



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
POSGRADO EN DERECHO
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES JURÍDICAS

LA NECESARIA EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA MERCANTIL EN
MÉXICO PARA LOGRAR SU CONSERVACIÓN

TESIS
QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE
DOCTOR EN DERECHO

PRESENTA:
IVÁN JOSUÉ ROMO VALDOVINOS

DIRECTOR DE TESIS
Dr. LUIS MANUEL CAMP MEJAN CARRER
POSGRADO EN DERECHO

MIEMBROS DEL COMITÉ DE TUTORES
Ministro en retiro GUILLERMO I. ORTIZ MAYAGOITIA
Dra. MARÍA SUSANA DÁVALOS TORRES
Dr. GONZALO GARCÍA VELASCO
Dr. EDUARDO PRECIADO BRISEÑO
POSGRADO EN DERECHO

Ciudad Universitaria, Ciudad de México

julio 2019



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
TÍTULO PRIMERO. MARCO HISTÓRICO-ECONÓMICO DE LA EMPRESA EN MÉXICO	6
CAPÍTULO PRIMERO. LAS CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA	6
1. La personalidad jurídica	7
2. La independencia patrimonial.....	8
3. La autonomía operativa.....	10
CAPÍTULO SEGUNDO. EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA EN AMÉRICA LATINA	12
1. El desarrollo económico.....	13
2. El crecimiento.....	14
3. La inversión.....	16
CAPÍTULO TERCERO. LA EMPRESA EN MÉXICO	19
1. La actividad económica	20
2. El libre comercio internacional	25
3. La actividad económica extranjera.....	26
TÍTULO SEGUNDO. CONCEPTOS GENERALES DE LA EMPRESA MERCANTIL	32
CAPÍTULO PRIMERO. LA EMPRESA.....	32
1. Fijación del concepto.....	32
2. Distinción entre empresa, sociedad, negociación y agente económico.....	34
CAPÍTULO SEGUNDO. LAS SOCIEDADES MERCANTILES	38
1. Tipos de sociedades mercantiles	39
I. La Sociedad Anónima.....	41
II. La Sociedad de Responsabilidad Limitada.....	44
III. La Sociedad por Acciones Simplificada.....	46
2. Opciones de las sociedades mercantiles.....	48
I. La sociedad de Capital Variable	48
II. La sociedad Promotora de Inversión	49
III. La sociedad Promotora de Inversión Bursátil.....	50
IV. La sociedad Bursátil.....	51
CAPÍTULO TERCERO. PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA EMPRESA MERCANTIL	55
1. Los Pactos Societarios.....	55
2. Gobierno corporativo.....	59
3. Principios administrativos	65
I. Desempeño y productividad del personal	65
II. Capacitación y adiestramiento	67
III. Equipos y grupos de trabajo.....	69
IV. Liderazgo y toma de decisiones.....	70
4. Principios contables.....	72
5. Principios económicos	75
I. La ley de la oferta y la demanda	77
II. El costo de oportunidad y los costos irrecuperables	79
III. La inflación y las tasas de interés	81
IV. Economía del comportamiento -Behavioral Economics-	85
6. Principios financieros corporativos.....	87
I. Análisis del valor de la empresa (Razones financieras).....	88
II. Valuación de las inversiones.....	92
III. Valuación de la empresa.....	96

IV. Valuación Bursátil	99
7. Principios operativos.....	101
I. Estrategias de producción	101
II. Control de costos	103
III. Desarrollo de tecnologías	105
TÍTULO TERCERO. MARCO TEÓRICO-LEGAL DE LA EMPRESA	109
CAPÍTULO PRIMERO. RÉGIMEN LEGAL.....	109
1. Marco constitucional.....	109
2. Legislación secundaria.....	111
I. Código de Comercio.....	112
II. Ley General de Sociedades Mercantiles.....	113
III. Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.....	114
IV. Ley Federal del Trabajo.....	115
V. Ley del Mercado de Valores	116
VI. Ley Federal de Competencia Económica.....	117
VII. Ley de Concursos Mercantiles	118
VIII. Código Civil Federal	121
IX. Legislación complementaria.....	122
3. Régimen local	123
CAPÍTULO SEGUNDO. LA EMPRESA FAMILIAR.....	125
1. Fundación.....	125
2. Principales características.....	128
3. Cambio generacional.....	131
CAPÍTULO TERCERO. MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS	135
1. Concepto.....	135
2. Principales características.....	137
CAPÍTULO CUARTO. LOS GRUPOS DE EMPRESAS	142
1. Concepto.....	142
2. Principales características.....	144
3. El concepto de Responsabilidad Empresarial -Enterprise Liability-.....	148
TÍTULO CUARTO. LA CONSERVACIÓN DE LA EMPRESA.....	152
CAPÍTULO PRIMERO. DETECCIÓN DE LAS PROBLEMÁTICAS EMPRESARIALES	152
1. Problemáticas orgánicas.....	152
2. Problemáticas funcionales.....	156
3. Problemáticas económicas.....	158
CAPÍTULO SEGUNDO. LA INSOLVENCIA.....	163
1. Fijación del concepto.....	163
2. Elementos esenciales.....	166
3. Marco normativo	170
4. Utilidad de la institución	176
CAPÍTULO TERCERO. FORMAS DE CONSERVACIÓN.....	179
1. Implementación de un gobierno corporativo.....	179
2. La Institucionalización	184
3. Enajenación del negocio	190
CAPÍTULO CUARTO. HACIA UNA MEJOR EXPECTATIVA DE VIDA DE LAS EMPRESAS MERCANTILES	197
CONCLUSIONES.....	199
BIBLIOGRAFÍA	201

INTRODUCCIÓN

La fragilidad de la economía y de sus agentes ha sido una situación que constantemente ha preocupado no sólo a los Estados, empresas, comerciantes y estudiosos de la materia, sino a la población en general, ya que el menor desequilibrio en los factores que integran la vida económica familiar, nacional y/o global les puede acarrear consecuencias funestas.

En el marco específico de las empresas mercantiles en México, surge la interrogante de por qué las empresas de nueva creación no tienen una expectativa de vida alentadora, ¿son las circunstancias internacionales, o existen condiciones adicionales dentro del país?

Según datos recabados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía Mexicano en el año 2019¹, de cada 100 empresas comerciales que inician actividades sólo 66 sobreviven después del primer año y únicamente 17 llegan a los 25 años.

La esperanza de vida de una empresa nueva en México es de 6.9 años y la esperanza máxima de aquellas que alcanzan los 25 años es de 24.9 años adicionales.

¿A qué se debe esto? La sociedad mexicana está basada medularmente en los lazos familiares y de amistad que rigen a sus integrantes. Gran parte de las actividades que se desempeñan en México surgen de relaciones fraternales entre los agentes que participan en ellas.

En los negocios, al ser México una sociedad fundada en las bases familiares, gran parte de la actividad económica gira alrededor de los nexos o vínculos previamente establecidos entre los agentes que intervienen en ella. Hacer

¹ Información obtenida de la página: <https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/> última visita: 13 de abril de 2019.

negocios con “mi compadre” o “el hijo de mi amigo”, etc., es una constante en la realidad mexicana.

La experiencia en México nos ha enseñado que para que una empresa crezca no es necesario contar con una gran infraestructura o con un bagaje empresarial; de hecho, las grandes corporaciones mexicanas nacieron y crecieron a través de un negocio familiar.

Afines a la tradición romana, la mayoría de los negocios se gestan por el *pater familias* empresarial mexicano que durante su vida productiva logra consolidar un negocio rentable, pero por lo general no logra proporcionar a sus herederos las herramientas necesarias para continuar con el negocio familiar.

Lo mismo sucede en la gran mayoría de las empresas fundadas por familiares o amigos que al estar operativas no implementan, ni operan, los mecanismos necesarios para garantizar el brinco generacional.

De hecho, la transición generacional es una de las principales causas de frustración de aquellos negocios que habiendo logrado brincar la media en la expectativa de vida, al no contar con una base empresarial sólida difícilmente logran superar la continuidad del negocio al faltar su fundador o sus fundadores.

Es en esta situación o momento en el que el Derecho de la Insolvencia puede, desde su ámbito preventivo, aportar las bases estructurales y de organización que permitan a los negocios familiares brincar la brecha generacional y sobrevivir a sus fundadores.

El Derecho de la Insolvencia busca precisamente minimizar los impactos que la insolvencia puede tener dentro de la sociedad. Para alcanzar tal objetivo es necesario que se logre un balance dentro de las posiciones -de suyo encontradas- de los dos principales agentes que intervienen en ésta: i) los acreedores y ii) el deudor.

Sin embargo, la materia de la insolvencia no se agota ahí. A lo largo de los años se ha buscado desarrollar una cultura preventiva en esta materia que, no solo evite tener que liquidar las empresas insolventes, sino para que las empresas no caigan en problemáticas de insolvencia, o, de ser estas problemáticas inminentes, puedan lidiar con ellas antes de que sean irremediables.

El maestro Lucian Bebchuk al tratar el tema nos señala: “La reorganización, que está reglamentada en el Capítulo 11 del Código de Quiebras, es una alternativa a la liquidación. La reorganización es esencialmente la venta de la compañía a los ya existentes “participantes” – todas aquellas personas que tienen demandas o intereses en la compañía. Esta “venta” es, por supuesto, hipotética. Los participantes pagan por la compañía con las demandas e intereses existentes; a cambio, reciben “boletos” en la compañía reorganizada – esto es, participación o intereses en la nueva compañía.”²

Es aquí, el campo de investigación en el que este trabajo busca aportar, aunque sea en pequeña medida, un apoyo preventivo que permita a los herederos de los negocios productivos prever y solucionar las problemáticas que el cambio generacional ocasiona y que, como hemos visto, en la mayoría de los casos concluye en la desaparición de la empresa.

