# Protección de valor

## Sustentabilidad

*Estrategia de negocio*

*Largo plazo-perdurabilidad*

*Valor conjunto*

*Impacto medible*

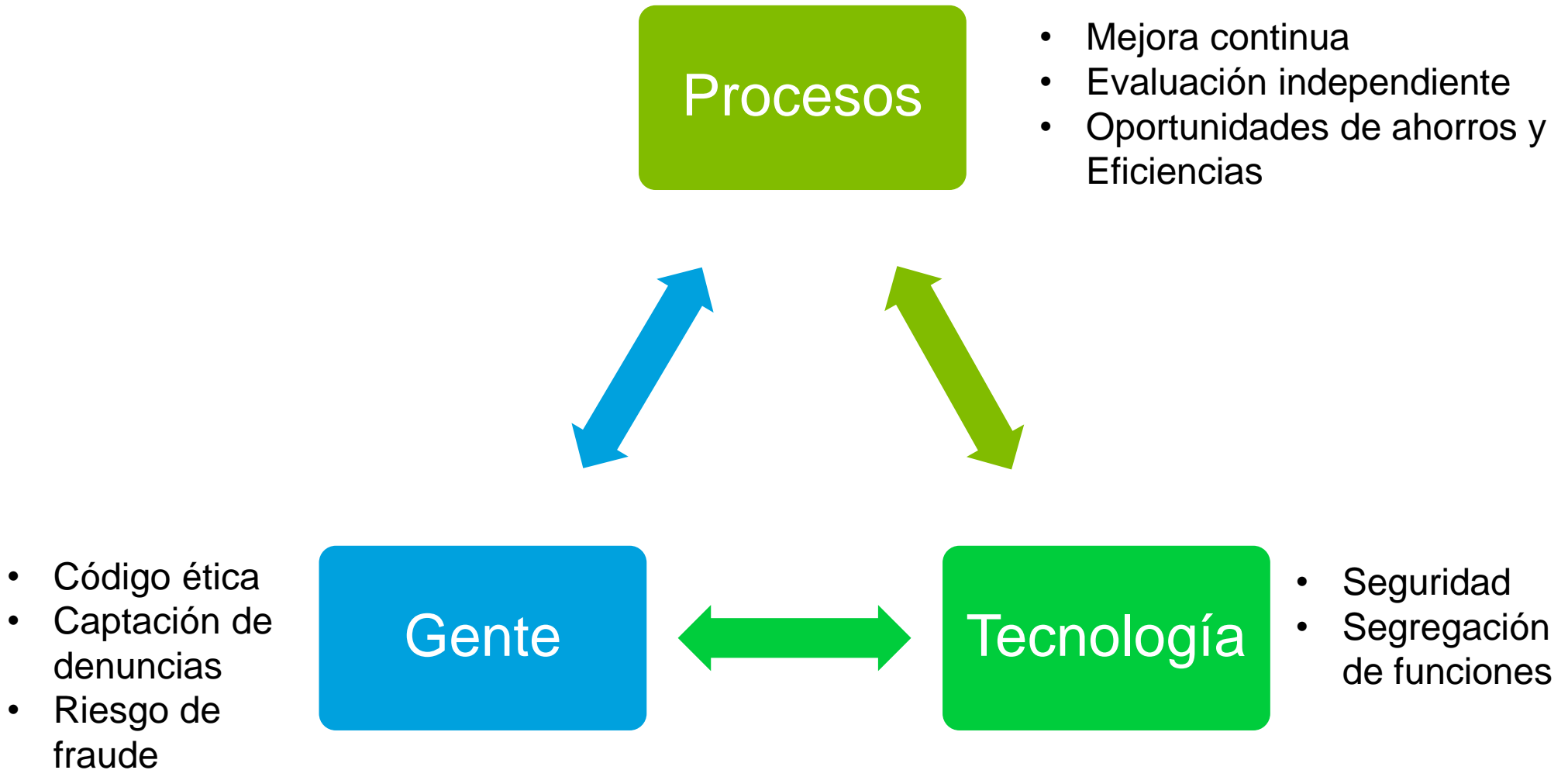
*Mejora en el desempeño*

*Grupos de interés*



# Protección de valor

## Evaluación PGT





# Transición



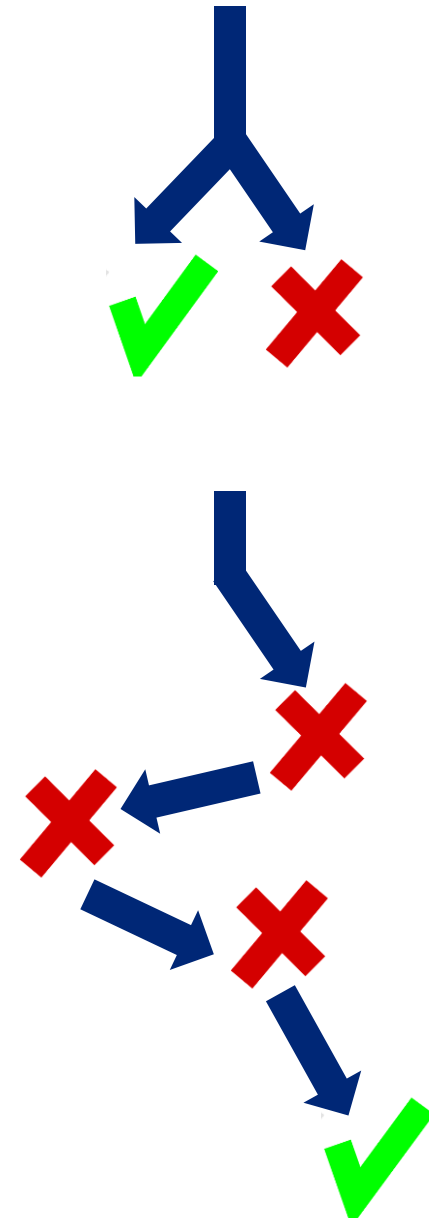
# Transición Emprendimiento

Las familias crecen mas rápido que los negocios.

	1a	2a	3a	4a
Edad Fundador	22	47	72	97
Edad 2a Generacion		25	50	75
Edad 3a Generacion			25	50
Edad 4a Generacion				25
Tiempo Transcurrido	0	25	50	75
No de Hijos + conyugue	5	5	4	3
No Dependientes negocio	0	25	100	300
Ingresos Mensuales familiares	100,000	1,693,177	22,934,800	291,245,144
Inflacion anual	100,000	338,635	1,146,740	3,883,269
Para mantener disponible x hijo =	20,000	67,727	229,348	970,817
Fold Times		17	229	2,912
Promedio crecimiento aritmetico		68%	459%	3883%
Ventas mensuales	1,000,000	16,931,775	229,347,996	2,912,451,444
Ventas Anuales.	12,000,000	203,181,296	2,752,175,949	34,949,417,331

Es imposible que un negocio mantenga a toda la familia, hay que Promover el emprendimiento de nuevos negocios además de cuidar el original. Los negocios familiares deben institucionalizarse.

- Antonio Elosúa G.



# Transición Sucesión



- Fundador  
- Sucesor

# Transición

## Habilitadores Legal/Fiscal

### Creación Holding

Las **holding** son empresas cuyo objetivo es poseer las acciones de otras compañías obteniendo así el control de las mismas.

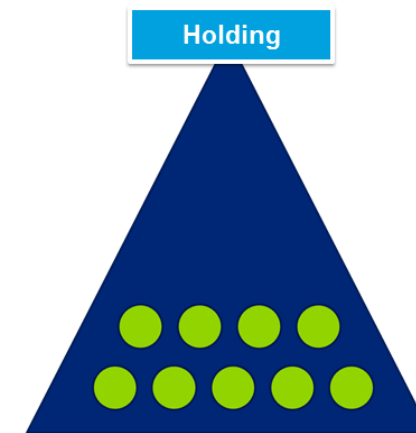
### Sucesión Patrimonial (Fideicomiso)

#### Beneficios y Ventajas del Contrato de Fideicomiso de Planeación Patrimonial y Sucesorio.

1. <b>Economía</b>	Costo moderado.
2. <b>Flexibilidad</b>	Para realizar modificaciones al Contrato en cualquier momento a fin de incluir los términos y condiciones que el Fideicomitente decida
3. <b>Confidencialidad</b>	Cuentas bancarias a nombre de la Fiduciaria interviene el secreto bancario, registro de inmuebles a nombre del Fiduciario y confidencialidad por parte de la firma.
