

# Deloitte.



Programa para la  
Empresa Familiar 2021:  
la permanencia en el largo plazo

Centro Global de Gobierno Corporativo - Deloitte Spanish Latin America

Abril 2021

# 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:



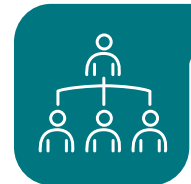
## Enfoque empresarial

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

01

02

03

04

05

06



# 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

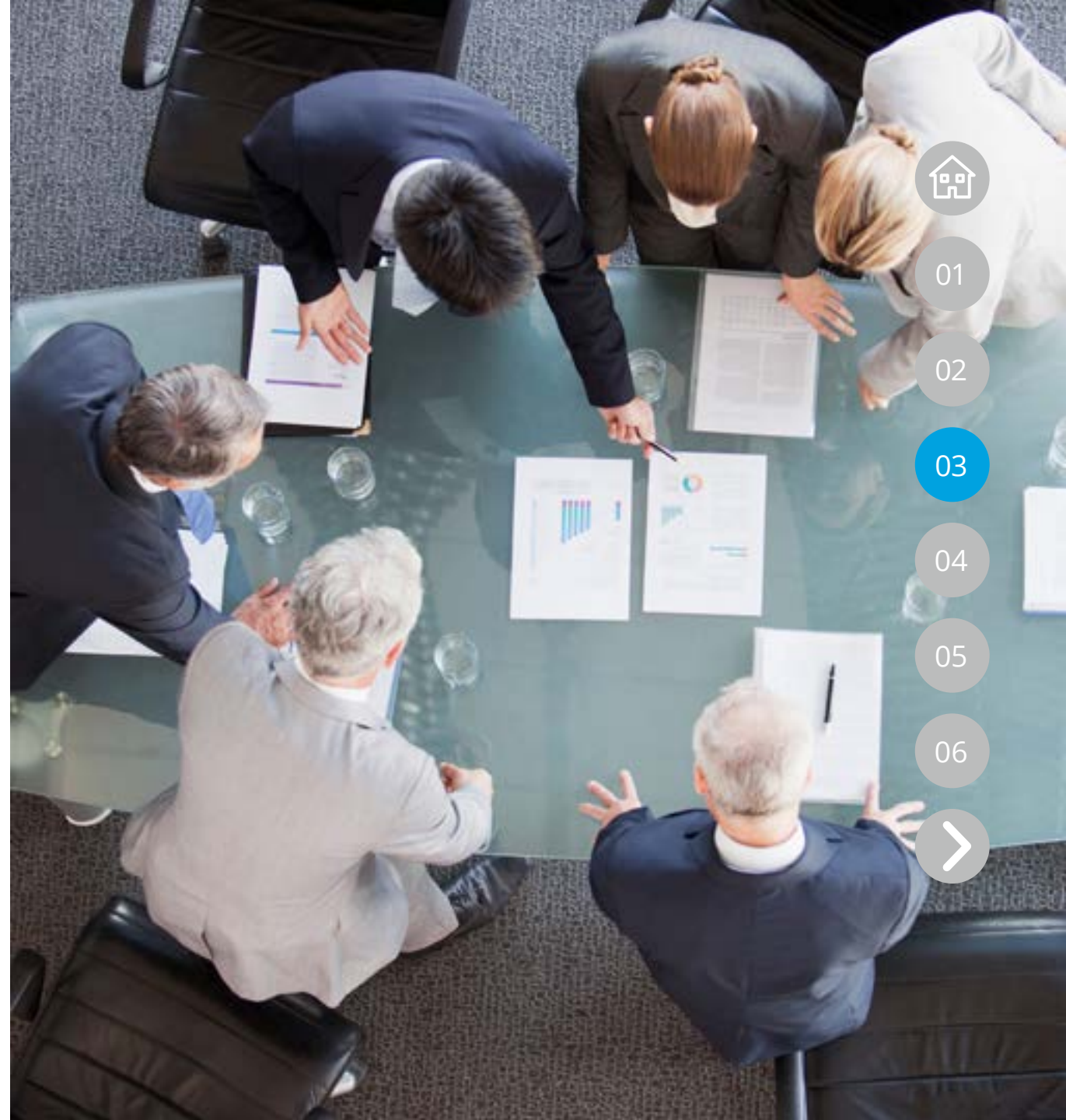
06





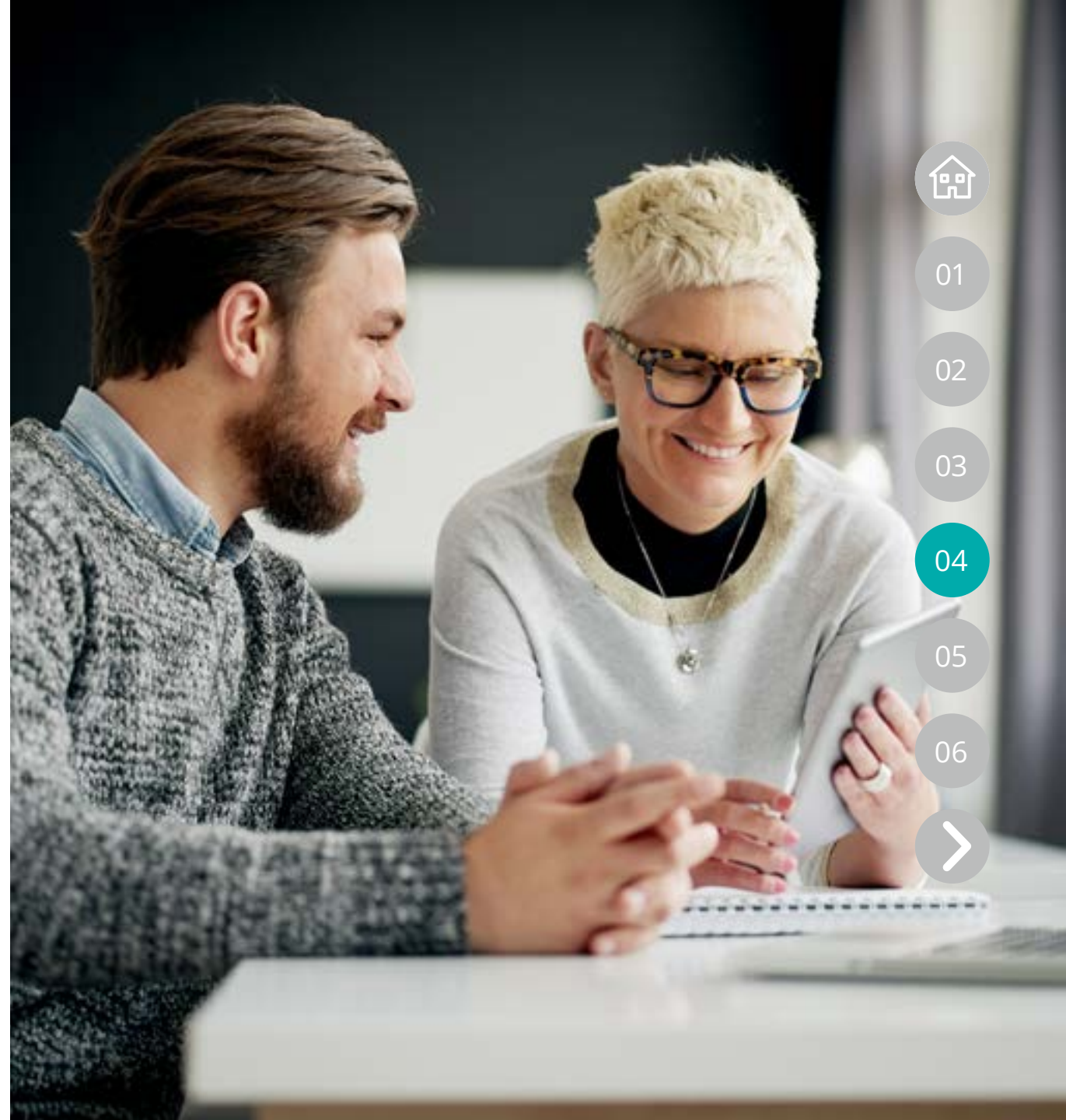
