



Universidad Nacional
Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores
CUAUTITLAN



"LA FUSION COMO UNA ESTRATEGIA DE LAS EMPRESAS
ANTE EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO"

T E S I S
Que para obtener el título de
LICENCIADO EN CONTADURIA
p r e s e n t a n
ANDRES LUNA PACHECO
CRISTINA MALDONADO OLGUIN
ALEJANDRO ZARAGOZA PIÑA

Asesor de Tesis:
LC. DANIEL HERRERA GARCIA

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx.

1993

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



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 está 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.

**LA FUSION COMO UNA ESTRATEGIA DE
LAS EMPRESAS ANTE EL TRATADO DE
LIBRE COMERCIO**

OBJETIVO DE LA TESIS

El dinamismo económico, la globalización y apertura de mercados generados en la última década del siglo, han llevado a los continentes a que formen bloques económicos y las fronteras comerciales entre los países se contraen con tendencias a desaparecer; dentro de nuestro país comienzan a formarse nuevos grupos económicos, los que irónicamente pudiéramos llamar los nuevos ejércitos financieros, ya que se están preparando para poder enfrentar la gran batalla de los costos-precios, la calidad y la expansión de mercados, sin duda estos son los principales factores que están afectando a muchas compañías. Pero pensemos unos minutos y reflexionemos sobre las alternativas que tienen nuestras empresas para no desaparecer, una de ellas, probablemente la más importante es: **LA FUSION.**

HIPOTESIS

Sí se combinan los recursos de dos o más empresas cuidando meticulosamente los aspectos legales, fiscales, administrativos y financieros, entonces se logrará el florecimiento y desarrollo de una nueva empresa que tendrá amplias posibilidades de crecer en un entorno económico como el que presenta el Tratado de Libre Comercio.

M E T O D O L O G I A

Para el desarrollo del presente trabajo se utilizará el método científico conjugado con un caso práctico que se esta tomando de la realidad, esto nos ayuda en profundizar en la misma aplicación práctica y a relacionar los medios ambientes que imperan alrededor de una compañía y por supuesto en nuestro país.

I N D I C E

	<u>Página</u>
Introducción	i
1. Combinación de empresas	
1.1 Concepto	2
1.2 Clasificación	4
1.2.1 La combinación de empresas desde el punto de vista económico	4
1.2.2 La combinación de empresas desde el punto de vista legal	7
1.2.3 La combinación de empresas desde el punto de vista financiero	8
1.2.4 La combinación de empresas desde el punto de vista de control	11
2. Expansión mediante fusión y adquisición	
2.1 El fenómeno de la expansión	15
2.2 Formas de lograr la expansión	15
2.3 Motivos para la fusión	17
2.3.1 Economías de operación y economías de escala	21
2.3.2 Mejoras en la administración	21
2.3.3 Crecimiento	23

	<u>Página</u>
2.3.4 Diversificación	24
2.3.5 Consideraciones financieras	24
2.3.6 Implicaciones fiscales	25
3. De la importancia de la Fusión de Empresas ante el Tratado de Libre Comercio México-EE.UU.-Canadá.	
3.1 Liberación del Comercio	27
3.2 Breve análisis del Tratado de Libre Comercio	28
3.3 La fusión de empresas como alternativa ante el Tratado de Libre Comercio	29
3.4 Importancia de la Calidad en las empresas	29
4. Condiciones de la fusión y relaciones de intercambio	
4.1 Razones de intercambio de acciones comunes	34
4.2 Métodos contables y valores posteriores a la fusión	35
5. Caso práctico	38
Conclusiones	
Bibliografía	

INTRODUCCION

Parte importante de la sobrevivencia de las empresas, se centra en las estrategias que se adoptan cuando los movimientos de su entorno tienden a experimentar cambios sustanciales que hacen que pueda peligrar la estabilidad lograda con el paso de los años; una de las estrategias más viables, dado el cambio hacia una economía global y de mercados abiertos, puede ser la fusión de empresas.

La actual globalización está afectando a las empresas en forma directa e indirecta, aquellas que están viviendo los primeros cambios económicos, los cuales en su mayoría son adversos al crecimiento de muchas compañías, han tomado la fusión como una estrategia financiera-fiscal y de mercado, misma que les ha ayudado a mantener su presencia dentro del sector productivo del país.

El análisis de las fusiones lleva a determinar los diferentes tipos de combinaciones de empresas, estableciendo para ello sus conceptos, su clasificación, las implicaciones desde diferentes puntos de vista, sean estos económicos, financieros o legales, así como también el análisis de los fenómenos de crecimiento de las empresas.

CAPITULO 1

COMBINACION DE EMPRESAS

CAPITULO 1

COMBINACION DE EMPRESAS

1.1. CONCEPTO

Las primeras manifestaciones de combinación de empresas de que se tenga noticia, surge a fines del siglo XIV principalmente en los países de Alemania e Italia y a través de los años ha venido cobrando importancia y desarrollo cada vez mayor.

Algunas definiciones de Combinación de empresas:

Kohler la define como:

"La concentración de dos o más entidades económicas llevada a cabo por la transferencia de los activos netos de una de las entidades económicas a una de las otras (fusión), o a una nueva creada para ese propósito (consolidación). Cualquiera de las dos puede ser, en efecto, una compra, con el retiro de uno o más grupo de accionistas o puede ocurrir una comunidad de intereses en la cual toman parte todos los accionistas de acuerdo con su participación" (1).

(1) GONZALEZ Hernández, Antonio. Holding, compañías tenedoras, subsidiarias y asociadas. 1989. Limusa. pág. 13

El Instituto Americano de Contadores Públicos (A.I.C.P.A.) en el Accounting Research Bulletin No. 51 la define como:

"La concentración en una entidad económica de una corporación y una o más empresas incorporadas o no incorporadas" (2).

En conclusión, la combinación de empresas es llevada a cabo a través de una fusión, adquisición y consolidación, definiendo a la fusión como la combinación de dos empresas, en la cual sólo una de ellas sobrevive, (la compañía fusionante) por lo que la compañía adquirida (la fusionada) deja de existir y canaliza sus activos y pasivos para ser combinados con la compañía sobreviviente.

Adquisición cuando una compañía grande adquiere una más pequeña.

La consolidación se define como la combinación de dos o más empresas para formar una compañía nueva por completo, que absorbe los activos y pasivos de las antiguas empresas, las cuales dejan de existir.

Con frecuencia en la práctica, suele ser difícil distinguir entre los términos fusión, adquisición y consolidación, al referirse a estas formas de combinaciones. Como resultado de lo anterior, se usará únicamente

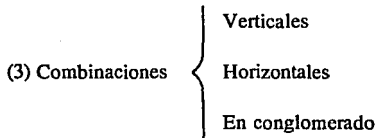
(2) KPMG. Guía de literatura contable. Combinaciones mercantiles. Sección B-50. 1991

el término de fusión en lo que resta de este trabajo.

1.2. CLASIFICACION

1.2.1 LA COMBINACION DE EMPRESAS DESDE EL PUNTO DE VISTA ECONOMICO

La combinación de empresas desde este punto de vista se basa en las diferentes actividades que realizan las empresas miembros del grupo y para tal efecto se utiliza la clasificación hecha por Griffin, Williams y Larson:



(3) GONZALEZ Hernández, Antonio. ob. cit.

COMBINACIONES VERTICALES

Son aquellas en las cuales las empresas miembros del grupo se encuentran involucradas en las diferentes etapas de la producción, que van desde la elaboración de la materia prima hasta la distribución del producto. El boletín B-8 "Estados financieros consolidados y combinados y valuación de inversiones permanentes" la define a ésta como *"aquella en que desaparecen como accionistas los propietarios de la mayoría de las acciones ordinarias de la compañía fusionada"* (4).

COMBINACIONES HORIZONTALES

Son aquellas en las cuales las empresas involucradas desarrollan la misma actividad. El mencionado boletín B-8 define a ésta combinación como *"aquella en que los accionistas de la compañía subsistente son sustancialmente los mismos accionistas que las personas que posean la mayoría de las acciones de la compañía fusionada y de la compañía fusionante antes de que se consumara la fusión "* (5).

(4) IMCP. Principios de contabilidad generalmente aceptados. 1991. Editorial IMCP. Boletín B-8.

(5) IMCP, ob. cit.

COMBINACIONES EN CONGLOMERADO

Son aquellas en las cuales las empresas del grupo tienen poco en común en cuanto a la producción o al mercado.

Por otro lado existen también combinaciones de acuerdo a las funciones que realizan las empresas del grupo, la cual es propuesta por la Escuela Superior de Comercio y Administración y denominada combinaciones de empresas con funciones convergentes, divergentes y diferentes.(6)

COMBINACIONES DE EMPRESAS CON FUNCIONES CONVERGENTES

Cuando dentro del proceso productivo de las empresas del grupo se obtienen coproductos o subproductos que pueden ser aprovechados en la producción de otras empresas del grupo.

COMBINACION DE EMPRESAS CON FUNCIONES DIVERGENTES

Se da cuando dentro del proceso de producción de las empresas

(6) ESCA. Estados financieros consolidados y métodos de participación, 1980. Trillas.

miembros del grupo, partiendo de una misma materia prima, se obtienen productos similares.

COMBINACION DE EMPRESAS CON FUNCIONES DIFERENTES

Este tipo de combinación se da cuando las empresas del grupo desarrollan actividades sin interrelación alguna.

1.2.2 LA COMBINACION DE EMPRESAS DESDE EL PUNTO DE VISTA LEGAL

En este caso se enfocará únicamente la realizada para efectos de Fusión.

Clases de Fusión

Por absorción

Por integración

FUSION POR ABSORCION

Cuando se unen jurídicamente dos o más sociedades mercantiles, desapareciendo todas menos una, la cuál absorbe a las demás.

$$A + B = A$$

La sociedad " A " absorbe a la sociedad " B "

FUSION POR INTEGRACION

Cuando se unen jurídicamente dos o más sociedades mercantiles, desapareciendo todas ellas, las cuales integran una nueva.

$$A + B = C$$

La sociedad "A" se fusiona con la sociedad "B", naciendo jurídicamente la sociedad "C" con el patrimonio de las dos.

1.2.3 LA COMBINACION DE EMPRESAS DESDE EL PUNTO DE VISTA FINANCIERO

La combinación de empresas está en relación directa a la forma de financiamiento que pretende obtener una organización y puede clasificarse de la siguiente manera (8), ver la siguiente página:

(8) GONZALEZ Hernández, Antonio. ob. cit.. En esta clasificación coincide mucho Johnson, Robert W. Administración financiera. 1989. Cecs. Debido a que se apega más a nuestro medio decidimos tomar la de González, Antonio.

Combinación realizada por :

Fusión de empresas

Compra

Intercambio de acciones

Creación de nuevas empresas

División de una empresa

FUSION DE EMPRESAS

Mediante una fusión, dos o más empresas que anteriormente eran entidades jurídicas y económicamente independientes se unen, desapareciendo todas sus personalidades jurídicas, creándose una nueva o bien, subsiste una, desapareciendo las demás.

La compañía que se crea o subsiste, se hará cargo de todos los activos y pasivos de las otras empresas y para la realización de esto, efectuará pagos a los accionistas de las empresas fusionantes en efectivo, en acciones de la nueva compañía o en ambas formas.

COMPRA

Esta forma de combinación es llevada a cabo por la compañía adquirente mediante la adquisición del total de acciones de una empresa o bien por la mayoría de ellas a cambio de cierta cantidad de efectivo.

INTERCAMBIO DE ACCIONES

Esta combinación se lleva a cabo cuando una empresa entrega parte de sus acciones a otra, y ésta a su vez, efectúa un aumento de su capital social, entregando las nuevas acciones a los accionistas de la primera. Esta combinación es usualmente realizada a nivel fusión horizontal.

CREACION DE NUEVAS EMPRESAS

Cuando una empresa crea otras nuevas, la empresa que crea puede guardar para ella la mayoría de las acciones, con el objeto de mantener el control sobre las operaciones de la empresa y el resto podría ser colocado entre el público inversionista.

DIVISION DE UNA EMPRESA

Esta combinación puede ser llevada a cabo por: 1. División total de una empresa en varias y 2. División de una parte de ella en una o más empresas.

1.2.4 LA COMBINACION DE EMPRESAS DESDE EL PUNTO DE VISTA DE CONTROL

De acuerdo con esta combinación, se puede clasificar el control de la siguiente manera: Control Directo y Control Indirecto (9).

CONTROL DIRECTO

Cuando una empresa posee la mayoría de las acciones de otra u otras empresas.

CONTROL INDIRECTO

Cuando éste se obtiene a través de las subsidiarias, es decir, cuando éstas

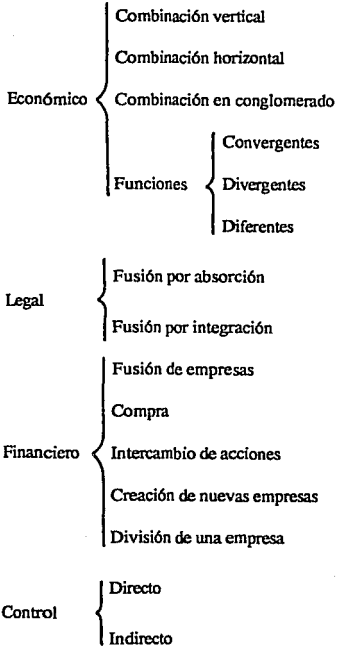
(9) GONZALEZ Hernández, Antonio. ob. cit.

pueden adquirir la mayoría de las acciones emitidas por una tercera empresa, cuyo control será ejercido por la controladora.

El cuadro que se muestra en la siguiente página, permite una observación resumida, clara y objetiva de las diversas combinaciones de empresas que se han analizado.

**COMBINACIONES
DE EMPRESAS**

Puntos de vista



CAPITULO 2

EXPANSION MEDIANTE FUSION Y ADQUISICION

CAPITULO 2

EXPANSION MEDIANTE LA FUSION Y ADQUISICION

2.1 EL FENOMENO DE LA EXPANSION

La expansión de las empresas ha sido y seguirá siendo la principal preocupación de los hombres de negocios misma que, de acuerdo a lo que se ha expuesto, puede ser lograda a través de la combinación de empresas.

Esta situación de crecimiento de las empresas se da debido al sistema económico en el que se encuentran, adicional a los planes expansionistas, que de cualquier manera tienen en mente los directivos de las mismas. En muchos casos esta tendencia de crecimiento puede estar ausente, no porque no exista, sino que se ve limitada por la escasez de utilidades y la falta de inversión, pero por lo general se presenta como característica común a toda empresa.

2.2 FORMAS DE LOGRAR LA EXPANSION

La expansión de las empresas puede ser lograda por medio de un crecimiento interno o bien a través de un crecimiento externo, esto es :

CRECIMIENTO INTERNO

La empresa crece desde adentro, es decir, este crecimiento se deriva del aumento de la demanda de los bienes o servicios de la empresa, para lo cual se hace necesario aumentar las operaciones de la misma, estableciendo nuevas líneas de productos, nuevas áreas geográficas de ventas, por ejemplo, financiadas por el uso de fondos internamente generados o aportados (utilidades retenidas) o externamente, mediante pasivo contratado o aportaciones de capital.

CRECIMIENTO EXTERNO

Además del crecimiento interno, las empresas pueden crecer externamente a través del proceso de fusiones y adquisiciones. Por lo anterior, tanto el crecimiento interno como el externo deben estar basados en sólidas decisiones de inversión, así como un excelente proceso de análisis de los proyectos que se pretendan llevar a cabo, diseñados con el fin de llevar al máximo la riqueza de los accionistas.