El trabajo está dividido en cuatro títulos que, desde nuestra óptica, nos permiten tener un escenario integral de las peculiaridades que deben ser tomadas en cuenta si se quiere lograr la conservación de las empresas en México.

² La traducción al español es propia. El texto original señala: “Reorganization, which is governed by Chapter 11 of the Bankruptcy Code, is an alternative to liquidation. Reorganization is essentially a sale of a company to the existing “participants” - all those who hold claims against or interest in the company. This “sale” is of course a hypothetical one. The participants pay for the company with their existing claims and interests; in exchange, they receive “tickets” in the reorganized company - that is, claims against or interest in this new entity.” **Lucian Arye Bebchuk (Editor)**, “A new approach to corporate reorganizations” en *Corporate Law and economic analysis*, reimpresión, Estados Unidos de América, Cambridge University Press, 1990, pp. 150-151.

En el título primero encontramos un análisis histórico-económico de cómo se ha gestado y evolucionado la empresa en América. Estudiamos cómo es que se llega a la realidad actual de la empresa en México, para con ello entender el porqué de las situaciones que acontecen hoy en día.

El título segundo contempla el análisis de elementos básicos necesarios para realizar un estudio completo y detallado del objetivo principal de nuestro trabajo, que se enfoca hacia la conservación de la empresa. Revisando algunos conceptos elementales de derecho como el de sociedad mercantil, se esbozan algunos conocimientos generales que a veces le son pasados por alto los empresarios -y hasta por los abogados-, con lo que pretendemos sensibilizar al lector de que la empresa tiene una connotación universal que participa de muchas ramas de estudio.

Tener un marco teórico que pueda ser aterrizado en conceptos asequibles para el lector, es un punto medular de un trabajo de investigación, pues de nada sirve una teoría que no pueda llevarse a la práctica, o bien, una práctica generalizada que no pueda teorizarse. Este es el objetivo del título tercero en el cual analizamos los elementos distintivos de la empresa en México, enfocándonos en el ámbito de la empresa familiar, las micro, pequeñas y medianas empresas y los grupos de empresas para lograr entender su importancia en el ámbito empresarial mexicano. Hacemos un especial análisis de la empresa familiar dado que, como ya se dijo, es la piedra angular de la creación de nuevos negocios en México.

Finalmente, el título cuarto nos permite cristalizar todo nuestro estudio, dotando al marco teórico -contenido en los tres títulos anteriores- de una finalidad práctica. Este último título constituye una herramienta sólida y funcional para la conservación de la empresa en México, lo cual nos parece que no es otra cosa que el entendimiento y esquematización de la necesaria evolución de las empresas; así como de las herramientas con las que cuenta el empresario mexicano, o el empresario que hace negocios en México, para lograr generar una empresa que perdure a través del tiempo y las generaciones.

De esta manera, en la presente obra nos avocamos al estudio de las empresas en México y de sus problemáticas y carencias, proponiendo o estableciendo un sistema de mejora que les permita conservarse funcionales, operativas y competitivas por más tiempo.

Esperamos que la lectura de este trabajo genere la misma fascinación que la que generó la gestación y elaboración del mismo.

TÍTULO PRIMERO. MARCO HISTÓRICO-ECONÓMICO DE LA EMPRESA EN MÉXICO

CAPÍTULO PRIMERO. LAS CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

En esta época es difícil separarse de la idea de las grandes trasnacionales que inundan los mercados nacionales de productos y servicios, asimismo la gente está familiarizada con el concepto de empresa o corporación como ente independiente de sus dueños, es decir, en general la gente ya se encuentra adaptada a un concepto de la empresa que “hace negocios”.

Pero ¿qué significa esta empresa? ¿de dónde viene? ¿qué sabemos respecto de ella? En este mundo de apertura tecnológica y acceso, tal vez desmedido, a la información, es común dar por sentados y por válidos muchos conceptos que nos parecen tan elementales que ya ni siquiera los cuestionamos.

Sin embargo, nos parece necesario hacer una revisión de este concepto tan permeado en la vida diaria, ya que constituye el motor de las decisiones, no solo económicas, sino también políticas, regulatorias e incluso sociales de los países alrededor del mundo.

Sin perjuicio de que en el título siguiente agotaremos un estudio exhaustivo de las características que debe tener el ente económico denominado empresa, para efectos de este primer capítulo bástenos señalar que las tres características distintivas con las que cuenta la empresa son: 1) Personalidad Jurídica; 2) Independencia patrimonial y 3) Autonomía operativa.³ Ahora bien, revisemos cada una de ellas:

³ **García Velasco, Gonzalo.** *Persona Jurídica. Doctrina y Legislación Mexicana*, 2ª ed., México, Editorial Porrúa, 2009.

1. La personalidad jurídica

Toda persona, ya sea física o jurídica, que es capaz de actuar en la vida de una sociedad goza de un reconocimiento legal para la realización de sus actividades a lo cual la doctrina le ha denominado "personalidad". Más allá de la discusión teórica si esta personalidad le es inherente a la persona o si es una atribución que le otorga el estado, lo cierto es que para ser sujeto de derechos y obligaciones se necesita de esta personalidad.

El maestro Manuel Lizardi nos señala a este respecto:

"Las sociedades mercantiles, al igual que las personas físicas, son sujetos de derechos y obligaciones; pero las personas físicas pueden obrar por sí mismas, y sólo por circunstancias especiales de necesidad o conveniencia, requieren de representante para concluir negocios jurídicos. En cambio las sociedades, como personas jurídicas, por su naturaleza especial, no pueden actuar sin la figura del representante. Esto no puede concretarse en un contrato como el mandato, a pesar de que la ley en frecuentes ocasiones suele llamar mandatarios a los administradores o representantes. Es ilógico y absurdo pretender que cualquier sociedad pueda contratar consigo misma para celebrar un contrato de mandato." ⁴

La personalidad está compuesta por dos elementos fundamentales que son la capacidad de goce y la capacidad de ejercicio. La primera de ellas refiere a la aptitud de un sujeto para ser titular de derechos y obligaciones. La segunda hace alusión a la posibilidad de que el sujeto ejercite los primeros y cumpla con las segundas.

Más allá de la discusión doctrinal relativa al hecho de si el Estado reconoce u otorga la personalidad, y si es esta personalidad la que puede producir una personalidad jurídica como una ficción generada exclusivamente por la ley, bástenos señalar el concepto que nos da Ferrara al respecto, quien establece que "Personas jurídicas son las reconocidas como tales: no hay personas

⁴ **Lizardi Albarrán, Manuel.** *Estudio de la Ley General de Sociedades Mercantiles y comentarios a sus artículos*, México, Editorial Porrúa, 2010, pp. 21.

jurídicas “natas” a excepción del Estado...”⁵; es decir, serán personas jurídicas las que así lo reconozca la ley.

Por lo que hace a la personalidad jurídica se han generado diferentes teorías para pretender justificar su existencia, como no es la finalidad de este trabajo analizar la naturaleza de la personalidad jurídica, para nuestros efectos bástenos decir que una empresa debe estar constituida en alguna de las formas legales bajo los diferentes esquemas de sociedad que revisaremos en el siguiente título, lo cual *per se* le dota de personalidad jurídica y le da una independencia con respecto a los socios que la crean.

De esta manera, la empresa es un ente capaz de ser titular de derechos y obligaciones, cuya diferencia con la persona física es que su capacidad de goce se restringe a una actividad u objeto específico, es decir su creación va encaminada a la realización de una determinada actividad económica y su actuar está limitado a la realización de dicha actividad.

2. La independencia patrimonial.

Una vez analizada la personalidad jurídica, la siguiente nota característica de la empresa es que cuenta con un patrimonio propio e independiente del de sus creadores.⁶

La finalidad de una independencia patrimonial se da por un tema de delimitación de responsabilidad, el empresario que afecta determinados bienes para un fin específico solo es responsable hasta el monto de dicha afectación, pero no sólo debe verse como un beneficio para los dueños sino que también debe verse desde el lado de seguridad para las personas, ya sean físicas o jurídicas, que contratan con esta persona jurídica, ya que esos bienes afectados no pueden ser distraídos para una actividad distinta y servirán para cumplir con las obligaciones que se contraigan.

⁵ Ferrara, Francesco. Teoría de las personas jurídicas, México, Ediográfica, 2006, pp. 385

⁶ García Velasco, Gonzalo. *Op. Cit.*

Al respecto sigamos las enseñanzas que nos da el Dr. Gonzalo García Velasco:

“La incomunicabilidad patrimonial... se refiere a la distinción clara de responsabilidades pecuniarias, entre el patrimonio propiedad de la persona jurídica constituida, y el patrimonio individual de cada uno de los socios integrantes.

El concepto de autonomía patrimonial va ligado al principio de responsabilidad o sea que cuando no hay separación de patrimonios, los socios deben responder en forma: subsidiaria, significando esto, la facultad de los acreedores de poder afectar los bienes de los socios, una vez agotados los recursos de la sociedad; solidaria, referente a la obligación de los socios de responder por el 100% de las obligaciones contraídas, e ilimitadamente, en virtud de lo cual puede ser afectado la totalidad del patrimonio particular de los socios integrantes, para cubrir las responsabilidades sociales.”⁷

“La incommutabilidad patrimonial -continúa diciendo el Dr. García- trae como resultado, por la independencia de patrimonios de los socios y el de la persona jurídica, que los acreedores de la persona jurídica, sólo podrán hacer efectivos sus cobros con los bienes de la sociedad. A su vez los acreedores de los socios no podrán afectar el patrimonio de los mismos, sino una vez liquidada la sociedad, y si por efecto de esta liquidación les correspondieran bienes, como parte de la cuota de reembolso sobre las cuales pudiera trabarse una garantía por parte de dichos acreedores.”⁸

Es esta independencia patrimonial la que le permite a la persona jurídica contraer obligaciones y cumplir con las mismas, dotando de un marco de seguridad y transparencia para delimitar perfectamente cómo y hasta dónde puede llegar a ser responsable la empresa en la realización de sus actividades y frente a terceros. Cuando hablemos de los grupos de empresas, unos capítulos más adelante, veremos que esta regla ha evolucionado en nuestros días.

