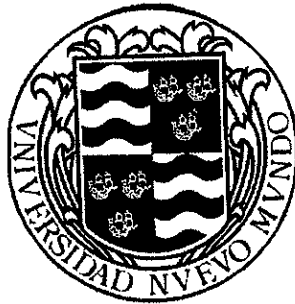


878508

UNIVERSIDAD NUEVO MUNDO

ESCUELA DE CONTADURÍA
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

2y
3



REINGENIERÍA EMPRESARIAL

TESIS:
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA
PRESENTA:
TOMÁS RICARDO O'HEA ICAZA

DIRECTOR DE TESIS:
ING. RAÚL ORDUÑEZ PÉREZ

México, D.F.

1998

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

199413



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ÍNDICE

| | PÁG. |
|--|------|
| INTRODUCCIÓN. | i. |
| CAPÍTULO I. ADQUISICIONES. | 1 |
| 1.1 PREÁMBULO | 1 |
| 1.2 CREACIÓN DE VALOR | 3 |
| 1.3 FUENTES DE SINERGIA | 6 |
| 1.3.1 Sinergias Operativas | 7 |
| 1.3.2 Sinergias Financieras | 7 |
| 1.3.3 Sinergias Fiscales | 7 |
| 1.4 VALUACIÓN DE ADQUISICIONES | 7 |
| 1.4.1 Valuación Individual | 7 |
| 1.4.2 Valuación de Sinergias | 8 |
| 1.4.3 Valuación de Oportunidades de Crecimiento | 8 |

| | PAG. |
|---|------|
| 1.7 BURSATILIZACIÓN | 24 |
| 1.7.1 Conceptos | 24 |
| 1.7.2 Objetivos | 25 |
| 1.7.3 Estructura de la Operación | 26 |
| 1.7.4 Referencia Legal | 27 |
| 1.8 FLUJO DEL PROCESO DE ADQUISICIONES | 28 |
| | |
| CAPÍTULO II. ALIANZAS ESTRATÉGICAS | 30 |
| 2.1 CONCEPTO | 30 |
| 2.2 SINERGIA EMPRESARIAL | 30 |
| 2.3 SUS ORÍGENES | 31 |
| 2.4 LA INTERDEPENDENCIA TECNOLÓGICA | 32 |
| 2.5 GLOBALIZACIÓN DE LOS MERCADOS | 33 |
| 2.6 EXPERIENCIA | 34 |
| 2.6.1 Mundial | 34 |
| 2.6.2 Mexicana | 35 |
| 2.7 LOS HECHOS | 35 |

| | PAG. |
|---|------|
| 3.2.1 Clases de Fusión | 48 |
| 3.2.2 Objetivos Generales de las Fusiones | 52 |
| 3.2.3 Pasos a Seguir para llevar a cabo una Fusión | 56 |
| 3.3 NUEVOS SOCIOS | 59 |
| 3.4 ACTAS DE ASAMBLEA | 59 |
| 3.5 DESVENTAJAS | 60 |
| | |
| CAPÍTULO IV. ESCISIONES | 62 |
| 4.1 DEFINICIÓN | 62 |
| 4.1.1 Reorganizar Empresas | 67 |
| 4.1.2 Código Fiscal de la Federación | 67 |
| 4.1.3 Empresas que Intervienen | 68 |
| 4.2 CARACTERÍSTICAS | 68 |
| 4.3 ETAPAS | 69 |
| 4.3.1 Pasos a seguir para llevar a cabo la escisión parcial de la sociedad y la creación de una nueva empresa | 70 |

| | PAG. |
|---|------|
| 5.2 INFORMACIÓN REQUERIDA | 83 |
| 5.3 PLAN DE VIDA Y METAS DE LA EMPRESA | 85 |
| 5.3.1 Resumen de Ejecutivo | 85 |
| 5.3.2 Descripción de productos | 89 |
| 5.3.3 Venta y mercadotecnia | 91 |
| 5.3.4 Manufactura y distribución | 92 |
| 5.3.5 Proveedores | 93 |
| 5.3.6 Tecnología e innovación | 93 |
| 5.3.7 Dirección, organización y empleados | 94 |
| 5.3.8 Funciones compartidas | 94 |
| 5.3.9 Marcas registradas | 95 |
| 5.3.10 Litigio y pasivos contingentes | 95 |
| 5.3.11 Otros componentes de la transacción | 95 |
| 5.3.12 Estados financieros | 95 |
| CONCLUSIONES | 96 |

| | PAG. |
|---|------|
| Anexo I De formatos presentados a manera de ejemplos para actas de asamblea en el caso de Fusiones. | 101 |
| Anexo II De formatos presentados a manera de ejemplos para actas de asamblea en el caso de Escisiones. | 125 |
| Anexo III Del Boletín A-8. Aplicaciones supletorias de las Normas Internacionales de Contabilidad. | 138 |
| GLOSARIO DE TÉRMINOS | 140 |
| BIBLIOGRAFÍA | 141 |

INTRODUCCIÓN.

Como preámbulo a la presente, se debe comenzar por dar a entender lo que significa Reingeniería Empresarial. Tomando el concepto como el estudio a fondo de las empresas para lograr entender su situación, sus derechos y obligaciones y de esta manera ver sus posibilidades hacia el futuro, obtención de recursos para maximizarlas y por otro lado, si una empresa no funciona con lo anterior, se pueden buscar opciones de compra o venta de empresas contemplando fusiones y escisiones para sanear a aquélla que nos interesa.

Es así, como podemos diversificar los métodos para lograr lo anteriormente descrito, y por lo que la presente Tesis conlleva el subtítulo de “Adquisición, Fusiones, Escisiones y Enajenación de Empresas”. Todos los anteriores como sistemas de saneamiento de las empresas. Podemos pensar en la empresa “X”, la cual es de nuestro interés, pero debemos realizarle estudios a fondo, así como, pruebas y un poco la aplicación de la experiencia e intuición para lograr maximizarla al menor costo y en el mismo camino y por consecuencia aumentar sus utilidades. Si la empresa necesita fuerza, tal vez requiera de una fusión para no depender de aquel proveedor, o por otro lado, tal vez la empresa se encuentre acarreando gastos de intercompañías los cuales no deben ser absorbidos por la empresa madre y por medio de una escisión se lograría que cada empresa absorbiera sus gastos y costos y de esta manera serán independientes

para poder trabajar mejor. Una reestructuración de la empresa actual como el caso de la empresa “X” de acuerdo a sus departamentos, recursos y otros fenómenos relacionados, podría sanearla, de manera que con lo que se tiene se maximicen los resultados de la misma. Por otra parte se puede vender parcial o totalmente a la empresa, de ambas formas se puede lograr un beneficio mayor al que actualmente genera la misma. La venta parcial de la empresa nos representa una inyección de capital, por lo que el estudio en este caso debe ser muy cuidadoso y a fondo para la evaluación del proyecto de acuerdo a los intereses de los actuales accionistas.

Se entiende por lo anterior que existen un sinnúmero de operaciones que se pueden realizar para el saneamiento de las empresas y que cada caso es muy particular y va a girar en torno a los intereses de los accionistas presentes para decidir lo que a la empresa “X” y a ellos les conviene.

Por otra parte, para una empresa moderna, poder moverse con agilidad, eficiencia y certidumbre en el medio financiero, tanto nacional como mundial, constituye actualmente una necesidad innegable. En el contexto de una economía cada día más compleja y globalizada, es claro que la solución a las problemáticas de negocios pasa muchas veces por la obtención de capitales frescos, el acceso a créditos con tasas atractivas, la reestructuración adecuada de deudas y una buena asesoría para ventas o adquisiciones de empresas.

El problema para muchas empresas que requieren alguno de estos proyectos es contar con el apoyo capacitado y con relaciones confiables de negocios para hacerse de recursos tanto materiales como humanos, y desarrollar una reingeniería estructural por áreas a nivel de departamentos o empresas, para de esta manera lograr seguridad y calidad. Es por lo anterior que la presente pretende dar a conocer las posibilidades en algunos ámbitos para eficientar operaciones.

El trabajar con expertos que analicen las necesidades y los objetivos de la empresa a fin de establecer los mecanismos que permitan aportarles recursos nuevos, restablecer su capacidad de pago de adeudos, vender activos en las mejores condiciones posibles o comprar algún negocio del cual puedan obtener sinergías positivas, son maneras seguras para el logro de objetivos. Nunca hay que olvidar que la especialización de una persona para ciertas tareas nos facilita el camino hacia los objetivos.

Siempre, la prioridad de la empresa o entidad es mejorar la condición presente y el panorama a futuro de la operación. Por ello, se deben proponer soluciones concretas, que no sólo no pongan en riesgo la viabilidad de las empresa sino, por el contrario, les permitan mejorar su liquidez y su infraestructura interna, para así incrementar el nivel de su posición en el mercado.

Para quienes necesitan bienes o servicios de proveedores, el recurrir a importaciones, puede representar una carga si no se cuenta con atractivas opciones de crédito, garantías de préstamo que permitan conseguir condiciones mejores con plazos más largos de pago y seguros de crédito de exportación. Lo anterior se puede lograr utilizando las dependencias gubernamentales del país en cuestión que se encarguen de facilitar sus exportaciones.

Un interés primordial para cualquier gobierno son sus exportaciones, por ende el apoyo siempre existe. Las tasas para la obtención de un crédito conseguido a través del gobierno del país del que se esté importando para con el nuestro, siempre serán preferenciales debido a que el mismo ofrece la garantía de pago para con el banco que lo otorgue, impulsando de esta manera sus productos y generando trabajo para sus intereses como nación.

Obtener capital a través de la colocación de acciones o de deuda es una manera sana para que una empresa pueda obtener recursos frescos que le permitan liquidar pasivos de corto plazo, realizar nuevos proyectos o reunir el monto necesario para adquirir una firma que pueda extender su ámbito de negocios.

Cuando una empresa piensa en ampliar su campo de acción fusionándose con otra, comprando alguna firma relacionada con su

ámbito de negocios o bien desea desinvertirse en cierta área para fortalecerse en otra, un buen servicio de manejo de las operaciones a realizar puede ayudarla a lograr el trato en las mejores condiciones posibles para ella.

En estos casos, los expertos no se deben limitar en analizar el valor en efectivo del trato, sino que deben buscar una visión más amplia, que incluya en el caso de adquisición las ventajas que en materia de competitividad y de incremento en la participación en el mercado puede representar esa compra.

En lo que representa a una venta, se realiza un profundo examen de las sinergías existentes entre las firmas, para analizar qué tan buen éxito puede lograr la empresa que resulte de la misma.

Por diversas circunstancias, los créditos aceptados por una empresa pueden llegar a convertirse en un obstáculo que impida la expansión de sus negocios y hasta constituir un lastre que ponga en riesgo la existencia de la misma.

Para corregir estas situaciones negativas y permitir que la empresa recobre la liquidez necesaria para sus operaciones, muchas veces se requiere de una reestructuración financiera, en la que se elabore un esquema a la medida de la empresa.

Otra opción puede ser la negociación con bancos y organismos financieros para proponerles soluciones que permitan una reestructuración conveniente para sus clientes.

Es importante por otro punto relacionar dentro de esta tesis la importancia para con el Boletín A-8, que contempla las normas supletorias como es indicado en el **Anexo III** de la presente tesis.

CAPÍTULO I

ADQUISICIONES.

1.1 PREÁMBULO

Una reestructuración conlleva al cambio, es decir, los ajustes que se le deben aplicar a una entidad para que esta funcione de manera óptima tomando en cuenta sus recursos financieros, humanos y materiales.

En la actualidad se desarrollan una serie de nuevas actividades en el mercado, que es lo que se conoce como reestructuración corporativa:

Fusiones (Capítulo III de la presente tesis)

Escisiones (Capítulo IV de la presente tesis)

Enajenaciones (Capítulo V de la presente tesis)

Adquisiciones (Presente Capítulo de esta tesis)

Desinversiones.

Ventas de unidades operativas.

Liquidación de activos.

Recompra de acciones.

Reestructuración de pasivos.

Compras apalancadas.

Compras gerenciales.

Financiamiento de alto riesgo.

Bursatilización.

Toda esta serie de operaciones conllevan al cambio buscando siempre el desarrollo de la entidad, el obtener recursos para continuar operaciones o crecer para abarcar mayor volumen de mercado u otro mercado.

Como lo mencionó en su manual de adquisiciones Sumner N. Levine¹:
“Comprar un negocio es generalmente caro y requiere de mucho tiempo. Un posible comprador debe ser claro hacia lo que él o ella espera adquirir y si los objetivos se podrían lograr mediante otros caminos.

¹ Levine Sumner N.; The Acquisitions Manual; New York Institute of Finance; Chapter 1. pg 1.

Como en muchas otras decisiones de negocios, las oportunidades de adquirir exitosamente un candidato atractivo son altamente realizadas cuando el proceso de adquisición es automatizado a una planeación estratégica que provee una amplia visión sobre la situación de una empresa y sus alternativas.”

1.2 CREACIÓN DE VALOR

Las Fusiones y adquisiciones de empresas, es una de las dos alternativas que toda empresa tiene para crecer. Este crecimiento puede ser:

- 1.- Crecimiento interno (desarrollo de proyectos propios).
- 2.- Crecimiento externo (Fusión)

Como parte de la estrategia de crecimiento, esta actividad es un componente importante en las estrategias de negocios de una corporación. La valuación de la empresa a considerar debe de ser objetiva de acuerdo a la finalidad del proyecto, pues el valor en libros de la entidad no es el mismo que el valor de sus operaciones ni tampoco es igual el valor que la entidad tiene ante el comprador. La forma mas rápida de crecimiento vendría por el punto 2, las fusiones

se pueden manejar de una manera ágil y rápida lo que nos representaría el incrementar la posición en el mercado en muy poco tiempo.

Los siguientes valores representan lo antes mencionado, propuestos por el M.A. Juan millán Illescas²:

- Valor creado por la adquisición. Es el valor de las dos empresas juntas (comprador / vendedor), menos la suma del valor individual de cada empresa.
- Valor máximo que se puede pagar por la empresa objetiva. Es la suma del valor individual del vendedor más el valor creado por la adquisición.
- Valor creado para el comprador. Es la diferencia entre el máximo valor a pagar por la empresa objetiva y el precio pagado para adquirir su control.

² M.A. Juan Millán Illescas. Desarrollo Profesional; Colegio De Contadores Públicos De México, A.C. Curso: Alianzas Estratégicas. Marzo 1997.

El proceso de adquisición implica tres valuaciones:

- Valuación individual del vendedor.
- Valuación individual del comprador.
- Valuación conjunta (comprador y vendedor).

Supongamos las siguientes valuaciones por acción de cualquier entidad que nos interesa:

| | |
|------------------------------------|--------|
| Valuación individual del comprador | \$ 70 |
| Valuación individual del vendedor | \$ 30 |
| Valor combinado | \$ 100 |

Se observa que no existe valor creado por la adquisición. Esto nos dice que no existen beneficios derivados de sinergias sobre nuevos negocios.

Aún así, si el valor del mercado del vendedor fuera \$25 por acción y se pagara un premio de \$3 por acción para adquirir control, el valor creado para el comprador es de \$2 por acción.

Otra postura pero con un valor combinado de \$120.

El valor creado por la adquisición sería \$20 por acción. El valor máximo por empresa objetiva sería \$50 por acción.

Si el precio que se paga, es el valor individual del vendedor, entonces el valor creado por la adquisición sería 100% beneficio para el comprador.

Si en la práctica la prima que se paga por adquirir el control es 80% sobre el valor de mercado de la empresa objetiva, el valor creado para el comprador sería de \$5 por acción.

Se observa que el valor creado por la adquisición (\$20 por acción), parte queda con el comprador (\$5) y el resto va al vendedor (\$15).

Lo anterior ejemplifica la estrategia de negociación en el proceso de adquisición.

1.3 FUENTES DE SINERGIAS

Genéricamente existen tres fuentes tradicionales de sinergias en una adquisición, cuando se combinan las operaciones de dos empresas:

1.3.1 Sinergías operativas

- Economías de escala
- Talento técnico y gerencial
- Reestructuración de activos

1.3.2 Sinergías financieras

- Reducción en el costo de fondeo
- Incremento en la capacidad de endeudamiento (beneficio fiscal del pago de los intereses).

1.3.3 Sinergías fiscales

- Beneficio fiscal por pérdidas acumuladas de la empresa objetiva.
- Sí la transacción es gravable, hay revaluación de activos

1.4 VALUACIÓN DE ADQUISICIONES

1.4.1 Valuación Individual

Siguiendo la metodología de valuación de empresas, se determina el flujo de caja neto de la empresa objetiva, el valor terminal y se les

aplica la tasa de descuento para obtener el valor presente, o valor de la empresa considerada individualmente.

1.4.2 Valuación de Sinergias

Se establecen los beneficios de la fusión, desde el punto de vista operativo, financiero y fiscal, traduciéndoles en términos de los creadores de valor (value builders) para obtener el flujo de caja neto, el cual se descuenta a la misma tasa, para obtener el valor presente

1.4.3 Valuación de Oportunidades de Crecimiento

Se repite el mismo procedimiento anterior, esta vez enfocado sobre la generación de nuevos negocios

Por Ejemplo, se parte del año base. Se proyecta a 5 años y a 10 años.