2.3 MOTIVOS PARA LA FUSION

Para explicar el porqué de un movimiento de fusión, se hace necesario definir exactamente en que etapa de la vida de una empresa se encuentra ésta, para tal efecto es importante conocer:

EL CICLO DE VIDA DE UNA EMPRESA EN LA INDUSTRIA

Este rol nunca ha sido soportado por una evidencia rigurosa, pero representa un concepto de mucha ayuda para la organización de ideas en las actividades de negocios, se trata como una sugerencia en lugar de una imposición en el establecimiento de principios. Con este espíritu el concepto es usado como una guía para indicar cuando los diferentes tipos de fusiones pueden tener bases económicas en las diferentes etapas de desarrollo de una empresa.

ETAPA DE DESARROLLO

Al inicio de una industria o del lanzamiento de un nuevo producto, le antecede un período de introducción o preoperativo en el cual tiempo y dinero son necesarios para informar a los consumidores de la naturaleza y usos del nuevo producto; problemas en su desarrollo pueden estar

involucrados en esta etapa. El periodo de introducción o preoperativo del nuevo producto puede estar asociado con pérdidas relacionadas a la innovación del mismo.

ETAPA DE CRECIMIENTO

Cuando la aceptación del consumidor se ha logrado, las ventas pueden expandirse rápidamente. En esta etapa el acumulamiento de la demanda podría mostrarse a partir de la que ya tiene el nuevo producto o bien creando una nueva demanda o el sustituto de un producto antiguo, en el cual la demanda ya existía. El explosivo crecimiento de las ventas está asociado con su rentabilidad, la capacidad adicional es atraída hacia la industria, aún cuando las firmas existentes tengan patentes de protección, los competidores pueden introducir productos similares con el fin de obtener una participación en el mercado.

Las condiciones de entrada son relativamente fáciles, dado el gran acumulamiento de demanda, el crecimiento sustancial de las ventas y los altos precios, sin embargo, las utilidades producidas pueden verse limitadas por la capacidad existente, ya que la capacidad de la industria se expande a través de crecimientos momentáneos.

En algún punto del periodo de explotación del mercado, la relación entre venta y capacidad puede convertirse en desfavorable.

ETAPA DE MADUREZ

Cerca del final de la etapa de crecimiento o al comienzo de la etapa de madurez en el desarrollo de las empresas, el crecimiento de los porcentajes de venta comienza a decaer, las adiciones a la capacidad, estimuladas por las estadísticas de altas utilidades, pueden alcanzar su máximo crecimiento y las ventas comenzar a bajar, por lo tanto, excesos de capacidad en la industria pueden alcanzarse, precios y utilidades disminuirse.

En este punto del ciclo, el análisis se vuelve relevante para iniciar el estudio de la fusión. Las únicas firmas que pueden sobrevivir son aquellas que pueden reducir sus precios a los niveles requeridos dada la relación inversamente proporcional entre ventas y capacidad. En este punto las fusiones deben llevarse a cabo.

Cerca del final de esta etapa, el porcentaje de crecimiento en las ventas tiende a declinar, los márgenes de utilidad presionan fuertemente, mientras que el porcentaje de crecimiento en la industria disminuye.

Ejemplos de lo anterior se viven en economías en recesión o bien en etapa de resurgimiento, tal como la mexicana en la cual la industria de la construcción y del acero, entre otras, se vieron fuertemente afectadas en la última década y un impresionante potencial de crecimiento se observa en el último año, dada la expectativa de construcción de

infraestructura de todo tipo, originada por la preparación del país hacia la competencia en mercados internacionales.

En contraposición, se observa que en la actualidad existe una severa crisis en la industria extractiva del país, dados los bajos precios internacionales de los metales en términos generales, por lo que las fusiones, combinaciones y adquisiciones de compañías serían estrategias más que recomendables, adicional a los movimientos de adelgazamiento estructural que tuviera que realizar.

Esta etapa es más que decisiva en la existencia futura de una empresa, en este momento es cuando deben plantearse estrategias de mercado y financieras que le permitan sobrevivir.

En base a lo anterior, se afirma que los motivos para llevar a cabo una fusión son varios y complejos, más aún, no son mutuamente excluyentes, normalmente existe más de un motivo para realizar una fusión.

Por supuesto que el objetivo básico es lograr que el valor de mercado de las empresas ya combinadas, sea mayor que su valor operando individualmente. Los motivos más frecuentes para llevar a cabo una fusión son:

2.3.1 ECONOMIAS DE OPERACION Y ECONOMIAS DE ESCALA

A través de las economías de operación, se determinará si es o no conveniente el llevar a cabo una fusión, ya que ello conducirá a la empresa a fusionarse con compañías que tengan procesos productivos similares a fin de eliminar instalaciones duplicadas, funciones de producción, de ventas, de personal y otras.

Asimismo durante el proceso de fusión se deberán considerar las economías de escala, las cuales están basadas en el principio de "a mayor volumen menor costo" pero ello no quiere decir que por tenerse este punto a favor se descuide la utilización eficiente de las demás áreas de la organización. Al igual que cualquier otro fenómeno tiene sus límites, ya que los aumentos en volumen pueden ocasionar más problemas de los que se pretende remediar, los economistas hablan de una curva de rendimientos decrecientes con economías de escala, posibles hasta cierto punto óptimo, después del cual se producen pérdidas de economía.

2.3.2 MEJORAS EN LA ADMINISTRACION

Cuando en el estudio de factibilidad la empresa adquirente se da cuenta de que las compañías candidatas a fusión están mal administradas, debe

demostrar que la rentabilidad no es la adecuada derivada de una administración poco eficiente, y por lo tanto deberá estar en condiciones de proporcionar buen material humano que le permita cambiar la administración hacia principios de calidad corporativa que la misma tenga como política, en este punto puede encontrar una gran barrera de resistencia al cambio, por parte de los funcionarios de la compañía adquirida.

Regularmente esta evidencia queda demostrada cuando las utilidades y los rendimientos son mínimos, comparados con el potencial que el ramo del negocio pudiera permitir, y que puede sacar adelante aplicando una administración orientada, sobre todo, a la calidad y hacia políticas agresivas de mercado, que los funcionarios de la empresa adquirida, por su poco potencial, no han sido capaces de lograr.

Asimismo debe tomarse en cuenta que lo que se persigue al lograr una fusión, es incrementar y llevar al máximo la riqueza de los accionistas y que una de las mejores maneras de lograr lo anterior es aplicar métodos y sistemas administrativos que vayan de acuerdo a los lineamientos corporativos institucionales.

No debe descartarse el caso de que en la compañía fusionada existan elementos talentosos en el quehacer administrativo y que su aportación de experiencia y conocimientos del ramo, pueden ser muy importantes en un momento dado, por lo que debe considerarse la fusión de

"Talentos Administrativos" con el fin de aprovechar todo el potencial de los ejecutivos de las compañías involucradas.

2.3.3 CRECIMIENTO

Debe considerarse el hecho de que la compañía no pueda crecer de manera interna , debido a problemas de capacidad instalada, o bien por problemas de instalaciones, que no permiten margen de maniobra hacia este crecimiento.

En este punto y considerando el tipo de crecimiento que se desee tener, deberá ponderarse la posibilidad de crecer a través de la adquisición de una compañía, tomando en cuenta que podrían ahorrarse costos y riesgos de desarrollo de un producto o de una línea, ya existentes en un negocio en marcha. En base a lo anterior, deberá analizarse el costo de oportunidad respectivo en cuanto a : Importe total que un inversionista está dispuesto a pagar por la empresa que se adecúe a sus fines, e importe que erogaría si desarrollara el proyecto en su propia compañía.

Habrá que recordar que cuando se desea crecer, hay necesidad de tomar ciertos riesgos derivados de la estrategia que se pretenda seguir y que estos deben ser razonablemente aceptables.

2.3.4 DIVERSIFICACION

Cuando se pretende crecer, la diversificación es una estrategia que llevan a cabo algunos grupos empresariales, de esta manera reduce el riesgo de depender de un sólo mercado, pero también puede caer en fallas de administración, cuando los ejecutivos corporativos desconocen el ramo del negocio hacia el cual se va a diversificar.

Sin embargo la diversificación en los negocios, también presupone una diversificación y/o dispersión de los riesgos que se van a correr, por lo que al evaluar el riesgo total del mercado o de la empresa en su carácter global, tendrán en consideración si su motivación es administrativa o financiera, es decir, que busquen la diversificación para reducir su riesgo de trabajo o bien con el fin de maximizar su riqueza.

2.3.5 CONSIDERACIONES FINANCIERAS

Cuando la posición de la empresa en el mercado no le permite tener acceso a fuentes externas de fondos, se ve en la necesidad de proponerse como una posible compañía a ser adquirida, con lo cual puede lograr posicionarse en el mercado de una mejor manera, con el fin de lograr un valor intrínseco superior y a la vez el probable comprador considere que su compañía tendrá un valor de mercado más alto, dado que la

combinación de capitales puede redundar en una sinergia de operación que le permita mejorar, por ejemplo, su mercadotecnia, de esta manera el costo del capital involucrado, después de la fusión, tiende a ser más bajo que la suma individual de ambos antes de la misma, por otro lado, debe tomarse en cuenta que una compañía que ha crecido lo suficiente en base a una fusión, puede atraer a inversionistas institucionales, situación que no estaría en posición de lograr ninguna de las empresas, antes de fusionarse.

2.3.6 IMPLICACIONES FISCALES

Se da el caso que una compañía pueda tener acumulada una gran pérdida fiscal y que debido a coyunturas en el mercado, no ha logrado producir ganancias, lo cual le ha impedido amortizar la pérdida fiscal acumulada. Una estrategia que regularmente se recomienda, es conjuntar una compañía que ha acumulado grandes utilidades gravables y reducir estas a través de la amortización, vía fusión, de las pérdidas fiscales de la compañía fusionada.

De esta manera se aprovecha una posibilidad contenida en la legislación fiscal y se obtienen beneficios económicos que no pudieran realizarse a través de las compañías por separado.

CAPITULO 3

DE LA IMPORTANCIA DE LA FUSION DE EMPRESAS ANTE EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO MEXICO-EE.UU.-CANADA

CAPITULO 3

DE LA IMPORTANCIA DE FUSION DE EMPRESAS ANTE EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO MEXICO-EE.UU.-CANADA.

3.1 LIBERACION DEL COMERCIO

La liberación del comercio representa un desafío extraordinario para la economía del país, ya que ella exigirá que el empresario mexicano cambie su manera de producir y de comercializar sus productos, que con frecuencia se traducen en bienes de mala calidad y precio excesivo. Dentro de esta liberación, el empresario tendrá que cultivar al consumidor nacional a través de la elaboración de productos que sean competitivos en términos de calidad y precio, situación que deberá ser apoyada por la población.

La liberalización del comercio requiere entonces, de un propósito común y compartido de incorporar la economía del país a la economía internacional.

3.2 BREVE ANALISIS TRATADO DE LIBRE COMERCIO

La integración de una zona de libre comercio entre México-Estados Unidos-Canadá, no implica el pensar que los de mayor desarrollo económico exploten o se aprovechen del de menor desarrollo. Los países se verán beneficiados de las ventajas comparativas que ofrecen cada uno de ellos, por ejemplo, mano de obra barata por parte de México y alta tecnología por parte de Estados Unidos y Canadá.

El hecho de que el gobierno mexicano se negara a llevar a cabo un libre comercio con los Estados Unidos y Canadá, significaría negarle a gran parte de su población aumentar sus niveles de vida y si por el otro lado Estados Unidos y Canadá rechazaran el libre comercio con México, pagarían con una pérdida de competitividad y de mercados con otros países y/o bloques económicos.

Un tratado de libre comercio significa el compromiso de reducir gradualmente los impuestos a las importaciones hasta llegar a su liberación total en un período determinado.

Grupos de empresarios afirman que el proceso de liberalización comercial provocaría una invasión de mercancías de los países más desarrollados hacia aquellos con menor desarrollo, esta afirmación confirma la falta de competitividad de los productos mexicanos.

3.3 LA FUSION DE EMPRESAS COMO UNA ALTERNATIVA ANTE EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO

Derivado de que la industria mexicana se compone en un 99% por empresas medianas y pequeñas, es difícil pensar que muchas de ellas puedan lograr convertirse en competidores directos en los mercados internacionales, dados los requerimientos de la competencia internacional en términos de diversidad de productos, calidad y precios. No obstante esta situación, una de las alternativas que se considera viable para que las empresas mexicanas puedan llegar a ser competitivas tanto de manera interna como externa es a través del proceso de fusión de empresas, ya que ello permitirá al empresario mexicano conjuntar sus esfuerzos hacia uniones ventajosas y estratégicas que le permitan lanzar al mercado productos competitivos, a la altura de la calidad brindada por Estados Unidos y Canadá.

3.4 IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN LAS EMPRESAS

Al hablar de la permanencia de las empresas y en determinadas ocasiones de la sobrevivencia de algunas de ellas dentro del mercado, se hace necesaria la actuación de las mismas pero con calidad, es por ello

que se considera necesario dentro de este capítulo prestar atención a su estudio.

Derivado de la actual situación económica por la que atraviesan las empresas, esto es, la apertura comercial con otros países que en su mayoría ofrecen mejor calidad y/o precio en sus productos o servicios con respecto a los nacionales y el creciente aumento en las importaciones en relación a las exportaciones, han originado retraso en el crecimiento de las organizaciones y en algunos casos a poner en peligro la existencia de las mismas, por lo anterior, es necesario que las empresas tengan plena conciencia que bajo las condiciones actuales sólo podrán subsistir aquellas cuyos recursos humanos, materiales y técnicos estén enfocados a generar bienes y servicios que posean calidad a precios adecuados que permitan ser competitivos con los del exterior.

El empresario hoy en día no debe pasar por alto que su permanencia dentro del mercado estará supeditada a atender las exigencias por parte del cliente en cuanto a diversidad de productos y calidad en los mismos.

Por lo antes expuesto se hace necesario definir en primera instancia el término de calidad, entendiendo por tal "*la plena satisfacción de las necesidades de los clientes*" (10).

(10) IMCP. Esquema de la calidad y productividad empresarial. 1990. Editorial IMCP. Boletín 1.

Una vez que se da la calidad en la empresa, viene consigo la productividad, la cual para estos efectos se define como *"el beneficio integral que obtienen la empresa y sus trabajadores al satisfacer las necesidades de sus clientes y contribuir al desarrollo social y económico de su país"* (11).

A fin de que las empresas logren la calidad que demandan los clientes y por consiguiente que se da la productividad en las organizaciones, se hace necesario establecer los pasos que se deben seguir para su consecución:

CONOCIMIENTO DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE

A fin de producir bienes y servicios con igual o mayor calidad que los que pudiera ofrecer el mercado exterior.

CONOCIMIENTO DE LA FORMA DE ACTUAR DE LA COMPETENCIA

Ello implica que las empresas del país conozcan los productos o

(11) IMCP. Esquema de la calidad y productividad empresarial. ob. cit

servicios que brinda la competencia a fin de estudiarlos y de ahí partir para ofrecer a los clientes bienes con mejor calidad que aquellos.

AUTOEVALUACION DE LA CALIDAD QUE BRINDA LA EMPRESA

Con objeto de continuar produciendo con calidad, se hace necesario que las empresas evalúen periódicamente la calidad ofrecida al cliente.