El maestro Mantilla Molina nos señala sobre el particular:

“El patrimonio de la sociedad constituye una garantía para quienes contratan con ella, y es el fundamento material de su personalidad: de aquí que la Ley haya querido

⁷ **García Velasco, Gonzalo.** *Op. Cit.*, pp. 59.

⁸ **García Velasco, Gonzalo.** *Op. Cit.*, pp. 61.

protegerlo, mediante normas imperativas, pues no cabría dejarlas al arbitrio de los socios, ya que no es sólo su interés el que ha de protegerse.”⁹

3. La autonomía operativa.

La última característica la encontramos en la facultad de auto-determinarse o bien, como lo hemos denominado, la autonomía operativa. Esta característica refiere a la posibilidad que tiene la empresa de tomar las decisiones que considera más adecuadas para la obtención de su fin.¹⁰

No debemos perder de vista el hecho de que las empresas actúan a través de sus órganos, pues si bien están dotados de una personalidad jurídica, no es menos cierto que se requiere de una persona física que realice las actividades establecidas por el órgano administrador.

Don Manuel Lizardi al comentar el artículo 10 de la Ley General de Sociedades Mercantiles establece:

“La administración consiste en la ejecución de un sinnúmero de actos de diversa índole materiales, de organización, o legales vinculados entre sí teleológicamente para la conservación de un patrimonio y de los elementos que lo integran, así como para la realización de los fines propios de ese patrimonio. La persona que, dentro de un negocio establece reglas de operación para la forma de conservar o almacenar mercancías, o cuando personalmente se ocupa de ello, realiza actos de administración, y si estos no trascienden de la esfera interna de ese patrimonio no dejan de tener contenido jurídico; en este caso derivado de la relación existente con el titular de la negociación, y que, cuando menos, tendrán que concretarse en obligaciones de lealtad y fidelidad.”¹¹

Cuando nos referimos a autonomía operativa, estamos hablando sobre la capacidad de decidir cuál es la estrategia que más conviene a sus fines, con independencia de que se trate de un órgano administrador, como un consejo de administración, o de una sola persona, como el administrador único; esta

⁹ **Mantilla Molina, Roberto L.** *Derecho Mercantil*, 29ª ed., México, Editorial Porrúa, 1946, pp. 212-213.

¹⁰ **García Velasco, Gonzalo.** *Op. Cit.*

¹¹ **Lizardi Albarrán, Manuel.** *Op. Cit.*, pp. 20.

característica nos refiere a que es la sociedad en si misma quién toma las decisiones que se deberán implementar hacia adentro y hacia delante de la empresa.

Si bien es cierto que el órgano directivo debe tomar en cuenta ciertos factores exógenos en la toma de sus decisiones, no es menos cierto que dichas decisiones corren por cuenta única y exclusivamente al órgano administrativo, lo que constituye un arma de doble filo, ya que por un lado esto garantiza una libertad en la toma de decisiones irrestricta, pero, en consecuencia, son dichas decisiones las que determinarán el porvenir de la empresa para bien o para mal.

Esta característica pareciera ser muy clara e incluso obvia; sin embargo, existen algunos entes que no son autónomos en sus determinaciones operativas, tal es el caso de las empresas Estatales o las hoy denominadas, empresas productivas del Estado, cuyas decisiones operativas no obedecen a las decisiones única y exclusivamente de sus órganos directivos, sino que deben considerar temas sociales o políticos para la implementación de una decisión operativa.

CAPÍTULO SEGUNDO.

EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA EN AMÉRICA LATINA

En el presente capítulo revisaremos el escenario global, particularmente lo ocurrido en las últimas décadas en América Latina con la finalidad de poder entender plenamente las características y circunstancias que dan vida al entorno económico empresarial en México.

Partamos de la idea que el desarrollo en América Latina deviene de nuestra historia como colonia de los países europeos, particularmente de España, por tanto, nuestro sistema está permeado de diversas instituciones europeas que, si bien están influenciadas por algunas ideas pre-hispánicas, también tienen la influencia anglosajona de nuestro vecino del norte.

La principal actividad económica de América ha sido y sigue siendo, particularmente en América Latina, la de productor de los llamados “commodities¹²”; es decir, bienes no diferenciados basados en un régimen de competencia por costo; además de que los países latinoamericanos habían sido preferidos como países maquiladores por el bajo costo de su mano de obra, hasta antes de la entrada de la mano de obra competitiva de China y otros países asiáticos.

Las últimas décadas se han caracterizado por la entrada de capitales extranjeros destinados a la implementación de armadoras de todo tipo de productos, es decir en América Latina se lleva a cabo parte o el total de los procesos productivos para posteriormente llevar esos bienes a su consumidor final, que, por regla general, se localiza en Estados Unidos y fuera del continente.

¹² “**Commodity**. Todo bien que es producido en masa por el hombre o del cual existen enormes cantidades disponibles en la naturaleza, que tiene valor o utilidad y un muy bajo nivel de diferenciación o especialización.”. **Castelo Montero, Miguel**. Diccionario comentado de términos financieros ingleses de uso frecuente en español, España, Gesbiblo, 2003.

1. El desarrollo económico.

Como veremos más adelante el crecimiento de los países de América Latina desde los años de 1950, principios de los años 2000 y, en algunos casos, hoy en día está basado en la inversión estatal en infraestructura y creación de empresas estatales; sin embargo, la mala administración de recursos y los problemas de corrupción propiciaron un estancamiento económico de la región.

América Latina y el Caribe (ALC) es un área que se caracteriza por la abundancia de sus recursos naturales, lo cual aunado a su tradición de productor que deviene desde la era colonial, le ha permitido posicionarse como una región estratégica para el desarrollo de alimentos y materias primas agrícolas.

“En efecto, con sólo algo menos del 9% de la población mundial, disponen del 22% de las tierras potencialmente cultivables, el 48% de los recursos hídricos renovables (30% de las precipitaciones anuales) y el 23% de la cubierta forestal del mundo. En particular, las tierras cultivables totales se estiman en 738 millones de hectáreas, de las cuales poco más de 200 millones se utilizan actualmente. Como además la urbanización es elevada y el sector sólo ocupa alrededor del 17,5% de la población económicamente activa, ALC cuenta con 17 hectáreas cultivables por cada activo en la agricultura, frente a 0,27 hectáreas en China, 0,67 en el resto de Asia y 4,0 hectáreas en África, al sur del Sahara.”¹³

Es por lo anterior que se ha dado un crecimiento de las regiones que pueden ser explotadas como agrícolas, con la consecuente formación de empresas dedicadas al desarrollo de productos agrícolas lo cual conlleva un crecimiento sectorial, así como un avance tecnológico. Recordemos que las políticas gubernamentales de ALC han propiciado y fomentado la industrialización sobre el aumento de importaciones. Durante el periodo socialista que se desarrolló en los años sesentas las empresas gubernamentales y privadas buscaron satisfacer las necesidades internas generándose grandes complejos agroindustriales que participan a nivel mundial.

¹³ **Correa, Eugenia y otros.** *América Latina y desarrollo económico*, España, Ediciones Akal, S.A., 2008, pp. 63-64.

Paradójicamente, fue dicha incentivación gubernamental lo que también ha propiciado el estancamiento de algunos sectores, observándose particularmente desigualitario el crecimiento y desarrollo de los distintos sectores económicos, por lo que las problemáticas de la población son muy marcadas en ciertas esferas de los países que integran la ALC existiendo desnutrición, pobreza y carencias de diversas índoles.

El crecimiento en ALC se ha caracterizado por un desarrollo sectorial que no necesariamente permea a la población en general. El crecimiento económico global se ha moderado por lo que los mercados emergentes como ALC continúan con una desaceleración y la apreciación del dólar previsiblemente tendrá efectos negativos para las exportaciones de estas economías, al igual que la disminución de los precios en las materias primas debido al débil crecimiento global y el exceso de oferta.

2. El crecimiento.

Como dijimos en el numeral anterior, el crecimiento económico de ALC se dio de la mano de un aumento en la inversión pública en los diferentes sectores agroindustriales y de explotación de recursos naturales; a pesar de que ha existido un cambio paradigmático en la conformación industrial de los países de ALC pasando de una dependencia del sector público al sector privado, la conformación de capital no se ha dado de la misma manera lo que ha mermado el crecimiento de la economía de ALC.

En los años noventa se dio un giro al discurso político el cual sostenía la necesaria intervención estatal como regulador del mercado, para dar paso al que sostiene que la participación estatal no es necesaria en condiciones de mercado, lo cual propició una migración de la inversión estatal hacia la inversión privada. El fenómeno de la venta de las empresas estatales se dio en gran medida durante esa época lo que propició un cambio en los componentes del mercado; sin embargo, paradójicamente, el gasto público no disminuyó y el nivel de inversión estatal no fue compensado con inversión privada.

