

**Deloitte.**



Programa para la  
Empresa Familiar 2022:  
la permanencia en el largo plazo

Centro Global de Gobierno Corporativo - Deloitte Spanish Latin America

Febrero 2022

# Contenido

01 **Introducción**

02 **Objetivo**

03 **Dirigido a**

04 **Contribuyendo con las familias para fomentar relaciones armoniosas y alcanzar un éxito futuro duradero**

05 **Temario**

06 **Facilitadores**



# Introducción

En Deloitte, reconocemos que las empresas familiares se enfrentan a un conjunto único de desafíos, con objetivos e influencias familiares a menudo tan importantes y significativas, como los temas comerciales y/o financieros. Por ello, hemos desarrollado un programa particular con las empresas familiares en mente, centrándonos en los temas clave que nos han hecho saber que son importantes para ellas, explorando tanto los desafíos como las oportunidades.

Nuestro Programa de Empresa Familiar reúne lo mejor de Deloitte para contribuir al desarrollo de los intereses empresariales, familiares y personales de los miembros de las empresas familiares en cuatro categorías clave:



## Enfoque empresarial

Apoyándolos para abordar los problemas del negocio y la propiedad



## Red profesional

Contribuyendo para hacer crecer las redes profesionales de pares y asesores



## Desarrollo de liderazgo

Preparando a la próxima generación de líderes del negocio familiar



## Conocimiento del mercado

Brindando información única para desarrollar nuevas estrategias empresariales y soportar las decisiones empresariales y familiares



# Objetivo

El Programa de Empresa Familiar tiene como objetivo actualizar a los fundadores y miembros de la empresa familiar sobre cuestiones clave de los negocios familiares e involucrar a la próxima generación de líderes empresariales familiares, brindándoles los recursos que necesitan para ser exitosos en mantener el legado familiar.

Centrándose en cómo las empresas familiares aprovechan las mejores prácticas y desarrollan una estrategia de largo plazo, el enfoque de Deloitte profundiza en la gobernanza de las empresas familiares, cómo están estructuradas y por qué algunas tienen más éxito que otras. Lo anterior, se cumple al capacitar a los participantes en:

- a. La importancia que la empresa familiar tiene para el desarrollo de la economía.
- b. Identificar las relaciones familiares versus las empresariales, así como la necesidad de un balance que permita el mantenimiento de los lazos familiares y el crecimiento de la organización familiar
- c. Entender los pilares que sostienen el legado familiar (historia, organización familiar, valores y el papel de los herederos para seguir aumentando el patrimonio o los nuevos negocios).
- d. Anticiparse a los conflictos familiares e ir entendiendo y definiendo el plan de sucesión
- e. Mediante las mejores prácticas de gobierno empresarial y familiar, identificar cómo administrar y gestionar los intereses de los accionistas con las necesidades de la empresa.
- f. Conocer cómo fortalecer las relaciones familiares entre las generaciones a través de la comunicación y alinear los intereses de la familia empresaria.
- g. Identificar algunas opciones que se tienen para potenciar el emprendimiento familiar
- h. Brindar elementos para que las familias puedan desarrollar un Protocolo Familiar donde se establezcan acuerdos que salvaguarden el o los negocios familiares en un futuro y fortalezcan los lazos entre los miembros.