Tal como se ha mencionado a lo largo de éste trabajo, la combinación de las empresas a través del proceso de fusión, podrá hacer factible que la pequeña y mediana empresa y más aún, la microempresa, sobrevivan ante el sistema económico de globalización, ofreciendo bienes y servicios en condiciones de calidad y precio que esperan los clientes con respecto a los que ofrecen empresas del exterior.

CAPITULO 4

CONDICIONES DE LA FUSION Y RELACIONES DE INTERCAMBIO

CAPITULO 4

CONDICIONES DE LA FUSION Y RELACIONES DE INTERCAMBIO.

4.1 RAZONES DE INTERCAMBIO DE ACCIONES COMUNES

Una vez que se han llevado a cabo todos los estudios pertinentes, relacionados a la valuación, proyección y nueva estructura de las empresas fusionadas, se determina lo concerniente a las razones de intercambio que mejor convengan al movimiento de capital de los accionistas; para tal efecto se deberán ponderar los movimientos de acciones y/o valores que determinen en todo momento una buena rentabilidad, procurando que en el mercado de valores subsista aquella acción que tenga mayor fuerza y que por lo tanto sea atractiva para los inversionistas, no olvidando que de estas razones de intercambio se determinará la importancia relativa de cada empresa y que para el estudio, deben tomarse en cuenta las utilidades, flujos de efectivo generados, precios de mercado de las acciones y sus respectivos valores en libros, tratando en todo momento de que al consumarse la fusión, el precio de las acciones tienda a aumentar.

4.2 METODOS CONTABLES Y VALORES POSTERIORES A LA FUSION

Toda vez que se lleve a cabo una fusión, se deberá tener en consideración que la técnica contable establece las directrices para determinar cual método contable puede usarse para el registro de una fusión específica. Al fusionarse dos compañías, los estados financieros de la fusionante deberán ser ajustados con objeto de mostrar las cifras de la compañía fusionada.

Desde el punto de vista contable, existen dos métodos para registrar una fusión (12): 1) El método de la combinación de intereses, que está diseñado para combinar los activos y pasivos de las dos empresas y requiere el ajuste del capital contable de los accionistas de acuerdo con las condiciones específicas de la fusión. 2) El método de compra requiere la revaluación de activos de la compañía adquirida, y en el caso de que el precio de compra exceda los valores de los activos revisados, la diferencia se reporta en el balance general de la empresa fusionante como crédito mercantil.

A continuación se mencionan algunas condiciones que deben darse

(12) KPMG. ob. cit

para llevar a cabo una fusión por el método de combinación de intereses (13) :

1. Las compañías combinadas tienen que ser autónomas durante, por lo menos, dos años antes de la combinación e independientemente de las otras en el sentido de que no poseen más del 10% de las acciones.
2. La combinación debe llevarse a cabo en una sola operación o de acuerdo con un plan específico dentro del año siguiente a que se inicie el plan. En este aspecto no se permiten pagos contingentes.
3. La corporación adquirente ha de emitir sólo acciones comunes, con derechos idénticos a los de la mayoría de las acciones en circulación con derecho a voto, a cambio de prácticamente todas las acciones comunes con derecho a voto de otra compañía. O sea el 90 % o más.
4. La corporación sobreviviente no puede retirar después o readquirir las acciones comunes emitidas con relación a la combinación, no puede participar en un convenio para el beneficio de los antiguos accionistas y no debe deshacerse de una parte importante de los activos de las compañías combinadas en por lo menos 2 años.

(13) KPMG. ob. cit

CAPITULO 5

CASO PRACTICO

CAPITULO 5

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. La compañía Alfa tiene como subsidiarias a Omega, Lamda, Kappa y Delta, de las cuales posee básicamente el 90% de las acciones.
2. Alfa como compañía tenedora (holding) posee como único activo las acciones de sus compañías subsidiarias.
3. Las actividades del grupo son la fabricación y comercialización del producto "reciclable", distribuidas de la siguiente manera:
 - a. Alfa tiene como función la coordinación administrativa y corporativa del grupo.
 - b. Omega es quien realiza la producción y comercialización del artículo reciclable.
 - c. Lamda y Delta son los proveedores de la materia prima básica del producto reciclable.
 - d. Kappa es la inmobiliaria que se encarga de proporcionar el almacenamiento del producto terminado y materia prima.
 - e. Beta trabaja conjuntamente con Kappa y realiza la función de logística.

4. Se pretende reducir costos de operación y expandirse en su mercado, principalmente a nivel internacional y a corto plazo.
5. Como solución a esta problemática se ha pensado en la fusión, como una alternativa financiera, de Alfa con Omega.
6. A continuación se presenta la información básica para poder realizar la proyección de una fusión:

	<u>Anexo</u>	<u>Página</u>
Organigrama antes y después de la fusión	1	41
Balance general de Alfa	2	43
Balance general de Omega	3	44
Borrador de las actas extraordinarias de fusión de Alfa	4	46
Borrador de las actas extraordinarias de fusión de Omega	5	61
Tenencia accionaria accionaria de Alfa y Omega	6	77
Costos de utilidades fiscales de Alfa	7	82
Costos de utilidades fiscales de Omega	8	87
Análisis contable	9	92

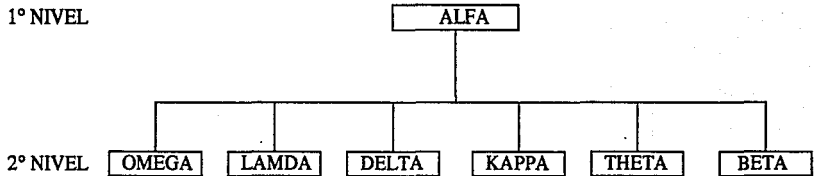
Hoja de trabajo para el asiento de fusión	10	96
Balance general fusionado de OMEGA	11	99

Notas importantes:

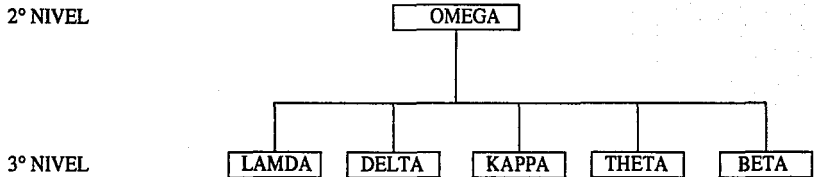
- 1) Cabe hacer mención que el tipo de fusión que se está estudiando es la del modelo vertical descendente. Roberto del Toro en su libro "Estudio sobre Fusiones y Escisiones", comenta que *"una fusión vertical puede inclusive ser en el tipo inverso al que la lógica indicaría, es decir, de la hija en la madre (fusionada) en la hija (fusionante); pero aún en este caso la tenedora sería la que prevalezca en la decisión"*.
- 2) Para poder correlacionar los ANEXOS se podrá observar que existen números circulados, esto es para facilitar su estudio.
- 3) Todos los anexos se redondearon a miles de pesos, por lo tanto algunos de ellos no coincidirán por ± 1 , en aquellos donde la cantidad corresponde únicamente a PESOS, se indicará en su columna.

ANEXO 1

ORGANIGRAMA ANTES DE LA FUSION



ORGANIGRAMA DESPUES DE LA FUSION



COMENTARIOS AL ANEXO 1

El propósito de presentar un tercer nivel de tenencia accionaria en el organigrama, es el de mostrar con mayor claridad como OMEGA, la compañía fusionante no se altera en su estructura, todo lo contrario; el nivel de ALFA, la compañía fusionada desaparece y las compañías subsidiarias se modifican, creando el tercer nuevo nivel reestructurando la compañía fusionante, como nueva tenedora (holding).

ALFA, S.A. DE C.V.
Balance General al 31 de diciembre de 1991
 (Miles de pesos)

ANEXO 2

ACTIVO

Circulante :
 Efectivo e inversiones temporales
 de efectivo 264.516

CUENTAS POR COBRAR:
 Deudores diversos 63

Total activo circulante 264.579

Activo Fijo:
 Inversión 1.051
 Depreciación acumulada -420 631

Inversiones en compañías
 subsidiarias 244.077.256

TOTAL 244.342.466

PASIVO

Circulante :
 Impuestos por pagar -16.853
 Otras pasivos 1.574 -15.279

CAPITAL CONTABLE

Capital Social 1.120.488 (6)

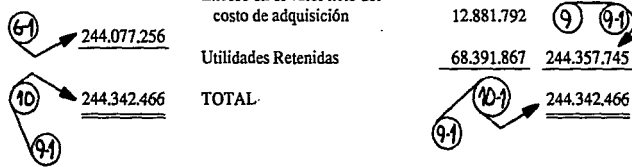
Actualización del Capital
 Social y Utilidades Retenidas 194.196.902

Insuficiencia en la Actualización
 del Capital Contable -32.233.304

Exceso en el valor neto del
 costo de adquisición 12.881.792 (9) (9-1)

Utilidades Retenidas 68.391.867 244.357.745

TOTAL 244.342.466



OMEGA, S.A. DE C.V.

Balance General al 31 de diciembre de 1991

(Miles de pesos)

ANEXO 3

ACTIVO

Circulante :

Efectivo e inversiones temporales de efectivo		1.783.095
---	--	-----------

Cuentas por cobrar:

A clientes - neto	17.934.687	
Otras	<u>697.580</u>	18.632.267

Inventarios		<u>18.371.738</u>
-------------	--	-------------------

Total activo circulante		38.787.100
-------------------------	--	------------

Activo Fijo:

Inversión	260.186.586	
Depreciación acumulada	<u>-39.062.753</u>	221.123.833

Otros Activos		<u>424.487</u>
---------------	--	----------------

TOTAL		<u><u>260.335.420</u></u>
-------	--	---------------------------

PASIVO

Circulante :

Documentos por pagar	23.518.910	
Proveedores	15.532.237	
Otras cuentas por pagar	<u>-30.093</u>	39.021.054

CAPITAL CONTABLE

Capital Social	33.000.000	
----------------	------------	--

Actualización del Capital Social y Utilidades Retenidas	154.551.176	
---	-------------	--

Insuficiencia en la Actualización del Capital Contable	-22.954.728	
--	-------------	--

Utilidades Retenidas	<u>56.717.918</u>	<u>221.314.366</u>
----------------------	-------------------	--------------------

TOTAL	<u><u>260.335.420</u></u>
-------	---------------------------

COMENTARIOS A LOS ANEXOS 2 y 3

Como se mencionó en el planteamiento del problema, el principal activo de ALFA son las inversiones en sus compañías subsidiarias, es decir su único activo. Puede verse que su balance general no posee muchos renglones, tanto del activo como del pasivo, por lo que se podría decir que no tiene mucho atractivo para los ojos de muchos inversionistas.

Por otro lado la compañía OMEGA es la que realiza las principales funciones del giro del grupo, por lo que la presentación de su balance general a simple vista presenta mayor atractivo para los inversionistas.

ACTA EXTRAORDINARIA DE ACCIONISTAS DE

ALFA, S. A. DE C. V.

LIBRO NUMERO SETECIENTOS NUEVE -----
ESCRITURA NUMERO TREINTA MIL NOVECIENTOS. -----
EN MEXICO, DISTRITO FEDERAL, a trece de diciembre de mil
novecientos noventa y uno, ante mí, el licenciado REPRESENTANTE
PUBLICO, titular de la Notaría Pública número ciento uno del Distrito
Federal, compareció el señor ACCIONISTA 1, en representación de
"ALFA", SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE, y dijo:
Que solicita del suscrito Notario, protocolice el acta de asamblea
general extraordinaria de accionistas de la sociedad de referencia,
celebrada en México, Distrito Federal, el trece de diciembre de mil
novecientos noventa y uno a las nueve horas.

Al efecto el compareciente me exhibe y doy fe tener a la vista el libro
de actas correspondiente el cual se encuentra autorizado en noventa y
dos páginas por la Oficina Federal de Hacienda número veinte del
Distrito Federal, con fecha diecinueve de noviembre de mil novecientos
ochenta y cinco, bajo el número doscientos ochenta, en el que de la
página cuarenta y tres a la cuarenta y siete obra asentada el acta que en
seguida copio como sigue:

"En la ciudad de México, D. F., siendo las 9:00 horas del día 13 de diciembre de 1991, se reunieron en el domicilio social de ALFA, SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE, las personas que se citan en la lista de asistencia que más adelante se transcribe, con el objeto de celebrar una Asamblea General Extraordinaria de Accionistas de la misma.

LISTA DE ASISTENCIA

	<u>acciones</u>	<u>importe</u>
ACCIONISTA 1	1,120,483	1,120,483,000
ACCIONISTA 3	1	1,000
ACCIONISTA 4	1	1,000
ACCIONISTA 5	1	1,000
ACCIONISTA 6	1	1,000
ACCIONISTA 7	<u>1</u>	<u>1,000</u>
TOTAL	<u>1,120,488</u>	<u>1,120,488,000</u>

Encontrándose también presente el señor C.P. José Vigilante, en su carácter de Comisario de la sociedad.

Fungió como Presidente de la Asamblea el ACCIONISTA 1 y fungió como Secretario el ACCIONISTA 3.

El Presidente nombró Escrutadores al ACCIONISTA 6 y al ACCIONISTA 7, quienes después de examinar la lista de asistencia y efectuar el escrutinio, manifestaron que se encontraban presentes todos

los accionistas de la sociedad. En virtud de la certificación de los escrutadores, el Presidente de la Asamblea, declaró legalmente instalada la misma, sin necesidad de la publicación de la convocatoria, en razón de encontrarse la totalidad de los accionistas titulares del cien por ciento de las acciones en que se divide el capital social de la sociedad.

A continuación, el Secretario de la Asamblea, dió lectura al siguiente:

ORDEN DEL DIA

I.- Estudio y, en su caso, aprobación de que la sociedad se fusione como fusionada con OMEGA, SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE, ésta como fusionante.

II.- Designación de apoderados que celebran en su caso el convenio de fusión.

III.- Designación de delegados que deban cumplir y formalizar, en su caso, los acuerdos tomados por la asamblea.

Habiendo sido aprobado por unanimidad de los accionistas presentes el anterior orden del día, se pasaron a tratar los puntos contenidos en él.

PUNTO PRIMERO

En el desahogo del primer punto del orden del día, el presidente informó a los accionistas que el administrador único de la sociedad realizó un estudio sobre la posibilidad de que ALFA, S. A. de C.V., se fusione con OMEGA, S. A. de C. V., desapareciendo la primera como sociedad fusionada y subsistiendo la segunda como sociedad fusionante,

por lo que se resolvió que se convocará a esta asamblea, para someter a su consideración la propuesta de la indicada fusión.

Para los efectos anteriormente expuestos, el presidente de la asamblea distribuyó entre los accionistas, el proyecto de resoluciones que se tomarían, en caso de ser aprobada la fusión de las sociedades de que se trata, así como copia de los estados financieros y balances de los ejercicios sociales terminados el 31 de diciembre de 1991 de ALFA, S. A. de C.V. y OMEGA, S.A. de C.V.

Añadió el presidente de la asamblea que tomando en cuenta la situación financiera de ambas sociedades, los accionistas de OMEGA, S. A. de C.V., están de acuerdo, en principio, en efectuar la fusión de ambas sociedades.