“Según datos del CEPAL (estadísticas de finanzas públicas), en México el gasto del sector público desde principios de la década de los noventa hasta la fecha es de entre el 22 y el 23,9% del PIB. En Chile, entre el 18 y el 21%. En Argentina de entre el 22 y el 28%, mientras en Venezuela y Brasil las cifras son más altas. En el primero oscila entre el 26 y el 34% y en el segundo entre el 22 y el 27%. En el periodo 2000-2001 el gasto público en América Latina fue de alrededor del 22% del PIB (Fay y Morrison, 2005).”¹⁴

Lo anterior nos deja ver que el gasto público es un factor relevante de los elementos macroeconómicos de ALC, lo cual ocurre desde mediados de los ochentas y continúa hasta nuestros días. Es claro que la privatización de las empresas estatales ha desplazado al Estado en las distintas actividades económicas, convirtiéndolo en un rector exclusivamente, sin embargo, el gasto no solo sigue siendo el mismo, sino que se ha incrementado en los últimos años, aunque dicho incremento no se vea reflejado en la inversión directa.

“Según la misma fuente, los recursos destinados a la inversión física son realmente menores. En México la inversión pública durante el gobierno de Fox estuvo en torno al 2,5% del PIB. En Chile varió desde el 3,3% a mediados de la década de los noventa hasta el 2,1% en 2004 y 2005. En Brasil los gastos en capital están entre el 4 y el 4,6%. En Venezuela las cifras eran del 9% a principios de la década de los noventa y del 5 y 5,5% en 2003 y 2004. En Argentina se tiene las menores cifras, desde el 2% en 1992 hasta el 0,7%, el 1,1% y el 1,5% en 2002, 2003 y 2004, respectivamente.”¹⁵

El inicio del segundo milenio estuvo acompañado de un decremento en los niveles de inversión estatales los cuales se han reducido a menos del 5% siendo que a finales del siglo XX oscilaban entre el 8 y el 10%. Esto debiera sugerir un crecimiento igualmente proporcional en la inversión privada tanto nacional como extranjera, lo cual no ha sucedido siendo que el coeficiente de inversiones no se ha visto incrementado en la misma proporción.

De esta manera, el crecimiento en ALC se ha desacelerado desde el año 2012, lo cual se ha visto reflejado en el debilitamiento del mercado de las materias primas particularmente en las exportaciones de minerales, por lo que las empresas manufactureras han ganado terreno; además de que los bajos

¹⁴ Correa, Eugenia y otros. *Op. Cit.*, pp. 57-58.

¹⁵ Correa, Eugenia y otros. *Op. Cit.*, pp. 57-58.

precios del petróleo han moderado las perspectivas de inversión en dicho sector particularmente en países como México y Venezuela.

3. La inversión.

Tras la crisis financiera de 2008, la apuesta de inversión hacia los países emergentes resultó muy atractiva, lo que generó un crecimiento anual promedio del 5%; sin embargo, esa inercia duró poco ya que a partir de 2012 dicha inversión fue decreciendo hasta llegar a puntos negativos en el año 2014.

A partir del año 2010, ALC ha sufrido un efecto desacelerador en la inversión como impulso para el crecimiento de la zona. A partir del año 2014 se ha dado una reducción tal de la inversión que ésta ha generado una contracción de las economías particularmente por la disminución en los precios de las materias primas, el relajamiento de las políticas cambiarias con Estados Unidos, así como la mayor dificultad para obtener financiación.

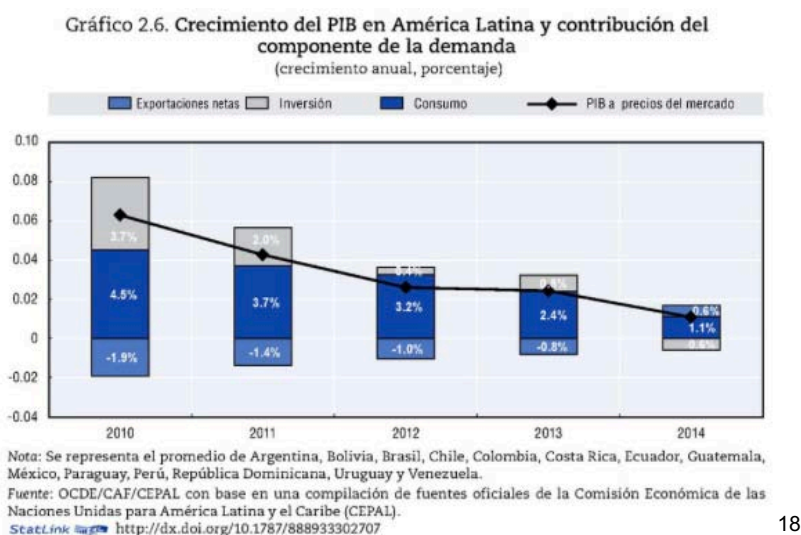
En países como Argentina, Chile, Colombia, Ecuador, El Salvador y Venezuela las reformas fiscales han propiciado que las empresas retrasen sus planes de inversión; esto, al igual que el endurecimiento en las políticas crediticias, dificulta la inversión privada nacional y extranjera. El clima político tampoco ha sido favorecedor, pues se ha generado mucha incertidumbre respecto de la estabilidad económica en algunos países de ALC.¹⁶

El crecimiento de ALC se ha visto disminuido ya que ha cambiado de un 5% promedio que caracterizaba a mediados de los años 2000 para reducirse a un 3% proyectado para los últimos años. Esto se debe a múltiples factores exógenos como la recesión económica surgida con motivo de la crisis inmobiliaria de 2008, pero también obedece a otros factores endógenos de la zona:

¹⁶ **Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.** *Perspectivas económicas de América Latina 2016. Hacia una nueva asociación con China, Francia,* OCDE Publishing, 2015, pp. 24 - 25.

“En primer lugar, la contención de la dinámica de acumulación de capital, una baja eficiencia en la utilización de los factores, la escasa contribución del factor trabajo al crecimiento y el envejecimiento de la población son todos ellos factores que reducen la productividad (FMI, 2013 y Powell, 2015). La brecha de crecimiento entre América Latina y los países asiáticos emergentes durante la década pasada se explica en gran medida por el menor crecimiento de la productividad total de los factores. En segundo lugar, la gestión macroeconómica no se ha visto acompañada por cambios estructurales significativos. La región necesita buscar una solución a los cuellos de botella por el lado de la oferta y desplazar más recursos de los sectores y actividades de productividad baja a los de productividad más alta. El crecimiento de pequeñas y medianas empresas se ve obstaculizado por el alto costo y el difícil acceso al crédito, especialmente en el caso del crédito a largo plazo.”¹⁷

Este comportamiento negativo de la inversión que permeó hasta el año 2015 se aprecia claramente en el siguiente gráfico:



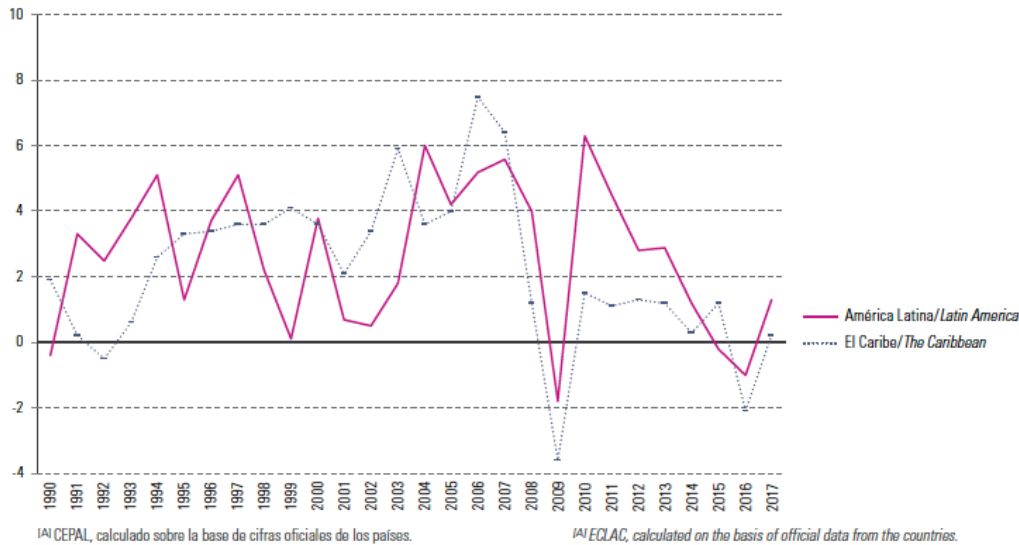
18

En 2016 la tendencia se revirtió y el PIB en ALC reinició su crecimiento, aunque sigue estando muy por debajo del crecimiento obtenido en las últimas dos décadas, siendo que en 2018 la expectativa promedio de crecimiento no superaba el 3.6%.

¹⁷ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. *Op. Cit.*, pp. 24 - 25.

¹⁸ Idem, pp. 48.

2.13 América Latina y el Caribe: tasa de crecimiento anual del producto interno bruto a precios constantes, 1990-2017^{1A1}
Latin America and the Caribbean: annual growth rates of gross domestic product at constant market prices, 1990-2017^{1A1}
 (En porcentajes/Percentages)



19

Según datos del CEPAL, en 2018 los países con una proyección de crecimiento superior fueron: Antigua y Barbuda 5.8%, Bolivia 4%, Honduras 4.1%, Nicaragua 5%, Panamá 5.6%, Paraguay 4%, República Dominicana 5.0%, y Saint Kitts y Nevis 4.5%.²⁰

¹⁹ **Comisión Económica Para América Latina y el Caribe.** Anuario Estadístico para América Latina y el Caribe, Chile, United Nations Print, 2019, pp. 32.

²⁰ **Comisión Económica Para América Latina y el Caribe.** Actualización de proyecciones de crecimiento de América Latina y el Caribe en 2018, Chile, United Nations Print, 2018.

