



## Planeación patrimonial

### Un pilar de gobierno en las empresas

“Una adecuada planeación enfocada a ordenar, proteger, optimizar y transmitir el patrimonio empresarial y familiar ayudará a evitar riesgos de disputas entre los propietarios y a no poner en peligro la continuidad de las organizaciones empresariales”.

Una de las funciones primordiales del Directorio de las empresas es identificar los principales riesgos y oportunidades que enfrentan dichas organizaciones, con la finalidad de anticiparse a ellos y asegurar la sostenibilidad y continuidad de los negocios en el tiempo. Para cumplir con esta función, el Directorio debe realizar un ejercicio para identificar y gestionar todo aquello que pueda representar una amenaza u ocasionar algún perjuicio a las empresas y/o a sus accionistas.

En este contexto, un área que en muchas ocasiones se deja de lado en este ejercicio

de administración de riesgos es la patrimonial, argumentando que está fuera del alcance de la gestión y responsabilidad del Directorio o porque se trata de algo que solo compete a los accionistas o propietarios de las organizaciones.

Pero, si bien el Directorio no puede asumir decisiones o acciones concretas en el ámbito patrimonial de los accionistas, sí debe generar consciencia en éstos, de la importancia de una adecuada planeación para ordenar, proteger, optimizar y transmitir el patrimonio empresarial y familiar, lo cual ayudará a mitigar riesgos

de posibles disputas entre los propietarios, que pongan en peligro o amenacen la continuidad de las empresas.

Aunque cada grupo empresarial atraviese por circunstancias particulares, para todos los accionistas o propietarios es relevante tomar consciencia del impacto negativo que puede tener en su organización empresarial una mala planeación patrimonial, o, peor aún, la ausencia de ésta, ya que puede ser la diferencia entre una transición ordenada y que agregue valor al negocio, o bien, el origen de conflictos entre accionistas que se disputan la propiedad y el control de la organización, lo cual seguramente afectará su operatividad y permanencia en el tiempo.

Tal como ocurre en otros grupos empresariales, donde los accionistas y propietarios se enfrentan a desafíos en los negocios, en los casos de empresas familiares también se deben atender y conciliar los intereses vinculados a la propiedad y al negocio. Por ejemplo, generalmente, no cuentan con la suficiente experiencia en temas de planeación patrimonial (en la que confluyen especialidades como la legal, corporativa, civil, fiscal, entre otras), por lo tanto, resulta necesario que se asesoren con especialistas cuyas experiencia y metodologías puedan ayudarlos en el proceso de ordenar, proteger, optimizar y transmitir el patrimonio empresarial y familiar.

Ahora bien, ¿qué es el patrimonio y cómo se integra? Conceptualmente, el patrimonio es la diferencia entre los bienes y derechos que posee una persona, y sus dudas y obligaciones. El patrimonio de una persona física, por ejemplo, puede integrarse por el patrimonio empresarial, que incluye: las acciones de las empresas del grupo familiar; las acciones en otras empresas que no forman parte del grupo familiar; los activos, bienes y derechos afectos a una actividad empresarial individual, etcétera; y, el patrimonio privado, que puede

estar integrado por bienes personales o familiares, tales como efectivo e inversiones financieras, bienes muebles, joyas, bienes inmuebles, títulos de crédito, activos intangibles, entre otros.

En este orden de ideas, una adecuada metodología de planeación patrimonial debe cubrir, al menos, las siguientes actividades:

- **Orden.-** Para ordenar el patrimonio empresarial y privado, es necesario inventariarlo, es decir, tener perfectamente identificados y contabilizados todos los bienes, derechos y obligaciones que integran el patrimonio de la persona. Lo anterior es importante ya que, por extrañamiento que parezca, existen patrimonios tan significativos y diversificados que, en ocasiones, no se tiene un inventario de todos los bienes y derechos que lo integran.
- **Regularización.-** Una vez que el patrimonio ha sido ordenado e inventariado, se deben regularizar todos aquellos bienes y derechos que, por alguna razón, no están debidamente documentados y/o con los títulos de propiedad a nombre del propietario.
- **Valuación.-** Siempre resulta conveniente

conocer cuál es el valor de mercado de los bienes y derechos que integran el patrimonio empresarial y privado de las personas, y reconocer estos valores en la contabilidad patrimonial.

- **Protección.-** Posteriormente, se deben proteger aquellos bienes y derechos que están expuestos a riesgos empresariales y de otra índole.
- **Optimización.-** Es muy importante analizar las opciones legales y fiscales que permitan optimizar la carga tributaria del titular del patrimonio, así como la generación de flujos de efectivo al menor costo fiscal.
- **Prepararse para su transmisión.-** Finalmente, se deben explorar las alternativas legales y fiscales para preparar la transmisión del patrimonio, siendo conscientes de sus implicaciones y tomando acciones concretas para afrontarlas, de acuerdo con la situación personal y familiar del titular del patrimonio para tomar decisiones en este aspecto.