Después de analizar detenidamente el proyecto de resoluciones y los estados financieros y balances sometidos a su consideración, los accionistas por unanimidad de votos tomaron los siguientes:

ACUERDOS

- 1.- "Se aprueba expresamente, en este acto, la fusión de ALFA, S. A. de C. V., como fusionada en OMEGA, S.A. de C.V., como fusionante".
- 2.- Como consecuencia de la fusión acordada, se extinguirá ALFA, S. A. de C. V., como sociedad fusionada, y subsistirá OMEGA, S.A. de C.V., como sociedad fusionante.
- 3.- Se acuerda que la fusión de ALFA, S. A. de C. V., como fusionada en OMEGA, S. A. de C. V., como fusionante surta sus efectos a partir

de la presentación para su inscripción en el Registro Público de Comercio del testimonio en que se protocolice el convenio de fusión respectivo.

DETERMINACION DE LAS BASES PARA LA FUSION

1.- De conformidad con lo previsto en el artículo 225 de Ley General de Sociedades Mercantiles y a fin de que la fusión acordada surta de inmediato todos sus efectos a partir de la presentación para su inscripción en el Registro Público de Comercio del testimonio en el que se protocolice el acta de la presente asamblea, se hace constar expresamente que ALFA, S. A. de C. V., pacta el pago de todas sus deudas.

2.- Con motivo de la fusión, los actuales accionistas de ALFA, S. A. de C. V., se convertirán en accionistas de OMEGA, S. A. de C. V..

3.- En cumplimiento por lo dispuesto por el artículo 223 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, publíquese en el periódico oficial del domicilio de ALFA, S. A. de C. V., su último balance y el acuerdo de fusión aprobado en esta asamblea.

4.- Todo lo anterior queda sujeto a que la fusión de que se trata, sea aprobada por la ASAMBLEA EXTRAORDINARIA DE ACCIONISTAS de la fusionante OMEGA, S. A. de C. V..

PUNTO SEGUNDO

Al tratar el punto segundo del orden del día, el presidente de la asamblea, informó a los accionistas que, a efecto de estar en posibilidad

de concretar la fusión acordada en el punto anterior, es necesario que se designe apoderados que la representen en la celebración del convenio de fusión respectivo, en los términos de los acuerdos y bases para la fusión que se determinaron por esta asamblea, al tratarse el punto primero del orden del día, y los que se tomen por la sociedad fusionante en relación con la fusión, para cuyo propósito se propone se otorguen los poderes necesarios en favor del ACCIONISTA 2.

Habiendo escuchado lo anterior, los accionistas por unanimidad adoptaron lo siguiente:

RESOLUCION SEGUNDA

"Se otorga al señor ACCIONISTA 2, un poder especial para actos de dominio, y actos de administración y los términos de los párrafos segundo y tercero del artículo 2554 del Código Civil para el Distrito Federal y sus correlativos en los Códigos Civiles de los Estados de la República Mexicana, a fin de que en nombre y representación de ALFA, S. A. de C. V., celebre el convenio de fusión con OMEGA, S. A. de C. V. en los términos de los acuerdos y bases para la fusión determinados por esta asamblea en el punto primero anterior y los que se tomen por la sociedad fusionante en relación con la fusión".

PUNTO TERCERO

En turno al punto tercero del orden del día, el presidente de la asamblea informó a los accionistas que, a efecto de formalizar las anteriores resoluciones, es necesario que se designe delegado, de esta

asamblea para que, a nombre y representación de ALFA, S. A. de C. V., ocurra ante notario público de su elección a otorgar las escrituras correspondientes, realice las diligencias necesarias para inscribir en el Registro Público de Comercio del domicilio de la sociedad dichas escrituras y, lleve a cabo todas las gestiones y actos necesarios y convenientes para dar forma legal a las resoluciones acordadas en la presente asamblea.

Escuchada y analizada la anterior proposición, los accionistas, por unanimidad de votos, acordaron designar al ACCIONISTA 1 a efecto de que a nombre y representación de ALFA, S. A. de C. V. realice cuantos trámites y actos sean necesarios para formalizar como proceda los acuerdos adoptados en la presente asamblea.

No habiendo otro asunto que tratar, se suspendió la asamblea por el tiempo necesario para la redacción de la presente acta, la cual fue aprobada por unanimidad de votos de los accionistas presentes, y firmada al calce por el presidente y secretario de la asamblea y comisario de la sociedad. Se hace constar expresamente que durante toda la asamblea estuvieron representadas la totalidad de las acciones que se indican en la lista de asistencia.

PRESIDENTE.- SECRETARIO.- COMISARIO.- Rúbricas.

Expuesto lo anterior el compareciente otorga las siguientes:

CLAUSULAS

PRIMERA.- Queda protocolizada, lo que certifica el suscrito Notario, el acta de asamblea general extraordinaria de ALFA, S. A. de C. V., celebrada en México, D.F., el 13 de diciembre de 1991 a las 9:00 horas, en los términos anteriormente transcritos.

SEGUNDA.- Queda formalizada la resolución de los acuerdos para fusionar ALFA, S. A. de C. V. en OMEGA, S. A. de C. V., subsistiendo esta última como fusionante y desapareciendo la primera como sociedad fusionada.

TERCERA.- En cumplimiento el segundo punto del orden del día del acta que por medio de este instrumento se protocoliza, del señor ACCIONISTA 1, en representación de ALFA, S. A. de C. V., otorga un poder especial en favor del señor ACCIONISTA 2, para actos de dominio, y actos de administración en los términos de los párrafos segundo y tercero del artículo 2554 del Código Civil para el Distrito Federal y sus correlativos en los Códigos Civiles de los Estados de la República Mexicana, a fin de que en nombre y representación de ALFA, S. A. de C. V., celebre el convenio de fusión con OMEGA, S. A. de C. V., en los términos de los acuerdos y bases para la fusión determinados por esta asamblea en el punto primero anterior y los que se tomen por la sociedad fusionante en relación con la fusión ".

PERSONALIDAD

Manifiesta el compareciente que la representación que ostenta, no le ha sido revocada ni en forma alguna modificada y la justifica con

documentos que me exhibe y que yo, el Notario, relaciono con el apéndice de esta escritura marcados con la letra "A" para transcribirlos en los testimonios que de este instrumento se expidan.

YO, EL NOTARIO, DOY FE, DE:

I.- Que tuve a la vista los documentos mencionados en esta escritura, así como los relacionados en el apéndice de la misma;

II.- Que el compareciente después de haber sido apercibido por el suscrito Notario de los delitos en que incurrir quienes declaran con falsedad, por sus generales dijo ser:

Mexicano por nacimiento e hijo de padres mexicanos, originario de México, D.F., donde nació el 4 de noviembre de 1930, casado, ingeniero, con domicilio en la calle Oriente 30 número uno, colonia Occidental, D.F..

Leída esta escritura al compareciente, le expliqué su valor y las consecuencias legales de su contenido, manifestó, su conformidad con ella, y la otorgó, ratificó y firmó con fecha 18 de diciembre de 1991, por lo que la autorizo definitivamente.- Doy fe.

ACCIONISTA 1.- Representante público.- Rúbricas.- El sello de autorizado.

DOCUMENTOS MARCADOS CON LA LETRA "A" DEL APENDICE DE ESTA ESCRITURA.

El señor ACCIONISTA 1 acredita su personalidad como representante de ALFA, S. A. de C. V., como sigue:

a) Con el acta que se protocoliza.

b) Con la escritura número 47 del 11 de noviembre de 1980, ante el licenciado Representante Público 2 , Notario número 1 del Distrito Federal, inscrita en el Registro Público de Comercio del mismo Distrito, con fecha 3 de marzo de 1980, bajo el folio mercantil número 5019, se constituyó la sociedad denominada ALFA, S. A. de C. V., con fecha tres de marzo de mil novecientos ochenta, bajo el folio mercantil número cinco mil diecinueve, se constituyó la sociedad denominada "ALFA", SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE; con domicilio en México, Distrito Federal, duración de noventa y nueve años, capital social mínimo sin derecho a retiro de CINCO MILLONES DE PESOS, MONEDA NACIONAL, máximo ilimitado, cuyo objeto social es a) La adquisición y enajenación por cualquier título de acciones, valores o partes sociales de todo tipo de sociedades o empresas y la participación en toda clase de negocios.

- - - De dicha escritura yo, el Notario, copio en lo conducente lo que sigue: ". . . DECIMA SEGUNDA.- ASAMBLEAS GENERALES DE ACCIONISTAS.- La asamblea general ordinaria de accionistas se reunirá por lo menos una vez al año en el domicilio social, dentro de los primeros cuatro meses siguientes a la terminación del ejercicio social. La asamblea general extraordinaria se reunirá cuando sea convocada al efecto por el Administrador Unico o por quien designe el Consejo de Administración según sea el caso. La asamblea se reunirá

también a petición de los accionistas en los términos de los artículos ciento ochenta y cuatro y ciento ochenta y cinco de la Ley General de Sociedades mercantiles, o cuando la convoque el Comisario en los términos del artículo ciento sesenta y seis fracción VIII de la misma Ley.- DECIMA TERCERA.- La convocatoria para las Asambleas deberá ser hecha mediante publicación en uno de los periódicos de mayor circulación del domicilio de la sociedad.- La convocatoria deberá publicarse con anticipación no menor de quince días a la fecha señalada para la celebración de la asamblea.- En caso de segunda convocatoria ésta deberá ser publicada dentro de los diez días siguientes a la fecha fijada en la primera convocatoria.- Si todas las acciones estuvieran representadas, podrá celebrarse asamblea sin necesidad de previa convocatoria.- DECIMA CUARTA.- Para concurrir a las asambleas de accionistas de la sociedad estos acreditarán su carácter de dueños de acciones y con el registro que de las mismas se lleve a cabo en el libro respectivo.- Los accionistas recabarán de la secretaría de la sociedad la constancia relativa con la que se acredite su derecho para asistir a las Asambleas. Los accionistas podrán hacerse representar en la asamblea por apoderado mediante simple carta poder.- DECIMA QUINTA.- Presidirá la Asamblea, según sea el caso, el Administrador Unico o el Presidente del Consejo de Administración, o quien deba sustituirle en sus funciones, en su defecto la Asamblea será presidida por quien designen los concurrentes a la misma.- Fungirá como

Secretario el del propio Consejo de Administración o en su defecto la persona que designen los asistentes a la reunión.- El Presidente nombrará escrutadores a dos de los accionistas presentes, para el efecto de determinar la existencia o la falta de quórum, así como el sentido de las votaciones.- DECIMA SEXTA.- La asamblea ordinaria se considerará legalmente instalada en virtud de primera convocatoria, si se encuentran representadas cuando menos el cincuenta por ciento de las acciones del capital social.- En caso de segunda convocatoria la Asamblea ordinaria se instalará legalmente cualquiera que sea el número de acciones que representen los concurrentes. -DECIMA SEPTIMA.- En las Asambleas cada acción dará derecho a un voto, las resoluciones se tomarán y serán válidas en Asambleas ordinarias si son aprobadas por accionistas que representen cuando menos la mayoría de las acciones representadas en la reunión". - - - - - c) Con la escritura número diecisiete mil veintiséis de noviembre de mil novecientos ochenta y siete, ante el suscrito Notario, se protocolizó el acta de asamblea general ordinaria de accionistas de la sociedad referida, en la que se acordó, ratificar al señor accionista 1 Administrador Unico y al señor contador público José Vigilante, como Comisario de la sociedad . - - - d) Con el acta de asamblea general ordinaria de accionistas de la referida sociedad, celebrada el 5 de marzo de mil novecientos ochenta y nueve a las diecisiete horas, en la que acordó aumentar el capital social en su parte variable en la suma de CUATROCIENTOS OCHENTA Y

OCHO MILLONES DE PESOS, MONEDA NACIONAL, para que el capital social total de la sociedad ascienda a la suma de UN MIL CIENTO VEINTE MILLONES CUATROCIENTOS OCHENTA Y OCHO PESOS, MONEDA NACIONAL, de los cuales CINCO MILLONES DE PESOS, MONEDA NACIONAL, corresponden a la parte fija del capital social y la diferencia o sea la cantidad de UN MIL CIENTO QUINCE MILLONES CUATROCIENTOS OCHENTA Y OCHO MIL PESOS, MONEDA NACIONAL a la parte variable. - - -

e) Con la escritura número mil cuatrocientos ocho, del dos de mayo de mil novecientos ochenta y nueve; otorgada ante el suscrito Notario, inscrita bajo el citado folio mercantil, se protocolizó el acta de asamblea general extraordinaria de accionistas de la referida sociedad, en la que se acordó modificar la cláusula quinta de sus estatutos sociales. - - - De dicha escritura yo, el Notario, copio en lo conducente lo que sigue: ". . ." QUINTA.- NACIONALIDAD.- Todo extranjero lo que en el acto de la constitución o en cualquier tiempo ulterior, adquiera un interés o participación social en la sociedad, se considerará por ese simple hecho como mexicano respecto de una y otra, y se entenderá que conviene en no invocar la protección de su Gobierno bajo la pena, en caso de faltar a su convenio de perder dicho interés o participación en beneficio de la Nación Mexicana .- Deberá estar suscrito por mexicanos el CINCUENTA Y UNO POR CIENTO tanto del capital fijo mínimo como del capital variable y el CUARENTA Y

NUEVE POR CIENTO restante es de suscripción libre, siempre que no tengan por cualquier título la facultad de determinar el manejo de esta sociedad"...."

INSERCIÓN DEL ARTICULO DOS MIL QUINIENTOS CINCUENTA Y CUATRO DEL CODIGO CIVIL.

"ART: 2,554 .- En todos los poderes generales para pleitos y cobranzas, bastará que se diga que se otorga con todas las facultades generales y las especiales que requieran cláusula especial conforme a la Ley, para que se entienda conferido sin limitación alguna.

En los poderes generales para administrar bienes, bastará expresar que se dan con ese carácter para que el apoderado tenga toda clase de facultades administrativas.

En los poderes generales para ejercer actos de dominio, bastará que se den con ese carácter para que el apoderado tenga todas las facultades de dueño, tanto en lo relativo a los bienes como para hacer toda clase de gestiones a fin de defenderlos.

Cuando se quisieran limitar en los tres casos antes mencionados, las facultades de los apoderados, se consignarán las limitaciones o los poderes serán especiales. Los Notarios insertarán este artículo en los testimonios de los poderes que otorguen".

ES SEGUNDO TESTIMONIO QUE SE EXPIDE PARA LA SOCIEDAD "ALFA", SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE.- CONSTA DE DOCE PAGINAS COTEJADAS Y

CORREGIDAS.- MEXICO, DISTRITO FEDERAL, A DIECIOCHO DE DICIEMBRE DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y UNO.- DOY FE.-

El suscrito Licenciado Representante Público, Titular de la Notaría Pública No. 101 del Distrito Federal, expedí copia de la escritura número 30900 de fecha 13 de diciembre de 1991, otorgada ante mí, en la que se contiene:

protocolización de acta de asamblea general extraordinaria de accionistas de "ALFA", S.A. de C.V., para los efectos especialmente fiscales a que hubiera lugar.

A t e n t a m e n t e

México, D.F., a 19 de diciembre de 1991

El Notario Público No. 101 del D.F.

Representante Legal

ACTA EXTRAORDINARIA DE ACCIONISTAS DE
OMEGA, S. A. DE C. V.

LIBRO NUMERO SETECIENTOS NUEVE -----
ESCRITURA NUMERO TREINTA MIL NOVECIENTOS SIETE. --
EN MEXICO, DISTRITO FEDERAL, a trece de diciembre de mil
novecientos noventa y uno, ante mí, el licenciado REPRESENTANTE
PUBLICO, titular de la Notaría Pública número ciento uno del Distrito
Federal, compareció el señor ACCIONISTA 1, en representación de
"OMEGA", SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE, y
dijo:

Que solicita del suscrito Notario, protocolice el acta de asamblea
general extraordinaria de accionistas de la sociedad de referencia,
celebrada en México, Distrito Federal, el trece de diciembre de mil
novecientos noventa y uno a las once horas.