Para determinar el flujo de caja neto, se fijan los cinco creadores de valor:

- Crecimiento en ventas (volumen y precio).
- Margen operativo.
- Inversión adicional en capital de trabajo.

- Inversión adicional en activos fijos.
- Impuestos.

Se calcula la tasa de descuento y luego el valor presente de los flujos de caja netos:

| | |
|-----------------------------|---------------|
| Valor individual | \$25 millones |
| Valor de sinergías | \$10 millones |
| Valor de crecimiento | \$ 5 millones |
| Valor total | \$40 millones |
| Precio pagado | \$30 millones |
| Valor creado para comprador | \$10 millones |

También se puede valorar independientemente al comprador y a la empresa objetiva, luego conjuntamente, y por diferencia obtener el valor creado en la adquisición. A este valor se le resta la prima pagada al vendedor (en exceso de \$25 millones), y se obtiene el valor creado para el comprador.

1.5 EL PROCESO DE ADQUISICIÓN.

1.5.1 Concepto

Un proceso de adquisición bien concebido e implantado, debe recorrer un programa de trabajo, que abarca desde lo puramente estratégico, hasta el trabajo arduo de valuación, negociación y cierre. Partes del proyecto en el que nos estamos involucrando hay que aceptar que no nos competen y por lo tanto tenemos que buscar los recursos para lograr una buena operación.

La contratación de especialistas que nos asesoren en la materia, puede ser la diferencia entre una buena compra o una mala, pues la otra entidad seguramente contará con un apoyo similar. Las operaciones no son difíciles, pero sí debemos entender perfectamente como se están realizando, pues existen posturas permitidas que cambian el panorama completamente.

1.5.2 Implementación del Programa de Adquisición

En seguida tenemos los pasos a dar para implantar un programa de adquisición:

1. Definir estrategia corporativa: Dado el caso de que no exista , crearla, fijar los objetivos de la entidad y evaluar la operación, no se trata nada más de realizar sinergias sin objetivos bien específicos.
2. Establecer criterios de adquisición: Contemplar los objetivos y centrarlos en las operaciones que requiere nuestra entidad, la oferta que podemos realizar y la postura como comprador.
3. Identificar nombres objetivos: Quiénes son las personas con las que estamos tratando, cuáles son sus debilidades, y nuestras ventajas.
4. Desarrollar estrategia de contactos.
5. Valorar y estructurar precio: El apoyo de asesoría financiera que podamos obtener en esta etapa, será de vital importancia.
6. Elaborar estrategia de negociaciones: Seguido de la valuación, esto nos permitirá, con los conocimientos previos, presentar nuestra postura ante el oferente.
7. Preparar plan de financiamiento: Normalmente quisiéramos realizar esta operación mediante la aplicación de recursos los cuales no afecten nuestras operaciones actuales, por esto, tal vez recurramos a créditos que serán solventados por la entidad que nos proponemos adquirir.

8. Hacer cierre de transacción: El amarrar la situación que hemos venido calentando, tal vez no a nuestra entera satisfacción pero siempre en nuestra conveniencia.

9. Estructurar plan de trabajo para la fase posterior a la adquisición: La presencia de nuestro grupo actual requerirá de algunos ajustes y estrategias para trabajar de la manera que inicialmente nos propusimos.

1.6 COMPRAS APALANCADAS Y COMPRAS GERENCIALES

1.6.1 Concepto

El realizar una compra apalancada implica una adquisición que deja a la empresa objeto con una carga de deuda en su capital, mucho mayor que la que tenía.

La realización de una compra apalancada implica contemplar dos puntos:

- La forma de hacer la adquisición (tipo de transacción).
- La forma de financiar la adquisición (tipo de financiamiento).

1.6.2. Tipo de Transacción

- Adquisición de activos

Normalmente involucra la creación de una nueva empresa, que adquiere los activos de la empresa objetivo. *Se sacan sus activos, pero crean empresas nuevas con Juan y esos activos que les brindarían servicios.*

Generalmente son fáciles de documentar, pero ciertos aspectos fiscales pueden afectar el precio de comprar.

Cuando se adquiere una división, y no a la empresa que vende, ésta es la única manera de estructurar la transacción.

- Adquisición de acciones
- Puede adquirir muchas formas, desde una compra negociada, hasta una no negociada (hostile tender offer).
- Generalmente la estructura de la transacción es muy compleja y presenta un sinnúmero de problemas legales.
- Se usa normalmente para empresas listadas en Bolsa. Se le usa, cuando la adquisición de activos presenta muchas dificultades fiscales.

1.6.3 Tipo de Financiamiento

Financiamiento garantizado:

- Ocurre cuando los activos de la empresa sobre la división adquirida se utilizan para colateralizar la deuda bancaria.
- La diferencia entre el precio de comprar y la deuda garantizada, es una combinación de efectivo y pagarés que recibe el vendedor.

Financiamiento no garantizado:

- Normalmente involucra una combinación de instrumentos financieros, que en total representan el precio de compra:
- Deuda bancaria
- Deuda subordinada convertible.
- Capital de Riesgo
- Obligaciones de alto rendimiento sin garantía.

1.6.4 Formas de Apalancamiento

Una compra apalancada normalmente involucra la compra, ya sea de las acciones corporativas o de los activos de la empresa objetiva.

1.6.4.1 Compra de Acciones

Caso A: Dos préstamos bancarios

1. Se crea una compañía tenedora con el propósito de establecer un acuerdo de compra de acciones con los dueños / vendedores de la empresa objetiva.
2. Un banco hace un préstamo no garantizado a la recién formada tenedora.
3. Los fondos provenientes del préstamo se utilizan para comprar las acciones de la empresa objetiva.
4. Una vez que se hizo el cierre del contrato de compra de acciones entre “tenedora - objetiva”, el banco hace un segundo préstamo, esta vez, a la “objetiva”, garantizado con sus activos.
5. Los fondos de este segundo préstamo son transferidos a la tenedora (ahora dueña de la “objetiva”), vía dividendos, préstamo, u otra forma, la cual los usa para pagar el primer préstamo al banco.

Ésta es una compra apalancada que combina el tipo de transacción (compra de acciones) con el tipo de financiamiento (financiamiento garantizado), una vez concluido el ciclo completo de la transacción.

Caso B: Un préstamo bancario y una fusión

1. Se crea la compañía tenedora para que firme acuerdo de compra de acciones con la empresa objetiva.
2. El banco hace un préstamo no garantizado a la tenedora.
3. Los fondos de este préstamo son usados por la tenedora para materializar la compra de acciones según acuerdo firmado con la empresa objetiva.
4. Una vez hecha la compra de acciones por parte de la tenedora ésta se fusiona con la empresa objetiva, actuando esta última como fusionante.
5. Una vez consumada la fusión, la empresa objetiva otorga garantía de sus activos al banco acreedor.

Se observa que en este caso hay un solo préstamo y, que en ambos casos, el préstamo inicial es no garantizado, pero una vez concluida toda la transacción, el préstamo bancario queda garantizado.

Caso C Pagarés y préstamo bancario

1. Se crea una tenedora para firmar acuerdo de compra de acciones con la empresa objetiva.
2. La tenedora compra las acciones de la empresa objetiva a cambio de un pagaré (no hay pago de efectivo).
3. El banco hace un préstamo a la empresa objetiva garantizado con los activos de ésta.
4. Los fondos de este préstamo son transferidos a la tenedora (vía dividendos, préstamo y otra forma).
5. Los fondos los usa la tenedora para redimir el pagaré, consumándose de esta manera la compra efectiva de las acciones.

En esta compra apalancada, el banco presta directamente a la empresa objetiva, con garantía de sus activos.

Caso D: Fusión - efectivo

1. Un grupo de inversionistas crea una tenedora, la que a su vez crea una subsidiaria 100% de la tenedora.
2. La subsidiaria y la empresa objetiva acuerda una fusión:

- La empresa objetiva será la fusionante.
 - Las acciones de la “objetiva” se convierten en “efectivo” a un precio por acción preestablecido.
3. Una vez que la fusión ha sido consumada, el banco hace un préstamo garantizado a la empresa objetiva suficiente para que ésta redima las acciones a sus dueños.
 4. Después de la fusión, la empresa objetiva se convierte en una subsidiaria 100% propiedad de la tenedora.

Esta técnica se usa para reprivatizar empresas listadas en bolsa. También es usada para redimir acciones, cuando la recompra directa pudiera ser prohibida.

Caso E: Compra hostil

1. Un grupo de inversionistas crea una tenedora, la que a su vez crea una subsidiaria (100%)
2. La subsidiaria hace una oferta pública hostil por las acciones de la empresa objetiva, bajo las siguientes condiciones:

- Un determinado precio a pagar cuando: a) se presenten (tender) al menos el 80% de las acciones de la empresa objetiva, y b) la subsidiaria tenga el derecho de votar las acciones presentadas en favor de la fusión, entre ésta y la “objetiva”.
 - Se consuma (post-tender) una fusión entre subsidiaria y empresa objetiva, siendo ésta la que sobrevive.
 - Si todo lo anterior no se consuma para una fecha determinada, las acciones presentadas se regresan a sus dueños.
3. El banco hace un préstamo garantizado a la empresa objetiva, una vez que la fusión ha tenido lugar. La empresa objetiva usa los fondos para redimir las acciones por efectivo, a sus dueños.
4. La empresa objetiva se convierte en subsidiaria, 100% propiedad de la tenedora.

Puede observarse que el banco no hace el préstamo si no se cumplen dos condiciones:

- Que tenga éxito la oferta pública hostil.
- Que la fusión se consuma.

1.6.4.2 Compra de Activos

1. Se forma una nueva empresa para comprar todos los activos de la empresa objetiva y asumir todos sus pasivos.
2. El banco hace un préstamo a la empresa nueva garantizado con los activos que adquiere de la empresa objetiva.
3. El préstamo y la compra de activos, salvo demoras en el registro de títulos, se produce simultáneamente.
4. Una vez consumada la compra de activos, se liquida la empresa objetiva.
 - Los fondos de la compra de activos, se transfieren a los accionistas de la empresa objetiva.
 - Los pasivos de la “objetiva” los asume la nueva empresa.
5. Luego la nueva empresa cambia su nombre por el que usaba la empresa objetiva.

Esta transacción se asemeja a una adquisición apalancada, vía compra de acciones, en la que la empresa objetiva fusiona a la tenedora, una vez consumada la transacción.

1.6.5 Formas de Compras Gerenciales

1.6.5.1 Concepto

Se basa en el uso de un plan de retiro de empleados, para adquisición de acciones cuyo fondo se alimenta de dos fuentes:

- Aportaciones de empleados, deducibles de impuestos, y gravables a nivel de ganancias de capital (si existe el impuesto), una vez hecha la distribución.
- Aportaciones del empleados, 100% deducibles de impuestos.

La estructura de una compra gerencial es la siguiente:

1. Una empresa (Grande) decide vender una subsidiaria (Chica) 100% de su propiedad, a sus empleados.
2. El grupo gerencial de Chica, forma una nueva empresa (Nueva) con un capital autorizado de 65,000 acciones clase A y 35,000 acciones clase B (acciones comunes).
3. Las acciones clase A tienen derechos prioritarios sobre acciones clase B, en pago de dividendos y evento de liquidación.

4. Clase B son acciones fundadoras y son compradas por el grupo gerencial, a un precio mucho menor que acciones clase A (un décimo)
5. Una vez que ciertos objetivos financieros se cumplen, las acciones clase B se convierten en clase A, incrementando el valor del capital invertido por la gerencia.
6. La empresa Nueva creará una subsidiaria (Nueva-sub), y una Nueva-trust para estructurar la compra apalancada.

1.6.5.2 Ejemplo

El precio de compra será de \$20 millones: \$15 millones en efectivo y \$5 millones en pagaré.

La capitalización de la Nueva es como sigue:

| | |
|----------------------------|-----------------|
| Deuda bancaria | \$ 15 millones |
| Deuda subordinada (pagaré) | \$ 5 millones |
| Capital | \$ 0.7 millones |

| | |
|---------------------------|-----------------|
| Las acciones clase B son: | 35,000 acciones |
| | (100%) |

| | |
|---------------------------------|-------------------|
| Grupo gerencial aporta \$0.5 MM | 25,000 acciones B |
| Banco de inversión \$0.2 MM | 10,000 acciones B |

Las acciones clase A son: 65,000 acciones
(100%)

Fondo de empleados Nueva-trust
aporta \$13 MM 65,000 acciones A

Cuando las acciones clase B se convierten en clase A, la nueva estructura de capital es:

| | |
|--------------------------------------|-----------------------------|
| Fondo de empleados | 65% acciones comunes |
| Grupo gerencial y banco de inversión | <u>35%</u> acciones comunes |
| | 100% |

1.6.5.3 Arreglo financiero

Del precio de compra \$20 MM, un banco presta a Nueva-sub \$15 MM.

El balance de \$5 MM será financiado por el vendedor (Grande).

Con los \$15 MM del banco y los \$5 MM en pagarés, Nueva-sub adquiere las acciones / activos de la subsidiaria Chica.

Nueva-sub, a su vez, presta \$13 MM (65% del precio de compra) a Nueva-trust para comprar el 100% de las acciones clase A (65,000).

Nueva-trust le paga a Nueva \$13 MM a cambio de las 65,000 acciones clase A y Nueva le transfiere los \$13 MM a Nueva-sub para que le pague a Grande (el vendedor). En otras palabras, de los \$15 MM de préstamo bancario, \$13 MM se reciclan.

1.7 BURSATILIZACIÓN

1.7.1 Concepto

Bursatilización de activos es una manera de incrementar la formación de capital en el mercado de valores. Esta actividad en el mercado de capitales tiene sus orígenes en los valores garantizados con préstamos hipotecarios.

La burzatilizacion de una entidad forma parte importante de los planteamientos de reingeniería pues como se describe en el párrafo inmediato superior, genera una inyección de capital fresco a la misma entidad, otorgándole posicionamientos para cubrir situaciones y proyectos, tanto internos como externos.

Por otro lado, ha sido una respuesta al deseo o necesidad de inversionistas de invertir y diversificar sus portafolios, en una gran variedad de instrumentos de inversión:

- Renta fija.
- Renta preferencial.
- Liquidez.
- Retorno confiable.
- Retorno especulativo.

1.7.2 Objetivos

Los objetivos financieros que persigue el dueño de los activos, son:

- Obtener financiamiento fuera del balance.

- Los fondos obtenidos no se registran como pasivo. Los activos usados se sacan del balance.
- Reducir el costo de capital: la calidad de los activos, la calidad del crédito y aislar los activos de una eventual quiebra de la empresa, permite ofrecer una tasa de rendimiento menor al inversionista.

1.7.3 Estructura de la Operación

- En una transacción típica, el promotor crea un Fondo (trust) y transfiere los activos sujetos de bursatilización al mismo. A cambio de esto, el promotor recibe certificados que se venden a inversionistas. Normalmente, los activos dados al Fondo no se pueden modificar y por tanto el portafolio de inversión es fijo.
- Cuando se quieren satisfacer diferentes objetivos de inversionistas, se usa el esquema de una subsidiaria que se forma con el propósito de hacer la oferta a la medida del cliente. En este caso, el objetivo de lograr financiamiento fuera del balance no se logra porque la transacción debe reflejarse en el balance de la compañía matriz.

En ambas estructuras, el problema fiscal es diferente, así como el tratamiento que se le dé a los fondos, ya sea como deuda o capital.

En resumen, la bursatilización de activos es una fuente alternativa de obtener fondos para proyectos de inversión, en capital de trabajo y activos fijos, creando a la vez nuevos valores para los inversionistas en el mercado de capitales.

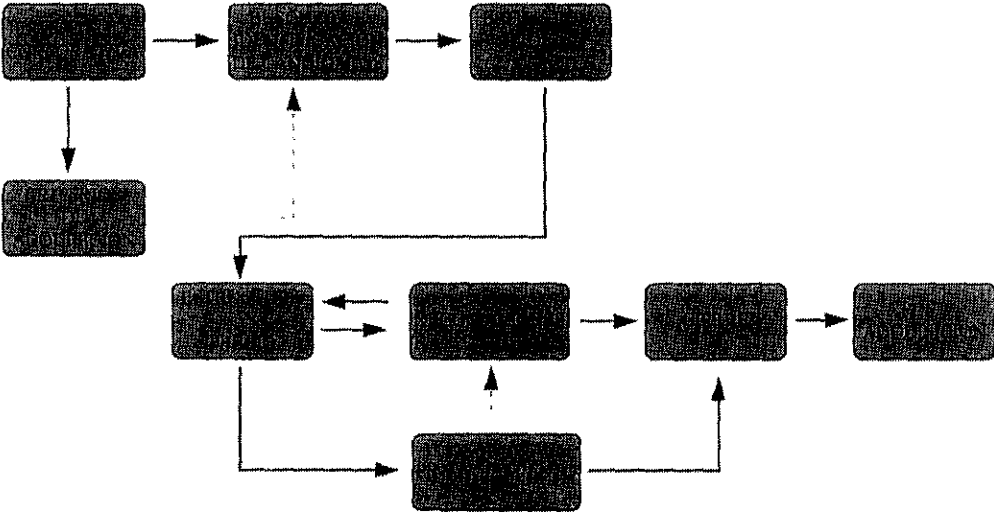
1.7.4 Referencia Legal

Dentro del medio bursátil existen algunos requisitos importantes para la obtención y mantenimiento de la inscripción de sus valores en la Sección de Valores del Registro Nacional de Valores e Intermediarios, dichos requisitos se encuentran en la Ley de Mercado de Valores en sus artículos 11, 13, 14, 16 y en su circular emitida por la Junta de Gobierno de la misma comisión, en sesiones celebradas los días 18 de agosto de 1992 y 16 de febrero de 1993.