Existen diversos esquemas legales y fiscales para la protección del patrimonio empresarial y familiar, como los que se mencionan a continuación:

Patrimonio empresarial	Bienes muebles e inmuebles	Inversiones financieras
Tenedora de acciones o "holding"	Copropiedad	Vehículo de inversión (fideicomiso)
Fideicomiso o trust extranjero	Explotación de intangibles	
Donación de acciones	Donación de nuda propiedad	
Seguros entre socios		

En cuanto al patrimonio empresarial, existen múltiples ventajas al concentrar la propiedad de las acciones de las compañías en una sociedad tenedora de acciones o "holding", tales como: la posibilidad de establecer porcentajes deseados para la distribución; llevar una menor carga fiscal, en tanto las utilidades que se reinviertan; concentrar la toma de decisiones a nivel corporativo; facilitar la continuidad de la empresa, en caso de grupos familiares; implementar una identidad de grupo empresarial; y el manejo de información financiera consolidada, además de que se puede simplificar el proceso de la sucesión de la propiedad de una manera significativa.

Por su parte, el fideicomiso de control accionario y para fines sucesorios es una herramienta muy útil y cada vez más común en la práctica. Se usa como vehículo para llevar a cabo todo tipo de negocios lícitos, en los cuales se busca transparencia, reglas claras tanto en la administración como en la distribución y la protección de los bienes o derechos transmitidos a éste. El fideicomiso tiene como principales ventajas, entre otras: la autonomía del patrimonio transmitido por el fideicomitente, donde los bienes o derechos salen de su patrimonio para quedar afectos al patrimonio fideicomitado, dejando de pertenecerle a la persona que los aporta y quedando afectos exclusivamente a los fines prestablecidos en el propio fideicomiso. Con ello, se obtiene la seguridad y confidencialidad respecto al patrimonio fideicomitado y a las partes que lo conforman.

En términos generales, existen tres tipos de fideicomisos: el fideicomiso de administración, el fideicomiso de garantía y el fideicomiso de inversión. El más utilizado en temas de planeación patrimonial es el de administración, ya que tiene como objetivo conservar, custodiar, administrar y, en su caso, transmitir, en favor de un tercero, el patrimonio fideicomitado. Incluso, este tipo de fideicomiso se utiliza para transmitir la propiedad de ciertos bienes y derechos del fideicomitente a una institución fiduciaria, con el objetivo de que ésta los administre o

invierta, conforme a los fines pactados en él, de forma que, a la muerte, incapacidad total, o inclusive a la desaparición del fideicomitente, dichos bienes se mantengan, administren y transmitan en favor de los fideicomisarios designados previamente.

El uso de este tipo de estructuras y figuras jurídicas para la planeación patrimonial se vuelve cada vez más importante en todo el mundo, sobre todo por las iniciativas y reformas que se han presentado en los últimos años, y que tienen impacto en el ámbito patrimonial, tales como: la posibilidad de gravar herencias y donaciones, o la posibilidad de implementar impuestos mínimos para gravar el patrimonio u otras medidas administrativas y de control, como la obligación de identificar a los beneficiarios controladores de las personas morales, fideicomisos, entre otros.

### Consideraciones finales

Por todo lo anteriormente expuesto, es de suma importancia que los Directorios de Administración de las empresas incluyan, dentro de sus mapas de riesgos, el área patrimonial, así como generar consciencia entre los accionistas o propietarios de sus organizaciones acerca de la adecuada planeación para ordenar, proteger, optimizar y transmitir el patrimonio empresarial y familiar. Con ello, se evitarán riesgos de disputas entre los propietarios y sus sucesores, las cuales podrían poner en peligro la continuidad del negocio en el tiempo, y, además, se estaría procurando una transición del patrimonio ordenada, que agregue valor al negocio.

Para estos fines, existen metodologías que permiten implementar una adecuada planeación patrimonial, las cuales incluyen el uso de figuras y estructuras legales y fiscales que contribuyen a tales propósitos. Por ello, en todos los casos, es recomendable que los accionistas y propietarios busquen la asesoría de especialistas que los acompañen durante el diseño e implementación de este tipo de procesos.

## Contacto:

### **Daniel Aguiñaga**

Socio Líder de Gobierno Corporativo  
Tel: +52 55 5080 6000  
[daguinaga@deloittemx.com](mailto:daguinaga@deloittemx.com)

### **Carlos Villarreal Antelo**

Socio de Impuestos y Servicios Legales  
Tel: +52 55 5080 6000  
[carvillarreal@deloittemx.com](mailto:carvillarreal@deloittemx.com)



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, consultoría, asesoría financiera, asesoría de riesgo, impuestos y servicios 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 345,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos.

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 y otros servicios profesionales en México, bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación sólo contiene información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni ninguna de sus respectivas afiliadas (en conjunto la "Red Deloitte"), presta asesoría o servicios por medio de esta publicación. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte, será responsable de pérdidas que pudiera sufrir cualquier persona o entidad que consulte esta publicación.