Al efecto el compareciente me exhibe y doy fe tener a la vista el libro
de actas correspondiente el cual se encuentra autorizado en noventa y
dos páginas por la Oficina Federal de Hacienda número veinte del
Distrito Federal, con fecha diecinueve de noviembre de mil novecientos
ochenta y cinco, bajo el número doscientos ochenta y uno, en el que de

la página cuarenta y tres a la cuarenta y ocho obra asentada el acta que en seguida copio como sigue:

"En la ciudad de México, D. F., siendo las 11:00 horas del día 13 de diciembre de 1991, se reunieron en el domicilio social de OMEGA, SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE, las personas que se citan en la lista de asistencia que más adelante se transcribe, con el objeto de celebrar una Asamblea General Extraordinaria de Accionistas de la misma.

LISTA DE ASISTENCIA

	<u>acciones</u>	<u>importe</u>
ACCIONISTA 1	31,349,530	31,349,530,000
ACCIONISTA 3	94	94,000
ACCIONISTA 4	1,650,000	1,650,000
ACCIONISTA 5	94	94,000
ACCIONISTA 6	94	94,000
ACCIONISTA 7	<u>94</u>	<u>94,000</u>
TOTAL	<u>33,000,000</u>	<u>33,000,000,000</u>

Encontrándose también presente el señor C.P. José Vigilante, en su carácter de Comisario de la sociedad.

Fungió como Presidente de la Asamblea el ACCIONISTA 1 y fungió como Secretario el ACCIONISTA 3.

El Presidente nombró Escrutadores al ACCIONISTA 5 y al ACCIONISTA 7, quiénes después de examinar la lista de asistencia y efectuar el escrutinio, manifestaron que se encontraban presentes todos los accionistas de la sociedad. En virtud de la certificación de los escrutadores, el Presidente de la Asamblea, declaró legalmente instalada la misma, sin necesidad de la publicación de la convocatoria, en razón de encontrarse la totalidad de los accionistas titulares del cien por ciento de las acciones en que se divide el capital social de la sociedad.

A continuación, el Secretario de la Asamblea, dió lectura al siguiente:

ORDEN DEL DIA

I.- Estudio y, en su caso, aprobación de que la sociedad se fusione como fusionante con ALFA, SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE, ésta como fusionada.

II.- Designación de apoderados que celebran en su caso el convenio de fusión.

III.- Designación de delegados que deban cumplir y formalizar, en su caso, los acuerdos tomados por la asamblea.

Habiendo sido aprobado por unanimidad de los accionistas presentes el anterior orden del día, se pasaron a tratar los puntos contenidos en él.

PUNTO PRIMERO

En el desahogo del primer punto del orden del día, el presidente informó a los accionistas que el administrador único de la sociedad realizó un estudio sobre la posibilidad de que OMEGA, S. A. de C.V.,

se fusione con ALFA, S. A. de C. V., desapareciendo la segunda como sociedad fusionada y subsistiendo la primera como sociedad fusionante, por lo que se resolvió que se convocará a esta asamblea, para someter a su consideración la propuesta de la indicada fusión.

Para los efectos anteriormente expuestos, el presidente de la asamblea distribuyó entre los accionistas, el proyecto de resoluciones que se tomarían, en caso de ser aprobada la fusión de las sociedades de que se trata, así como copia de los estados financieros y balances de los ejercicios sociales terminados el 31 de diciembre de 1991 de OMEGA, S. A. de C.V. y ALFA, S.A. de C.V.

Añadió el presidente de la asamblea que tomando en cuenta la situación financiera de ambas sociedades, los accionistas de ALFA, S. A. de C.V., están de acuerdo, en principio, en efectuar la fusión de ambas sociedades.

Después de analizar detenidamente el proyecto de resoluciones y los estados financieros y balances sometidos a su consideración, los accionistas por unanimidad de votos tomaron los siguientes:

ACUERDOS

- 1.- "Se aprueba expresamente, en este acto, la fusión de ALFA, S. A. de C. V., como fusionada en OMEGA, S.A. de C.V., como fusionante".
- 2.- Como consecuencia de la fusión acordada, se extinguirá ALFA, S. A. de C. V., como sociedad fusionada, y subsistirá OMEGA, S.A. de C.V., como sociedad fusionante.

3.- Se acuerda que la fusión de ALFA, S. A. de C. V., como fusionada en OMEGA, S. A. de C. V., como fusionante surta sus efectos a partir de la presentación para su inscripción en el Registro Público de Comercio del testimonio en que se protocolice el convenio de fusión respectivo.

DETERMINACION DE LAS BASES PARA LA FUSION

1.- De conformidad con lo previsto en el artículo 225 de Ley General de Sociedades Mercantiles y a fin de que la fusión acordada surta de inmediato todos sus efectos a partir de la presentación para su inscripción en el Registro Público de Comercio del testimonio en el que se protocolice el acta de la presente asamblea, se hace constar expresamente que OMEGA, S. A. de C. V., pacta el pago de todas las deudas de ALFA, S.A. de C.V..

2.- Con motivo de la fusión, los actuales accionistas de ALFA, S. A. de C. V., se convertirán en accionistas de OMEGA, S. A. de C. V..

3.- En cumplimiento por lo dispuesto por el artículo 223 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, publíquese en el periódico oficial del domicilio de OMEGA, S. A. de C. V., su último balance y el acuerdo de fusión aprobado en esta asamblea.

4.- Todo lo anterior queda sujeto a que la fusión de que se trata, sea aprobada por la ASAMBLEA EXTRAORDINARIA DE ACCIONISTAS de la fusionada ALFA, S. A. de C. V..

PUNTO SEGUNDO

Al tratar el punto segundo del orden del día, el presidente de la asamblea, informó a los accionistas que, a efecto de estar en posibilidad de concretar la fusión acordada en el punto anterior, es necesario que se designe apoderados que la representen en la celebración del convenio de fusión respectivo, en los términos de los acuerdos y bases para la fusión que se determinaron por esta asamblea, al tratarse el punto primero del orden del día, y los que se tomen por la sociedad fusionante en relación con la fusión, para cuyo propósito se propone se otorguen los poderes necesarios en favor del ACCIONISTA 2.

Habiendo escuchado lo anterior, los accionistas por unanimidad adoptaron lo siguiente:

RESOLUCION SEGUNDA

"Se otorga al señor ACCIONISTA 2, un poder especial para actos de dominio, y actos de administración y los términos de los párrafos segundo y tercero del artículo 2554 del Código Civil para el Distrito Federal y sus correlativos en los Códigos Civiles de los Estados de la República Mexicana, a fin de que en nombre y representación de OMEGA, S. A. de C. V., celebre el convenio de fusión con ALFA, S. A. de C. V. en los términos de los acuerdos y bases para la fusión determinados por esta asamblea en el punto primero anterior y los que se tomen por la sociedad fusionante en relación con la fusión".

PUNTO TERCERO

En turno al punto tercero del orden del día, el presidente de la asamblea informó a los accionistas que, a efecto de formalizar las anteriores resoluciones, es necesario que se designe delegado, de esta asamblea para que, a nombre y representación de OMEGA, S. A. de C. V., ocurra ante notario público de su elección a otorgar las escrituras correspondientes, realice las diligencias necesarias para inscribir en el Registro Público de Comercio del domicilio de la sociedad dichas escrituras y, lleve a cabo todas las gestiones y actos necesarios y convenientes para dar forma legal a las resoluciones acordadas en la presente asamblea.

Escuchada y analizada la anterior proposición, los accionistas, por unanimidad de votos, acordaron designar al ACCIONISTA 1 a efecto de que a nombre y representación de OMEGA, S. A. de C. V. realice cuantos trámites y actos sean necesarios para formalizar como proceda los acuerdos adoptados en la presente asamblea.

No habiendo otro asunto que tratar, se suspendió la asamblea por el tiempo necesario para la redacción de la presente acta, la cual fue aprobada por unanimidad de votos de los accionistas presentes, y firmada al calce por el presidente y secretario de la asamblea y comisario de la sociedad. Se hace constar expresamente que durante toda la asamblea estuvieron representadas la totalidad de las acciones que se indican en la lista de asistencia.

PRESIDENTE.- SECRETARIO.- COMISARIO.- Rúbricas.

Expuesto lo anterior el compareciente otorga las siguientes:

CLAUSULAS

PRIMERA.- Queda protocolizada, lo que certifica el suscrito Notario, el acta de asamblea general extraordinaria de OMEGA, S. A. de C. V., celebrada en México, D.F., el 13 de diciembre de 1991 a las 11:00 horas, en los términos anteriormente transcritos.

SEGUNDA.- Queda formalizada la resolución de los acuerdos para fusionar ALFA, S. A. de C. V. en OMEGA, S. A. de C. V., subsistiendo esta última como fusionante y desapareciendo la primera como sociedad fusionada.

TERCERA.- En cumplimiento el segundo punto del orden del día del acta que por medio de este instrumento se protocoliza, del señor ACCIONISTA 1, en representación de OMEGA, S. A. de C. V., otorga un poder especial en favor del señor ACCIONISTA 2, para actos de dominio, y actos de administración en los términos de los párrafos segundo y tercero del artículo 2554 del Código Civil para el Distrito Federal y sus correlativos en los Códigos Civiles de los Estados de la República Mexicana, a fin de que en nombre y representación de OMEGA, S. A. de C. V., celebre el convenio de fusión con ALFA, S. A. de C. V., en los términos de los acuerdos y bases para la fusión determinados por esta asamblea en el punto primero anterior y los que se tomen por la sociedad fusionante en relación con la fusión ".

PERSONALIDAD

Manifiesta el compareciente que la representación que ostenta, no le ha sido revocada ni en forma alguna modificada y la justifica con documentos que me exhibe y que yo, el Notario, relaciono con el apéndice de esta escritura marcados con la letra "A" para transcribirlos en los testimonios que de este instrumento se expidan.

YO, EL NOTARIO, DOY FE, DE:

I.- Que tuve a la vista los documentos mencionados en esta escritura, así como los relacionados en el apéndice de la misma;

II.- Que el compareciente después de haber sido apercibido por el suscrito Notario de los delitos en que incurren quienes declaran con falsedad, por sus generales dijo ser:

Mexicano por nacimiento e hijo de padres mexicanos, originario de México, D.F., donde nació el 4 de noviembre de 1930, casado, ingeniero, con domicilio en la calle Oriente 30 número uno, colonia Occidental, D.F..

Leída esta escritura al compareciente, le expliqué su valor y las consecuencias legales de su contenido, manifestó, su conformidad con ella, y la otorgó, ratificó y firmó con fecha 18 de diciembre de 1991, por lo que la autorizo definitivamente.- Doy fe.

ACCIONISTA 1.- Representante público.- Rúbricas.- El sello de autorizado.

**DOCUMENTOS MARCADOS CON LA LETRA "A" DEL
APENDICE DE ESTA ESCRITURA.**

El señor ACCIONISTA 1 acredita su personalidad como representante de OMEGA, S. A. de C. V., como sigue:

a) Con el acta que se protocoliza.

b) Con la escritura número 49 del 11 de noviembre de 1980, ante el licenciado Representante Público 2 , Notario número 1 del Distrito Federal, inscrita en el Registro Público de Comercio del mismo Distrito, con fecha 3 de marzo de 1980, bajo el folio mercantil número 5021, se constituyó la sociedad denominada OMEGA, S. A. de C. V., con fecha cinco de marzo de mil novecientos ochenta, bajo el folio mercantil número cinco mil diecinueve, se constituyó la sociedad denominada "OMEGA", SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE; con domicilio en México, Distrito Federal, duración de noventa y nueve años, capital social mínimo sin derecho a retiro de CINCO MILLONES DE PESOS, MONEDA NACIONAL, máximo ilimitado, cuyo objeto social es a) La adquisición y enajenación por cualquier título de acciones, valores o partes sociales de todo tipo de sociedades o empresas y la participación en toda clase de negocios.

- - - De dicha escritura yo, el Notario, copio en lo conducente lo que sigue: ". . . DECIMA SEGUNDA.- ASAMBLEAS GENERALES DE ACCIONISTAS.- La asamblea general ordinaria de accionistas se reunirá por lo menos una vez al año en el domicilio social, dentro de los primeros cuatro meses siguientes a la terminación del ejercicio social. La asamblea general extraordinaria se reunirá cuando sea

convocada al efecto por el Administrador Unico o por quien designe el Consejo de Administración según sea el caso. La asamblea se reunirá también a petición de los accionistas en los términos de los artículos ciento ochenta y cuatro y ciento ochenta y cinco de la Ley General de Sociedades mercantiles, o cuando la convoque el Comisario en los términos del artículo ciento sesenta y seis fracción VIII de la misma Ley.- DECIMA TERCERA.- La convocatoria para las Asambleas deberá ser hecha mediante publicación en uno de los periódicos de mayor circulación del domicilio de la sociedad.- La convocatoria deberá publicarse con anticipación no menor de quince días a la fecha señalada para la celebración de la asamblea.- En caso de segunda convocatoria ésta deberá ser publicada dentro de los diez días siguientes a la fecha fijada en la primera convocatoria.- Si todas las acciones estuvieran representadas, podrá celebrarse asamblea sin necesidad de previa convocatoria.- DECIMA CUARTA.- Para concurrir a las asambleas de accionistas de la sociedad estos acreditarán su carácter de dueños de acciones y con el registro que de las mismas se lleve a cabo en el libro respectivo.- Los accionistas recabarán de la secretaría de la sociedad la constancia relativa con la que se acredite su derecho para asistir a las Asambleas. Los accionistas podrán hacerse representar en la asamblea por apoderado mediante simple carta poder.- DECIMA QUINTA.- Presidirá la Asamblea, según sea el caso, el Administrador Unico o el Presidente del Consejo de Administración, o quien deba

sustituírle en sus funciones, en su defecto la Asamblea será presidida por quien designen los concurrentes a la misma.- Fungirá como Secretario el del propio Consejo de Administración o en su defecto la persona que designen los asistentes a la reunión.- El Presidente nombrará escrutadores a dos de los accionistas presentes, para el efecto de determinar la existencia o la falta de quórum, así como el sentido de las votaciones.- DECIMA SEXTA.- La asamblea ordinaria se considerará legalmente instalada en virtud de primera convocatoria, si se encuentran representadas cuando menos el cincuenta por ciento de las acciones del capital social.- En caso de segunda convocatoria la Asamblea ordinaria se instalará legalmente cualquiera que sea el número de acciones que representen los concurrentes. -DECIMA SEPTIMA.- En las Asambleas cada acción dará derecho a un voto, las resoluciones se tomarán y serán válidas en Asambleas ordinarias si son aprobadas por accionistas que representen cuando menos la mayoría de las acciones representadas en la reunión". - - - - - c) Con la escritura número diecisiete mil veintiocho de noviembre de mil novecientos ochenta y siete, ante el suscrito Notario, se protocolizó el acta de asamblea general ordinaria de accionistas de la sociedad referida, en la que se acordó, ratificar al señor accionista 1 Administrador Unico y al señor contador público José Vigilante, como Comisario de la sociedad . - - - d) Con el acta de asamblea general ordinaria de accionistas de la referida sociedad, celebrada el 5 de marzo de mil novecientos ochenta y

nueve a las diecisiete horas, en la que acordó aumentar el capital social en su parte variable en la suma de NOVECIENTOS NOVENTA MILLONES DE PESOS, MONEDA NACIONAL, para que el capital social total de la sociedad ascienda a la suma de TREINTA Y DOS MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y CINCO MILLONES DE PESOS, MONEDA NACIONAL, de los cuales CINCO MILLONES DE PESOS, MONEDA NACIONAL, corresponden a la parte fija del capital social y la diferencia o sea la cantidad de TREINTA Y TRES MIL MILLONES DE PESOS, MONEDA NACIONAL a la parte variable.-

- - e) Con la escritura número mil cuatrocientos nueve, del dos de mayo de mil novecientos ochenta y nueve, otorgada ante el suscrito Notario, inscrita bajo el citado folio mercantil, se protocolizó el acta de asamblea general extraordinaria de accionistas de la referida sociedad, en la que se acordó modificar la cláusula quinta de sus estatutos sociales. - - - De dicha escritura yo, el Notario, copio en lo conducente lo que sigue: ". . . " QUINTA.- NACIONALIDAD.- Todo extranjero lo que en el acto de la constitución o en cualquier tiempo ulterior, adquiera un interés o participación social en la sociedad, se considerará por ese simple hecho como mexicano respecto de una y otra, y se entenderá que conviene en no invocar la protección de su Gobierno bajo la pena, en caso de faltar a su convenio de perder dicho interés o participación en beneficio de la Nación Mexicana .- Deberá estar suscrito por mexicanos el CINCUENTA Y UNO POR CIENTO tanto

del capital fijo mínimo como del capital variable y el CUARENTA Y NUEVE POR CIENTO restante es de suscripción libre, siempre que no tengan por cualquier título la facultad de determinar el manejo de esta sociedad"....".