1.8 FLUJO DEL PROCESO DE ADQUISICIONES

Para la realización del proceso de adquisición, debemos seguir la metodología de un proceso, el cual nos permita ver claramente dirección y los objetivos a cumplir. El proceso se ve afectado por la decisión a tomar sobre el desarrollo que buscamos, si es interno o externo, y de la misma manera plantear limitantes al inicio de dicho proceso. El decidir con quien vamos a realizar la operación nos afectará directamente en el precio de compra, este último lo podemos negociar y regatear con pagos de contado, o por el contrario, pagos en anualidades. Durante el cierre de la operación, valuaremos el precio final más los valores agregados debidos a la adquisición y una vez terminada la adquisición dentro de la POST ADQUISICIÓN, se desarrollará el plan inicial que nos requirió dicha adquisición. Todo lo anterior se ve reflejado en el siguiente flujo:

PROCESO DE ADQUISICIONES



CAPÍTULO II

ALIANZAS ESTRATÉGICAS.

2.1 CONCEPTO

La alianza es en base a la opinión del M.A. Ricardo Rivera Rosas³ “el logro de un fin común mediante el apoyo concertado de todos los integrantes de la asociación de manera organizada, que aporte beneficios a sus participantes de forma justa y equitativa”. Para con las dos partes debe existir un objetivo común, apoyo certero y concertado para involucrar además de presentar todo tipo de situaciones probables de una manera clara. Los beneficios deben de ser mutuos para que el desempeño de las dos partes sea equivalente.

2.2 SINERGIA EMPRESARIAL

La sinergia de entidades, en este caso empresas, se convierte en el aprovechamiento de oportunidades que da la participación activa y concertada, esto es, abierta y clara, de diversas entidades para

³ M.A. Ricardo Rivera Torres. Desarrollo Profesional; Colegio De Contadores Públicos De México, A.C. Curso: Alianzas Estratégicas. Marzo 1997.

realizar una actividad empresarial que no se podría lograr de manera individual. Aprovechando estas situaciones es como se logra el valor agregado.

2.3 SUS ORÍGENES

Situaciones como la antes descrita, se dan a partir de que las empresas ven un factor importante dentro de la alianza. En estos tiempos uno de esos factores puede ser la actividad de la tecnología en la que uno tiene que participar, si es que no se quiere quedar fuera del juego. La eficiencia administrativa también está de moda, por lo que las reducciones de personal, las globalizaciones y la requisición de personal especializado y capacitado en ciertas áreas es fundamental.

La competencia mundial día a día es más fuerte, pues los mercados internacionales se abren y por lo tanto también la lucha por comprar o vender todo tipo de productos. La competencia comienza y compromete las siguientes características:

Calidad, Servicio y Oportunidad (atención a tiempo).

2.4 LA INTERDEPENDENCIA TECNOLÓGICA

Otro factor que en la actualidad observamos que está reinando entre las empresas a nivel mundial es la comunmente llamada Interdependencia Tecnológica. La cooperación entre las organizaciones en el mundo ha crecido tres veces de 1973 a 1994 y la cooperación empresarial va vinculada a los niveles de investigación y desarrollo tecnológico.

TABLA DE CRECIMIENTO DE COOPERACIÓN⁴:

| PAÍS | 1973 | 1994 |
|----------------|-------------|-------------|
| FRANCIA | 24% | 66% |
| ESTADOS UNIDOS | 19% | 55% |
| ALEMANIA | 15% | 51% |
| JAPÓN | 8% | 38% |
| URSS | 5% | 25% |
| MÉXICO | 1% | 18% |

⁴ M A. Ricardo Rivera Torres. Desarrollo Profesional; Colegio De Contadores Públicos De México, A C. Curso: Alianzas Estratégicas. Marzo 1997.

(Destaca Francia por estar comprometida internamente con sus sistemas y por manejar una tecnología cerrada, aunque parece que va a la vanguardia, los sistemas creados dependen básica y totalmente de los sistemas de comunicación del país, por tanto no sirven o aplican en otras jurisdicciones.)

2.5 GLOBALIZACIÓN DE LOS MERCADOS

Dentro de la globalización de los mercados las necesidades del consumidor generan nuevas demandas pues éstos obtienen una elevación de su nivel de vida y a nivel mundial existe una similitud de mercados regionales pues así como exportamos nuestros productos, y en otros países son bien recibidos esos productos además de crear una necesidad posterior, también importamos y nos acostumbramos al producto externo. Dentro de la diferencia de la importación de bienes de consumo y bienes de capital, los primeros son muy sensibles para con las diferencias culturales, así como, la publicidad y la distribución de los mismos. Al contrario los bienes de capital son menos sensibles a las diferencias culturales, la investigación, la fabricación, el mercadeo y la distribución.

2.6 EXPERIENCIA

De igual manera que los bienes anteriormente descritos, la experiencia que se tiene de acuerdo al tipo de alianza, ésta se va a dividir en regional o mundial y la razón generalmente va ligada con el tamaño de la entidad o la especialización de la misma. Para optimizar lo anteriormente descrito, la experiencia con respecto a las alianzas la dividiremos de la siguiente manera:

2.6.1 Mundial

Dentro de la experiencia mundial al respecto de este tema de las alianzas se puede observar como medida correctiva la postura de los británicos, los cuales reformularon sus programas comerciales a manera de dar prioridad a la transferencia de tecnología y al ofrecimiento de beneficios de todos los tipos a aquellas empresas que apoyaran a la investigación. los chinos introdujeron normas para regular a las empresas mixtas a fin de incorporar tecnología. Rusia y los países de Europa del Este modificaron sus políticas globales para promover la cooperación tecnológica. Y los Estados Unidos

modificaron las leyes antimonopólicas para alentar la investigación tecnológica y la desregularización en el ámbito empresarial.

2.6.2 Mexicana

Referente a la experiencia mexicana, las alianzas que se han buscado han dado gran éxito como son los tratados comerciales establecidos con el Canadá, Estados Unidos, Chile, Uruguay, Costa Rica, Venezuela, Colombia y se está en tratos con muchos más. A nivel empresarial los grandes grupos se asocian con empresas extranjeras y entre empresas mexicanas también se están dando alianzas.

2.7 LOS HECHOS

Por cuestiones suigeneris la necesidad de cooperación está reuniendo a los antiguos adversarios. Esto se da a partir de la especialización de las empresas, donde para ser los mejores canalizan todas sus fuerzas en un solo tipo de productos, de tal suerte que los que antes eran sus competidores, en la actualidad se dedican a un tipo de productos específico que el otro adversario no contempla dentro de sus inventarios y viceversa. El caso típico de lo antes descrito lo podemos

observar en el área de sistemas, donde antes se peleaban por la paquetería concerniente a hojas de cálculo y procesadores de palabras y sólo uno de los que competían se quedó con dicha rama y el otro se dedicó a bases de datos más complejas aunque menos comerciales y el resultado se ve hoy día que las dos empresas están aliadas para soportarse mutuamente y competir contra otros monstruos.

2.8 EL PORQUÉ DE SU UTILIZACIÓN

La pregunta del porqué tanto empresas como gobiernos buscan alianzas y de esta manera utilizarse unos con otros, es porque, las empresas pueden buscar cualquier tipo de combinación de recursos que respondan a sus objetivos comunes e individuales. El desarrollo de capacidades, el abarcar otros mercados, así como, el poder brindar un mejor control de relaciones a distancia, amplía la capacidad de la empresa con respecto a su entorno.

2.9 FORMAS DE AMPLIAR LA CAPACIDAD

Existen formas para ampliar la capacidad de las empresas, que esto realmente se verá reflejado de acuerdo a sus alcances, su control y el riesgo de la operación.

Actividades Internas.- Sus alcances van a ir de acuerdo a sus propias fuerzas, el control es absoluto y el riesgo es asumido completamente por la empresa.

Adquisiciones.- Su alcance también depende de las fuerzas de la empresa, aunque tal vez requieran de una mayor aportación por la empresa adquirida, el control es absoluto y el riesgo es asumido por el comprador.

Transacciones a Distancia.- Dentro de su alcance no pueden agregar fuerza competitiva y se encuentran limitadas por los riesgos que las otras asuman, el control va acorde a los términos iniciales de la alianza y los riesgos son asumidos por cada parte separadamente.

Alianza Estratégica.- Agregan fuerza competitiva de acuerdo a sus alcances y se apoyan con un máximo de recursos externos, deben de realizar ajustes mutuos progresivos en base a sus controles y el riesgo es compartido.

2.10 PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

2.10.1 Escala

El pensamiento dentro de una alianza radica en establecer el porqué de esa alianza, qué es lo que requiere la entidad en la que estamos situados para ampliar su escala dentro del mercado, como sería el aliarse con una pequeña pero fuerte industria para la especialización de un producto nuevo, vanguardista y único.

La composición de lo antes mencionado radica en el permitir al aliado el poder canalizar todos sus recursos o la mayoría de ellos en la especialización del artículo vanguardista. Esto se genera por ejemplo en apoyo publicitario, equipo de distribución, así como otros.

2.10.2 Ventaja

Un aspecto importante que muchas veces creemos que sólo se ve en las películas, es el del espionaje. Pero para que éste se dé, la empresa que lo genera debe de contemplar un plan organizacional de acuerdo a la información que pueda lograr. El estar preparado para el cambio radical de funciones y operaciones generales, poder cambiar toda la

operación de la empresa de un día para otro y siempre estar a la vanguardia del giro, mas no del producto.

2.10.3 Coalición

La prevención de las alianzas competitivas también es de suma importancia, pues el hecho de que la competencia logre una alianza estratégica y esto nos tome de sorpresa puede ser el punto que requieren para que nuestra entidad desaparezca del mercado. En cambio a que esta situación se pueda presentar, debemos estar a la vanguardia de estas circunstancias y ser nosotros quienes sorprendamos a la competencia con nuestras estrategias y alianzas. Por ejemplo, si lo que nosotros hacemos son automóviles, para qué nos preocupamos por hacer asientos para los mismos, en cambio logramos una alianza con una pequeña empresa que nos provea de este servicio y de esta manera, nosotros canalizamos nuestros recursos hacia el perfeccionamiento y la optimización de nuestro producto.

2.10.4 Obstáculos

Existen obstáculos para lograr la introducción de nuestro producto dentro del mercado en general y sería el caso de nuestros procedimientos de distribución. Una alianza estratégica orientada hacia la distribución de las mercancías se puede lograr a través de la unión de fuerzas de dos productos que no son competitivos pero sí de la misma área. Donde una entidad propone la distribución de su producto al mercado de las farmacias por ejemplo y la otra entidad lo canaliza hacia los supermercados. El coadyudarse por medio de una alianza permitirá que los dos productos de distintos proveedores abarquen los dos mercados.

2.10.5 Cooperación

Entre competidores, también se puede dar la cooperación, desarrollando nuevos recursos o productos que apoyarán a las dos empresas de igual manera y un principio sería el de aplicar recursos de acuerdo al rango explotación que cada uno va a obtener. Ejemplos de lo anterior los vemos a diario y en todas las áreas, tanto podrían

ser los *cajeros compartidos del sistema RED*, como la exploración de yacimientos petroleros en el mar del norte.

2.10.6 Concentración

La alianza tiene sus características especiales como todo, una alianza forzosamente debe ser desarrollada para lograr el éxito, pues de no encaminarla de esta manera el fracaso se asoma por la ventana al tener que sacrificar algunas operaciones que la competencia puede tomar como ventajas y de esta manera aplastarnos. Debemos especializarnos en lo que estamos creando y desde luego orientarnos a ser los mejores en esa materia. Concentrándonos en nuestro producto así como en el cumplimiento de los objetivos de Calidad, Tecnología y Servicio a clientes. Si se nos presenta la oportunidad de un nuevo desarrollo en cuestión de productos, podemos observar de manera fría el vender a nuestros hijos, que en este caso serían nuestros productos, para direccionar todas nuestras fuerzas y recursos hacia el producto nuevo, esto incurre en riesgos, pero puede significar una nueva cadena de éxitos.

Por el otro lado, la concentración en un producto nos puede dirigir a ser los mejores en el área y por tanto convertirnos en los proveedores únicos de los más grandes. Posteriormente la sociedad con uno de estos grandes nos llevaría al éxito no sólo de un componente sino también del producto en general.

2.11 EL FRACASO

Arriba, describimos algunos de los posibles riesgos de las alianzas, empero, los más fuertes son claros y permiten tener un panorama del cual prever situaciones que nos puedan llevar a lo eminente.

2.11.1 Responsabilidad de los Socios

La sociedad en una alianza se debe de estudiar fríamente y previendo todas las acciones y reacciones posibles. La impulsividad con que se toman las operaciones de riesgo representa un factor muy delicado, pues es bien conocido que el riesgo puede generar utilidades pero esto no es una regla y por el contrario puede uno perder más. La empatía de la relación es muy importante, ya que representa el apoyo que se generará a lo largo de la coayuda, por tanto es importante que las

partes relacionadas tengan a bien para con el otro y de esta manera evitar que se presenten situaciones en las que cuando los intereses difieran no se pueda disponer del factor inicial de ayudas mutuamente. Si realmente no se encontraban dispuestos a casarse, pues fácilmente además de rápidamente pueden caer en el divorcio y deshacer los intereses comunes del inicio de la relación. Dichos intereses puede que no sean claros desde el inicio y la postura de una de las partes sea busque únicamente por los suyos, factor definitivo para una mala relación, pues representa aunque no en su inicio pero sí en el desarrollo, el nacimiento de una serie de abusos que pueden generar el enojo de la otra parte o bien su falta de interés en el proyecto. La relación es de compromisos y si no se tiene a bien cumplirlos, el fracaso se presentará en cualquier momento en el que las partes flaqueen en sus objetivos o promesas. Dichos compromisos pueden no cumplirse por todo lo antes mencionado o por información maquillada y datos inflados, esto es, que una de las partes al inicio no sólo no fue clara sino que también exageró y no podrá enfrentar las situaciones a las que se comprometió.

2.11.2 Responsabilidad del Proceso Aplicado

Como antes se mencionó, la falta de clarificación de los intereses desde el principio y de presentar los factores involucrados de una manera verídica, pueden propiciar un fracaso. A lo largo del desarrollo de las actividades se debe improvisar en algunas situaciones pues el terreno que ahora manejamos es nuevo, por tanto la falta de creatividad en opciones o esquemas de asociación puede presentar al final de nuestros objetivos, problemas por los cuales se verán afectadas las partes. Por otra parte la comunicación, principalmente el no saber escuchar bien, puede propiciar una mala relación donde destacarán los puntos antes mencionados de las malas relaciones y por último, la falta del criterio de legitimidad dentro de las actividades podría obstaculizar las relaciones.

2.11.3 Otras Razones

En general son aquellas situaciones fuera de nuestro alcance que nos afectan y limitan no por nuestro gusto ni entusiasmo a los proyectos, sino porque existen diversos niveles de cultura, tanto en lo general como explícitamente sobre la cultura empresarial, así como, de la

experiencia de las partes. Parte de lo anterior descrito se ve afectado por otras situaciones complementarias como podría ser el idioma o los distintos factores económicos de distintos países y no necesariamente son a nivel país sino también se pueden producir a nivel estatal.

CAPÍTULO III

FUSIONES.

3.1 PREÁMBULO

A manera de inicio al presente capítulo de esta tesis, enunciamos a continuación definiciones de reconocidos autores, así como, una explicación textual y en los casos que así proceda, gráfica.

3.2 FUSIÓN

Mantilla Molina la define como un:

“Caso especial de disolución de sociedades, mediante la cual una sociedad se extingue por la transmisión total de su patrimonio a otra sociedad preexistente, o que se constituye con las aportaciones de los patrimonios de dos o más sociedades que en ella se fusionan.”

Rodríguez y Rodríguez la define como:

“Consiste en la unión jurídica de varias organizaciones sociales que se compenetran recíprocamente, para que una organización jurídicamente unitaria, sustituya a la pluralidad de organizaciones.”

De tal manera que podemos pensar en una “Fusión”, como el acto jurídico en el que subsiste una entidad. Puede ser por la desaparición de una empresa que entrega todos sus derechos y obligaciones a otra, o también por la unión de fuerzas, así como, de todos sus recursos e igualmente en este caso, sus obligaciones, de dos o más entidades en las que subsista de este esfuerzo únicamente una persona moral.