01

02

03

04

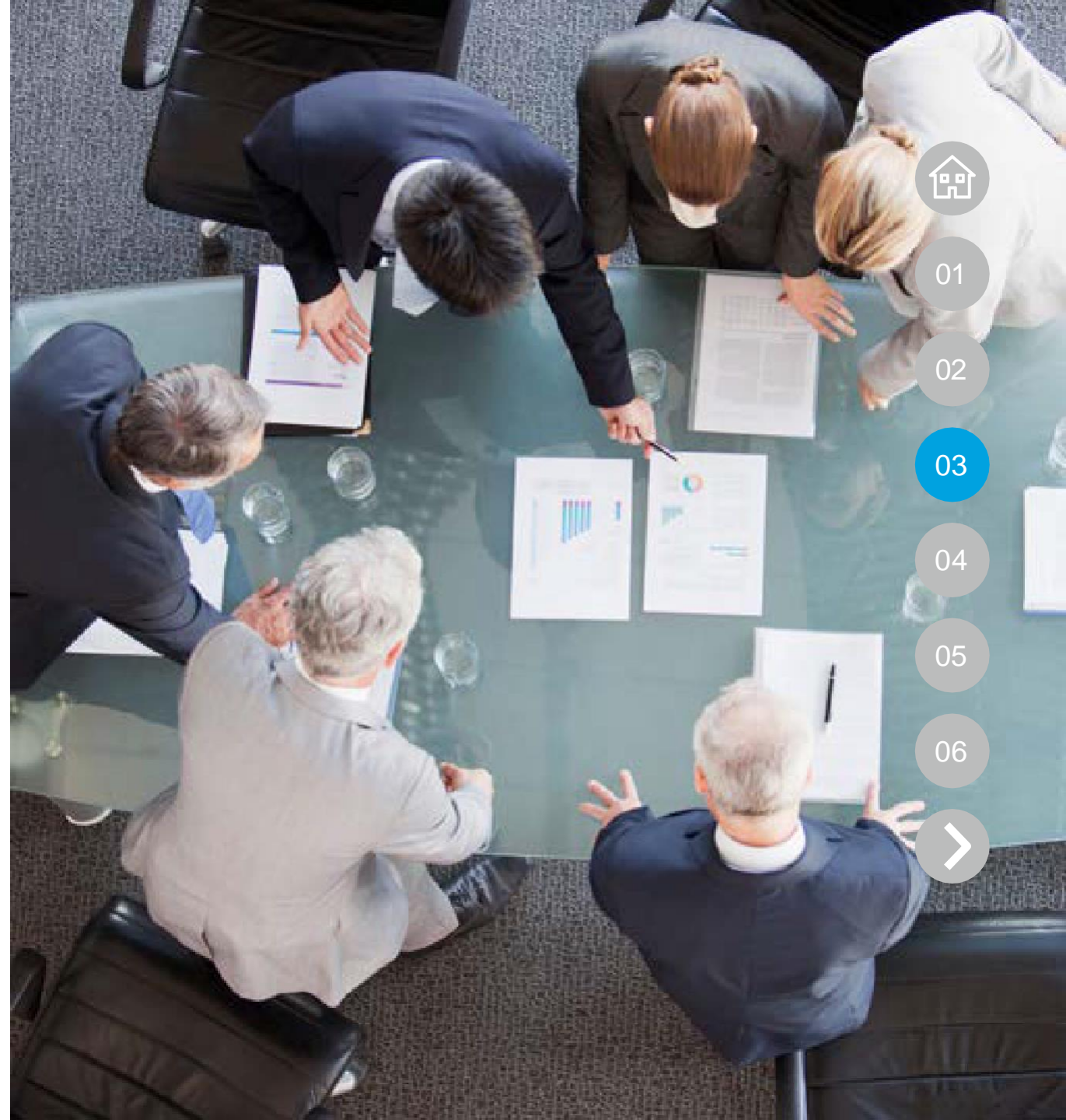
05

06



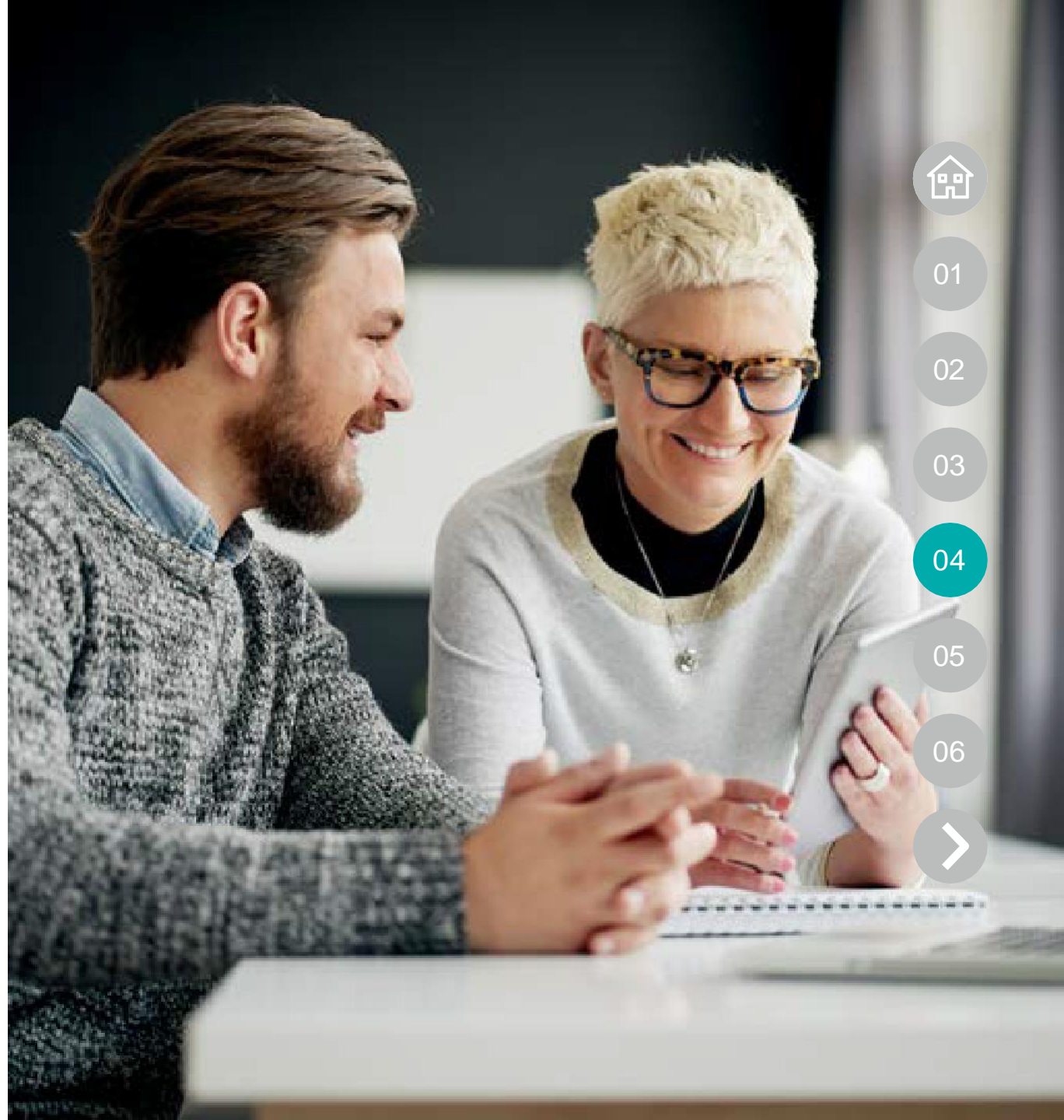
# Dirigido a:

- Fundadores
- Propietarios y miembros de empresas familiares
- Herederos
- Miembros de varias familias que comparten la propiedad de una empresa o grupo empresarial
- Accionistas
- Consejeros o miembros de órganos de gobierno (Consejos de Administración, Comités de apoyo)
- Directores y ejecutivos de Family Office
- Directivos o ejecutivos que trabajen en empresas familiares



# Contribuyendo con las familias para fomentar relaciones armoniosas y alcanzar un éxito futuro duradero.

En el corazón de nuestro trabajo con las empresas familiares está nuestra experiencia resolviendo los desafíos clave que pueden surgir cuando las familias y las empresas chocan. Nuestros especialistas trabajan con algunas de las empresas familiares más grandes y diversas del mundo para ayudar a resolver algunos de sus problemas empresariales familiares más complejos.



Nuestra experiencia se enfoca en apoyar a las familias con la alineación de su visión, valores y metas familiares; diseñar una estructura empresarial que cumpla con los objetivos familiares; y contribuir con las familias para alcanzar un sólido desempeño, al tiempo que se asegura que la familia se mantenga comprometida y unida a través de las generaciones.