# Dirigido a:

- 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.



01

02

03

04

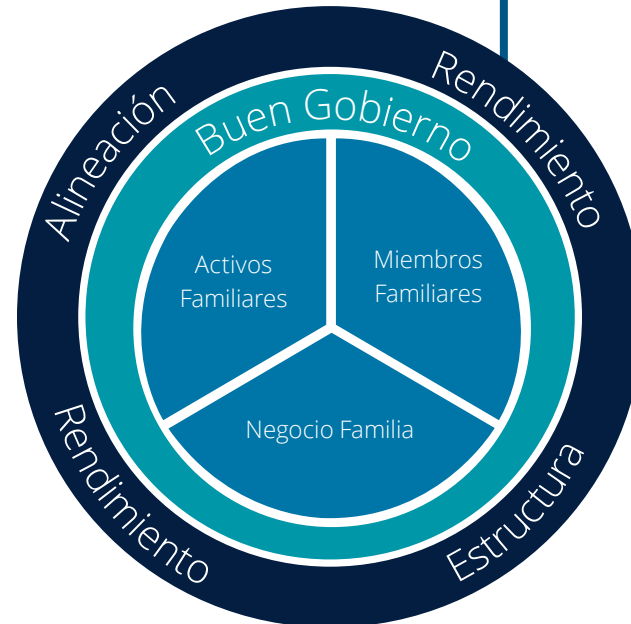
05

06



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

06



# Temario

Módulo	Temas	Subtemas	Fecha
<b>Módulo I</b>	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> Caso Vivencial	18/mayo/2021
<b>Módulo II</b>	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>	25/mayo/2021
<b>Módulo III</b>	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> Caso Vivencial	1/junio/2021