INSERCIÓN DEL ARTÍCULO DOS MIL QUINIENTOS CINCUENTA Y CUATRO DEL CÓDIGO CIVIL.

"ART: 2,554 .- En todos los poderes generales para pleitos y cobranzas, bastará que se diga que se otorga con todas las facultades generales y las especiales que requieran cláusula especial conforme a la Ley, para que se entienda conferido sin limitación alguna.

En los poderes generales para administrar bienes, bastará expresar que se dan con ese carácter para que el apoderado tenga toda clase de facultades administrativas.

En los poderes generales para ejercer actos de dominio, bastará que se den con ese carácter para que el apoderado tenga todas las facultades de dueño, tanto en lo relativo a los bienes como para hacer toda clase de gestiones a fin de defenderlos.

Cuando se quisieran limitar en los tres casos antes mencionados, las facultades de los apoderados, se consignarán las limitaciones o los poderes serán especiales. Los Notarios insertarán este artículo en los testimonios de los poderes que otorguen".

ES SEGUNDO TESTIMONIO QUE SE EXPIDE PARA LA SOCIEDAD "OMEGA", SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL

VARIABLE.- CONSTA DE DOCE PAGINAS COTEJADAS Y CORREGIDAS.- MEXICO, DISTRITO FEDERAL, A DIECIOCHO DE DICIEMBRE DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y UNO.- DOY FE.-

El suscrito Licenciado Representante Público, Titular de la Notaría Pública No. 101 del Distrito Federal, expedí copia de la escritura número 30907 de fecha 13 de diciembre de 1991, otorgada ante mí, en la que se contiene:

protocolización de acta de asamblea general extraordinaria de accionistas de "OMEGA", S.A. de C.V., para los efectos especialmente fiscales a que hubiera lugar.

A t e n t a m e n t e

México, D.F., a 19 de diciembre de 1991

El Notario Público No. 101 del D.F.

Representante Legal

COMENTARIOS A LOS ANEXOS 4 y 5

Como puede observarse en el acta extraordinaria de accionistas, tanto de ALFA como de OMEGA, se está dando cumplimiento a los artículos 182 fracción VII (reunión de asambleas extraordinarias por motivos de fusión) y el 222 (decisión para fusionarse) principalmente, de la Ley General de Sociedades Mercantiles. Aunque ambas actas son muy similares, consideramos que para los efectos didácticos que perseguimos no deben de omitirse.

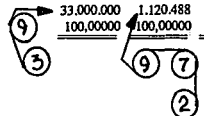
OMEGA, S.A. DE C.V.

ANEXO 6

Determinación del porcentaje de tenencia accionaria

(Acciones)

TENEDOR	OMEGA Acciones	ALFA Acciones	DELTA Acciones	LAMDA Acciones	KAPPA Acciones	TETHA Acciones	BETA Acciones	TOTALES Acciones
ALFA	31,349,530	0	897,735	4,702,475	249,370	457,975	824,045	38,481,130
%	94,99860	0,00000	94,99840	93,67483	94,99885	94,99480	24,09429	86,96286
ACCIONISTA 1	94	1,120,483	3	66,505	1	5	2,390,001	3,577,092
%	0,00028	99,99955	0,00032	1,32477	0,00023	0,00104	69,88139	8,08381
ACCIONISTA 2	1,650,000	0	47,250	251,000	13,125	24,000	172,334	2,157,709
%	5,00000	0,00000	5,00000	5,00000	5,00000	5,00000	5,03885	4,87617
ACCIONISTA 3	94	1	3	5	1	5	8,426	8,535
%	0,00028	0,00009	0,00032	0,00010	0,00023	0,00104	0,24637	0,01929
ACCIONISTA 4	94	1	3	5	1	5	8,426	8,535
%	0,00028	0,00009	0,00032	0,00010	0,00023	0,00104	0,24637	0,01929
ACCIONISTA 5	94	1	3	5	1	5	8,426	8,535
%	0,00028	0,00009	0,00032	0,00010	0,00023	0,00104	0,24637	0,01929
ACCIONISTA 6	0	1	0	0	0	0	0	1
%	0,00000	0,00009	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000
ACCIONISTA 7	94	1	3	5	1	5	0	109
%	0,00028	0,00009	0,00032	0,00010	0,00023	0,00104	0,00000	0,00025
ACCIONISTA 8	0	0	0	0	0	0	8,426	8,426
%	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000	0,24636	0,01904
TOTAL	33,000,000	1,120,488	945,000	5,020,000	262,500	482,000	3,420,084	44,250,072
%	100,00000	100,00000	100,00000	100,00000	100,00000	100,00000	100,00000	100,00000



OMEGA, S.A. DE C.V.

ANEXO 6-1

Determinación del Capital Contable en base al porcentaje de tenencia accionaria

TENEDOR	Antes de la fusión							TOTALES
	OMEGA	ALFA	DELTA	LAMDA	KAPPA	TETHA	BETA	
ALFA	210,245,548	0	3,968,085	19,791,619	1,833,480	5,936,225	2,299,320	244,074,277
%	94,99860	0,00000	94,99840	93,67483	94,99885	94,99480	24,09429	91,50837
ACCIONISTA 1	620	2,382,073	13	279,897	4	65	6,668,780	9,331,452
%	0,00028	99,99955	0,00032	1,32477	0,00023	0,00104	69,88139	3,49855
ACCIONISTA 2	11,065,718	0	208,850	1,056,400	96,500	312,450	480,857	13,220,775
%	5,00000	0,00000	5,00000	5,00000	5,00000	5,00000	5,03885	4,95674
ACCIONISTA 3	620	2	13	21	4	65	23,511	24,236
%	0,00028	0,00009	0,00032	0,00010	0,00023	0,00104	0,24637	0,00909
ACCIONISTA 4	620	2	13	21	4	65	23,511	24,236
%	0,00028	0,00009	0,00032	0,00010	0,00023	0,00104	0,24637	0,00909
ACCIONISTA 5	620	2	13	21	4	65	23,511	24,236
%	0,00028	0,00009	0,00032	0,00010	0,00023	0,00104	0,24637	0,00909
ACCIONISTA 6	0	2	0	0	0	0	0	2
%	0,00000	0,00009	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000
ACCIONISTA 7	620	2	13	21	4	65	0	725
%	0,00028	0,00009	0,00032	0,00010	0,00023	0,00104	0,00000	0,00027
ACCIONISTA 8	0	0	0	0	0	0	23,510	23,510
%	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000	0,24636	0,00881
TOTAL	221,314,366	2,382,083	4,177,000	21,128,000	1,930,000	6,249,000	9,543,000	266,723,449
%	100,00000	100,00000	100,00000	100,00000	100,00000	100,00000	100,00000	100,00000
CAPITAL CONTABLE A SER ASIGNADO:	221,314,366	2,382,083	4,177,000	21,128,000	1,930,000	6,249,000	9,543,000	266,723,449

2

3

9

OMEGA, S.A. DE C.V.

ANEXO 6-2

Determinación del Capital Contable en base al porcentaje de tenencia accionaria

Después de la fusión

TENEDOR	OMEGA	ALFA	DELTA	LAMDA	KAPPA	TETHA	RETA	TOTALES
ALFA	0	0	0	0	0	0	0	0
%	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000
OMEGA	0	0	3.968.085	19.791.619	1.831.480	5.936.225	2.299.320	33.828.729
%	0,00000	0,00000	94,99840	93,67483	94,99885	94,99480	24,09429	12,68307
ACCIONISTA 1	210.245.173	2.382.073	13	279.897	4	65	6.668.780	219.576.005
%	94,99843	99,99955	0,00032	1,32477	0,00023	0,00104	69,88139	82,32347
ACCIONISTA 2	11.065.718	0	208.850	1.056.400	96.500	312.450	480.857	13.220.775
%	5,00000	0,00000	5,00000	5,00000	5,00000	5,00000	5,03885	4,95674
ACCIONISTA 3	819	2	13	21	4	65	23.511	24.435
%	0,00037	0,00009	0,00032	0,00010	0,00023	0,00104	0,24637	0,00916
ACCIONISTA 4	819	2	13	21	4	65	23.511	24.435
%	0,00037	0,00009	0,00032	0,00010	0,00023	0,00104	0,24637	0,00916
ACCIONISTA 5	819	2	13	21	4	65	23.511	24.435
%	0,00037	0,00009	0,00032	0,00010	0,00023	0,00104	0,24637	0,00916
ACCIONISTA 6	199	2	0	0	0	0	0	201
%	0,00009	0,00009	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000	0,00008
ACCIONISTA 7	819	2	13	21	4	65	0	924
%	0,00037	0,00009	0,00032	0,00010	0,00023	0,00104	0,00000	0,00035
ACCIONISTA 8	0	0	0	0	0	0	23.510	23.510
%	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000	0,24636	0,00881
TOTAL	221.314.366	2.382.083	4.177.000	21.128.000	1.930.000	6.249.000	9.543.000	266.723.449
%	100,00000	100,00000	100,00000	100,00000	100,00000	100,00000	100,00000	100,00000

CAPITAL CONTABLE A SER ASIGNADO:

221.314.366	2.382.083	4.177.000	21.128.000	1.930.000	6.249.000	9.543.000	266.723.449
-------------	-----------	-----------	------------	-----------	-----------	-----------	-------------

③

⑨

COMENTARIOS A LOS ANEXOS 6, 6-1 y 6-2

En el anexo 6 podemos observar la tenencia accionaria de cada una de las compañías, en el cual se determina el porcentaje de cada uno de los accionistas.

En el anexo 6-1 en el renglón que aparece en la parte inferior con el título "Capital contable a ser asignado", se aplica el porcentaje determinado en el anexo 6, al Capital Contable de cada una de las compañías. Se resalta en el renglón de ALFA el total de inversiones que posee de las compañías subsidiarias, cabe hacer mención que esta inversión la tiene registrada ALFA conforme al Método de participación que nos establece el Boletín B-8 de la Comisión de Principios de Contabilidad. Asimismo cabe destacar que el capital contable de ALFA corresponde únicamente a su capital social y de su actualización, esto se debe a que los demás renglones del capital contable fueron generados por las otras compañías (véase el ANEXO 9 para mayor detalle).

En el anexo 6-2 se realiza la reestructuración contable, para poderla identificar de alguna manera, la cuál se anticipo gráficamente en el anexo 1, lo que se realiza en éste son los siguientes pasos:

- 1) En OMEGA se desaparece a ALFA como ente jurídico y sus acciones se asignan a cada uno de los accionistas, en este paso se

desaparece a OMEGA del primer nivel, tal y como se describió en el ANEXO 1. Asimismo desaparece su inversión en las demás compañías. En este paso debe de realizarse físicamente un canje de acciones.

- 2) OMEGA surge como tenedora de las otras compañías subsidiarias, creando un tercer nivel, con esto OMEGA reconoce los derechos que tenía ALFA sobre las mismas.

ALFA, S.A. DE C.V.
Cálculo del Costo fiscal de las Acciones

ANEXO 7

Fecha de enajenación: Diciembre de 1991

	Anexo	
Total de acciones propiedad del enajenante	6	<u>1.120.483</u>
Costo comprobado de adquisición	7-1	2.273.924
Utilidades y/o Pérdidas ajustadas	7-2	0
Dividendos percibidos ajustados	7-3	16.867.071
Dividendos distribuidos ajustados	7-4	<u>-23.478.526</u>
TOTAL		<u><u>-4.337.531</u></u>
Costo Fiscal por acción		<u><u>-4</u></u>

ALFA, S.A. DE C.V.

ANEXO 7-1

Cálculo del Costo Fiscal de las Acciones

Actualización del costo comprobado de adquisición

(Miles de pesos)

INPC del mes de diciembre de 1991: 28,440,3000

TENEDOR	Fecha de Aportación		Costo comprobado	Número de	Inversión	INPC	Factor de	Costo
	Mes	Año	adquisición	Acciones	Total	mes de	actualización	comprobado
			(pesos)			aportación		actualizado
ACCIONISTA 1	11	85	1.000	4.995	4.995	1.869,4555	15,2131	75.990
ACCIONISTA 1	10	87	1.000	125.488	125.488	8.595,2000	3,3089	415.214
ACCIONISTA 1	3	88	1.000	160.000	160.000	14.000,9000	2,0313	325.009
ACCIONISTA 1	7	88	1.000	350.000	350.000	15.261,8000	1,8635	652.190
ACCIONISTA 1	3	89	1.000	480.000	480.000	16.948,8000	1,6780	805.446
Total acciones				<u>1.120.483</u>	<u>1.120.483</u>			<u>2.273.849</u>
ACCIONISTA 3	7	88	1.000	1	1	15.261,8000	1,8635	15
Total acciones				<u>1</u>	<u>1</u>			<u>15</u>
ACCIONISTA 4	11	85	1.000	1	1	1.869,4555	15,2131	15
Total acciones				<u>1</u>	<u>1</u>			<u>15</u>
ACCIONISTA 5	11	85	1.000	1	1	1.869,4555	15,2131	15
Total acciones				<u>1</u>	<u>1</u>			<u>15</u>
ACCIONISTA 6	11	85	1.000	1	1	1.869,4555	15,2131	15
Total acciones				<u>1</u>	<u>1</u>			<u>15</u>
ACCIONISTA 7	11	85	1.000	1	1	1.869,4555	15,2131	15
Total acciones				<u>1</u>	<u>1</u>			<u>15</u>
TOTAL DEL PAQUETE				<u>1.120.488</u>				<u>2.273.924</u>

⑦ →

ALFA, S.A. DE C.V.