CAPÍTULO TERCERO. LA EMPRESA EN MÉXICO

Al igual que toda América Latina, México ha sido influenciado por su historia como colonia española, pero en los últimos años la principal influencia lo ha sido la economía de los Estados Unidos quienes bajo su esquema liberal-consumista han sido el motor de la economía mundial durante las últimas décadas.

Caracterizado por la mezcla racial, México es un país con grandes riquezas naturales y humanas. Siendo la base del Imperio de la Nueva España en el nuevo continente hasta su independencia en 1821, México ha sido uno de los países líderes del continente, teniendo la gran ventaja competitiva que le da la cercanía con nuestro vecino del norte.

El desarrollo económico del país se dio a gran escala a finales del siglo XIX, época en la que se realizó una gran inversión en infraestructura, mucha de la cual sigue en funcionamiento en nuestros días. Este crecimiento se vio interrumpido por más de tres décadas por el movimiento revolucionario, a la conclusión del cual se dio paso a un periodo de paz y estabilidad que permitió el desarrollo económico del país.

Desafortunadamente, las épocas de abundancia no pudieron ser bien administradas por lo que a mediados y finales del siglo XX se caracterizaron por problemas sociales y crisis económicas que generaron una disgregación social fuente de una base de pobreza extrema en contra posición de una clase social de muy altos recursos.²¹

²¹ “De acuerdo con cifras oficiales en 2010, el 46.2% de las personas vivían en pobreza, el 10% de las familias más ricas recibía un ingreso promedio 25.2 veces mayor que el de las familias más pobres y el nivel de vida promedio, medido con el Producto Interno Bruto (Pib) *per capita* era similar al de países como Croacia, Turquía, Costa Rica, Bosnia y Herzegovina, y Siria. México podría dar mucho más que esto.”. **Hernández Licona, Gonzalo.** *El desarrollo económico en México*, Instituto Tecnológico Autónomo de México, 2013, pp. 102.

Durante la primera década del siglo XXI, el país dio un giro a sus políticas sociales y económicas con la primera alternancia gubernamental; siendo el partido político dominante, durante más de 70 años, sustituido por un partido de políticas de derecha que gobernó por 2 sexenios. La estabilidad económica se mantuvo dentro de lo posible dadas las condiciones económicas globales que incluyeron una de las peores crisis económicas de la historia (2008), pero la estabilidad social sufrió grandes problemáticas internas, sobre todo en temas de seguridad.

En 2012, tras 12 años de gobierno de derecha, el antiguo partido en el poder retomó el gobierno, estableciendo las nuevas directrices económicas que se centraron en la apertura de México a la internalización, abriendo a los particulares sectores antes reservados a la explotación gubernamental como el petrolero y el energético. La inversión en infraestructura fue considerable. Sin embargo, el sexenio se caracterizó por la corrupción y el impago por parte de los organismos estatales a los particulares lo que desestabilizó la economía, matando a pequeñas y medianas, inclusive a grandes, empresas en varias industrias.

Actualmente, se tiene un gobierno de izquierda que obedece, más bien, a un sistema populista y de economía cerrada que ha demostrado ser ineficaz en los países de América del Sur.

1. La actividad económica

El México postrevolucionario (1954 a 1970) trajo consigo la era de mayor crecimiento económico de la historia reciente, caracterizada por un crecimiento significativo en la calidad de vida de la población. Durante esta etapa el Producto Interno Bruto (PIB)²² registró un crecimiento anual promedio de 6.7%

²² El Producto Interno Bruto (PIB) es un indicador macroeconómico de riqueza que representa el valor monetario de los bienes y servicios producidos por un país en un lapso de tiempo determinado. **Dornbursch, Rudiger y otros.** *Macroeconomía*, 10ª ed., México, Mc Graw Hill, 2004.

mientras que el PIB per cápita²³ crecía en un 3.5% promedio anual. La tasa promedio de crecimiento registrada en ese mismo periodo para los factores de la producción fue del 4%. Esta etapa se caracterizó por una estabilidad macroeconómica, pero con una economía orientada al mercado interno, mediante la autosatisfacción de las necesidades de la población; sin embargo, el cambio en las condiciones macroeconómicas propició la falta de sustentabilidad de dicho modelo.²⁴

El siguiente periodo (1970 a 1982) se caracterizó por cambios en los sistemas educativos y de salud los cuales tuvieron un crecimiento nunca visto. Los desarrollos en infraestructura eléctrica, hidráulica y de transporte del país sentaron las bases para el sistema económico del México de nuestros días. Sin embargo, este periodo tampoco estuvo exento de problemáticas económicas que mermaron la productividad e inhibieron el crecimiento económico, tales como una alta inflación por la deficiente política monetaria, así como las finanzas públicas deficitarias.²⁵

El periodo que le siguió (1982 a 1994) pretendía llevar a cabo una modernización de la economía mexicana considerando un panorama económico adverso. El inicio de los años ochenta se dio con la crisis de la deuda lo que se convirtió en la caída en el PIB per cápita, los salarios reales y la productividad. Como lo vimos en capítulos anteriores, este periodo estuvo caracterizado por la apertura del país al comercio internacional, con la celebración de diversos tratados y la activa participación de México a nivel internacional, lo que representó el cambio en el modelo de sustitución de importaciones, para dar entrada a una política económica que contempló la desestatización de la economía y una apertura comercial. Los cambios estructurales que se dieron durante este periodo fueron de gran dimensión

²³ El PIB per cápita es un indicador macroeconómico que representa la asignación de riqueza por número de habitantes; es decir, señala la cantidad de bienes y servicios que le corresponderían a cada habitante si éstos se repartieran por igual. Para obtenerlo se debe dividir el PIB entre el número de habitantes con los que cuenta un país. **Dornbursch, Rudiger y otros.** *Macroeconomía*, 10ª ed., México, Mc Graw Hill, 2004.

²⁴ **Estados Unidos Mexicanos.** *Plan Nacional de Desarrollo 2013 -2018*, pp. 14-15.

²⁵ **Idem.**

buscando con ello una estabilidad económica que no se había tenido tiempo atrás. No obstante, este periodo culminó con la devaluación de la moneda y una de las crisis económicas más perjudiciales de la historia del país, la cual pulverizó el poder adquisitivo individual y familiar, acabando con el patrimonio de muchas familias y por ende con el bienestar social.²⁶

La llegada del siguiente periodo (1995 a 2000) representó un repunte económico, el PIB creció 3.9% en su tasa anual promedio, lo que representó un incremento anual promedio del PIB per cápita de 1.2%, lo cual no tuvo un efecto real en la economía familiar pues el desplome sufrido había sido de niveles catastróficos y sus efectos se siguen sintiendo hoy en día.²⁷

La entrada del siglo XXI trajo consigo la nueva era del gobierno mexicano (2000 a 2012) con un cambio de políticas económicas que continuaron con la migración de la protección estatal al libre mercado. El crecimiento del PIB promedio anual fue de 3.15% y el PIB per cápita creció a una tasa anual promedio del 8.17%. Las políticas económicas de este periodo fueron conservadoras pero constantes, manteniendo una estabilidad dentro del país, aun cuando en el mundo se daba la crisis inmobiliaria en 2008. El principal problema de la segunda mitad de este periodo fueron los temas de inestabilidad y seguridad social con motivo de la llamada guerra contra el narcotráfico.²⁸

La etapa 2012-2018 se caracterizó por un retroceso en las políticas públicas, el Gobierno y sus empresas estatales pasaron de ser grandes agentes y de solvencia económica para convertirse en destructores de la economía horizontal de las empresas contratantes con el Estado, debido al constante retraso en el pago de sus deudas y el incremento del endeudamiento público.²⁹

²⁶ **Idem.**

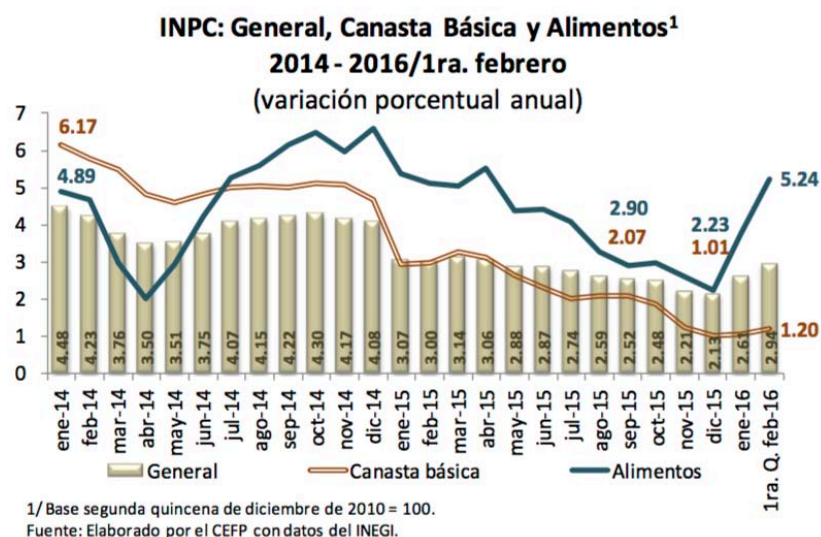
²⁷ **Idem.**

²⁸ Información recabada del **Banco Mundial** en <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?end=2012&locations=MX&start=2000>, última visita: 15 de abril de 2019.

²⁹ **Estados Unidos Mexicanos**, *Op. Cit.*, pp. 14-15.