Esperamos que los diversos aspectos de nuestro Programa de Empresa Familiar le faciliten la forma de abordar algunos de los desafíos y prioridades clave de su negocio, a la vez que le brinden herramientas para tomar decisiones más ágiles en los distintos ciclos de vida de su negocio.



### Toma de decisiones

- Establecer procesos organizados para la toma de decisiones.
- Gestionar la dinámica familiar.
- Apoyar las interacciones de las partes interesadas.



### Normativa

- Revisar los sistemas y estructuras de gobierno familiar.
- Desarrollar directrices de propiedad.
- Desarrollar lineamientos familiares.



01

02

03

04

05

06



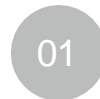
# Temario

Módulo	Temas	Subtemas	Fecha
Módulo I	La empresa familiar y el valor de su trascendencia	<ul style="list-style-type: none"><li>• Importancia de la empresa familiar y sus miembros</li><li>• El futuro de las empresas familiares</li><li>• Cómo se desarrollan y cómo trascienden</li><li>• Roles y responsabilidades en la empresa familiar Modelo de los 3 círculos</li></ul>	21/feb/2022
Módulo II	Acuerdos familiares y/o convenios de accionistas	<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Qué es un Protocolo de Accionistas y para qué sirve en los negocios familiares?</li><li>• ¿Cómo construir acuerdos? ¿Quiénes participan en la construcción?</li><li>• Derechos y obligaciones de los accionistas y los miembros familiares</li><li>• Beneficios y acciones legales para proteger el patrimonio</li></ul>	22/feb/2022
Módulo III	Enlaces entre la estrategia familiar, de negocio y patrimonial	<ul style="list-style-type: none"><li>•Cuál es la diferencia y por qué es importante la estrategia</li><li>• Cómo se hace la estrategia familiar entorno a la familia, al patrimonio y a la empresa</li><li>• Roles y responsabilidades en la estrategia</li></ul>	28/feb/2022

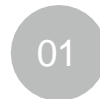




Módulo	Temas	Subtemas	Fecha
<b>Módulo IV</b>	La importancia del Gobierno Corporativo en la empresa familiar	<ul style="list-style-type: none"><li>• Asamblea familiar y Consejo familiar</li><li>• Consejo de Administración y su rol</li><li>• La institucionalización: mejores prácticas para el buen gobierno de los negocios familiares</li><li>• Regulación de la operación y dinámica de los órganos familiares</li><li>• El rol de los consejeros patrimoniales vs. consejeros independientes</li><li>• Nominación y selección de consejeros patrimoniales e independientes</li></ul>	1/mar/2022
<b>Módulo V</b>	Institucionalización de los procesos clave de negocio	<ul style="list-style-type: none"><li>• La importancia del desarrollo operativo en los procesos clave</li><li>• El capital humano como parte fundamental de la infraestructura operativa</li><li>• Planeación estratégica</li><li>• Procesos clave de negocio como soporte del crecimiento</li></ul>	7/mar/2022
<b>Módulo VI</b>	Régimen Fiscal de la empresa familiar y protección al patrimonio	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estructuras corporativas de inversión y protección al patrimonio</li><li>• Régimen de tributación a la inversión de capital o deuda en empresas familiares</li><li>• Responsabilidad fiscal de directores generales, socios o accionistas</li><li>• Tipos de Fideicomisos, administración y operación</li><li>• Impuestos sobre herencias y al patrimonio en el mundo</li></ul>	8/mar/2022