Cálculo del Costo Fiscal de las Acciones

Utilidades o Pérdidas Actualizadas

(Miles de pesos)

INPC del mes de diciembre de 1991: 28.440,3600

Ejercicio Terminado	Utilidad (Pérdida)				Utilidad	Total	Total # de	Utilidad	LN.P.C	Factor de	Utilidad
Mes Año	Fiscal	I.S.R.	P.T.U.	Gastos no Deducibles	Fiscal	ambos Títulos	acciones de la Emisora	por Acción (pesos)	mes último del ejercicio	actualización	por Acción Actualizada (pesos)
10 86	-825.688	0	0	0	-825.688		5.000	-165.137,60	3.566,5134	7,9743	-1.316.850
11 86	-173.448	0	0	0	-173.448		5.000	-34.689,60	3.807,6000	7,4694	-259.109
12 86	1.000.448	551			999.897		5.000	199.979,40	4.108,2000	6,9228	1.384.420
12 87											
T-II	1.220.343	628.846	0	0	591.497						
T-VII	-5.824	0	0	0	-5.824	113.640	130.488	870,88	10.647,2000	2,6712	2.326
12 88											
T-II	5.582.422	1.953.848	0	0	-172.188						
T-VII	4.976.950	2.087.873	0	0	2.889.077	1.664.571	640.488	2.598,91	16.147,3000	1,7613	4.577
12 89	-219.188	0	0	0	-219.188		1.120.488	-195,62	19.327,9000	1,4715	-288
12 90	438.927	72.650	0	0	366.277		1.120.488	326,89	25.112,7000	1,1325	370

TOTAL AJUSTE POR UTILIDADES Y/O PERDIDAS

-184.553

RESULTADO → 0

7

ALFA, S.A. DE C.V.
 Cálculo del Costo Fiscal de las Acciones
 Ajuste por dividendos cobrados
 (Miles de pesos)

ANEXO 7-3

Fecha de enajenación:		28.440,3000								
Pago	Importe del	Total de	Dividendo	I.N.C.P.	Factor de	Dividendo	Acciones	Total		
Mes	Año	Dividendo	por Acción	del mes de	Actualización	por acción	propiedad de	Dividendos		
			(pesos)	Pago		(pesos)	Accionistas	Actualizados		
Nov	85	373.457	(1)							
Mar	86	512.992	(1)							
Sep	86	331.997	(1)							
Dic	86	1.149.983	(1)							
Nov	87	1.260.937	(1)							
Nov	88	4.951.580	(1)							
May	89	4.027.543	1.120.488	3.594	17.439,1000	1,6308	5.862	1.120.488	6.568.260	
Jun	89	3.841.504	(2)	1.120.488	3.428	17.650,9000	1,6113	5.524	1.120.488	6.189.685
Dic	89	1.469.052	1.120.488	1.311	19.327,9000	1,4715	1.929	1.120.488	2.161.656	
Oct	91	<u>1.947.470</u>	1.120.488	1.738	28.440,3000	1,0000	1.738	1.120.488	<u>1.947.470</u>	
		<u>19.866.515</u>							<u>16.867.071</u>	

(1) Los dividendos cobrados en estos años no se consideran para el cálculo del costo fiscal de las acciones

(2) Dividendos provenientes de : LAMDA 828.268
 OMEGA 3.013.235
3.841.503

ALFA, S.A. DE C.V.

Cálculo del Costo Fiscal de las Acciones

Ajuste por dividendos pagados

(Miles de pesos)

ANEXO 7-4

Fecha de enajenación: 28.440,3000

Pago Mes	Año	Importe del Dividendo	Total de Acciones de la Emisora	Dividendo por Acción (pesos)	I.N.C.P. del mes de Pago	Factor de Actualización	Dividendo por acción Actualizado (pesos)	Acciones propiedad de Accionistas	Total Dividendos Actualizados
May	89	4.027.545	1.120.488	3.594	17.439,1000	1,6308	5.862	1.120.488	6.568.263
Jun	89	3.013.236	1.120.488	2.689	17.650,9000	1,6113	4.333	1.120.488	4.855.126
Dic	89	1.480.850	1.120.488	1.322	19.327,9000	1,4715	1.945	1.120.488	2.179.017
Jun	90	5.450.000	1.120.488	4.864	22.258,9000	1,2777	6.215	1.120.488	6.963.490
Dic	90	850.000	1.120.488	759	25.112,7000	1,1325	859	1.120.488	962.631
Oct	91	<u>1.950.000</u>	1.120.488	1.740	28.440,3000	1,0000	1.740	1.120.488	<u>1.950.000</u>
		<u>16.771.631</u>						⑦ →	<u>23.478.526</u>

OMEGA, S.A. DE C.V.
Cálculo del Costo fiscal de las Acciones

ANEXO 8

ACCIONISTA : ALFA
Fecha de enajenación: Diciembre de 1991

	Anexo	
Total de acciones propiedad del enajenante	6	<u>31.349.530</u>
Costo comprobado de adquisición	8-1	5.476.716
Utilidades y/o Pérdidas ajustadas	8-2	96.242.779
Dividendos percibidos ajustados	NO HUBO	0
Dividendos distribuidos ajustados	8-3	<u>-38.115.891</u>
TOTAL		<u>63.603.604</u>
Costo Fiscal por acción		<u>2</u>

OMEGA, S.A. DE C.V.

ANEXO 8-1

Cálculo del Costo Fiscal de las Acciones

Actualización del costo comprobado de adquisición

(Miles de pesos)

INPC del mes de diciembre de 1991: 28.440,3000

TENEDOR	Fecha de Aportación Mes Año	Costo comprobado adquisición (pesos)	Número de Acciones	Inversión Total	INPC mes de aportación	Factor de actualización	Costo comprobado actualizado
ALFA	11 85	1.000	359.995	359.995	1.869,4555	15,2131	5.476.639
ALFA	12 86	0	639.990	0			0
ALFA	7 88	0	30.349.545	0			0
Total acciones			<u>31.349.530</u>	<u>359.995</u>			<u>5.476.639</u>
ACCIONISTA 1	11 85	1.000	1	1	1.869,4555	15,2131	15
ACCIONISTA 1	12 86	0	2	0			0
ACCIONISTA 1	7 88	0	91	0			0
Total acciones			<u>94</u>	<u>1</u>			<u>15</u>
ACCIONISTA 2	7 88	1.000	330.000	330.000	15.261,8000	1,8635	614.922
ACCIONISTA 2	6 89	1.000	42.396	42.396	17.650,9000	1,6113	68.308
ACCIONISTA 2	7 89	1.000	32.604	32.604	17.827,4000	1,5953	52.013
ACCIONISTA 2	12 89	1.000	255.000	255.000	19.327,9000	1,4715	375.207
ACCIONISTA 2	10 90	1.000	990.000	990.000	23.715,7000	1,1992	1.187.208
Total acciones			<u>1.650.000</u>	<u>1.650.000</u>			<u>2.297.658</u>
ACCIONISTA 3	11 85	1.000	1	1	1.869,4555	15,2131	15
ACCIONISTA 3	12 86	0	2	0			0
ACCIONISTA 3	7 88	0	91	0			0
Total acciones			<u>94</u>	<u>1</u>			<u>15</u>
ACCIONISTA 4	11 85	1.000	1	1	1.869,4555	15,2131	15
ACCIONISTA 4	12 86	0	2	0			0
ACCIONISTA 4	7 88	0	91	0			0
Total acciones			<u>94</u>	<u>1</u>			<u>15</u>
ACCIONISTA 5	11 85	1.000	1	1	1.869,4555	15,2131	15
ACCIONISTA 5	12 86	0	2	0			0
ACCIONISTA 5	7 88	0	91	0			0
Total acciones			<u>94</u>	<u>1</u>			<u>15</u>
ACCIONISTA 7	11 85	1.000	1	1	1.869,4555	15,2131	15
ACCIONISTA 7	12 86	0	2	0			0
ACCIONISTA 7	7 88	0	91	0			0
Total acciones			<u>94</u>	<u>1</u>			<u>15</u>
TOTAL DEL PAQUETE			<u>33.000.000</u>				<u>5.476.714</u>

OMEGA, S.A. DE C.V.
 Cálculo del Costo Fiscal de las Acciones
 Utilidades o Pérdidas Actualizadas
 (Miles de pesos)
 INPC del mes de diciembre de 1991:

ANEXO 8-2

28.440,3000

Ejercicio Terminado	Utilidad (Pérdida)				Utilidad (Pérdida)	Total	Total # de acciones de la Emisora	Utilidad (Pérdida) por Acción (pesos)	IN.P.C mes último del ejercicio	Factor de actualización	Utilidad por Acción Actualizada (pesos)	Número de Acciones de ALFA	Total	
Mes	Año	Fiscal	I.S.R.	P.T.U.	Gastos no Deducibles	Fiscal	Títulos							
10	86	879.731	122.732	84.654	0	672.345	360.000	1.867,63	1.869,4555	15,2131	28.412	359.995	10.228.310	
11	86	630.951	0	63.095	0	567.856	360.000	1.577,38	3.807,6000	7,4694	11.782	359.995	4.241.431	
12	86	151.584	0	15.158		136.426	1.000.000	136,43	4.108,2000	6,9228	944	999.985	944.430	
12	87													
	T-II	6.084.000	1.785.670	776.910	0	3.521.420								
	T-VII	7.769.104	2.310.040	776.910	0	4.682.154	4.450.006	1.000.000	4.682,15	10.647,2000	2,6712	12.507	999.985	12.506.312
12	88													
	T-II	18.590.054	6.506.519	2.880.101	253.003	8.950.431								
	T-VII	28.801.012	9.994.839	2.880.101	253.003	15.673.069	12.984.014	31.680.000	494,73	16.147,3000	1,7613	871	31.349.530	27.317.015
12	89	34.120.454	12.624.568	3.981.060	38.429	17.476.397	32.010.000	545,97	19.327,9000	1,4715	803	31.349.530	25.184.192	
12	90	28.768.427	10.356.634	3.579.501	126.750	14.705.542	33.000.000	445,62	25.112,7000	1,1325	505	31.349.530	15.821.089	
TOTAL AJUSTE POR UTILIDADES Y/O PERDIDAS											55.825			

RESULTADO

8

96.242.779

OMEGA, S.A. DE C.V.

ANEXO 8-3

Cálculo del Costo Fiscal de las Acciones

Ajuste por dividendos pagados

(Miles de pesos)

ACCIONISTA:

ALFA

Fecha de enajenación:

28.440,3000

Pago Mes	Año	Importe del Dividendo	Total de Acciones de la Emisora	Dividendo por Acción (pesos)	I.N.C.P. del mes de Pago	Factor de Actualización	Dividendo por acción Actualizado (pesos)	Acciones propiedad del ALFA	Total Dividendos Actualizados
Nov	85	373.462	360.000	1.037	1.869,4555	15,2131	15.782	359.995	5.681.461
Mar	86	513.000	360.000	1.425	2.375,3772	11,9730	17.061	359.995	6.142.044
Sep	86	332.001	360.000	922	3.373,6715	8,4301	7.774	359.995	2.798.762
Dic	86	1.150.000	1.000.000	1.150	4.108,2000	6,9228	7.961	999.985	7.961.115
Nov	87	1.260.956 (1)							
Nov	88	5.003.778 (1)							
May	89	4.070.000	31.680.000	128	17.439,1000	1,6308	210	31.349.530	6.568.259
Jun	89	3.045.000	31.680.000	96	17.650,9000	1,6113	155	31.349.530	4.855.124
Dic	89	1.500.000	32.010.000	47	19.327,9000	1,4715	69	31.349.530	2.161.656
Oct	91	<u>2.050.000</u>	33.000.000	62	28.440,3000	1,0000	62	31.349.530	1.947.470
		<u>19.298.197</u>							<u>38.115.892</u>

06

(1) Los dividendos pagados en estos años no se consideran para el cálculo del costo fiscal de acciones.

COMENTARIOS A LOS ANEXOS 7 y 8

Como puede observarse el costo fiscal de las acciones de ALFA ya es negativo, por lo que al vender sus acciones todo será una utilidad fiscal por venta de acciones, mediante la fusión, el nuevo costo de adquisición se revalúa, por lo tanto su margen de utilidad y el consecuente pago de impuestos se ve disminuido cuando se realice una nueva enajenación y se favorece el accionista.

Con la alternativa de la fusión se mejora el valor de las acciones, tanto fiscal como financieramente, aun más, pueden expresarse sin valor nominal, financieramente (de acuerdo al artículo 125, fracción IV, párrafo 3 de la Ley General de Sociedades Mercantiles) el valor de las acciones se actualizan automáticamente.

OMEGA, S.A. DE C.V.

Determinación del Capital Contable de ALFA para efectos de la Fusión con OMEGA

(Miles de pesos)

ANEXO 9

Concepto	Generado por			Total registrado en ALFA	ALFA individual más Participación	OMEGA antes de la Fusión	Total fusionado al 31 de dic. 91
	ALFA	OMEGA	Otras				
Histórico	1.120.488	0	0	1.120.488	1.120.488	33.000.000	34.120.488
Actualizado	1.261.595	0	0	1.261.595	1.261.595	91.042.904	92.304.499
Capital Social	2.382.083	0	0	2.382.083	2.382.083	124.042.904	126.424.987
Histórico	0	66.238.055	2.153.810	68.391.865	2.153.810	56.717.918	58.871.728
Actualizado	5.156.631	79.969.037	252.812	85.378.480	5.409.443	68.164.964	73.574.407
Utilidades Retenidas	5.156.631	146.207.092	2.406.622	153.770.345	7.563.253	124.882.882	132.446.135
Histórico	0	5.724.700	7.157.093	12.881.793	7.157.093	0	7.157.093
Actualizado	0	89.848.281	17.708.546	107.556.827	17.708.546	0	17.708.546
Exceso val. cto/adquisición	0	95.572.981	24.865.639	120.438.620	24.865.639	0	24.865.639
Histórico	0	-31.531.773	-701.530	-32.233.303	-701.530	-27.611.421	-28.312.951
Actualizado	0	0	0	0	0	0	0
Insuf. en el Cap. Cont.	0	-31.531.773	-701.530	-32.233.303	-701.530	-27.611.421	-28.312.951
Histórico	1.120.488	40.430.982	8.609.373	50.160.843	9.729.861	62.106.497	71.836.358
Actualizado	6.418.226	169.817.318	17.961.358	194.196.902	24.379.584	159.207.868	183.587.452
Total de Capital Contable	7.538.714	210.248.300	26.570.731	244.357.745	34.109.445	221.314.365	255.423.810

92

Handwritten annotations in circles: (6) next to ALFA column, (6) next to OMEGA column, (11) next to Total fusionado al 31 de dic. 91 column, (62) next to Capital Social row, (10) and (92) below Total de Capital Contable, (2) below Total registrado en ALFA, (91) below ALFA individual más Participación, (3) below OMEGA antes de la Fusión, and (104) below Total fusionado al 31 de dic. 91.

ALFA, S.A. DE C.V.