La información proporcionada por el Banco de México en el último trimestre del 2015 reflejó un crecimiento moderado del país, con una pérdida significativa del poder económico del peso mexicano frente al dólar americano, lo que repercutió en una presión al alza de precios, así como un crecimiento en la tasa de desocupación.³⁰

La inversión fija bruta presentó una desaceleración, a pesar de que el financiamiento al sector privado creció en créditos al consumo y banca comercial para empresas no financieras. El sector más afectado con el alza en los precios fue el sector de alimentos que para la segunda quincena de febrero de 2016 presentó un incremento ponderado de 5.24%.³¹



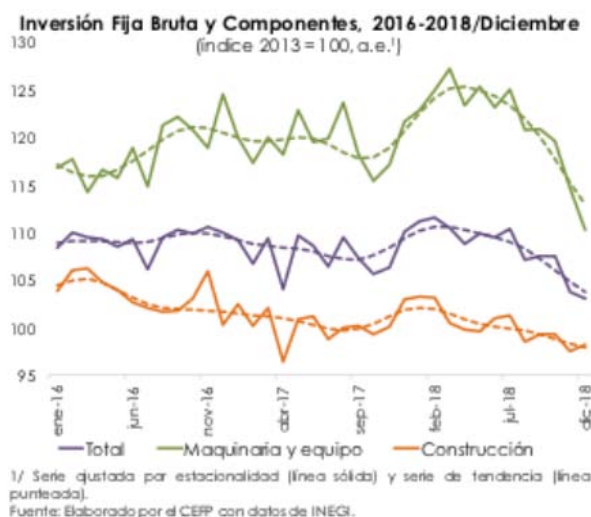
32

Por lo que hace al último trimestre de 2018, el consumo privado presentó cierta desaceleración; el financiamiento interno al sector privado no financiero, destinado a las empresas, aumentó 6.1% real anual; la inversión presentó una trayectoria negativa en lo general y específicamente en los sectores de maquinaria y construcción:

³⁰ **Centro de Estudios de Finanzas Públicas.** *Comentarios al Informe Trimestral Octubre - Diciembre 2015 y Programa Monetario 2016 del Banco de México*, México, 2016.

³¹ **Idem.**

³² **Centro de Estudios de Finanzas Públicas.** *Op. Cit.*, pp. 13.



33

La canasta básica también se vio afectada, el costo de los alimentos se incrementó el 3.03% en septiembre de 2018 y llegó al 5.42% en diciembre de ese mismo año; esto con motivo del costo de las frutas y verduras. No obstante, para la primera quincena de 2019 bajó un poco y se posicionó en 4.54%:



34

A pesar de todo lo anterior, el crecimiento ponderado del PIB durante este sexenio fue del 2.67%.³⁵

³³ Centro de Estudios de Finanzas Públicas. *Comentarios al Informe del IV Trimestre de 2018 y Programa Monetario para 2019 del Banco de México*, México, 2019, pp. 10.

³⁴ Centro de Estudios de Finanzas Públicas. *Op. Cit.*, pp. 17.

³⁵ Información recabada del Banco Mundial en <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=MX>, última visita: 15 de abril de 2019.

Bajo la nueva administración, la perspectiva de crecimiento para el país para el año 2019 es del 2% del PIB³⁶ lo que la posiciona como la expectativa de crecimiento más baja de los últimos 20 años.

2. El libre comercio internacional

En este mundo globalizado, el intercambio transnacional de servicios y mercancías es cada vez más simple y eficiente, la tendencia internacional de los últimos 30 años ha sido la celebración de acuerdos de cooperación, pero sobre todo el desaparecimiento o control de los aranceles internacionales mediante la celebración de tratados de libre comercio.

En el Plan Nacional de Desarrollo 2013 - 2018 el Gobierno Federal señala:

“Actualmente nuestro país tiene suscritos 12 tratados de libre comercio con 44 países, lo que le da acceso privilegiado a un mercado de más de mil millones de consumidores potenciales y 70% del PIB mundial. Asimismo, ha suscrito 28 acuerdos para la promoción y protección recíproca de las inversiones con 29 países, generando certidumbre y previsibilidad entre las partes.”.³⁷

En 1986 se firmó el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) lo que marcó el inicio de la apertura comercial del país. En 1994 se da la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), lo que propició un crecimiento en las exportaciones llegando actualmente a niveles siete veces superiores a los que se daban a la fecha de su firma e incrementó cuatro veces la inversión extranjera directa. En 1995, México ingresó a la Organización Mundial del Comercio (OMC) continuando con su apertura al mundo.

En 2012, México se integró a las negociaciones del Acuerdo Estratégico Transpacífico de Asociación Económica (TPP, por sus siglas en inglés) el cual

³⁶ Información recabada de la **Comisión Económica Para América Latina y el Caribe (CEPAL)** en <https://www.cepal.org/es/comunicados/cepal-rebaja-sus-estimaciones-crecimiento-economico-america-latina-caribe-pib-aumentara>, última visita: 15 abril de 2019.

³⁷ **Estados Unidos Mexicanos.** *Op. Cit.*, pp. 95.

era negociado por Australia, Brunei Darussalam, Chile, Estados Unidos, Japón, Malasia, Nueva Zelanda, Perú, Singapur, Vietnam, Canadá y nuestro país, siendo el tratado más ambicioso a nivel mundial hasta ese momento; sin embargo, en enero de 2017 Estados Unidos anunció su salida del acuerdo con lo que éste prácticamente murió. El acuerdo preveía la necesidad de que los países firmantes representaran al menos el 85% del PIB de los integrantes del tratado, siendo que Estados Unidos por sí solo representaba el 57%. Ante esta situación México anunció que buscará celebrar acuerdos bilaterales con los demás integrantes del acuerdo.

Históricamente, Estados Unidos de América ha sido el principal socio comercial de nuestro país, quien en el año 2012 recibió el 77.5% de las exportaciones mexicanas. Esto significa que las posibilidades de crecimiento en el marco de las exportaciones son amplias pudiéndose diversificar el comercio a otros mercados.³⁸

La actividad económica internacional de nuestro país está integrada de la siguiente manera:



3. La actividad económica extranjera

Nuestro país se ha caracterizado por su participación en las cadenas globales de producción, siendo su presencia en promedio superior a la participación de ALC pero inferior a la de la Unión Europea. Los procesos industriales en

³⁸ Estados Unidos Mexicanos. *Op. Cit.*, pp. 96.

³⁹ *Idem.*

México presentan un mayor número de encadenamientos hacia atrás y menos encadenamientos hacia delante⁴⁰ que el observado en ambas regiones.

“El bajo nivel de encadenamientos hacia delante de México (15%) se explica principalmente por la alta integración de su actividad manufacturera. Sin embargo, México tiene un alto nivel de encadenamientos hacia atrás (32%). Sus encadenamientos hacia delante con China están diversificados entre la minería (35%), las industrias de nivel tecnológico bajo y medio-bajo (14%), las industrias de nivel tecnológico medio-alto y alto (14%) y los servicios (34%), mientras que los encadenamientos hacia atrás se concentran principalmente en las industrias de nivel tecnológico medio-alto y alto (89%).”⁴¹

En los países de Sudamérica, particularmente Argentina, Brasil, Chile y Venezuela, sus economías se han basado en las exportaciones de materias primas, haciendo de ésta su actividad principal. Lo que genera que sus economías estén directamente relacionadas con el comportamiento de los mercados de estas materias. Sin embargo, en México no ocurre lo mismo ya que el crecimiento de los últimos años se ha dado en el sector manufacturero, siendo que, con excepción del petróleo, la exportación de materias primas no es superior al 10%, mientras que las exportaciones de autopartes y equipos y aparatos industriales representan el 60% de las exportaciones totales.⁴²

No obstante, en México el sector agropecuario ha tenido un importante crecimiento en los últimos años:

⁴⁰ El encadenamiento económico obedece a la teoría propuesta por Hirschman en 1958 donde pretende establecer la relación económica-productiva de una unidad productiva con su entorno. El encadenamiento es hacia atrás cuando el agente económico genera un movimiento económico por el requerimiento de insumos (el productor de tortillas que requiere maíz para elaborar la masa). El encadenamiento es hacia adelante cuando el agente económico genera un movimiento económico por el ofrecimiento de insumos (el intermediario financiero que oferta sus servicios al público). **Pindyck, Robert S. y otros.** *Microeconomía*, 7ª ed., España, Prentice Hall, 2009.

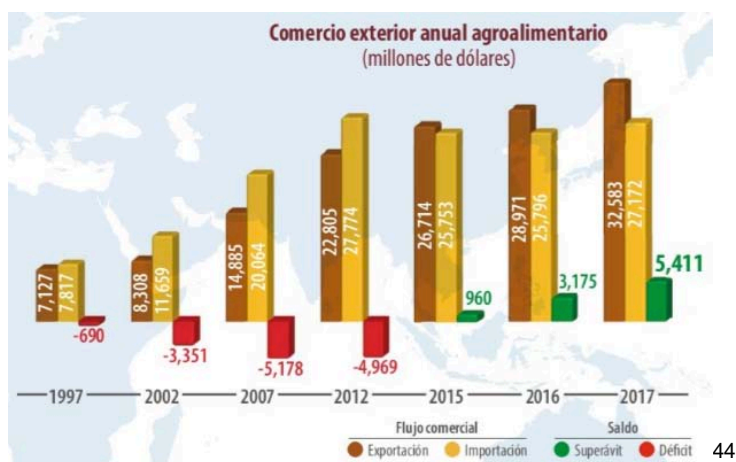
⁴¹ **Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.** *Op. Cit.*, pp. 220.

⁴² **Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.** *Op. Cit.*



43

De igual manera, a partir del año 2015 el crecimiento de las exportaciones de este sector ha generado un superávit comercial:



44

En 2004, el 54% de las exportaciones era realizado por las empresas maquiladoras. Para estos procesos las empresas recibían alrededor del 95% de insumos intermedios y la maquinaria mediante la importación de los mismos. Por lo general las empresas con las que contrataban les

⁴³ Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. Atlas Agroalimentario 2018, México, 2018, pp. 9.