Módulo	Temas	Subtemas	Fecha
Módulo VII	Sucesión, preparación e incorporación de las siguientes generaciones	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cuándo y cómo hacer un plan de sucesión</li><li>• Qué considerar para la elaboración de un plan de sucesión</li><li>• Beneficios del plan de sucesión</li><li>• Sucesión no planeada</li><li>• Ruta para la adecuada implementación del plan de sucesión</li><li>• Lineamientos para la ocupación de puestos gerenciales y directivos</li><li>• Preparación y aprendizaje</li><li>• Integración de los herederos o nuevos sucesores</li><li>• Rol del líder</li></ul>	14/mar/2022
		<ul style="list-style-type: none"><li>• Características de un Family Office</li><li>• ¿Cuándo y por qué desarrollar un Family Office?</li><li>• Roles considerados dentro de un Family Office</li><li>• Consideraciones para la administración y operación de un Family Office</li><li>• Beneficios de su implementación</li><li>• Elementos fiscales en un Family Office</li></ul>	



# Facilitadores

## Daniel Aguiñaga

### Gallegos

#### Socio Líder de Gobierno Corporativo

Ciudad de México

Tel: +52-55-5080-6054

[daguinaga@deloittemx.com](mailto:daguinaga@deloittemx.com)

#### Experiencia profesional

Egresado del Programa de Alta-Dirección (AD-1) del IPADE con intercambio en Harvard Business School.

Cuenta con una Maestría en Administración de Empresas por la Bristol Business School en Inglaterra, y egresado de la Licenciatura en Administración de Empresas en el ITESM-CCM, Daniel Aguiñaga cuenta con más de 15 años de experiencia en puestos de liderazgo en organizaciones, tanto en México como en Europa y Estados Unidos de Norteamérica.

Como especialista en Gobierno Corporativo tanto en organizaciones familiares, privadas y/o públicas ha participado en la definición de modelos de gobierno corporativo incluyendo protocolos familiares, reglas de operación, definición de perfiles de consejeros y planes de trabajo y ha acompañado a múltiples organizaciones en México y en el extranjero en la implementación de órganos de gobierno (Consejo y Comités) que apoyen la permanencia de la organización en el largo plazo.

Es Director Ejecutivo del Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo.

Actualmente es Socio Líder de Gobierno Corporativo en Deloitte Spanish Latin America.

## Rodrigo Badiola

### Monsalve

#### Socio de Gobierno Corporativo

Ciudad de México

Tel: +52-55-5080-7587

[rbadiola@deloittemx.com](mailto:rbadiola@deloittemx.com)

#### Experiencia profesional

Rodrigo es Socio en la práctica de Gobierno Corporativo en Deloitte. Su experiencia en Deloitte ha sido en temas de Gobierno Corporativo y Sostenibilidad. Fuera de Deloitte la experiencia ha sido en Finanzas y Planificación Estratégica.

En Gobierno Corporativo, Rodrigo ha desarrollado proyectos que incluyen temas como: Consejos de Administración y Evaluación de Comités de Auditoría; estrategia de transformación del gobierno corporativo; Planes de sucesión de CEO y miembros de la junta; mejores prácticas y la aplicación de reglamentos; gestión de procesos; planificación estratégica; indicadores de rendimiento y riesgos estratégicos.

En proyectos de Sostenibilidad ha desarrollado proyectos que incluyen temas como: evaluaciones de planes de sostenibilidad; la sostenibilidad informa de la auditoría de las prácticas de GRI para las empresas que cotizan en bolsa; planes estratégicos de sostenibilidad. También ha asesorado a empresas familiares para institucionalizar la toma de decisiones, profesionalizar los equipos de gestión y separar la relación familia-empresa.



## Manuel Villalón

### Socio de Impuestos y Servicios Legales

Monterrey

Tel: +52-81-8133-7337

[mwillalon@deloittemx.com](mailto:mwillalon@deloittemx.com)

### Experiencia profesional

Socio Director de Impuestos y Servicios Legales en la Zona Norte, Deloitte Impuestos y Servicios Legales, S.C., colaborando en Deloitte desde julio de 1991.

Socio Responsable de los Servicios de Family Business y Patrimonial en S-Latam en Deloitte la cual comprende México, Centroamérica, Región Andina (Perú, Colombia, Ecuador) y Cono Sur (Argentina, Uruguay y Paraguay).