Las fusiones son realizadas en base a muy distintas circunstancias y particulares en cada caso, pero en lo general se pueden distribuir por considerar la siguiente manera propuesta por José de Jesús Gómez Cotero⁵:

- a) El mejoramiento de las condiciones de mercado, el que puede obtenerse bien sea aumentando la producción y disminuyendo los costos y gastos, mejorando el precio tope del producto o ampliando los ámbitos de mercado potencial, entre otras muchas formas.
- b) La diversificación que permite reducir los riesgos de negocio y financieros; entendiéndose por riesgo de negocio la incapacidad para asegurar la estabilidad en ventas, costos y utilidades; y por riesgo

⁵ Gómez Cotero José de Jesús; Fusión y Escisión de Sociedades Mercantiles; THEMIS 1995. p. 4

financiero la incertidumbre inherente al uso de la palanca financiera (deuda).

c) La obtención de activos intangibles no disponibles como personal clave, patentes y marcas, equipo de investigación, prestigio e ingreso rápido a mercados corrientes y deseables, son por mencionar algunos.

d) Razones financieras tales como los beneficios operacionales, de liquidez o de aumento de valor de mercado de las acciones de las sociedades participantes etc.”

Por otra parte se encuentra lo señalado por Philippatos⁶, que la fusión de sociedades lo que busca es: “La maximización del valor de mercado de la empresa” lo que resultaría como consecuencia el crecimiento de los márgenes de utilidad.

3.2.1 Clases de Fusión

Jurídicamente

- Incorporación o Absorción: Una o más sociedades se incorporan a otra ya existente; una subsiste y las demás desaparecen. Puede

⁶ Philippatos George; Fundamentos de Administración Financiera; McGraw Hill 1979. p. 484

haber un incremento de capital si la fusionante que subsiste no es propietaria de la fusionada.

- Integración: Las sociedades desaparecen y surge una nueva.

La LGSM regula a las fusiones como se encuentra descrito en sus artículos 224, 225 y 226 como a continuación se enumeran:

Artículo. 224

La fusión no podrá tener efecto sino tres meses después de haberse efectuado la inscripción prevenida en el artículo anterior.

Durante dicho plazo, cualquier acreedor de las sociedades que se fusionan podrá oponerse judicialmente, en la vía sumaria, a la fusión, la que se suspenderá hasta que cause ejecutoria la sentencia que declare que la oposición es infundada.

Transcurrido el plazo señalado sin que se haya formulado oposición, podrá llevarse a cabo la fusión, y la sociedad que subsista o la que resulte de la fusión, tomará a su cargo los derechos y las obligaciones de las sociedades extinguidas.

Artículo. 225

La fusión tendrá efecto en el momento de la inscripción, si se pactare el pago de todas las deudas de las sociedades que hayan de fusionarse, o se constituyere el depósito de su importe en una institución de crédito, o constare el consentimiento de todos los acreedores. A este efecto, las deudas a plazo se darán por vencidas.

El certificado en que se haga constar el depósito, deberá publicarse conforme al artículo 223.

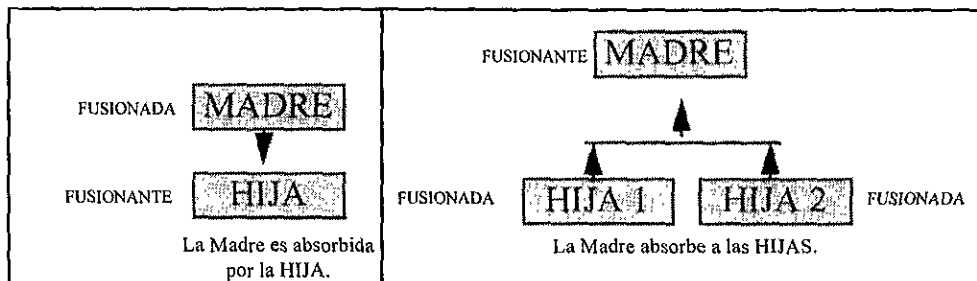
Artículo. 226

La fusión tendrá efecto en el momento de la inscripción, si se pactare el pago de todas las deudas de las sociedades que hayan de fusionarse, o se constituyere el depósito de su importe en una institución de crédito, o constare el consentimiento de todos los acreedores. A este efecto, las deudas a plazo se darán por vencidas.

El certificado en que se haga constar el depósito, deberá publicarse conforme al artículo 223.

Contablemente

- **Verticales:** Son aquéllas realizadas en relación a MADRE e HIJA(S), una de las empresas absorbe a la(s) otra(s). Generalmente empresas que llevan una relación entre sus socios, en donde la madre es el corporativo y las hijas son las distintas empresa formuladas por un bien en común, las cuales pueden ser hacia arriba o hacia abajo como se describe en las siguientes figuras.



- **Horizontales:** Son las fusiones entre hermanas o independientes, las cuales desaparecen para crear una nueva o subsiste nada más una de ellas absorbiendo por tanto a la otra.

3.2.2 Objetivos Generales de las Fusiones

En el contorno actual, las empresas y mucho en parte a las difíciles situaciones financieras en las que se han encontrado las primeras, éstas han tenido que tomar decisiones drásticas que no siempre han dado los resultados que sus accionistas esperaban. Puede ser tan sencillo como el hecho de no tener liquidez para afrontar la obligación del pago de la nómina por una o varias quincenas, para sentirse con una situación inmanejable y recurrir a préstamos urgentes, los cuales no podrán ser solventados a causa de las bajas en ventas y esto es sólo el inicio de la primera caída.

Los objetivos de una fusión no necesariamente son de carácter resolutivo, por el contrario, la planeación de una fusión dado el caso de que las empresas por sí mismas se encuentren en ese momento sanas, representa parte del éxito de una fusión al no incurrir en el hecho de solventar las obligaciones de una empresa decaída con los ahorros de otra que empezaba a tener planes de expansión y no en cambio los de salvamento que tendrá que ahora afrontar.

Como objetivos optimistas dentro de una fusión podríamos considerar el hecho de reducción de costos de producción, al agruparse las entidades y producir en gran escala los podrían disminuir significativamente, además de, la obtención de una integración en cuanto a la producción de un artículo por cualquier parte como sería el abastecimiento de materias primas, o por el otro lado, su integración al mercado por medio de un área de comercialización. La optimización del costo de distribución por medio de operaciones intercompañías, pues en el ejemplo en el que se tiene a la empresa "A" la cual surte de materia prima a la empresa "B" que es aquélla que transforma el producto y lo dirige a otro mercado los costos de fletes se reducen, ya sea en la misma planta o en distintas.

El integrar las empresas por medio de una fusión nos da como resultado una entidad más fuerte que podrá afrontar al mercado competitivo de una manera más agresiva, lo que nos representará mayores ganancias y la conquista de mercados en gran escala que a nivel individual quizás no lo lograrían. En sí un crecimiento en lo general lo que le permitiría a la empresa la optimización de su

producto mediante la adquisición de instalaciones adicionales y de igual forma la diversificación de sus productos al incrementar nuevas líneas o artículos pues muchas veces una fusión resulta menos costosa que el acondicionamiento de una nueva planta.

De igual manera como la empresa creció en su producción y por consiguiente en su estructura financiera podrá lograr operaciones de créditos en mejores condiciones, y destinar un área, por ejemplo, a la investigación, lo que le sería muy difícil a una pequeña o mediana empresa y las áreas comunes de las entidades mediante la fusión se incorporan para lograr una eliminación de puestos y de esta manera reducir el costo administrativo.

Es deseable que la fusión resuelva problemas de este tipo no sólo en beneficio de los dueños de las Sociedades, sino especialmente que se traduzca en un beneficio para todos los sectores sociales en que actúa la empresa.

Como se mencionó dos párrafos arriba, una de las finalidades de la fusión puede ser abatir gastos de operación y propiciar el aumento de la producción con la consecuente reducción de costos en beneficio de la comunidad y el abatimiento de los gastos para generar mayores utilidades.

Limitar la competencia puede ser otro de los objetivos que se persigan con la fusión; asimismo, reforzar la economía y procurarse autosuficiencia, pueden ser otras causas aconsejables para tomar esta medida.

Finalmente, en materia de impuestos, una compañía con buenas utilidades puede absorber a otras que sufren pérdidas con el consiguiente abatimiento de la carga tributaria. Aunque ésta era una ventaja en el pasado, hoy en día, no aplica regularmente pues si es ésta la única razón de la operación mencionada, ésta no se ve con buenos ojos por parte de nuestras autoridades fiscales.

3.2.3 Pasos a seguir para llevar a cabo una Fusión

Para ejemplificar los siguientes pasos a realizar, se tomará en cuenta empresas ficticias así como las cantidades involucradas y por ende su posición como sigue:

1. Bemarema aumenta su capital en 160 millones para llegar a la suma de \$750 millones.

- a) Elaborar asamblea de accionistas.
- b) Pasar al libro de asambleas de accionistas.
- c) Firmar libro de actas.

2. Cambiar fecha de cierre de Bemarema para cerrar su ejercicio al 31 de octubre de 19__.

- a) Elaborar asamblea de accionistas donde se acuerde el cambio.
- b) Pasar al libro de asamblea de accionistas.
- c) Firmar el libro de actas.
- d) Protocolizar ante notario la asamblea.
- e) Presentar declaración por el ejercicio comprendido del 1 de enero al 31 de octubre de 19__.

- f) Preparar aviso de cambio de terminación de ejercicio.
3. Celebrar asamblea de accionistas en Bemarema donde se acuerde un pago de dividendos de \$93,750,000 o sea \$125.00 por acción.
- a) Elaborar asamblea de accionistas.
 - b) Pasar al libro de asamblea de accionistas.
 - c) Firmar el libro de actas.
 - d) Expedir cheques nominativos no negociables a los accionistas de Bemarema por el importe del dividendo que les corresponda.
 - e) Retener a los accionistas personas físicas el 55% y enterarlo.
4. Celebrar asamblea de accionistas en donde se aprueben tanto los estados financieros de Bemarema así como los de Anécdota al 15 de noviembre de 19__.
- a) Elaborar asamblea de accionistas.
 - b) Pasar al libro de actas.
 - c) Firmar el libro de actas.
5. Celebrar asamblea de accionistas donde se tome el acuerdo de fusión tanto en Bemarema como en Anécdota.
- a) Elaborar asamblea de accionistas.

- b) Pasar al libro.
 - c) Firmar la asamblea de accionistas.
 - d) Protocolizar las actas de fusión.
 - e) Preparar aviso de baja por fusión ante el Registro Federal de Contribuyentes de Anécdota.
 - f) Presentar declaración de Anécdota por el ejercicio comprendido del 1 de enero al 15 de noviembre de 19__.
6. Que Anécdota adquiriera las 11 acciones de Bemarema propiedad de personas físicas.
- a) Elaborar contrato de compraventa.
 - b) Pagar las acciones.
 - c) Retener y enterar el 20% de impuesto.
7. Publicar los balances de fusión.
8. Inscribir los acuerdos de fusión en el Registro Público de la Propiedad.
9. Elaborar balance resultante de la fusión.
10. Publicar los acuerdos de fusión en el periódico oficial.
11. Publicar el sistema establecido para la extensión de pasivo.
12. Obtener consentimientos de los acuerdos.

13. Cancelar títulos de acciones anteriores de Bemarema y emitir en su lugar nuevos títulos.

14. Preparar los avisos de adquisiciones y enajenación de acciones por los valores que pasan de Anécdota a Bemarema.

a) Elaborarlos.

b) Presentar los avisos.

3.3 NUEVOS SOCIOS.

El fruto de la unión de fuerzas en lo que respecta a entidades nos lleva a la creación de fusiones con empresas que aunque no sean de nuestro dominio entren como socios capitalistas.

3.4 ACTAS DE ASAMBLEA.

En el **Anexo I** de la presente tesis, se ejemplifica uno de los casos de fusión de acuerdo a las actas de asamblea que se deben realizar en los libros de actas de las partes, dichas actas varían de acuerdo al caso pues existen muchos tipos de fusión y con características especiales y particulares en cada caso.

3.5 DESVENTAJAS.

Pero, así como, las fusiones tienen sus ventajas, también existen algunas situaciones las cuales podrían no ser tan ventajosas para sus socios como se contempla a continuación, descrito por José de Jesús Gómez Coteró⁷.

- a) El cambio de las condiciones de operación y forma de trabajo.
- b) La pérdida de poder y control administrativo de los accionistas.
- c) El considerar que el pago por la fusión, representado por las acciones de la fusionante o nueva sociedad, no corresponde al valor que antes, en las fusionadas tenían las acciones de los socios.

Un estudio realizado en Harvard nos muestra que a pesar de las últimas épocas, la fusión de sociedades ha tenido gran aceptación e incluso ha proliferado por las grandes ventajas que con ella se pueden obtener, la realidad es que en la práctica han fracasado y entre las principales causas de ello podemos encontrar:

⁷ Gómez Coteró José de Jesús; Fusión y Escisión de Sociedades Mercantiles, THEMIS 1995. p. 5

a) El error de no definir las metas que se pretenden con la fusión y que permitan el acoplamiento de los recursos de las empresa participantes.

b) No definir la ganancia efectiva a obtener por las empresas participantes.

c) El hacer una inadecuada elección del candidato a fusionar por no hacer una investigación adecuada de su situación financiera y comercial.

d) Sin embargo el principal problema es el problema humano pues en una fusión se requiere la asimilación e integración tanto de ejecutivos como del personal de las entidades, ya que al adquirir una empresa usted ante todo adquiere personas y si logra assimilarlas tendrá éxito.”

CAPÍTULO IV

ESCISIONES.

4.1 DEFINICIÓN

División de una sociedad en dos o más sociedades, subsistiendo los capitales y accionistas originales, con lo que se provoca la descentralización de las sociedades.

El C.P. Rafael Muñoz López⁸ nos lo interpreta como sigue:

“Cuando una sociedad transmite parte o la totalidad de su activo, pasivo y capital a otras sociedades de nueva creación, se entiende que existe una escisión de dicha sociedad, la cual como resultado de esta figura puede subsistir con una parte de su patrimonio original, o bien extinguirse.

Con la anterior definición queremos remarcar el aspecto básico y fundamental de una escisión: la segmentación de una sociedad. Sin embargo, una escisión implica mucho más que una simple repartición

⁸ Muñoz López Rafael; Estudio Practico de la Escisión de Sociedades; ISEF 1997 p 26

de bienes y deuda entre otras empresas (las cuales por cierto, de acuerdo con nuestra legislación mercantil, deben de ser de nueva creación), actas, avisos, planeación financiera y fiscal, análisis contable, contratos laborales y nuevos acuerdos sindicales entre otros.

La definición mercantil de escisión nos es proporcionada por la LGSM, la cual en su artículo 228 BIS establece que:

“Se da la escisión cuando una sociedad denominada escidente decide extinguirse y divide la totalidad o parte de su activo, pasivo y capital social en dos o más partes, que son aportadas en bloque a otras sociedades de nueva creación denominadas escindidas; o cuando la escidente, sin extinguirse, aporta en bloque parte de su activo, pasivo y capital social a otra u otras sociedades de nueva creación”.

Debemos hacer notar que la propia LGSM no aclara el concepto de transmisión “en bloque” , por lo que podríamos interpretar que se refiere a la división de activo, pasivo y capital en un conjunto, es

decir, no sólo la transmisión de uno de ellos, sino del conjunto de los tres. Por otra parte, de acuerdo con esta consecuencia definición, resulta posible que una sociedad se extinga como consecuencia de la escisión y no transmita la totalidad de sus bienes y deudas, sino únicamente “parte de ellos”, lo cual es técnicamente incorrecto, ya que una escisión total no involucra la liquidación de la sociedad, por lo que pensamos que la primera parte de la definición es incorrecta.

Con relación a los elementos que participan en una escisión, podemos apuntar que son: la escidente, que es la sociedad que se divide para transmitir parte o la totalidad de sus bienes y deudas; las escindidas, que son empresas cuyo principal objeto es recibir los bienes y deudas que le son transmitidos por la escidente. A diferencia de la escidente, las escindidas pueden ser dos o más dependiendo de cada escisión, y no pueden ser sociedades ya existentes.

Adentrándonos al objetivo general que se busca al escindir una sociedad, podemos definirlo como la reestructuración integral de toda la actividad económica de la entidad, pudiéndose orientar a distintos

objetivos específicos que dependerán de los motivos particulares de cada organización.”

En breve, se crean nuevas sociedades para distribuir parte del patrimonio y las actividades de una ya existente. Pero las causas que obligan a una entidad a realizar una escisión o por lo menos el considerarla son descritas a continuación como las considera José de Jesús Gómez Cotero⁹.

“Algunos autores extranjeros consideran a la escisión como un fenómeno de concentración de empresas, situación que no es adecuada ya que incluso la realidad presenta un fenómeno contrario, es decir, implica la segregación patrimonial de una sociedad que desaparece parcelándose en unidades independientes; podríamos decir que es un medio de descentralización empresarial.

⁹Gómez Cotero José de Jesús; Fusión y Escisión de Sociedades Mercantiles; THEMIS 1995. p. 4

Esta figura responde a las necesidades de impulso y desarrollo de la empresa contemporánea, ya que permite el crecimiento, diversificación y reorganización de las empresas.

Es una forma de crecimiento, puesto que con objeto de lograr una mayor eficiencia productiva permite una descentralización organizativa para reorganizar las empresas ya existentes.