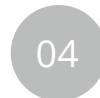




Módulo	Temas	Subtemas	Fecha
<b>Módulo IV</b>	La importancia del Gobierno Corporativo en la empresa familiar	<ul style="list-style-type: none"><li>• Asamblea familiar y Consejo familiar</li><li>• Consejo de Administración y su rol</li><li>• La institucionalización: mejores prácticas para el buen gobierno 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>	8/junio/2021
<b>Módulo V</b>	Comunicación y rendición de cuentas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Informes a la Asamblea de Accionistas</li><li>• Reuniones y comunicación de eventos a los miembros familiares</li><li>• Políticas, criterios y mecanismos de comunicación</li><li>• Roles y responsabilidades en la rendición de cuentas</li></ul>	15/junio/2021
<b>Módulo VI</b>	Fideicomisos y estructuras legales y fiscales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Esquemas legales para proteger las empresas familiares y su patrimonio</li><li>• Fideicomisos</li></ul>	22/junio/2021



Módulo	Temas	Subtemas	Fecha
<b>Módulo VII</b>	Liderazgo y sucesión	<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>• Liderazgo y retos en la sucesión</li></ul>	29/junio/2021
<b>Módulo VIII</b>	Incorporación y preparación de las siguientes generaciones	<ul style="list-style-type: none"><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> Caso Vivencial	6/julio/2021
<b>Módulo IX</b>	<i>Family Office</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Cuándo y por qué desarrollar un Family Office?</li><li>• Roles considerados dentro de un Family Office</li><li>• Beneficios de su implementación</li></ul>	13/julio/2021



# Facilitadores

## Daniel Aguiñaga

### Gallegos

#### Socio Líder de Gobierno Corporativo

Ciudad de México

Tel: +52-55-5080-6054

daguinaga@deloittemx.com

#### Experiencia profesional

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

## Rodrigo Badiola

### Monsalve

#### Socio de Gobierno Corporativo

Ciudad de México

Tel: +52-55-5080-7587

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.



**Alejandro Méndez A.**  
**Director de Family**  
**Enterprise & Leadership**

Ciudad de México  
Tel: +52-55-1273-5910  
alemendez@deloittemx.com

**Experiencia profesional**

Alejandro cuenta con más de 20 años de experiencia brindando servicios de consultoría a empresas familiares implementado procesos de gobernabilidad tanto familiar como corporativa para familias vinculadas a empresas, para que tengan mejores herramientas al enfrentar los retos que se les presentan para trascender generación tras generación. Ha apoyado a empresas en diversos sectores industriales en áreas de comunicación estratégica, resolución, manejo de conflictos, y procesos de sucesión y transiciones en empresas familiares.

Es miembro de Young Presidents' Organization (YPO) desde hace más de 25 años, así como Miembro del Consejo de varias fundaciones como son Fundación Marillac, Fundación Paralife y Casa de la Amistad.

La preparación académica de Alejandro en lo que se refiere al entendimiento de empresas familiares la realizó en Harvard Business School, Kellogg Business School y está certificado como consultor en Family Governance & Leadership por el Family Enterprise Exchange Institute.

Desarrolló la plataforma de conocimiento de Family Business Transition Conference desde 2014 y es Chapter Chair del capítulo México de Family Office Exchange, organización enfocada a promover y compartir el conocimiento y mejores prácticas de Family Offices, así como Chair para Latino América de Family Business Network para YPO



01

02

03

04

05

06





**Jorge Alfredo  
Hernández O.  
Socio de Asesoría  
en Riesgos**

Bogotá  
Tel: +57-1-4262059  
jorgehernandez@deloitte.com

**Experiencia profesional**

Cuenta con más de 36 años de experiencia. Su experiencia abarca áreas como administración de riesgos, control interno, gobierno corporativo, cumplimiento y regulatorio, seguridad de la información, auditoría interna y estrategia y operaciones, entre otros. Jorge ha desarrollado su labor en diferentes empresas privadas y oficiales de múltiples sectores económicos.

En temas de riesgos ha participado como socios en proyectos tales como:

- Evaluación de Gobierno Corporativo.
- Evaluación, diseño e implementación de programas de ética y cumplimiento, incluyendo normas como las leyes Sarbanes Oxley, FCPA y el estatuto anticorrupción colombiano.
- Revisión, diseño e implementación de modelos y sistemas de gestión de riesgos.
- Diseño de procesos de negocios y su implementación.
- Trabajos de auditoría interna y auditoría de procesos.