4. <b>Seguridad Jurídica</b>	Otorga seguridad jurídica, además de una debida y optima administración del Patrimonio, evitando su disminución por parte de los herederos en caso de malos manejos. La Fiduciaria no puede exceder los términos y condiciones establecidos en el Contrato.
5. <b>Rendición De Cuentas</b>	La Fiduciaria deberá entregar reportes mensuales al Fideicomitente respecto a los movimientos patrimoniales.
6. <b>Actuación Sin Intermediarios</b>	La Fiduciaria cumple los fines del Fideicomiso, sin la intervención de abogados, albaceas, notarios, etc, evitándose la tramitación de largos juicios sucesorios para la adjudicación del patrimonio a los herederos.
7. <b>Voluntad Del Fideicomitente</b>	Garantiza el cumplimiento de la voluntad del Fideicomitente en vida y posterior a su muerte.

© 2014 Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C.

51



era

47

Clasificación de Activos

Repatriación de Capitales

Family Office



Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en [www.deloitte.com/mx/conozcanos](http://www.deloitte.com/mx/conozcanos) la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera, a clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Cuenta con alrededor de 200,000 profesionales, todos comprometidos a ser el modelo de excelencia.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte" significa Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., la cual tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría financiera y otros servicios profesionales en México, bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación es únicamente para distribución y uso interno del personal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembro y sus respectivas afiliadas (en conjunto la "Red Deloitte"). Ninguna entidad de la Red Deloitte será responsable de la pérdida que pueda sufrir cualquier persona que consulte esta publicación.