Algunos autores como Carlos Sánchez Mejorada,¹⁰ consideran que particularmente en México, “existen motivos que dieron origen a la escisión, como son el de proteccionismo del patrimonio de los particulares en contra de las expropiaciones gubernamentales que se dieron durante la época de expropiación de la banca en 1982. Esta figura permitió el separar activos bancarios de los no bancarios y salvar de esta manera parte del patrimonio evitando que cayera en manos del gobierno al nacionalizarse los bancos.

¹⁰ Sánchez Mejorada Carlos; Revista de Investigaciones Jurídicas de la Escuela Libre de Derecho, N° 10, año 1986, p 355.

Otras posibles razones para motivar una escisión, son solución a los problemas internos de las sociedades, en donde existan dos o más grupos de socios con intereses contrapuestos y que deseen separarse a manera de mantener grupos homogéneos de interés, siendo la escisión una de las figuras que permitirá lograr estos objetivos.”

4.1.1 Reorganizar Empresas

Separación de un negocio original para continuarlo con la finalidad de lograr un beneficio operativo, administrativo y/o fiscal.

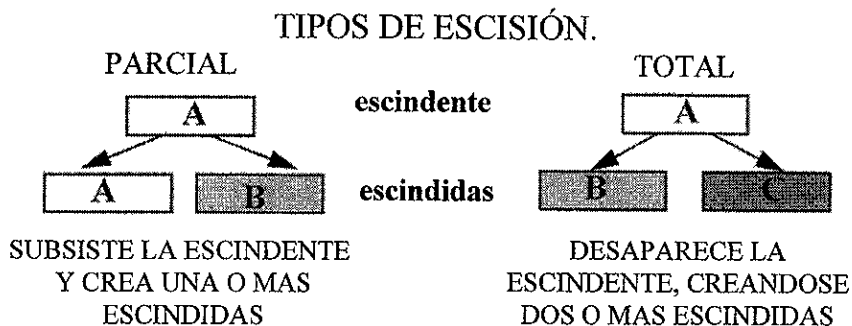
4.1.2 Código Fiscal De La Federación

El Código Fiscal de la Federación nos dice que la escisión de una sociedad representa: La transmisión de la totalidad o parte de los activos, pasivos y capital de una sociedad residente en el país a la cuál se denominará escidente a otra u otras sociedades residentes en el país que se crean expresamente para ello, denominadas escindidas.

4.1.3 Empresas que Intervienen

LA ESCIDENTE: Empresa ya existente y es quien va a distribuir su patrimonio.

LA (S) ESCINDIDA(S): Empresa (s) que recibe (n) el patrimonio de la escidente y que fue(ron) creada(s).



4.2 CARACTERÍSTICAS

Se trata de una separación del patrimonio de una sociedad. El patrimonio original se divide y pasa a formar parte de una sociedad que aunque con nombre diferente, representa una proporción del capital de la empresa inicial.

Los propietarios de la escidente lo serán también de la escindida entregando los títulos que representan el capital este cambio de una manera proporcional.

Proporciona la ventaja para la sociedad o sociedades que se crean, de contar con recursos propios de actividades en marcha, sin necesidades de que los propietarios efectúen nuevas aportaciones.

4.3 ETAPAS

1. Al darse una escisión, la sociedad escidente reduce su capital social por lo que se celebra asamblea extraordinaria de accionistas de conformidad a la publicación de la orden respectiva.
2. La escindida surge del acuerdo de la escisión, sin embargo debe cumplir con todos los pasos para la creación de una sociedad nueva, siendo que las aportaciones de capital se refieren a los bienes que eran propiedad de la escidente.
3. Las acciones (títulos representativos del capital social) de la escidente se cancelarán mientras que los de la escindida se crearán, esta cancelación puede ser parcial, dependerá de la

proporción que se divida. Los propietarios cambian las acciones de la escidente por las de la escindida en la proporción que corresponda.

4.3.1 Pasos a Seguir para llevar a cabo la Escisión Parcial de la Sociedad y la Creación de una Nueva Empresa

- I. Acuerdo de escisión por parte de _____ S.A. de C.V.
- a) Elaboración del Acta de Asamblea Extraordinaria de Accionistas, en la cual se aprueba la Escisión, con todos los puntos que ella implica, incluyendo los estados financieros tomados para la misma, y los estatutos de la sociedad que surja de la escisión.
 - b) Transcripción del Acta al libro correspondiente.
 - c) Firma del libro de Actas.
 - d) Protocolización del Acta ante notario e inscripción en el Registro Público de Comercio.
 - e) Elaboración del aviso de escisión que contenga un extracto de la forma, plazos y mecanismos para la transferencia de bienes a la sociedad escindida, así como sus obligaciones.
 - f) Elaboración del balance resultante de la escisión.

- g) Publicación del acuerdo de escisión en la gaceta oficial y en uno de los periódicos de mayor circulación.
- h) Presentar aviso de escisión ante el Registro Federal de Contribuyentes por parte de la escidente.
- i) Cancelación de las acciones transferidas en los libros de acciones y de accionistas de la sociedad escidente.
- j) Canje por las acciones de la escidente.

4.3.2 Constitución De La Nueva Sociedad

- a) Tramitar permiso ante la Secretaría de Relaciones Exteriores, para la constitución de la sociedad escindida.
- b) Elaboración de estatutos de la nueva sociedad.
- c) Protocolización de los estatutos de la sociedad escindida e inscripción en el Registro Público de Comercio.
- d) Emisión de las nuevas acciones de la sociedad escindida.
- e) Presentación del aviso de inscripción de la sociedad escindida ante el Registro Federal de Contribuyentes.

4.3.3 Formulación Del Balance

A fin de determinar los activos y pasivos que corresponden a las diferentes cuentas de capital contable, es necesario elaborar un balance de escisión que puede variar entre las fechas a que se refiere y la de la escisión por las operaciones que resulten en ese lapso y que ha efectuado la escidente.

4.4 PAGO DE ADEUDOS

Debido a que en la escidente se da una reducción de capital es necesario para cumplir con la LGSM, la publicación de este acuerdo en el Diario Oficial de la Federación, para que los acreedores tengan la posibilidad de oponerse si así lo hicieren, la disminución en capital no podrá darse y la escisión se suspende mientras la sociedad no cubra a los opositores sus adeudos o cuando menos logre una negociación con ellos.

En caso de que los acreedores no se resistieran y el adeudo se traspasara a la escindida, se dará el caso de un deudor sustituto para ellos.

Para los trabajadores no se presenta ningún cambio en sus relaciones laborales ya que el trabajo que venían realizando permanece igual, por lo que deben de conservar sus derecho pues sólo ha cambiado el patrón, aunque en el fondo se trata de los mismos accionistas.

4.5 REGLAMENTACIÓN

La Ley General de Sociedades Mercantiles define y reglamenta la escisión en su artículo 228 bis. que a la letra nos dice:

- 1)“Se da la escisión cuando una sociedad denominada escidente decide extinguirse y divide la totalidad o parte de su activo, pasivo y capital en dos o más partes que son aportadas en bloque a otras sociedades de nueva creación denominadas escindidas o cuando la escidente, sin extinguirse, aporta en bloque parte de su activo, pasivo y capital a otra u otras sociedades de nueva creación.”
- a) Sólo podrá acordarse por resolución de la asamblea de accionistas u órgano equivalente, por la mayoría exigida para la modificación del contrato social.
- b) Las acciones o partes sociales de la sociedad que se escinda deberán estar totalmente pagadas.

c) Cada uno de los socios de la sociedad escidente tendrá inicialmente una proporción del capital social de las escindidas, igual a la que sea titular en la escidente.

d) La resolución que apruebe la escisión deberá contener:

d.1) La descripción de la forma, plazos y mecanismos en que los diversos conceptos de activo, pasivo y capital social serán transferidos.

d.2) La descripción de las partes del activo, del pasivo y del capital social que correspondan a cada sociedad escindida, y en su caso a la escidente, con detalle suficiente para permitir la identificación de éstas.

d.3) Los estados financieros de la sociedad escidente, que abarquen por lo menos las operaciones realizadas durante el último ejercicio social, debidamente dictaminados por el auditor externo. Corresponderá a los administradores de la escidente, informar a la asamblea sobre las operaciones que se realicen hasta que la escisión surta plenos efectos legales.

d.4) La determinación de la obligaciones que por virtud de la escisión asuma cada sociedad escindida. Si una sociedad

escindida incumpliera algunas de las obligaciones asumidas por ella en virtud de la escisión, responderá solidariamente ante los acreedores que no hayan dado su consentimiento expreso, la o las demás sociedades escindidas, durante un plazo de 3 años contando a partir de la última de las publicaciones.

d.5) Los proyectos de estatutos de las sociedades escindidas.

- e) La resolución de escisión deberá protocolizarse ante notario e inscribirse en el registro Público de Comercio. Asimismo, deberá publicarse en la gaceta oficial y en uno de los periódicos de mayor circulación de domicilio de la escidente y estar a disposición de acreedores y socios por un plazo de 45 días naturales.
- f) Durante el plazo señalado, cualquier socio o grupo de socios que represente por lo menos el 20% del capital social o acreedor que tenga interés jurídico, podrá oponerse judicialmente a la escisión.
- g) Los accionistas o socios que voten en contra de la resolución de escisión gozarán del derecho a separarse de la sociedad.
- h) Cuando la escisión traiga aparejada la extinción de la escidente, una vez que surta efectos la escisión se deberá solicitar del Registro

Público de Comercio la cancelación de la inscripción del contrato social.”

4.6 CONTABILIZACIÓN

La determinación de los importes y la contabilización de los efectos que surgen de una escisión dependerá de cuál de las siguientes posibilidades se dé:

- a) Que la escidente divida en la misma proporción todos sus activos, pasivos y capital contable.
- b) Que la empresa que se divide no lo haga de manera uniforme en todas sus cuentas de balance, por presentarse en la separación, entre otras, alguna de las causas siguientes:

Activos que deben permanecer en la escidente o en la escindida de una manera total.

Cuando existen bienes que son indivisibles por unidad como son los inmuebles, los equipos, los intangibles, etc.

Por existir acreedores que no están de acuerdo con los términos de la escisión y, accionistas que desean permanecer en la empresa escidente o bien trasladarse a la escindida en una proporción diferente que la acordada.

4.7 TRATAMIENTO FISCAL

4.7.1 Código Fiscal De La Federación

ARTÍCULO 14 CFF

Toda transmisión de propiedad es una enajenación excepto los actos de fusión y escisión.

Requisitos de no enajenación en escisión:

- 1.51% de las acciones con derecho a voto no se enajenen un año antes ni un año después.
2. Al desaparecer la escidente nombrar una sociedad que asuma las obligaciones fiscales.

NO HAY INCUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES ANTERIORES EN LOS CASOS SIGUIENTES :

La transmisión de las acciones se dé por causa de muerte, liquidación, adjudicación o donación.

En lo concerniente a las acciones con derecho a voto no se consideran las colocadas en bolsa de valores.

En caso de existir varias escisiones el plazo comienza a partir del año inmediato anterior al aviso de la última escisión.

OTRAS OBLIGACIONES SEGÚN CFF.:

Presentar aviso de escisión al mes siguiente de haberse realizado (Art. 5-A RCFF.)

Las personas morales están obligadas a dictaminarse para efectos fiscales en el ejercicio de la escisión y en el siguiente (Art. 32-A fracción III)

4.7.2 Ley del Impuesto Sobre la Renta

Si la escisión se considera enajenación en términos del CFF. también lo será para efectos de la LISR. (Art. 5-A). En este caso se considerará ingreso acumulable la ganancia que se obtenga con motivo de la escisión.

En el caso de bienes adquiridos con motivo de la escisión de sociedades, se considerará como monto original de la inversión el

valor de su adquisición por la sociedad escidente y como fecha de adquisición la que les hubiere correspondido a estas últimas.

El costo de las acciones será el costo promedio por acción de las acciones canjeadas por cada accionista, así como la fecha de adquisición. Esto se realizará en la fecha de canje.

En cuanto a los valores sujetos a deducción éstos no podrán ser deducibles si su valor es mayor a los valores pendientes por deducir en la escidente.

PÉRDIDAS

Las pérdidas pendientes de deducir podrán dividirse entre la escidente y las escindidas en la misma proporción en que el capital fue dividido.

CUCA

El saldo en la cuenta de capital de aportación sólo se podrá transmitir en el caso de escisión en la misma proporción que el capital.

En cuanto a los artículos 120 ingresos que se gravan y 121 reducción de capital no surtirán ningún efecto en la escisión, a menos que el capital y los accionistas se mantengan.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

4.7.3 Pagos Provisionales

CUFIN

El saldo en la cuenta de utilidad fiscal neta podrá transmitirse en el caso de escisión.

Las sociedades que hayan efectuado alguna escisión deberán hacer pagos provisionales a partir del mes en que ocurra la escisión.

El coeficiente de utilidad será el que la sociedad escidente venía utilizando.

El ajuste a los pagos provisionales se realizará conforme a lo dispuesto en el art. 7-E RISR.

4.7.4 Ley Del Impuesto Al Activo

Los contribuyentes que inicien actividades por escisión no tendrán el beneficio de la exención del pago de este impuesto.

Los pagos provisionales realizados en el ejercicio se efectuarán en la proporción en que se participe del valor del activo después de disminuirle en la misma proporción las deudas.

Se tendrá derecho a acreditar los pagos provisionales enterados con anterioridad a la escisión en la misma proporción en que se participe del valor del activo.

Se tendrá derecho al acreditamiento y devolución en la proporción que se divida el valor del activo después de disminuirle las deudas.

TRANSMISIÓN DE BIENES:

- a) Monto original de la inversión
- b) Antigüedad original de la inversión
- c) Saldos por deducir originales

4.7.5 Ley Del Impuesto Al Valor Agregado

El derecho de acreditamiento sólo puede ser transmitido por fusión o escisión de sociedades.

4.7.6 Ley Del Impuesto Sobre Adquisición De Inmuebles

Se entiende adquisición la que derive de fusión o escisión de sociedades, inclusive los casos mencionados en el artículo 14-A CFF.

4.8 ACTAS DE ASAMBLEA

En el **Anexo II** se ejemplifica uno de los casos de escisión de acuerdo a las actas de asamblea que se deben realizar en los libros de actas de las partes, existen varios tipos de escisión y con características especiales y particulares en cada caso.

En este caso nada más se presenta el acta de la escidente, pues la escindida realizaría un acta común de constitución.

CAPÍTULO V

ENAJENACIONES.

5.1 CONCEPTOS.

La enajenación de una entidad, es el resultado de una larga lucha y el haber hecho lo posible por conservarla en sus óptimas actividades. Enajenar una empresa muchas veces es como vender a una hija, ningún padre haría tal cosa, sin embargo con una empresa muchas veces es necesario el desprenderse de ella pues la persona que la lleva ya no se encuentra en condiciones para seguir operándola, fue una decisión familiar, fue una decisión de negocios o es una oferta que no se puede rechazar.

La decisión fue tomada, la empresa se tiene que vender, es el momento de realizar un plan para la enajenación del producto. Es muy importante adquirir una visión de su posible valor de venta, no solamente por el costo de sus acciones, sino en cambio, por el valor ante su competencia, por ejemplo, ¿qué valor representa para una entidad el no contar con competencia dentro del mercado local?

5.2 INFORMACIÓN REQUERIDA

Para presentar un prospecto de venta, uno debe de reunir la información principal que será de interés para los posibles clientes y en lo general pedirán información como la que a continuación se

describe, la cual fue emitida en un proyecto de venta para una empresa Norteamericana¹¹:

“A) INFORMACIÓN FINANCIERA DE LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS.

- Estados de Resultados.
- Balances Generales.
- Situación Fiscal.
- Desglose de Pasivos relevantes.

B) EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

- Curriculum de la empresa, así como de los funcionarios principales.
- Producto.
- Mercado.
- Canales de distribución.

C) PROYECCIONES.

- Nuevos productos.
- Nuevos mercados.
- Capacidad instalada.
- Financiamientos.”

La vanguardia la vamos a presentar cuando dicha información se encuentre debidamente clasificada, organizada, al día, y que sea

¹¹ Clients Business Sale Project Memorandum; Gold man, Sachs & Co. May 1997

veraz, pues es seguro que si manejamos una empresa de tipo mediano, por lo menos, se nos requerirá una investigación por parte de una empresa especializada en la cuestión.

5.3 PLAN DE VIDA Y METAS DE LA EMPRESA

Todo lo anterior se presentará en el caso de que los socios no estén debidamente preparados y únicamente aguarden una oferta. Por otra parte y otro camino, se puede considerar importante dedicar un poco más de tiempo y encaminar esta venta de la empresa expuesta, como el proyecto más importante en la vida de dicha empresa. De hecho, sí es el más importante, cuando menos a lo largo de su vida en la que tuvieron los socios el placer de dirigirla. Por esto se encaminarán la asignación de los recursos humanos y financieros a la realización de un plan de vida y metas de la empresa.