Por más de 20 años ha sido profesor en diferentes cátedras universitarias, conferencista en cursos de postgrado y foros empresariales, cursos a clientes de la firma e instructor de la Firma en cursos locales e internacionales.

Actualmente es Socio Líder de Riesgo Estratégico y Reputacional en Deloitte.

**Mauricio Roa Gordot  
Socio de Asesoría  
en Riesgos**

Bogotá  
Tel: +57-1-426-2098  
mroa@deloitte.com

**Experiencia profesional**

Mauricio es Administrador de Empresas, se hizo parte de la firma desde enero de 1998 hasta abril de 2006 y se reincorporó en junio de 2008. Entre 2007 y 2008 Mauricio se desempeñó como Gerente Senior de Cumplimiento (Leyes Sarbanes-Oxley (SOX) y FCPA – Prevención de corrupción transnacional) en la Compañía de servicios petroleros “Smith International Inc.” (Hoy parte de Schlumberger Ltd.), basado en Houston, Texas. Como Gerente Senior de cumplimiento, Mauricio fue responsable de coordinar y monitorear todas las actividades requeridas para que la Compañía y sus subsidiarias, a nivel global, cumplieran con los requerimientos de las mencionadas leyes.

Mauricio ha participado en proyectos de auditoría financiera y operativa, así como en asesorías en materia de gobierno corporativo, gestión de riesgos y cumplimiento regulatorio. Durante los últimos años ha liderado proyectos de la misma naturaleza, incluyendo asesorías para el cumplimiento de la Ley Sarbanes-Oxley, National Instrument 52-109 de Canadá (“Canadian SOX”) y el Diseño de Programas de Prevención/Combate del Fraude y la Corrupción, para nuestros clientes en las industrias de energía, manufactura, y servicios financieros.



**Luis Sánchez  
Galguera**  
**Socio de Impuestos y  
Servicios Legales**

Ciudad de México  
Tel: +52-55-5080-7018  
lsanchezgal@deloittemx.com

**Experiencia profesional**

Luis cuenta con 30 años de experiencia profesional que incluyen servicio y asesoría de impuestos tanto a compañías nacionales como multinacionales. Ha supervisado y participado en varios proyectos internacionales desde una perspectiva de impuestos. Especialización en impuestos empresariales incluyendo pago de impuestos y consultoría con empresas públicas. Socio líder en Deloitte de la práctica de Business Tax (Impuestos Corporativos)

Luis es Contador Público egresado del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM). Tiene un Diplomado en Tributación Internacional (ITAM y HARVARD), además de haber cursado el Programa de Alta Dirección por el IPADE.

Dentro de sus membresías se encuentran las siguientes:

- Expresidente de la Comisión de Investigación Fiscal del Colegio de Contadores Públicos de México e integrante del Comité Técnico de Impuestos de Deloitte México
- Integrante de la Comisión Fiscal de COPARMEX
- Catedrático de la Maestría en Impuestos de la Universidad Panamericana
- Excatedrático de diversas materias fiscales en el ITAM e ITESM
- Líder de Impuestos Corporativos para Deloitte S-LATAM



01

02

03

04

05

06



**Luis Lavallo Moreno**  
**Socio de Deloitte Legal**  
**México**

Ciudad de Monterrey  
Tel: +52-81-8133-7539  
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".

**Sofía Calderón Carpio**  
**Socia Líder de Consultoría**  
**en Capital Humano**

Costa Rica  
Tel: +506 22465300  
socialderon@deloitte.com

**Experiencia profesional**

Sofía Calderón es socia líder en Consultoría de Capital Humano para Latinoamérica. Tiene más de una década trabajando en Consultoría en Deloitte, se especializa en Estrategia Corporativa, Transformación Organizacional e Investigación de Mercado. Cuenta con amplia experiencia en proyectos de innovación, optimización de procesos, adopción tecnológica y gestión del Cambio en metodologías híbridas y ágiles. Es facilitadora experimentada en conducción de grupos focales y sesiones de planeación estratégica y reconocida conferencista internacional en materia de Transformación y Futuro del Trabajo, tendencias de Capital Humano, Liderazgo Transformacional e Iniciativas en Diversidad e Inclusión. Ha sido también TEDtalk speaker. Pertenece a la Junta Directiva AmCham Costa Rica y funge como Chairperson de Factor D, espacio que fomenta discusión, reflexión y co-creación en materia de diversidad e inclusión entre las empresas norteamericanas.

Sofía es Graduada de Máster en Administración de Empresas bajo la extensión Global Management (MIBA), IESE Escuela de Negocios de la Universidad de Navarra España y Graduada con en el programa Máster en Administración de Empresas (MBA) con Énfasis en Mercadeo Internacional, Sacred Heart University of Puerto Rico.





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.