Contador Público por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey ( Generación Mayo de 1991), Maestría en Impuestos por el Instituto de Especialización para Ejecutivos, Programa D-1 del IPADE, Estudios de Derecho Corporativo en la Escuela Libre de Derecho.

Ha sido asesor fiscal y miembro de los comités fiscales de las siguientes instituciones Caintra, Comce Noreste, CNIME, Index NL, Canadevi Nacional, Canadevi Nuevo León. Actualmente es miembro del Consejo de IMEF Monterrey y de COMCE Noreste.

Tuvo como responsabilidad desarrollar los servicios de Real Estate en la Zona Norte (para todos los servicios de la firma), y también fue responsable del comité fiscal de Real Estate dentro de Deloitte México.

También fue el socio responsable de Clientes e Industrias para la Zona Norte en Deloitte (para todos los servicios de la firma) de 2013-2021.

A lo largo de su experiencia de 30 años dentro de la firma ha participado en diferentes proyectos de asesoría fiscal nacional e internacional, Due Dilligence, planeación fiscal, patrimonial, ventas y adquisiciones de empresas, entre diferentes proyectos.

## Pablo Castillo Parada

### Socio Asesoría Financiera

Guadalajara

Tel: +52-33-3669-0448

[pacastillo@deloittemx.com](mailto:pacastillo@deloittemx.com)

### Experiencia profesional

Egresado del Programa de Alta-Dirección (AD-1) del IPADE.

Cursó el programa ejecutivo de Fusiones y Adquisiciones en The Wharton School de la Universidad de Pensilvania, y cuenta con la acreditación de Accredited Senior Appraiser (ASA) en Valuación de Negocio, por parte del American Society of Appraisers.

Cuenta con una Maestría en Administración de Empresas por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, y egresado de la Licenciatura en Contaduría Pública en la misma institución. Pablo cuenta con más de 20 años de experiencia.

Como especialista Finanzas Corporativas, ha participado en procesos de fusiones, adquisiciones y desinversiones, así como procesos de obtención de capital y valuación de negocios con empresas familiares, privadas y públicas. Entre otros, su experiencia incluye proyectos en la industria de manufactura, servicios de salud, turismo, tecnologías de información, productos de consumo y educación.

Actualmente es Socio de Asesoría Financiera con especialidad en Finanzas Corporativas y Valuación de Negocios en Deloitte Spanish Latin America.



## Luis Lavallo Moreno

**Socio de Deloitte Legal  
México**

Monterrey

Tel: +52-81-8133-7539

[llavalle@deloittemx.com](mailto:llavalle@deloittemx.com)

### Experiencia profesional

Antes de unirse como Socio de Deloitte Legal, Luis trabajó durante 24 años en una reconocida firma de abogados con presencia en la Ciudad de México y Monterrey, de la cual encabezó como socio la oficina de dicha firma en la Ciudad de Monterrey. Luis tiene amplia experiencia profesional asesorando a clientes tanto nacionales como extranjeros en diversas industrias dentro del derecho mercantil Mexicano, incluyendo, sin limitar, en fusiones y adquisiciones, coinversiones, operaciones de capital privado, financiamientos estructurados, finanzas corporativas, reestructuras financieras y corporativas, derecho bancario, derecho inmobiliario, proyectos de infraestructura y proyectos público-privados. Ha participado en varias operaciones internacionales de empresas globales, incluyendo desinversiones, fusiones, adquisiciones y operaciones financieras.

Luis tiene también amplia experiencia asesorando a empresas familiares en temas de institucionalización, gobierno corporativo, temas sucesorios, protocolos familiares y estableciendo estructuras corporativas para los distintos grupos familiares en dichas empresas.

Luis obtuvo su título de abogado en México por la Universidad Panamericana en 1990. Cursó una maestría en New York University en donde obtuvo el título de Masters in Comparative Jurisprudence en 1992 y trabajó como asociado extranjero, en Arent Fox Kintner Plotkin & Kahn, en Washington, D.C., (1992) y en Davis, Graham & Stubbs, en Denver, Colorado (1993). Luis es miembro de la Barra Mexicana, Colegio de Abogados, donde ha sido miembro del consejo directivo y en donde ha presidido el Comité Mercantil y el Comité de Derecho Financiero del capítulo de Monterrey. También ha participado en publicaciones y en foros especializados de "Family Business".