⁴⁴ Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. *Op. Cit.*, pp. 17.

proporcionaban el equipo necesario para la producción, siendo este equipo contabilizado como ingreso de inversión extranjera directa. Los productos procesados no se quedaban en territorio nacional, sino que la participación de estas empresas en la economía nacional era mediante el pago de salarios que posteriormente serían destinados para la adquisición de bienes y servicios dentro del país, aunque no necesariamente en su totalidad. La frontera con Estados Unidos es la zona preferida por las empresas maquiladoras para la instalación de sus plantas dada su ubicación estratégica.⁴⁵

“En la industria automotriz también domina la producción para la exportación. Las empresas ensamblan en México, filiales de transnacionales, venden en el exterior la mayor parte de su producción. Según información de la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz, en 2005, como venía sucediendo desde años atrás, General Motors exportó el 78,3% de su producción, Ford el 72%, Volkswagen el 79,6% y Nissan el 45%. En estas empresas se fabrica el 97,7% de la producción de la industria automotriz. La gran mayoría se exportó a Estados Unidos y Canadá: en 2005 el 90% y hasta octubre de 2006 el 87,9%. En el país, el 62% de los autos que se vendieron eran importados. En los autos ensamblados en el país hay también un importante componente importado que varía de una compañía a otra. Parte procede de los otros países de América del Norte y, sumado a las piezas producidas en México, debe permitir que las firmas cumplan con las reglas de origen establecidas en el Tratado de Libre Comercio de América del Norte para beneficiarse del trato de producción nacional en la zona.”.⁴⁶

En la industria de la manufactura en México el crecimiento de las actividades es reducido. Este crecimiento se ve limitado por el hecho de que las empresas manufactureras no cuentan con los recursos financieros, tecnológicos y/o humanos para lograr su desarrollo. La maquinaria y equipo que utilizan dentro de sus procesos es principalmente importado y en algunas ocasiones incluso los insumos intermedios también se obtienen de la importación de los mismos. Las empresas transnacionales dominan el mercado nacional por lo que sus decisiones de inversión obedecen a su estrategia de crecimiento y/o a los beneficios de su país de origen. Existen muy pocas empresas transnacionales que tengan una matriz en México y la mayoría de ellas han vendido

⁴⁵ **Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.** *Op. Cit.*

⁴⁶ **Correa, Eugenia y otros.** *Op. Cit.*, pp. 55.

participación a empresas extranjeras que influyen directamente en la toma de decisiones.

Algunos de los pocos casos de empresas mexicanas con un grado de internalización significativo son: CEMEX que es la tercera cementera a nivel mundial y mantiene un crecimiento asociado a las inversiones realizadas fuera del país; Bimbo que tiene presencia en toda América Latina y los Estados Unidos a través de sus redes internacionales de distribución; Cinépolis que al día de hoy tiene operaciones en ALC, Estados Unidos, España e India. Todas estas empresas y otras cuantas tienen una posición similar que permite que su crecimiento no se vincule a la economía mexicana. PEMEX continúa siendo una empresa crucial para el país, aunque cada vez menos, pero dada su especial naturaleza y la dependencia del gobierno en sus ingresos, ésta no realiza inversiones significativas en sus procesos, ni tampoco es capaz de satisfacer las necesidades internas del país.⁴⁷

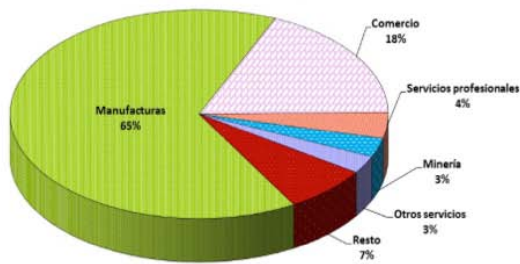
“La continuidad del Consenso de Washington no parece ofrecer otra opción. Las cuentas de comercio con el exterior no son positivas, como tampoco la cuenta corriente, y no se observan cambios en la composición y destino de las exportaciones. En la banca y otras instituciones financieras dominan unas pocas compañías extranjeras. En el país la asociación con firmas extranjeras o la venta de activos ha sido una práctica muy extendida. No hay iniciativas para impulsar la expansión del mercado interno, mucho menos a partir de actividades manufactureras. Por todo ello el crecimiento es endeble, afirmándose una tendencia al estancamiento.”⁴⁸

Esta situación se vio reflejada en los niveles de inversión extranjera directa en nuestro país que del año 2013 al 2014 sufrió una transformación en su composición, al pasar de ser mayoritariamente manufacturero (65%) a tener una distribución sectorial:

⁴⁷ Correa, Eugenia y otros. Op. Cit.

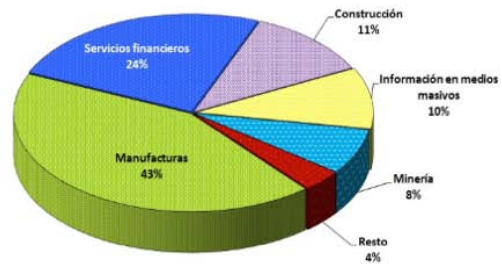
⁴⁸ Correa, Eugenia y otros. Op. Cit., pp. 55-56.

Distribución de la Inversión Extranjera Directa por Sectores, al primer trimestre de 2013
(participación porcentual en el total)



Fuente: Elaborado por el CEFP con datos de la Secretaría de Economía, Dirección General de Inversión Extranjera.

Distribución de la Inversión Extranjera Directa por Sectores, al primer trimestre de 2014
(participación porcentual en el total)



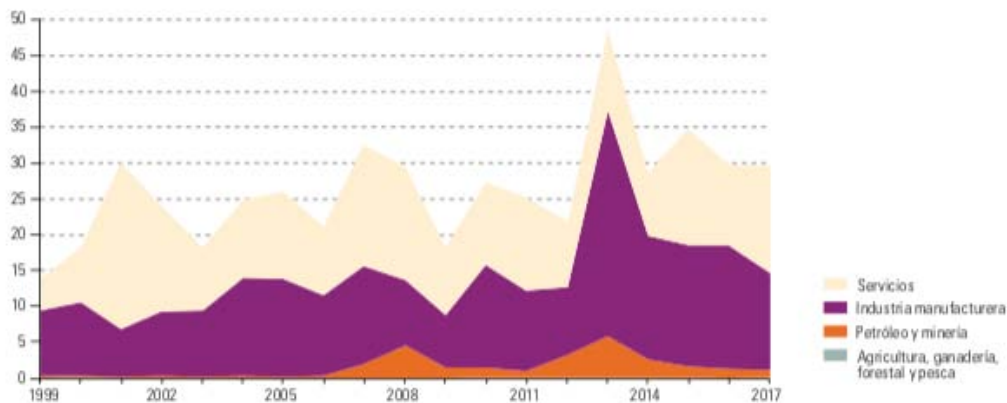
Fuente: Elaborado por el CEFP con datos de la Secretaría de Economía, Dirección General de Inversión Extranjera.

49

El comportamiento de la inversión extranjera directa en las últimas décadas es el siguiente:

Gráfico II.8
México: inversión extranjera directa, 1999-2017
(En miles de millones de dólares)

A. Por actividad económica



50

Con todo lo anterior pretendemos haber sentado las bases de entendimiento de las condiciones macro y micro económicas que están vigentes en la economía de América Latina y concretamente en México, situación que nos permitirá entender en nivel más profundo las condiciones que dan soporte a este trabajo.

⁴⁹ Centro de Estudios de Finanzas Públicas. *Op. Cit.*, pp. 14.

⁵⁰ Comisión Económica Para América Latina y el Caribe. *La Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe 2018*, Chile, United Nations Print, 2018, pp. 86.

TÍTULO SEGUNDO. CONCEPTOS GENERALES DE LA EMPRESA MERCANTIL

CAPÍTULO PRIMERO. LA EMPRESA

El término empresa proviene del latín “*impresa*” que significa “Acción o tarea que entraña dificultad y cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo”⁵¹, otra acepción para este vocablo es el de “Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”⁵².

En términos generales podemos decir que la palabra o, mejor dicho, la idea de “empresa” conlleva un contexto de una actividad que requiere un esfuerzo o dedicación para la consecución de un fin específico. Pero ¿cuál es el contenido de esta idea sobre la cual gira la economía en nuestros días? Eso es lo que procuraremos entender en los siguientes apartados.

1. Fijación del concepto

La empresa mercantil debe ser analizada desde dos perspectivas una global y periférica y otra orgánica e interna. Es decir, primero veremos una perspectiva general de cómo la empresa interactúa frente a terceros ajenos a ésta y en segundo término revisaremos el funcionamiento interno de la misma.

Para fijar nuestro concepto de empresa empecemos por la visión global, debemos reconocer que la forma del contrato social (formalidad legal) obedecerá a la región o país en la que se constituya, pudiendo tomar diversas formas pero que en términos generales podemos acotar en México con el

⁵¹ Real Academia de la Lengua Española. <http://dle.rae.es/?id=EsuT8Fg>, última visita: 15 de abril de 2019.

⁵² Real Academia de la Lengua Española. <http://dle.rae.es/?id=EsuT8Fg>, última visita: 15 de abril de 2019.

término sociedad mercantil⁵³. No obstante, la empresa no se agota en la forma legal que le da origen, sino que en el ámbito de acción e interacción con terceros va más allá con la celebración de actos jurídicos, la participación en planes de negocios y demás. De ahí que sea muy importante que la empresa esté dotada de certeza y fiabilidad para aquellas personas que contratan con la misma mediante la adopción de alguna de las formas establecidas en la ley.