Siguiendo lo anteriormente descrito, a continuación se presentan las etapas y los conceptos involucrados en dicho plan:

5.3.1 Resumen Ejecutivo

A. Presentación de la empresa

En este apartado, lo importante es resaltar la participación accionaria de la entidad que interesa poner a la venta. Quiénes fueron sus fundadores y en qué año comenzaron las operaciones de la misma, su naturaleza internacional y el origen de su creación, así como, su línea de productos, también sus divisiones y las ventas que éstas han

generado en los últimos años. La cartera de clientes que maneja actualmente y su importancia con el mercado internacional, representa información vital para quien desee invertir en la empresa y por otro lado también es importante resaltar la historia de cada uno de los productos. Todo lo anterior, así como todo el plan debe manejarse de una manera armoniosa y sencilla, principalmente lo que se refiere al resumen ejecutivo pues presenta información para el nivel de dirección, la información analítica debe ser lo más completa y exacta posible para evitar cuestionamientos o ideas erróneas.

B. Consideraciones de la inversión

Para tomar en cuenta la inversión a realizar se debe mostrar la oportunidad que representa la adquisición de la empresa en cuestión, basándose en razones objetivas. La posición actual y la fuerza de la marca dentro del mercado, la implementación y situación de las herramientas que se utilizan actualmente, así como, su gente.

C. Presentación del resumen financiero

La información financiera por los últimos años presentada, permitirá al interesado el evaluar el crecimiento de la entidad en estos periodos. No solamente es importante la utilidad generada en los últimos años, sino también el camino para lograr dicha utilidad.

Lo idóneo es presentar un cuadro comparativo con renglones porcentuales para distinguir el crecimiento o situación de una manera

ágil. A continuación se ejemplifica una postura para el cuadro antes mencionado regularmente conocido como “flujo histórico”.

| | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997* |
|---|--------|-------|-------|-------|-------|
| Ventas | \$0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Utilidad Neta | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Utilidad antes de G. Indirectos | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Depreciación | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Utilidad operativa | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Utilidad operativa antes de amortizaciones y dep. | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Márgenes: | | | | | |
| Utilidad Neta | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% |
| Utilidad antes de G. Indirectos | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% |
| Utilidad operativa | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% |
| Utilidad operativa antes de amortizaciones y dep. | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% |
| Ventas: | | | | | |
| Producto “A” | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Producto “B” | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |

* Se debe hacer la aclaración de que corren resultados por los meses transcurridos.

D. La transacción propuesta

Presentamos la operación en oferta que incluye, por ejemplo, cuatro aspectos primordiales de nuestra organización:

- 1) Entidades, sólo una o también pueda ser el caso de que sea un conjunto con varias subsidiarias.
- 2) Marcas.
- 3) Activos Fijos.
- 4) Empleados.

E. Proceso de venta

Posterior a que las partes involucradas en la transacción revisen la información en este plan descrito, la empresa solicitará que dichas otras partes (los interesados), propongan una oferta por escrito, así como, el porqué del interés de la adquisición.

Las partes involucradas tendrán noticia sobre la fecha límite de oferta. Basándose en la información obtenida, la empresa determinará, si es el caso, que podrá proseguir con la negociación así como las investigaciones involucradas. La empresa se reservará el derecho de guardar cualquier información recibida concerniente al caso, terminar el presente proyecto o proceso en cualquier momento, o rechazar cualquiera de las propuestas recibidas.

El párrafo anterior, aunque muy estricto, sirve para guardar los intereses y obligaciones de la empresa, que en la actualidad podrían

mal usarse y convertirse en un problema legal el que se podrá evitar con cláusulas por escrito de este tipo dentro de cualquier información del proyecto.

5.3.2 Descripción de Productos

A. Historia de los productos de la empresa

Dentro de este apartado se explicará la historia de cuándo fueron los inicios de la planta que actualmente lleva el nombre de la organización, de cómo fue creciendo en la rama, comprando otras marcas y vendiendo propias. Quién fue su iniciador y qué productos eran los que comercializaba, las primeras operaciones en el país, si la firma es extranjera y también se describe el objetivo de la empresa y su búsqueda por un bien común para con la sociedad.

Se presenta también en este renglón, la situación actual de las operaciones como planta, los logros y las mejoras implementadas en este tiempo o planes inmediatos y la presencia que busca dentro del mercado nacional e internacional, en su caso, de la marca de productos manejados.

B. Producto "A"

Descripción e historia del producto "A", y su presencia dentro del mercado abarcando su reconocimiento como marca, calidad y otras características del producto.

También se debe de implementar en este rubro un flujo histórico concerniente a este producto únicamente como el que se vio anteriormente de toda la empresa. Posterior al cuadro, se deben adentrar aspectos como la infraestructura del producto y distribuir la información del mismo. A continuación se encuentran puntos que pueden ayudar para enfatizar las características del producto:

- Facilidades de Manufactura
- Fuerte soporte de promoción y propaganda
- Márgenes que suben y otorgan utilidades por medio de eficientes operaciones
- Recuperación de mercado en casos como las devaluaciones
- Expansión de mercados y distribución geográfica

Otras investigaciones que se requieren para esta parte de la descripción del producto que ayudarán a presentar un panorama abierto de la situación actual que manejamos y de suma importancia para cumplir nuestro objetivo, serian:

Características del mercado.

Competencia.

Opinión pública de la imagen del producto.

Bases de consumo.

Extensión de marca.

C. Producto “B”

Igual al anterior presentado como Producto “A”

5.3.3 Venta Y Mercadotecnia

Los productos son vendidos a través de 1,000 ó 2,000 distribuidores en el país por la fuerza de oficinas de ventas y otros terceros distribuidores. La fuerza implementada por las oficinas de ventas generan, el 56% del total de las ventas, mientras que el restante 44% lo generan seleccionados distribuidores. Lo anterior sería un ejemplo de introducción para la información generada dentro de este apartado.

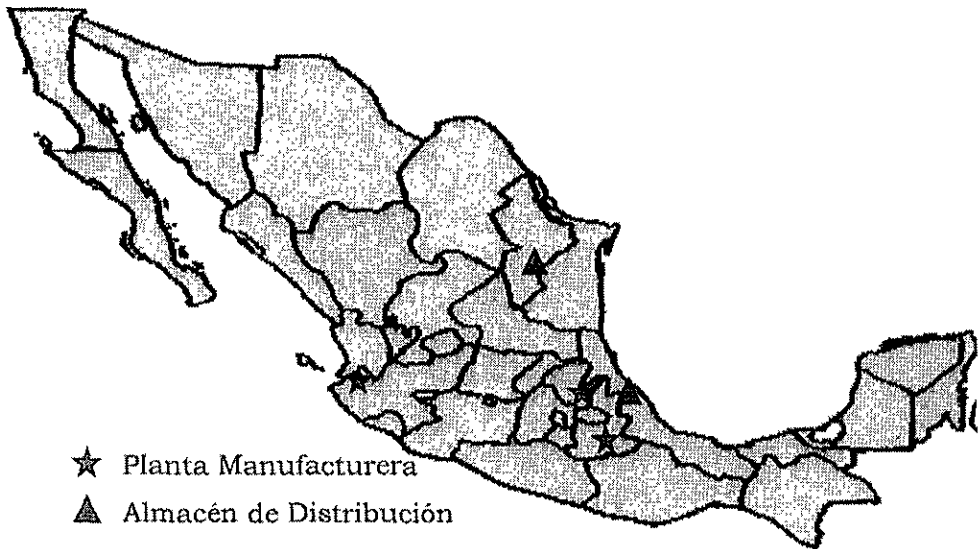
Se puede ver que también las estrategias de ventas para con los productos que se realizan, sufrieron modificaciones a lo largo de la historia de la empresa. Posiblemente después de la última devaluación las ventas sufrieron como todos los productos del mercado y por tanto se practican alternativas para disminuir costos y objetivar la postura del consumidor final. Lo anterior como historia, dio un giro a la empresa de manera que la crisis antes descrita no afectó a los resultados anuales y por otro lado representó importantes ahorros que actualmente ayudan con los beneficios otorgados.

Es importante destacar en cada una de las áreas en las que se incurre, el presentar la situación de la empresa para con sus recursos humanos, esto es, la asignación de personal propio de la empresa o en

su caso la relación que existe con un tercero para el logro de los objetivos de la entidad.

5.3.4 Manufactura y Distribución

Se explicará en el presente renglón del plan, la formulación de las operaciones de ubicación de la manufactura y sus canales de distribución. Un ejemplo sería la presentación de las plantas, que podrían ser Cd. de México, Cd. de Querétaro y Cd. de Guadalajara con almacenes en Cd. Monterrey y el Pto. de Veracruz. Esto permite ubicar los controles de región existentes y posibles.



Posteriormente se describen cada una de las plantas manufactureras, así como, los almacenes que sirven para cubrir otras regiones y posibles exportaciones.

5.3.5 Proveedores

Dentro de este rubro se presenta la situación del año pasado referente a las adquisiciones que se realizaron con un valor aproximado del conjunto de los bienes adquiridos y la cantidad de proveedores. Es importante enfatizar las relaciones que se tienen con los proveedores a lo largo de la vida de la empresa así como incluir los nombres de los más importantes y representarlos porcentualmente contra el total de compras y adquisiciones del año.

La selección de los proveedores y el porqué de que trabajen con la empresa puede incursionar en una serie de metodologías de control de precios y calidad. Estas metodologías o políticas podrían acentuarse dentro de este rubro.

5.3.6 Tecnología e Innovación

Aquí se puede presumir sobre la calidad de empresa que se maneja, el tipo de maquinaria con el que se cuenta, así como, la infraestructura implantada que representa su posición en la vanguardia. El tipo y especificaciones a grandes rasgos de la maquinaria utilizada por la empresa, la capacitación de los recursos humanos y los planes a

futuro cercano, son elementos muy importantes para la valuación que se le otorgue a la entidad.

5.3.7 Dirección, Organización y Empleados

La importancia de su gente y la conformación del grupo que conlleva las actividades diarias de la empresa se debe de transmitir y presentar para que la persona interesada pueda medir la magnitud de la relación que se quiera realizar. El grupo en cuestión a cargo de la dirección y ejecución de operaciones que está al frente de la organización y sus diversos grupos de apoyo. El llamado “staff” que logra que la empresa esté situada donde se encuentra actualmente.

Además se presenta un resumen de los empleados en total y por planta, así como, los trabajos devengados por terceros relacionados en la actividad.

5.3.8 Funciones Compartidas

Pueden existir operaciones con compañías del mismo grupo, alguna que se dedique únicamente a la administración de los bienes raíces, otra a los impuestos y operaciones financieras, otra al transporte, otra al desarrollo de los recursos humanos y en sí toda actividad relacionada con la empresa con otras compañías del grupo.

5.3.9 Marcas Registradas

Enlistar las Marcas Registradas tanto nacionales como internacionales, pues seguramente ya tienen un prestigio y un mercado establecidos.

5.3.10 Litigio y Pasivos Contingentes

Se presentan en este apartado los litigios que pudiese tener nuestra empresa. Generalmente este apartado sirve para afirmar que no existe ninguna obligación pendiente ni tampoco conflicto alguno por resolver, pero en el caso de que existan aquí los podemos presentar para que el interesado por un lado observe nuestra buena fe en la presentación de la información y por otro lado tomar precauciones y conciencia por lo mencionado.

5.3.11 Otros Componentes de la Transacción

Transacciones pendientes como pudieran ser posibles ofertas de fusiones o adquisiciones de empresas que se encuentren actualmente en negociaciones, puede ser el tipo de información que se deba asentar en el presente renglón del plan.

5.3.12 Estados Financieros

- A.** Discusión de los términos contables
- B.** Estados financieros históricos y proyectados
- C.** Discusión gerencial de los resultados financieros

CONCLUSIONES.

Es importante generar un precepto en cuanto al trabajo anteriormente descrito, por ende y siguiendo los lineamientos de cualquier trabajo de investigación, me permito a continuación generar las conclusiones a las que he llegado después de dicho trabajo. Las anteriores serán distribuidas de igual manera que la tesis, esto es, en las mismas partes o capítulos y con el mismo orden, para posteriormente concluir en lo general.

Contemplando las situaciones en las que las empresas se encuentran últimamente, claramente se ve el desarrollo de las competencias cada vez más fuertes y la lucha que tienen que generar las primeras para lograr una posición dentro del mercado. Al pensar en adquirir una entidad para desarrollo de la nuestra ya existente, se debe ser muy cuidadosos y no nada más crecer desproporcionadamente, pues junto con este crecimiento crecen las obligaciones y los gastos de igual manera, y si no se puede controlar el imperio constituido, la realidad será que los sueños de poder ganarle a la competencia se disolverán

como cualquier sueño que no es llevado a cabo mediante operaciones de criterio. El crear el valor de una entidad involucra muchos aspectos de los que tenemos cuidar cada detalle. Por una parte el interés puede ser el de realizar una compra inteligente al menor precio, o tal vez, el interés signifique deshacer a la competencia o evitar que la competencia abarque mercados terceros, lo anterior son solamente ejemplos de otras razones del porqué adquirir una entidad. Las formas de adquisición contempladas dentro del Capítulo I, muestran casos varios que se aplicarán de acuerdo a las situaciones especiales de la operación.

Por otra parte, las puertas no se cierran si no se cuenta con los recursos para adquirir una entidad, las alianzas permiten concentrarse en proyectos importantes y dar vuelta a aquellos parámetros que aunque son de la entidad, se pueden hacer a un lado para lograr la especialización y liderazgo en alguna materia. Veo la opción de las alianzas muy lejana y propia de las grandes industrias, empero, ésta se da a todos los niveles si uno quiere percatarse y

analizar los pequeños mercados. La alianza estratégica es una opción de crecimiento y especialización que toda empresa debería buscar.

De igual manera que se tienen las alianzas, se tienen las fusiones, aunque estas últimas involucran la disolución de una o varias entidades. La fusión, yo la canalizaría para un mismo producto, es decir, que si las empresas se dedican a generar lo mismo una fusión puede aplicar. Pero si son para abarcar mayor mercado, en lo personal decidiría mejor buscar una alianza estratégica, aunque sea por sus canales de distribución.

La otra cara la presenta la escisión, el deshacerse de aquella parte de la empresa que no va relacionada con el producto principal, bueno a grandes rasgos es así como se ve y objetivamente es como se debe tomar, pues incurre al camino de la especialización, la escisión puede darse por muchas otras causas, los gastos, la división de capitales, el enfrentamiento de socios que termine en desacuerdos, en fin, pero el punto de admisión para este concepto dentro de la presente tesis, fue el de buscar alternativas para maximizar las operaciones y agilizar al

mismo tiempo el eficientar las actividades de las entidades, por lo anterior, reitero mi postura de observar esta situación como sana y conlleva a los objetivos de los intereses primordiales, el saneamiento y la especialización.

La enajenación de empresas es una parte de cálculo frío, si se trata de una enajenación como resultado de una escisión, no se lamenta, pero si lo que el propósito vamos a enajenar es el proyecto de nuestras vidas y tal vez el de nuestros antepasados, es entonces cuando uno lo piensa y a la entidad se le trata como a una hija. Las reingenierías empresariales contemplan a las enajenaciones por poder ser ésta una estrategia para lograr otros objetivos, enajenar una empresa del grupo, por ejemplo, y no como propósito para los fines de una entidad única, pues la reingeniería busca maximizar a la entidad o grupo de entidades, cumplir los objetivos y metas planteadas para ser el numero uno en nuestra área.

La reingeniería empresarial conlleva al cambio para lograr las mejoras planteadas como objetivos y metas y de esta manera ser más

eficientes y mejores en todas nuestra actividades, pueden caer cabezas pero si caen es porque no servían o no cumplían con los objetivos de la entidad. La reingeniería tiene que ser muy fría y bien calculada, pues la toma de decisiones implicada es de alto riesgo, aunque si se fundamentan los objetivos, se planea de una manera organizada, lógica y real, no deben haber mayores problemas para aplicarla.

Todos los procedimientos antes mencionados conforman una idea general de las aplicaciones de la reingeniería empresarial, el tomar en cuenta lo global de una operación y como consecuencia sus distintas opciones, conllevan a un cambio eficiente para lograr lo planeado y buscar siempre la especialización.

ANEXO I

ACTA DE FUSIÓN, DONDE LA MADRE ES FUSIONADA POR LA HIJA.
CON AUMENTO DE CAPITAL.

HIJA.

En la Ciudad de México, Distrito Federal, siendo las 13:00 horas del día _____ de _ de 199___, se reunieron en el domicilio social de (HIJA), los accionistas de la sociedad, con el objeto de celebrar una Asamblea General Extraordinaria a la que fueron previa y especialmente convocados.

Presidió la Asamblea el señor _____, en su carácter de Presidente del Consejo de Administración de la sociedad y fungió como Secretario el señor _____, mismo puesto que ocupa en el citado Consejo. Asimismo, estuvo presente el Comisario de la sociedad, la señora _____.

El Presidente designó escrutadores a la señora _____ y al señor _____, quienes en el desempeño de su

encargo procedieron a verificar que estuvieran representadas la mayoría de las acciones en la asamblea con el resultado siguiente:

| ACCIONISTAS | ACCIONES |
|----------------------------------|-----------------|
| <i>Don P. Pérez Sánchez</i> | 60 |
| <i>Doña L. González de Pérez</i> | 10 |
| <i>C. Pérez González</i> | 6 |
| <i>H. Pérez González</i> | 6 |
| <i>A. Pérez González</i> | 6 |
| <i>F. Pérez González</i> | 6 |
| <i>G. Pérez González</i> | <u>6</u> |
| TOTAL | 100 |

En virtud del escrutinio anterior, y por estar representada la totalidad de las acciones que integran el capital social, con fundamento en lo dispuesto por los estatutos sociales y el Artículo 188 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, el Presidente declaró legalmente instalada la Asamblea y válidos los acuerdos en ella tomados, no obstante no haberse publicado la convocatoria respectiva, y solicitó al Secretario diera lectura al siguiente:

ORDEN DEL DÍA

PRIMERO.- Propuesta y en su caso aprobación del Balance General y los Estados Financieros que presenta el Presidente del Consejo de Administración de la sociedad al ____ de ____ de 199 __, oyendo la opinión del Comisario y resoluciones que al efecto se tomen.