ANEXO 9-1

Hoja de trabajo que muestra los efectos de la fusión de ALFA en OMEGA
(Miles de Pesos)

Cuenta	Nombre de la Cuenta	Saldos de		Saldos Fusionados 12/31/91
		ALFA 12/31/91	ELIMINACIONES DEBITO CREDITO	
103	Bancos	264.516		264.516
116	Deudores diversos	63		63
147	Mobiliario y Eq. de Oficina	1.051		1.051
160	Inversión en subsidiarias	244.077.256		33.828.956
174	Dep'n. acumulada eq. de oficina	-420		-420
	Total del Activo	244.342.466	0	34.094.166
201	Impuestos por pagar	-16.853		-16.853
235	Pasivo diferido	1.574		1.574
	Total del Pasivo	-15.279	0	-15.279
300	Capital social	1.120.488		1.120.488
301	Actualiz. del Cap.Soc. y U. Ret.	194.196.902	169.817.317	24.379.585
304	Insuficiencia en la actualización	-32.233.304		-701.530
320	Utilidades por aplicar	53.059.887	51.990.907	1.068.980
322	Utilidad del ejercicio	15.331.980	14.247.150	1.084.830
324	Exceso val.neto de libro cto.adq.	12.881.792	5.724.700	7.157.092
	Total del Capital	244.357.745	241.780.074	34.109.445
	Total Pasivo y Capital	244.342.466	241.780.074	34.094.166

Capital contable a ser fusionado :

34,109,445

COMENTARIOS A LOS ANEXOS 9 y 9-1

Ambas compañías tienen su contabilidad con los lineamientos de las Terceras Adecuaciones del Boletín B-10. Por su parte ALFA reconoce su valor en la participación de las compañías subsidiarias conforme al porcentaje de tenencia accionaria, como ente económico, (llamado Método de Participación o Equity Method), pero no ha recibido físicamente y tampoco ha capitalizado las mencionadas utilidades, lo cual cómo ente jurídico no tiene el valor que contablemente se esta mostrando en su capital contable, por esta razón únicamente consideramos para efectos de la asignación del capital contable lo que correspondía al capital social y a su actualización, véase los ANEXOS 6-1 y 6-2.

En este anexo 9 podemos observar el análisis del capital contable de ALFA.

En el ANEXO 9-1 puede observarse claramente que la eliminación en el renglón de las inversiones, lo que se esta eliminando aparentemente corresponde al capital contable de OMEGA, decimos que aparentemente porque esta parte del capital subsiste en OMEGA, más la participación de los otros accionistas que no participaban en el capital de ALFA.

Por el tipo de fusión que se esta realizando, es muy importante la elaboración del anexo 9, ya que es muy necesario desmembrar el capital

de ALFA y OMEGA para la asignación de las acciones, de lo contrario nos llevaría a darles a los accionistas de más y a otros de menos, lo que finalmente les provocaría una utilidad o pérdida irreal al momento de la enajenación de las mismas, asimismo la participación en la administración de la compañía tendría el mismo efecto.

En conclusión, podemos decir que debido a que ALFA tenía valuadas sus inversiones en las compañías subsidiarias por el método de participación, no se origina una utilidad por fusión al momento de llevar a cabo la misma.

OMEGA, S.A. DE C.V.

Hoja de trabajo que muestra los efectos de la fusión de ALFA en OMEGA

(Miles de Pesos)

ANEXO 10

Cuenta	Nombre de la cuenta	Saldos de	Saldos de	TOTAL	ELIMINACIONES		Saldos
		OMEGA	ALFA		DEBITO	CREDITO	Fusionados
		12/31/91	12/31/91				12/31/91
101	Fondo fijo	19.139		19.139			19.139
102	Caja	40.372		40.372			40.372
103	Bancos	1.272.083	264.516	1.536.599			1.536.599
108	Cuentas	18.086.316		18.086.316			18.086.316
109	Rva. ctas. incobrables	-151.629		-151.629			-151.629
115	Funcionarios y empleados	146.905		146.905			146.905
116	Deudores diversos	550.675	63	550.738			550.738
117	Inv. en valores	451.501		451.501			451.501
119	Anticipo a proveedores	1.732.138		1.732.138			1.732.138
121	Alm. prod. terminado	11.542.637		11.542.637			11.542.637
123	Alm. prod. terminado dec.	364.117		364.117			364.117
125	Producción en proceso	490.468		490.468			490.468
127	Mat. primas dec.	51.297		51.297			51.297
128	Mat. primas	2.685.299		2.685.299			2.685.299
129	Reserva UEPS	-10.087.606		-10.087.606			-10.087.606
130	Actualización de inventario	11.704.388		11.704.388			11.704.388
131	Rva. inventario Obsoleto	-111.000		-111.000			-111.000
140	Terrenos	7.071.458		7.071.458			7.071.458
141	Edificios y construcciones	14.114.838		14.114.838			14.114.838
142	Revaluación de Terrenos	23.012.021		23.012.021			23.012.021
143	Revaluación de Edificios	33.324.036		33.324.036			33.324.036
144	Maquinaria y Equipo	147.301.806		147.301.806			147.301.806
147	Mobiliario y Eq. de Oficina	3.094.037	1.051	3.095.088			3.095.088
148	Equipo de transporte	3.897.191		3.897.191			3.897.191
149	Equipo de cómputo	2.188.957		2.188.957			2.188.957
150	Refacciones y herramientas	29.825		29.825			29.825
151	Moldes, Troqueles y Mat.	2.114		2.114			2.114
153	Construcciones en Proceso	26.001.025		26.001.025			26.001.025
154	Maquinaria y Eq. en tránsito	149.278		149.278			149.278
159	Depositos en garantía	107.034		107.034			107.034
160	Inversión en subsidiarias	0	244.077.256	244.077.256			244.077.256
163	Gastos de instalación	989		989		210.248.300	33.828.956
164	Licencias	411.270		411.270			411.270
167	Gastos anticipados	67.263		67.263			67.263
171	Dep'n. acumulada edificio	-4.753.735		-4.753.735			-4.753.735
174	Dep'n. acumulada maq. y eq.	-32.617.071		-32.617.071			-32.617.071
177	Dep'n. acumulada mob. y eq.	-882.025	-420	-882.445			-882.445
178	Dep'n. acumulada eq. transpo.	-451.420		-451.420			-451.420
179	Dep'n. acumulada eq. cómputo	-358.502		-358.502			-358.502
193	Amo'n. acum. gtos. instalación	-162.069		-162.069			-162.069
Total del Activo		260.335.420	244.342.466	504.677.886	0	210.248.300	294.429.586

(3)

(2)

(11)

OMEGA, S.A. DE C.V.

ANEXO 10-1

Hoja de trabajo que muestra los efectos de la fusión de ALFA en OMEGA

(Miles de Pesos)

Cuenta	Nombre de la cuenta	Saldo de	Saldo de	TOTAL	ELIMINACIONES		Saldo
		OMEGA	ALFA		DEBITO	CREDITO	Fusionados
		12/31/91	12/31/91				12/31/91
200	Sueldos por pagar	113.197		113.197			113.197
201	Impuestos por pagar	-2.032.852	-16.853	-2.049.705			-2.049.705
203	Proveedores	11.240.615		11.240.615			11.240.615
205	Créditos bancarios	16.643.910		16.643.910			16.643.910
206	Acreedores diversos	4.291.622		4.291.622			4.291.622
221	Prov. prestaciones al personal	51.039		51.039			51.039
232	Doctos. por pagar a largo plazo	6.875.000		6.875.000			6.875.000
235	Pasivo diferido	1.838.523		1.840.097			1.840.097
	Total del Pasivo	39.021.054	-15.279	39.005.775	0	0	39.005.775
300	Capital social	33.000.000	1.120.488	34.120.488			34.120.488
301	Actualiz. del Cap.Soc. y U. Ret.	154.551.176	194.196.902	348.748.078	165.160.626		183.587.452
304	Insuficiencia en la actualización	-22.954.728	-32.233.304	-55.188.032		26.875.080	-28.312.952
320	Utilidades por aplicar	41.721.542	53.059.887	94.781.429	50.906.074		43.875.355
322	Utilidad del ejercicio	14.996.376	15.331.980	30.328.356	15.331.980		14.996.376
324	Exceso val.neto de libro etc.adq.	0	12.881.792	12.881.792	5.724.700		7.157.092
	Total del Capital	221.314.366	244.357.745	465.672.111	237.123.380	26.875.080	255.423.811
	Total Pasivo y Capital	260.335.420	244.342.466	504.677.886	237.123.380	26.875.080	294.429.586

③

②

①①

COMENTARIOS A LOS ANEXOS 10 y 10-1

En los anexos 10 y 10-1 se observan como se combinan las dos compañías y en las eliminaciones se están realizando los movimientos que determinamos en el ANEXO 9.

El nuevo capital contable fusionado de OMEGA, se forma de la siguiente manera:

- 1) El capital contable que ALFA generó en manera individual.
- 2) El capital contable de OMEGA que se había generado en ALFA, lo que de otra manera era la inversión de ALFA en OMEGA.
- 3) El capital contable de los otros accionistas de OMEGA y que no participaban en ALFA, también llamado capital minoritario.

En el ANEXO 10 podemos observar finalmente el balance general fusionado, el cual comparado con el ANEXO 3 presenta una mejor posición financiera.

OMEGA, S.A. DE C.V.Balance General Fusionado al 31 de diciembre de 1991
(Miles de pesos)

ANEXO 11

ACTIVO

Circulante :

Efectivo e inversiones temporales
de efectivo 2.047.611

Cuentas por cobrar:

A clientes - neto 17.934.687
Otras 697.643 18.632.330Inventarios 18.371.738

Total activo circulante 39.051.679

Activo Fijo:

Inversión 260.187.637
Depreciación acumulada -39.063.173 221.124.464

Inversión en subsidiarias (6-2) 33.828.956

Otros Activos 424.487TOTAL (10) 294.429.586**PASIVO**

Circulante :

Documentos por pagar 23.518.910
Proveedores 15.532.237
Otras cuentas por pagar -45.372 39.005.775**CAPITAL CONTABLE**

Capital Social 34.120.488 (9)

Actualización del Capital
Social y Utilidades Retenidas 183.587.452Insuficiencia en la Actualización
del Capital Contable -28.312.952Exceso en el valor neto del
costo de adquisición 7.157.092Utilidades Retenidas 58.871.731 255.423.811TOTAL (10-1) 294.429.586

COMENTARIOS AL ANEXO 11

En este anexo se muestra claramente el balance general fusionado de OMEGA, de este caso practico podemos concluir lo siguiente:

- 1) OMEGA se encuentra en su etapa de madurez, al igual que ALFA; sin embargo quién realiza la principal actividad productiva es OMEGA, por lo que es factible la compra únicamente de la misma.
- 2) Uno de los objetivos básicos de una fusión debe de ser combinar dos o más empresas, de manera que el valor de mercado resultante de la empresa combinada fuera mayor que el valor de mercado de las empresas que operaban como entidades separadas. Mediante el proceso de fusión OMEGA adquiere el total del ciclo productivo, por lo que ahora al comprar a OMEGA indirectamente comprarían a las demás compañías subsidiarias.
- 3) Mejoras en la administración, es otro de los objetivos que se persigue con la fusión, lo que trae consigo es un incremento en la utilidad neta, beneficiando directamente a los accionistas.
- 4) Existe la razón de intercambio de acciones, pues en este caso las mismas se expresaron sin valor nominal.
- 5) Finalmente un Corporativo Transnacional se interesó por OMEGA y la compró, ya fusionada. Mediante todo este proceso OMEGA

sufrió una metamorfosis, pues paso a ser de una compañía subsidiaria a una tenedora y de una tenedora a una división del Corporativo Transnacional.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

En la última década han existido cambios económicos y políticos que han transformado radicalmente al mundo entero:

- Caída del muro de Berlín.
- Reunificación de las economías Alemanas.
- Desaparición del socialismo-comunismo en la Unión Soviética.
- Surgimiento del bloque asiático (los tigres asiáticos) como una potencia comercial exportadora de primer orden.
- Dominación de mercados extranjeros por parte del Japón.
- Negociación de un Tratado de Libre Comercio entre México y dos de las principales potencias mundiales.

Cada uno de estos eventos ha implicado cambios sumamente importantes en la manera de hacer negocios por parte de los entes económicos de cada país, afectando de esta forma la caída del muro de Berlín dejó al descubierto una serie de anomalías originadas por la política económica que imperaba en ese tiempo.

La desaparición del socialismo en Rusia para entrar a una economía de mercado ha resultado mucho más complicado, en términos políticos y económicos, de lo que se esperaba.

La desaparición de pequeñas y microempresas le ha dado a Japón y a los tigres asiáticos, su inmejorable capacidad exportadora.

La comunidad europea se alista como bloque económico y político a jugar un papel principal en el mundo.

En México estamos emergiendo de una **década pérdida** en la cual los errores político-económicos y el sobreproteccionismo han ocasionado entre otros, una falta de inversión extranjera e ineficacia de consideración en el aparato productivo del país.

El tratado de libre comercio negociado y a punto de ser aprobado por los congresos de los países involucrados, va a exigir de las compañías mexicanas una fuerza competitiva, productiva y de calidad, nunca antes vista en este país.

Los tres aspectos son factibles de lograr, aprovechando nuestro potencial innovador así como logrando la eficiencia operativa y de calidad semejante, cuando menos, al de nuestros futuros socios comerciales.

En nuestro país sólo los grandes conglomerados transnacionales están preparados para la lucha por los mercados y la gran mayoría restante aun esta despertando de su letargo.

Con este trabajo se pretende demostrar que una de las principales herramientas para hacer frente a la competencia, es aprovechando lo mejor de las empresas de un mismo ciclo productivo o cadena de comercio en beneficio de los inversionistas y procurando explotar economías de escala y productivas que se generen en el proceso.

La figura aceptada en este concepto es la **FUSION DE EMPRESAS** .

Sólo a través del proceso de fusión de empresas es como el empresario podrá hacer frente a las condiciones económicas del mercado, ya que día con día los hombres de negocios se enfrentan a condiciones cada vez más difíciles de competir, por otro lado, el hecho de que las compañías se unan para hacer una más fuerte, hará que las mismas puedan brindar al público un producto mejor, primero al mercado interno y posteriormente al mercado externo, asimismo al contar la economía con empresas fuertes y competitivas hará que se puedan confrontar con las de los mercados de Estados Unidos y Canadá, y una vez que se consoliden estas economías estaremos en la posición de competir con los mercados del resto del mundo.

BIBLIOGRAFIA

1. Van Horne, James C. "Administración financiera", Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. de C.V., 1986 segunda edición México.
2. Johnson, Robert W. "Administración financiera", Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. 1989, cuarta edición.
3. González Hernández, Antonio, "Holding, compañías tenedoras, subsidiarias y asociadas" Limusa, 1982 primera edición.
4. Escuela Superior de Comercio y Administración del I.P.N., "Estados financieros consolidados y métodos de participación" Trillas, 1980, segunda edición.
5. American Institute of Certified Accountants, "Accounting Research Bulletin No. 51", 1980.
6. Weston, Chung, Hoag "Mergers, restructuring, and corporate control", Editorial Prentice Hall, 1990, primera edición.

7. Copeland, Koller, Murrin, Makiney & Co. Inc. "Valuation", Editorial Wiley, edición 1990.
8. Gustavo Baz "Curso de Contabilidad de Sociedades", Editorial Olimpia, edición 1982.
9. Ley del Impuesto sobre la Renta 1991 y 1992.
10. Ley de Sociedades Mercantiles 1991.
11. The New Encyclopaedia Britannica. Volume 15, Macropedia pág. 389.
12. González Hernández, Antonio. "Holding, Compañías Tenedoras, Subsidiarias y Asociadas". Primera Edición. México, Editorial Limusa, edición 1982.
13. KPMG Guía de literatura contable "Combinaciones Mercantiles" sección B-50, edición 1991.
14. Pasos, Luis, "Libre comercio", Editorial Diana, 1991.

- 15. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, "Esquema de la calidad y productividad empresarial", Editorial IMCP, 1990. Boletines 1 y 2.**

- 16. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, "Principios de contabilidad generalmente aceptados", Editorial IMCP, 1991. Boletines B - 8.**