01

02

04

05

06



## Odette Navarro Delgado

### Responsable del Centro Global de Gobierno Corporativo

Ciudad de México

Tel: +52-55-5080-7175

[onavarrodelgado@deloittemx.com](mailto:onavarrodelgado@deloittemx.com)

### Experiencia profesional

Posee una licenciatura en Psicología y una maestría en Psicoanálisis y Cultura, además de diplomados en Alta Dirección. Cuenta con más de 18 años de experiencia elaborando Protocolos de accionistas, diseño de modelos de gobierno e institucionalización de mejores prácticas en Gobierno Corporativo, así como soporte en la operación para la adecuada implementación y funcionamiento de los Consejos de Administración y sus Comités de apoyo de empresas públicas, privadas y familiares. Su experiencia además incluye el desarrollo de diagnósticos de cumplimiento (regulatorio y operativo) y evaluación de órganos de gobierno y sus miembros, así como elaboración de planes de sucesión directiva, definición de políticas corporativas y definición de objetivos estratégicos para el Consejo de Administración.

Participó en la creación del Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo (CEGC) y es co-editora y coordinadora de los ocho libros emitidos por el CEGC relativos al Gobierno Corporativo.

Está encargada de la revisión y edición de los boletines, artículos y estudios comparativos de mejores prácticas emitidos por el área de Gobierno Corporativo en Deloitte.

Actualmente es la responsable del Centro Global de Gobierno Corporativo de SLATAM en Deloitte.

## Carlos R. Villarreal

### Antelo

### Socio de Impuestos y Servicios Legales

Guadalajara

Tel: +52-33-3669-0408

[carvillarreal@deloittemx.com](mailto:carvillarreal@deloittemx.com)

### Experiencia profesional

Es Contador Público Certificado por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP), y está Certificado como Especialista en materia Fiscal por dicho Instituto.

Cuenta con estudios de Maestría en Impuestos por el Instituto de Especialización para Ejecutivos, así como con un Diplomado en Impuestos Internacionales por el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) y la Universidad de Duke de North Carolina. También participó en el Programa de Alta Dirección de la Universidad Pacífico de Lima, Perú.

Cuenta con más de 25 años de experiencia como consultor fiscal en los que ha liderado proyectos de planeación y reestructuración fiscal, procesos de inversión y desinversión en México y en el extranjero, en Fusiones y Escisiones y en procesos de Due Dilligence de empresas, entre otros.

Fue presidente del Colegio de Contadores Públicos del Norte de Sinaloa, así como de la International Fiscal Association (IFA) Capítulo Guadalajara.

Es catedrático de Postgrados Empresariales de la Universidad Panamericana, Campus Guadalajara, y de la Maestría en Impuestos del Colegio de Contadores Públicos de Guadalajara Jalisco.

Actualmente es Socio de Impuestos Corporativos de Deloitte Impuestos y Servicios Legales.





Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, a su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Consulte [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com) para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría y assurance, consultoría, asesoría financiera, asesoría en riesgos, impuestos y servicios legales, relacionados con nuestros 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. Los más de 330,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte S-LATAM, S.C." es la firma miembro de Deloitte y comprende tres Marketplaces: México-Centroamérica, Cono Sur y Región Andina. Involucra varias entidades relacionadas, las cuales tienen el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera respectivamente, así como otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación contiene solamente información general y Deloitte no está, por medio de este documento, prestando asesoramiento o servicios contables, comerciales, financieros, de inversión, legales, fiscales u otros.

Esta publicación no sustituye dichos consejos o servicios profesionales, ni debe usarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. No se proporciona ninguna representación, garantía o promesa (ni explícito ni implícito) sobre la veracidad ni la integridad de la información en esta comunicación y Deloitte no será responsable de ninguna pérdida sufrida por cualquier persona que confíe en esta presentación.