SEGUNDO.- Propuesta, discusión y en su caso aprobación de una fusión con _____ **(MADRE)**, así como de los acuerdos de fusión y resoluciones que al efecto se tomen.

TERCERO.- Designación de Delegados de la Asamblea.

La Asamblea aprobó por unanimidad de votos la declaratoria del Presidente, respecto de la Legal instalación de la Asamblea y el Orden del Día propuesto a la misma.

En desahogo del Primer Punto del Orden del Día, el Presidente puso a consideración de la Asamblea los estados financieros y el balance general de la sociedad al _ de _ de 199 __, mismos que fueron

elaborados de conformidad con lo dispuesto por la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Posteriormente, el Comisario de la sociedad manifestó que por su parte había revisado los libros, papeles, registros y demás evidencias comprobatorias de la sociedad, en el grado y extensión que había considerado pertinente, encontrando que las políticas y criterios contables fueron adecuados y suficientes, razón por la cual propuso se aprobaran los referidos estados financieros.

Una vez discutida la propuesta hecha por el Presidente y habiendo intercambiado puntos de vista entre sí, los accionistas por unanimidad de votos tomaron la siguiente:

RESOLUCIÓN

ÚNICA.- *Se aprueban en todos sus términos los estados financieros y demás información financiera que presentó el Presidente del Consejo de Administración de la Sociedad, con cifras al _____ de _____ de 199__, así como el informe de Comisario de la Sociedad al respecto.*

*En desahogo del Segundo Punto del Orden del Día, el Presidente sometió a consideración de la Asamblea la fusión de **(MADRE)** con **(HIJA)**, desapareciendo como sociedad fusionada la primera y subsistiendo como sociedad fusionante la última indicando que la estructura corporativa que actualmente existe resulta innecesaria y por tanto, al no haber planes de inversión o crecimiento tanto en **(MADRE)** como en **(HIJA)** es conveniente realizar dicha fusión.*

Posteriormente, el Presidente sometió a consideración de la Asamblea los siguientes acuerdos sobre los que podría hacerse la fusión en caso de ser aprobada por la Asamblea.

- a) La sociedad fusionante incorporará a las sociedades fusionadas con todos los bienes, derechos y obligaciones.*
- b) La fusión surtirá sus efectos entre los accionistas y para las sociedades al celebrarse las Asambleas correspondientes y ante terceros en el momento de la inscripción respectiva ante el Registro Público de Comercio correspondientes al domicilio social de cada*

una de las sociedades, ya que se tiene consentimiento de los acreedores de las dos sociedades.

- c) Para los efectos de la fusión, se considerará el balance al __ de __ de 199__ aprobado en el desahogo del punto anterior. Finalmente, el Presidente señaló que la fusión estaría acordándose en forma idéntica a la por hacer en la respectiva Asamblea General Extraordinaria, de Accionistas de la Sociedad **(HIJA)** y en la que los accionistas de dicha sociedad acordaron la fusión en términos idénticos a los antes precisados.

Expuesto lo anterior y previos intercambios de puntos de vista, los accionistas entre sí, por unanimidad de votos tomaron las siguientes:

RESOLUCIONES

PRIMERA.- Se aprueba la fusión de **(HIJA)** con la sociedad denominada **(MADRE)**, desapareciendo **(MADRE)**, como sociedad fusionada y subsistiendo **(HIJA)** como sociedad fusionante.

SEGUNDA.- *La sociedad fusionada (MADRE), será absorbida por la sociedad fusionante (HIJA), con todo su patrimonio, bienes, derechos, obligaciones, créditos y deudas en general con todo lo que de hecho y por derecho les corresponde.*

TERCERA.- *La fusión surtirá efecto entre las sociedades y sus accionistas al celebrarse las Asambleas correspondientes y ante terceros al momento de su inscripción en el Registro Público de Comercio correspondientes al domicilio de la sociedad fusionada y sociedad fusionante, ya que se tiene el consentimiento de todos los acreedores.*

CUARTA.- *Para los efectos de la fusión, se consideran los Estado Financieros y balances generales de la sociedad fusionada y fusionante con datos al __ de __ de 199_.*

QUINTA.- *Respecto de las acciones representativas del Capital Social de la sociedad fusionada así como de la sociedad fusionante, se procederá de la siguiente manera:*

a) *Se cancelarán las acciones emitidas por las sociedad fusionada.*

- b) *El Capital Social de la fusionante, **(HIJA)**, se aumenta en su parte variable en la cantidad de \$_____ (_____ pesos 00/100 M.N.), dicho aumento está determinado con base en los Estados Financieros de **(MADRE)** al ___ de _____ de 199__.*
- c) *La sociedad fusionante, **(HIJA)**, procederá a cancelar las acciones de la fusionada, **(MADRE)**, y por lo tanto a emitir _____ acciones con un valor nominal de \$____.00 (_____ pesos 00/100 M.N.) cada una que ampara el aumento de capital de **(HIJA)** a que se refiera el inciso b) inmediato anterior, dichas acciones serán canjeadas a los actuales accionistas de **(MADRE)**, registradas en el Libro de Registro de Accionistas de la sociedad a razón de _____ acciones de **(HIJA)**, por cada acción de **(MADRE)** de las cuales sean titulares .*
- d) *Los titulares de las acciones de **(MADRE)**, deberán presentar los títulos definitivos o los certificados provisionales que amparen sus acciones, en las oficinas de la sociedad fusionante **(HIJA)**, una vez que se haya efectuado la fusión de estas sociedades, a fin de que dichos títulos o certificados sean canjeados por títulos amparando*

acciones de **(HIJA)**, en la proporción mencionada en el inciso c) inmediato anterior.

e) No habrá reformas estatutarias en la sociedad fusionante. En cuanto a su Capital Social, éste se verá incrementado en su parte variable a consecuencia de la fusión.

SEXTA.- Publíquense en el Diario Oficial de la Federación, los acuerdos de fusión conjuntamente con el último Balance, con cifras al_ de _____ de 199___, de la sociedad fusionada y fusionante, de conformidad a lo que establece el Artículo 223 de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

SÉPTIMA.- La sociedad fusionante pagará todos los pasivos, deudas y obligaciones de las sociedad fusionada, dentro de los plazos y montos originalmente pactados por la sociedad fusionada.

OCTAVA.- El presente acuerdo de fusión deberá ser inscrito en el Registro Público de Comercio, donde se encuentra el domicilio social de la sociedad fusionada y de la sociedad fusionante.

NOVENA.- Conforme al Artículo 11 del Código Fiscal de la Federación, el ejercicio fiscal de la sociedad fusionada terminará anticipadamente, debiendo presentar la sociedad fusionante las declaraciones que hubieren correspondido a la sociedad fusionada, así como el aviso de cancelación al Registro Federal de Contribuyentes de la sociedad fusionada, según lo disponen los Artículos 14 y 23 del Reglamento del Código Fiscal de la Federación.

DÉCIMA.- La sociedad fusionante dará el aviso a las autoridades fiscales, a que se refiere el Artículo 5-A del Reglamento del Código Fiscal de la Federación.

DÉCIMA PRIMERA.- Una vez realizada la fusión, se cancelarán todos los libros, registros, documentos y contabilidad en general de la sociedad fusionada, debiendo guardarlos la sociedad fusionante para cualquier aclaración o reclamación futura.

DÉCIMA SEGUNDA.- Se cancelarán todos y cada uno de los poderes otorgados por **(MADRE)** una vez que se acuerde la fusión.

DÉCIMA TERCERA.- *Protocolícese ante Notario Público la presente Acta en un sólo instrumento en forma conjunta con el Acta de Asamblea de (MADRE)*

En desahogo del Tercer Punto del Orden del Día, por unanimidad de votos la Asamblea Acordó designar como Delegados para que se encarguen de protocolizar la presente Acta de Asamblea, realizar los registros y publicaciones, y solicitar los permisos y autorizaciones que procedan, en forma conjunta o separada a los señores _____

_____ y _____

No habiendo otro asunto que tratar, se dio por terminada la Asamblea siendo las 14:30 horas del día de su fecha, levantándose la presente Acta, la que leída y aprobada por unanimidad, es firmada por el Presidente, el Secretario y el Comisario, en unión de quienes así lo desearon.

PRESIDENTE

SECRETARIO

COMISARIO

ACTA DE FUSIÓN, DONDE LA MADRE ES FUSIONADA POR LA HIJA.
CON AUMENTO DE CAPITAL.

MADRE.

*En la Ciudad de México, Distrito Federal, siendo las 13:00 horas del día _____ de _ de 199 __, se reunieron en el domicilio social de **(MADRE)**, los accionistas de la sociedad, con el objeto de celebrar una Asamblea General Extraordinaria a la que fueron previa y especialmente convocados.*

Presidió la Asamblea el señor _____, en su carácter de Presidente del Consejo de Administración de la sociedad y fungió como Secretario el señor _____, mismo puesto que ocupa en el citado Consejo. Asimismo, estuvo presente el Comisario de la sociedad, la señora _____.

El Presidente designó escrutadores a la señora _____ y al señor _____, quienes en el desempeño de su encargo procedieron a verificar que estuvieran representadas la mayoría de las acciones en la asamblea con el resultado siguiente:

| ACCIONISTAS | ACCIONES |
|----------------------------------|-----------------|
| <i>Don P. Pérez Sánchez</i> | 60 |
| <i>Doña L. González de Pérez</i> | 10 |
| <i>C. Pérez González</i> | 6 |
| <i>H. Pérez González</i> | 6 |
| <i>A. Pérez González</i> | 6 |
| <i>F. Pérez González</i> | 6 |
| <i>G. Pérez González</i> | <u>6</u> |
| TOTAL | 100 |

En virtud del escrutinio anterior, y por estar representada la totalidad de las acciones que integran el capital social, con fundamento en lo dispuesto por los estatutos sociales y el Artículo 188 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, el Presidente declaró legalmente instalada la Asamblea y válidos los acuerdos en ella tomados, no obstante no haberse publicado la convocatoria respectiva, y solicitó al Secretario diera lectura al siguiente:

ORDEN DEL DÍA

PRIMERO.- Propuesta y en su caso aprobación del Balance General y los Estados Financieros que presenta el Presidente del Consejo de Administración de la sociedad al ____ de ____ de 199__, oyendo la opinión del Comisario y resoluciones que al efecto se tomen.

SEGUNDO.- Propuesta, discusión y en su caso aprobación de una fusión con ____ **(HIJA)**, así como de los acuerdos de fusión y resoluciones que al efecto se tomen.

TERCERO.- Designación de Delegados de la Asamblea.

La Asamblea aprobó por unanimidad de votos la declaratoria del Presidente, respecto de la Legal instalación de la Asamblea y el Orden del Día propuesto a la misma.

En desahogo del Primer Punto del Orden del Día, el Presidente puso a consideración de la Asamblea los estados financieros y el balance general de la sociedad al __ de __ de 199__, mismos que fueron

elaborados de conformidad con lo dispuesto por la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Posteriormente, el Comisario de la sociedad manifestó que por su parte había revisado los libros, papeles, registros y demás evidencias comprobatorias de la sociedad, en el grado y extensión que había considerado pertinente, encontrando que las políticas y criterios contables fueron adecuados y suficientes, razón por la cual propuso se aprobaran los referidos estados financieros.

Una vez discutida la propuesta hecha por el Presidente y habiendo intercambiado puntos de vista entre sí, los accionistas por unanimidad de votos tomaron la siguiente:

RESOLUCIÓN

ÚNICA.- *Se aprueban en todos sus términos los Estados Financieros y demás información financiera que presentó el Presidente del Consejo de Administración de la Sociedad, con cifras al _____ de _____ de 199_, así como el informe de Comisario de la Sociedad al respecto.*

*En desahogo del Segundo Punto del Orden del Día, el Presidente sometió a consideración de la Asamblea la fusión de **(MADRE)** con **(HIJA)**, desapareciendo como sociedad fusionada la primera y subsistiendo como sociedad fusionante la última indicando que la estructura corporativa que actualmente existe resulta innecesaria y por tanto, al no haber planes de inversión o crecimiento tanto en **(MADRE)** como en **(HIJA)** es conveniente realizar dicha fusión.*

Posteriormente, el Presidente sometió a consideración de la Asamblea los siguientes acuerdos sobre los que podría hacerse la fusión en caso de ser aprobada por la Asamblea.

- a) La sociedad fusionante incorporará a las sociedades fusionadas con todos los bienes, derechos y obligaciones.*
- b) La fusión surtirá sus efectos entre los accionistas y para las sociedades al celebrarse las Asambleas correspondientes y ante terceros en el momento de la inscripción respectiva ante el Registro Público de Comercio correspondientes al domicilio social de cada*

una de las sociedades, ya que se tiene consentimiento de los acreedores de las dos sociedades.

- c) Para los efectos de la fusión, se considerará el balance al__ de__ _____ de 199_____ aprobado en el desahogo del punto anterior. Finalmente, el Presidente señaló que la fusión estaría acordándose en forma idéntica a la por hacer en la respectiva Asamblea General Extraordinaria, de Accionistas de la Sociedad **(HIJA)** y en la que los accionistas de dicha sociedad acordaron la fusión en términos idénticos a los antes precisados.

Expuesto lo anterior y previos intercambios de puntos de vista, los accionistas entre sí, por unanimidad de votos tomaron las siguientes:

RESOLUCIONES

PRIMERA.- Se aprueba la fusión de **(MADRE)** con la sociedad denominada **(HIJA)**, desapareciendo **(MADRE)**, como sociedad fusionada y subsistiendo **(HIJA)** como sociedad fusionante.

SEGUNDA.- La sociedad fusionada **(MADRE)**, será absorbida por la sociedad fusionante **(HIJA)**, con todo su patrimonio, bienes, derechos,

obligaciones, créditos y deudas en general con todo lo que de hecho y por derecho les corresponde.

TERCERA.- *La fusión surtirá efecto entre las sociedades y sus accionistas al celebrarse las Asambleas correspondientes y ante terceros al momento de su inscripción en el Registro Público de Comercio correspondientes al domicilio de la sociedad fusionada y sociedad fusionante, ya que se tiene el consentimiento de todos los acreedores.*

CUARTA.- *Para los efectos de la fusión, se consideran los estado financieros y balances generales de la sociedad fusionada y fusionante con datos al ___ de _____ de 199__.*

QUINTA.- *Respecto de las acciones representativas del capital social de la sociedad fusionada así como de la sociedad fusionante, se procederá de la siguiente manera:*

- a) Se cancelarán las acciones emitidas por las sociedad fusionada.*
- b) El Capital social de la fusionante, (HIJA), se aumenta en su parte variable en la cantidad de*

\$ _____ (_____ pesos 00/100 M.N.), dicho aumento está determinado con base en los Estados Financieros de **(MADRE)** al ___ de _____ de 199__.

- c) La sociedad fusionante, **(HIJA)**, procederá a cancelar las acciones de la fusionada, **(MADRE)**, y por lo tanto a emitir _____ acciones con un valor nominal de \$____.00 (_____ pesos 00/100 M.N.) cada una que ampara el aumento de capital de **(HIJA)** a que se refiera el inciso b) inmediato anterior, dichas acciones serán canjeadas a los actuales accionistas de **(MADRE)**, registradas en el Libro de Registro de Accionistas de la sociedad a razón de _____ acciones de **(HIJA)**, por cada acción de **(MADRE)** de las cuales sean titulares .
- d) Los titulares de las acciones de **(MADRE)**, deberán presentar los títulos definitivos o los certificados provisionales que amparen sus acciones, en las oficinas de la sociedad fusionante **(HIJA)**, una vez que se haya efectuado la fusión de estas sociedades, a fin de que dichos títulos o certificados sean canjeados por títulos amparando acciones de **(HIJA)**, en la proporción mencionada en el inciso c) inmediato anterior.

e) *No habrá reformas estatutarias en la sociedad fusionante. En cuanto a su capital social, éste se verá incrementado en su parte variable a consecuencia de la fusión.*

SEXTA.- *Publíquense en el Diario Oficial de la Federación, los acuerdos de fusión conjuntamente con el último Balance, con cifras al_ de _____ de 199___, de la sociedad fusionada y fusionante, de conformidad a lo que establece el Artículo 223 de la Ley General de Sociedades Mercantiles.*

SÉPTIMA.- *La sociedad fusionante pagará todos los pasivos, deudas y obligaciones de las sociedad fusionada, dentro de los plazos y montos originalmente pactados por la sociedad fusionada.*

OCTAVA.- *El presente acuerdo de fusión deberá ser inscrito en el Registro Público de Comercio, donde se encuentra el domicilio social de la sociedad fusionada y de la sociedad fusionante.*

NOVENA.- *Conforme al Artículo 11 del Código Fiscal de la Federación, el ejercicio fiscal de la sociedad fusionada terminará anticipadamente,*

debiendo presentar la sociedad fusionante las declaraciones que hubieren correspondido a la sociedad fusionada, así como el aviso de cancelación el Registro Federal de Contribuyentes de la sociedad fusionada, según lo disponen los Artículos 14 y 23 del Reglamento del Código Fiscal de la Federación.

DÉCIMA.- La sociedad fusionante dará el aviso a las autoridades fiscales, a que se refiere el Artículo 5-A del Reglamento del Código Fiscal de la Federación.

DÉCIMA PRIMERA.- Una vez realizada la fusión, se cancelarán todos los libros, registros, documentos y contabilidad en general de la sociedad fusionada, debiendo guardarlos la sociedad fusionante para cualquier aclaración o reclamación futura.

DÉCIMA SEGUNDA.- Se cancelarán todos y cada uno de los poderes otorgados por **(MADRE)** una vez que se acuerde la fusión.

DÉCIMA TERCERA.- *Protocolícese ante Notario Público la presente Acta en un sólo instrumento en forma conjunta con el Acta de Asamblea de (HIJA)*

En desahogo del Tercer Punto del Orden del Día, por unanimidad de votos la Asamblea Acordó designar como Delegados para que se encarguen de protocolizar la presente Acta de Asamblea, realizar los registros y publicaciones, y solicitar los permisos y autorizaciones que procedan, en forma conjunta o separada a los señores _____

_____ y _____

No habiendo otro asunto que tratar, se dio por terminada la Asamblea siendo las 14:30 horas del día de su fecha, levantándose la presente Acta, la que leída y aprobada por unanimidad, es firmada por el Presidente, el Secretario y el Comisario, en unión de quienes así lo desearon.

PRESIDENTE

SECRETARIO

COMISARIO

ANEXO II

ACTA DE ESCISIÓN, DONDE UNA EMPRESA ESCINDE UNA SUBSIDIARIA COMO HIJA.

MADRE.

En _____, siendo las ____ horas del día _____ de _____ de _____, se reunieron en el domicilio social de _____, S.A. de C.V., (los representantes de) los accionistas de la sociedad, con el objeto de celebrar una Asamblea General Extraordinaria a la que fueron previa y personalmente convocados.

Presidió la Asamblea el señor _____ en su carácter de Presidente del Consejo de Administración y fungió como Secretario el señor _____, puesto que también ocupa en el citado Consejo. Asimismo, estuvo presente como invitado el Comisario de la Sociedad el señor _____.

El Presidente designó como Escrutadores a los señores _____ y _____ quienes en el desempeño de

sus encargos procedieron a efectuar el cómputo de las acciones representadas en la Asamblea con el resultado siguiente:

ACCIONISTAS

ACCIONES

En virtud del escrutinio anterior y por estar representada la totalidad de las acciones con derecho a voto que integran el capital social de _____, S.A. de C.V., con fundamento en lo dispuesto por la cláusula correspondiente de los Estatutos Sociales y los Artículos 188 y 228 Bis de la Ley General de Sociedades Mercantiles, el Presidente declaró legal y estatutariamente instalada la Asamblea y válidos los acuerdos que se tomen, no obstante no haberse publicado la convocatoria respectiva y solicitó al Secretario diera lectura al siguiente:

ORDEN DEL DÍA

I.- Modificación de la Cláusula _____ de los Estatutos Sociales.

II.- Propuesta, discusión y en su caso modificación y aprobación de los estados financieros de la sociedad que presentó el Consejo de Administración con cifras al __ de _____ de 199__.

III.- Propuesta, discusión y, en su caso, aprobación de escisión del patrimonio de la sociedad para crear una nueva sociedad cuya

denominación será _____, S.A. de C.V., así como resoluciones y acuerdos que al efecto se tomen.

La Asamblea aprobó por unanimidad de votos la declaración hecha por el Presidente, respecto a la legal instalación de la Asamblea y el Orden del Día propuesto para la misma, pasando a desahogarlo de la siguiente manera.

I.- Empezando a desahogar el orden del día recién aprobado, manifestó el Presidente a la Asamblea, la conveniencia de eliminar la expresión del valor nominal a las acciones representativas del capital social, facilitando así las operaciones corporativas de la sociedad y disminuyendo en consecuencia, la carga administrativa de la misma.

La Asamblea, luego de discutir ampliamente la propuesta del Presidente, por unanimidad de votos resolvió adoptar las siguientes:

RESOLUCIONES

PRIMERA.- *Se elimina la expresión del valor nominal de las acciones en que se divide el capital de la sociedad.*

SEGUNDA.- *Se reforma la Cláusula _____ de los estatutos sociales para quedar redactada en lo sucesivo de la siguiente manera:*

II.- En desahogo del Segundo Punto del Orden del Día, el Presidente informó detallada y claramente a la Asamblea de Accionistas, de las actividades de la Sociedad por el período comprendido del __ de _____ al __ de _____ de 199__.

Una vez concluido su informe, el Presidente respondió las dudas y preguntas de los accionistas, las que surgieron tanto de su exposición, como del análisis formulado por ellos mismos a la copia del balance general y demás información financiera que fueron puestos a su disposición por el Consejo de Administración, con la anticipación aludida en el artículo 173 de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Una vez deliberada la propuesta hecha por el Presidente y habiendo intercambiado puntos de vista entre sí, los Accionistas por unanimidad de votos, en los términos del Artículo 188 y demás aplicables de la Ley General de Sociedades Mercantiles, tomó la siguiente:

RESOLUCIÓN

TERCERA.- *Es de aprobarse y se aprueba el balance general y demás información financiera que presentó el Consejo de Administración por el período comprendido del __ de enero al __ de _____ de 199__.*

III.- Pasando a tratar el tercero y último punto del Orden del Día, el Presidente comenzó a exponer a la Asamblea, la conveniencia de escindir parcialmente el patrimonio de la Sociedad, derivando en consecuencia una nueva sociedad para hacer una reestructuración, que redundará en una mejor organización administrativa, evitando la confusión en el desarrollo de sus actividades y el manejo de la misma.

El Presidente continuó explicando que además de los beneficios principales de descongestión de las operaciones de la Sociedad, se

lograría separar las actividades que hasta el momento ha venido desarrollando _____, S.A. de C.V., redundando en mayor claridad corporativa, operativa y organizacional.

Una vez que los señores Accionistas hubieron analizado y considerado la proposición hecha por el Presidente, misma que sometió a su consideración y después de hacer una serie de cuestionamientos al respecto, por unanimidad de votos, tomaron las siguientes:

RESOLUCIONES

CUARTA.- Se aprueba la propuesta hecha por el Presidente.

QUINTA.- La Asamblea acuerda que a partir del día ___ de _____ de 199__, _____, S.A. de C.V., sus activos, pasivos y capital social, se escinda parcialmente para hacer una separación de la misma en una nueva sociedad, cuya denominación sea _____, S.A. de C.V., de acuerdo a la autorización concedida por la Secretaría de Relaciones Exteriores, que se acompaña al Apéndice de la presente Acta como Anexo "1".

SEXTA.- Como consecuencia de la escisión, a partir del día __ de _____ de 199__, _____ S.A. de C.V., conservará únicamente los activos, pasivos, derechos, obligaciones y capital social que se listan e identifican en la relación que como Anexo "2", debidamente firmado por el Presidente, y Secretario de esta Asamblea, así como por el Comisario de la Sociedad, se adjunta al Apéndice de la presente Acta formando parte integrante de la misma.

SÉPTIMA.- _____, S.A. de C.V., por cuenta y para beneficio de sus Accionistas por virtud de la escisión, separa los activos, pasivos, derechos, obligaciones y capital social que formarán el patrimonio de la Sociedad que se denominará _____, S.A. de C.V., y que se listan e identifican respectivamente en la relación que, como Anexo "3", debidamente firmado por el Presidente, Secretario y Comisario de la Sociedad, se acompaña al Apéndice de esta Acta formando parte integrante de la misma.

OCTAVA.- Se resuelve y autoriza expresamente que, a efecto de llevar a cabo y formalizar la escisión del patrimonio de _____, S.A. de C.V. acordada en la Resolución Quinta que antecede, _____, S.A. de C.V., por medio de los Delegados de esta Asamblea, que se designarán posteriormente, lleven a cabo por cuenta y para beneficio de sus Accionistas, los siguientes actos, así como los que sean necesarios o convenientes para realizar la escisión acordada, efectos y objetivos que se pretenden:

a) La escisión de parte del patrimonio de _____, S.A. de C.V.

b) La escisión surtirá plenos efectos para los accionistas de _____, S.A. de C.V., así como para la Sociedad _____, S.A. de C.V. a partir del día __ de _____ de 199__, y ante terceros, a partir de la fecha en que sean publicados en el Diario Oficial de la Federación y en uno de los periódicos de mayor circulación del domicilio de la Sociedad, los acuerdos relativos a la escisión y de ser inscritos en el Registro Público de Comercio del domicilio de la Sociedad, toda vez que la Sociedad cuenta con el consentimiento de la totalidad de sus acreedores.

- c) *Se considera para efectos de la escisión, el balance aprobado en esta misma Asamblea con datos al __ de _____ de 199__.*
- d) *No existen reformas estatutarias, por virtud de la escisión en _____, S.A. de C.V., quien conservará su actual denominación.*
- e) *Con motivo de la escisión, el capital social de _____, S.A. de C.V., en su parte variable se disminuye en \$_____ afectando a todos los Accionistas en proporción a su tenencia accionaria. Por lo tanto, a partir del __ de _____ de 199__, su capital social será de \$_____.*
- f) *La constitución, ante notario, de acuerdo con el correspondiente permiso de la Secretaría de Relaciones Exteriores por parte de los Delegados de los accionistas de _____, S.A. de C.V., que suscribirán las Acciones que les correspondan de la nueva sociedad denominada _____, S.A. de C.V. con un capital social pagado en cantidad de \$_____ en su parte fija y \$_____ en su parte variable, representado por _____ acciones ordinarias, nominativas, sin expresión de valor nominal.*

Dentro de la constitución de _____, S.A. de C.V. se incluirán en Cláusulas Transitorias los nombres de los Consejeros, Comisario y Apoderados con sus respectivas facultades, designados y aprobados por los accionistas en forma unánime en este acto.

g) La entrega a todos los accionistas de _____, S.A. de C.V., de _____ acciones que representarán el capital social de la nueva sociedad, cuya denominación es _____, S.A. de C.V. en las proporciones que les correspondan, de acuerdo a como redujeron su participación en _____, S.A. de C.V.

NOVENA.- A efecto de dar cumplimiento a lo previsto por el Artículo 228 Bis, Fracción V de la Ley General de Sociedades Mercantiles, y para los efectos previstos en dicho artículo, publíquense en el periódico oficial del domicilio social de la sociedad y en un diario de los de mayor circulación de dicho domicilio, el aviso y los acuerdos de escisión de _____, S.A. de C.V., en los términos de la síntesis del contenido del Artículo 228 Bis Fracción IV de dicha Ley.

DÉCIMA.- Por virtud de los acuerdos de escisión, en consecuencia crea la sociedad denominada _____, S.A. de C.V., de acuerdo con el permiso otorgado por la Secretaría de Relaciones Exteriores, la cual tendrá los estatutos sociales que como Anexo "4" se adjuntan al Apéndice de la presente Acta, que incluyendo los nombramientos mencionados en la resolución octava, inciso f) anterior, debidamente autorizados, son firmados por el Presidente, Secretario y Comisario de la sociedad escindida, formando parte integrante de la misma.

DÉCIMA PRIMERA.- La sociedad que surge como producto de la escisión, deberá emitir los títulos definitivos de las acciones que representan su capital social, en los términos del Artículo 125 de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

DÉCIMA SEGUNDA.- El capital social de la sociedad que se denominará _____, S.A. de C.V., estará conformado en su parte fija por \$_____, y en su parte variable que es ilimitada pero ahora se constituye con \$_____, representado por acciones

ordinarias, liberadas, sin expresión de valor nominal distribuidas de la siguiente manera:

DÉCIMA TERCERA.- Se faculta indistintamente a los señores _____ y _____ para que en nombre y representación de los accionistas de _____, S.A. de C.V., protocolicen la presente Acta de Escisión, y en adición, la consecuente constitución de la sociedad resultante, así como lleven a cabo la inscripción en el Registro Público de Comercio correspondiente y hagan los actos e inscripciones que sean necesarios o convenientes ante las autoridades fiscales y administrativas locales o federales, según las leyes y reglamentos respectivos así lo dispongan.

DÉCIMA CUARTA.- Protocolícese ante notario público en su conjunto esta Acta, y en un instrumento por separado la Constitución de la sociedad producto de la escisión, cuya denominación es _____, S.A. de C.V.

No habiendo otro asunto que tratar, se dio por terminada la Asamblea siendo las _____ horas del día de su fecha, levantándose la presente Acta, la que leída y aprobada por unanimidad de votos de los presentes, es firmada por el Presidente, el Secretario y el Comisario en unión de quienes así lo desearon.

A petición del Escrutador y del Secretario de la Asamblea, se hace constar que durante el desarrollo de la misma, incluyendo en las votaciones y hasta su terminación, se encontró representada la totalidad de las acciones que representan el capital social de la sociedad.

PRESIDENTE

SECRETARIO

COMISARIO

ANEXO III

BOLETÍN A-8¹². APLICACIONES SUPLETORIA DE LAS NORMAS INTERNACIONALES DE CONTABILIDAD.

*** Normas Internacionales de Contabilidad, emitidas por el International Accounting Standards Committee.**

Es importante tomar en cuenta este boletín emitido por la CPC, de acuerdo a la reglamentación a seguir en función al título de esta tesis y su relación con el mundo entero, pues es claro que no todos los tipos de operaciones mercantiles se encuentran contempladas dentro de los PCGA.

Lo que el anterior documento descrito nos indica, es el lineamiento a seguir en caso de requerir normas supletorias por falta de las mismas dentro de los PCGA.

En primer grado para la aplicación de normas de carácter supletorio nos tendríamos que dirigir a las circulares emitidas por el antes mencionado CPC.

¹² Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados; Instituto Mexicano de Contadores Públicos; Décima Primera edición. Enero de 1997.

Cuando no exista norma emitida por el IMCP aplicará la supletoriedad de las NIC y para que ésta aplique como principio de contabilidad mexicano deberá ser emitida por el IASC como definitiva.

“La CPC considera de suma importancia el evitar que en la práctica se den tratamientos contables informales o sin el sustento teórico, sobre aspectos particulares o de industrias especializadas, no previstos por nuestra legislación ni por las NIC. Por tal motivo, cuando ante esas circunstancias no previstas ni por una ni por las otras, la supletoriedad se dará con el cuerpo de principios de contabilidad que se considere más adecuado en tales circunstancias (por ejemplo, el del país de la compañía controladora a la que se reporta), a condición de que provenga de un conjunto de reglas formal y reconocido. Lo anterior se sujetará a que no se contravengan la filosofía y conceptos generales de los boletines y circulares emitidos por el IMCP.” (1)

GLOSARIO DE TÉRMINOS

| | |
|-------------|--|
| IMCP | Instituto Mexicano de Contadores Públicos. |
| CPC | Comisión de Principios de Contabilidad. |
| IASC | International Accounting Standards Commitee. |
| NIC | Normas Internacionales de Contabilidad. |
| PCGA | Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. |
| LGSM | Ley General de Sociedades Mercantiles. |
| CFF | Código Fiscal de la Federación. |
| RCFF | Reglamento del Código Fiscal de la Federación. |
| LISR | Ley del Impuesto Sobre la Renta. |
| LIA | Ley del Impuesto al Activo. |
| LIVA | Ley del Impuesto al Valor Agregado. |
| LIAI | Ley del Impuesto sobre adquisición de Inmuebles. |

BIBLIOGRAFÍA.

PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

Décima edición Enero de 1997.

NORMAS INTERNACIONALES DE CONTABILIDAD. INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARDS COMMITTEE.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

ESTUDIO PRÁCTICO DE LA ESCISIÓN DE SOCIEDADES.

Rafael Muñoz López.

Editorial Ediciones Fiscales ISEF.

Tercera edición Marzo de 1997.

FUSIÓN Y ESCISIÓN DE SOCIEDADES MERCANTILES.

José de Jesús Gómez Cotero.

Editorial THEMIS.

Tercera edición Marzo de 1995.

CONTABILIDAD DE SOCIEDADES.

Joaquín Moreno Fernández.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

Primera Edición Septiembre 1995.

DESARROLLO PROFESIONAL.

COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE MÉXICO, A.C.

Curso: Fusiones y Escisiones. Marzo 1997.

Expositor: M.A. Juan Millán Illescas.

DESARROLLO PROFESIONAL.

COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE MÉXICO, A.C.

Curso: Alianzas Estratégicas. Marzo 1997.

Expositor: M.A. Ricardo Rivera Torres.

THE ACQUISITIONS MANUAL.

Levine Sumner N.

State University of New York Stony Brook, New York.

New York Institute of Finance.

CLIENTS BUSINESS SALE PROJECT MEMORANDUM.

Goldman, Sachs & Co.

85 Broad Street 23rd Floor, New York NY 10004.