En este sentido, las directrices internacionales han generado un cúmulo de lineamientos o reglas que deben observarse para lograr una competencia justa; con esto se busca controlar las imperfecciones del mercado que pueden generarse por conductas delictuosas o desleales. Es por esto que una de las características más importantes de las empresas es que estén sancionadas por el Estado en el cual se crean, ya sea mediante procedimientos rígidos y formales como los de nuestro país o procedimientos más flexibles como los de la Unión Europea o Estados Unidos de América. Sea cual sea el país en el que se establezca una empresa, ésta siempre deberá dar certeza y confianza a los terceros ajenos que con ella contratan.

Por lo que hace al funcionamiento interno, la empresa es un conjunto de sistemas⁵⁴ funcionales que coexisten armónicamente y que aportan distintos elementos para la elaboración de un negocio fructífero. Estos sistemas pueden ser de muy diversos tipos atendiendo a las particularidades del negocio que se realiza, sin embargo, podemos decir que los más representativos y los comúnmente empleados son los operativos, administrativos, contables, económicos y financieros⁵⁵.

⁵³ El término corporación o compañía es utilizado en algunos países de América Latina en contraste al término sociedad que se utiliza en México.

⁵⁴ “Conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto.”. **Real Academia de la Lengua Española**. <http://dle.rae.es/?id=Y2AFX5s>

⁵⁵ Como lo veremos en los ulteriores títulos, la problemática que surge en las micro, pequeñas y medianas empresas y particularmente en las empresas familiares en México, es que muchos de estos sistemas están homogeneizados o no se encuentran bien diferenciados y comúnmente se desempeñan por una sola persona o un grupo de personas sin la especificación necesaria, lo cual genera al medio plazo una inoperatividad empresarial.

En estos términos digamos que la **empresa mercantil** es el conjunto organizado de sistemas operativos, administrativos, contables, económicos y financieros, constituidos bajo la normatividad aplicable, con personalidad jurídica y patrimonio propio y que tiene como finalidad la realización del objeto para el cual fue creada buscando generar valor para sus dueños, incluyendo la generación de valor social.

2. Distinción entre empresa, sociedad, negociación y agente económico

Ya hemos aterrizado un concepto de lo que consideramos puede definir una empresa mercantil; sin embargo, a lo largo de nuestra vida profesional hemos advertido el uso indistinto y en algunas ocasiones equivoco de vocablos que pretenden referir a este concepto, por lo que ahora revisaremos tres de los más utilizados comúnmente.

Empecemos con el vocablo sociedad⁵⁶ *-lato sensu-*, el cual no es otra cosa que una referencia a un conjunto de personas o bienes; ahora bien, utilizado seguido por la palabra “mercantil” es la categoría que nuestra legislación reconoce como el ente al que dota de personalidad jurídica para actuar frente a terceros y poder realizar actividades de especulación. En este contexto podemos afirmar que el término empresa y sociedad mercantil *-stricto sensu-* son género y especie, siendo la sociedad mercantil una especie de empresa, pues todas las sociedades mercantiles son empresas, más no todas las empresas son sociedades mercantiles, ya que como veremos en el siguiente capítulo, hay sociedades distintas a las mercantiles, además de aquellas que no cumplen las formalidades establecidas en la ley, pero si son reconocidas por ésta y están dotadas de personalidad jurídica.

⁵⁶ “Agrupación natural o pactada de personas, organizada para cooperar en la consecución de determinados fines.”. **Real Academia de la Lengua Española**. <http://dle.rae.es/?id=YCB6UHV>

Por cuanto hace al término negociación⁵⁷, digamos que éste es un vocablo genérico que da pie a un uso equívoco, pues dicho vocablo refiere a la realización de una actividad, más no a un ente, pues a diferencia del vocablo empresa, éste no tiene una connotación que permita su utilización para la descripción de una agrupación. El término negociación se ha utilizado, a nuestro parecer, equívocamente en nuestro país para tratar de referir al ente que participa dentro de un negocio, pero como se ha dicho el mismo es inadecuado.

Finalmente, la Ley Federal de Competencia Económica introduce el concepto de agente económico dentro de su texto para hacer referencia a los partícipes del mercado y nos señala: “Agente Económico: Toda persona física o moral, con o sin fines de lucro, dependencias y entidades de la administración pública federal, estatal o municipal, asociaciones, cámaras empresariales, agrupaciones de profesionistas, fideicomisos, o cualquier otra forma de participación en la actividad económica.”⁵⁸. El cual podemos ver es muy amplio e incluso ambiguo pretendiendo abarcar a todo actor que intervenga en la vida económica.⁵⁹

⁵⁷ “Acción y efecto de negociar”. **Real Academia de la Lengua Española**. <http://dle.rae.es/?id=QMI8pcc>

⁵⁸ **Ley Federal de Competencia Económica**. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 23 de mayo de 2014.

⁵⁹ Época: Novena Época. Registro: 168677. Instancia: Tribunales Colegiados de Circuito. Tipo de Tesis: Jurisprudencia. Fuente: Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta. Tomo XXVIII, Octubre de 2008. Materia(s): Administrativa. Tesis: I.4o.A. J/64. Página: 2176

EMPRESA. SU CONCEPTO EN MATERIA DE COMPETENCIA ECONÓMICA. La elucidación del concepto empresa en materia de competencia económica responde a un criterio funcional, y abarca a cualquier entidad que ejerza una actividad económica, con independencia de su naturaleza jurídica, por lo que si no cumple dicha condición, no es posible considerarla como empresa.

CUARTO TRIBUNAL COLEGIADO EN MATERIA ADMINISTRATIVA DEL PRIMER CIRCUITO.

Amparo en revisión 479/2006. Yoli de Acapulco, S.A. de C.V. 18 de junio de 2008. Unanimidad de votos. Ponente: Jean Claude Tron Petit. Secretario: Alfredo A. Martínez Jiménez.

Amparo en revisión 481/2006. Embotelladora Zapopan, S.A. de C.V. y otra. 18 de junio de 2008. Unanimidad de votos. Ponente: Jean Claude Tron Petit. Secretario: Alfredo A. Martínez Jiménez.

Para concluir nuestro estudio, hagamos referencia a los distintos conceptos utilizados en algunas de nuestras leyes federales:

La Ley Federal del Trabajo en su artículo 16 nos señala: “Para los efectos de las normas de trabajo, se entiende por empresa la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios.”⁶⁰.

La Ley de Navegación en la fracción IX de su artículo 2 nos define el concepto de naviero o empresa naviera: “Armador o empresa armadora, de modo sinónimo: la persona física o moral que teniendo bajo su propiedad o posesión una o varias embarcaciones, y/o artefactos navales, y sin que necesariamente constituya su actividad principal, realice las siguientes funciones: equipar, avituallar, aprovisionar, dotar de tripulación, mantener en estado de navegabilidad, operar por sí mismo y explotar embarcaciones.”⁶¹.

El Código Fiscal de la Federación señala en su artículo 16 señala diversas actividades que deben ser consideradas como actividades empresariales, para luego concluir que quien realice esas actividades, ya sea persona física o moral, será considerado como empresa, a saber:

“**Artículo 16.-** Se entenderá por actividades empresariales las siguientes:

- I. Las comerciales que son las que de conformidad con las leyes federales tienen ese carácter y no están comprendidas en las fracciones siguientes.
- II. Las industriales entendidas como la extracción, conservación o transformación de materias primas, acabado de productos y la elaboración de satisfactores.
- III. Las agrícolas que comprenden las actividades de siembra, cultivo, cosecha y la primera enajenación de los productos obtenidos, que no hayan sido objeto de transformación industrial.

Amparo en revisión 394/2006. Embotelladora La Victoria, S.A. de C.V. y otra. 18 de junio de 2008. Unanimidad de votos. Ponente: Jean Claude Tron Petit. Secretario: Alfredo A. Martínez Jiménez.

Amparo en revisión 360/2006. Coca-Cola Femsa, S.A. de C.V. y otra. 18 de junio de 2008. Unanimidad de votos. Ponente: Jean Claude Tron Petit. Secretario: Alfredo A. Martínez Jiménez.

Amparo en revisión 478/2006. The Coca-Cola Export Corporation. 18 de junio de 2008. Unanimidad de votos. Ponente: Jean Claude Tron Petit. Secretario: Alfredo A. Martínez Jiménez.

⁶⁰ **Ley Federal del Trabajo.** Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 1 de abril de 1970.

⁶¹ **Ley de Navegación y Comercio Marítimos.** Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 1 de junio de 2006.

- IV. Las ganaderas que son las consistentes en la cría y engorda de ganado, aves de corral y animales, así como la primera enajenación de sus productos, que no hayan sido objeto de transformación industrial.
- V. Las de pesca que incluyen la cría, cultivo, fomento y cuidado de la reproducción de toda clase de especies marinas y de agua dulce, incluida la acuicultura, así como la captura y extracción de las mismas y la primera enajenación de esos productos, que no hayan sido objeto de transformación industrial.
- VI. Las silvícolas que son las de cultivo de los bosques o montes, así como la cría, conservación, restauración, fomento y aprovechamiento de la vegetación de los mismos y la primera enajenación de sus productos, que no hayan sido objeto de transformación industrial.

Se considera empresa la persona física o moral que realice las actividades a que se refiere este artículo, ya sea directamente, a través de fideicomiso o por conducto de terceros; por establecimiento se entenderá cualquier lugar de negocios en que se desarrollen, parcial o totalmente, las citadas actividades empresariales.”⁶²

De esta manera, podemos ver que, si bien es cierto que, en el vernáculo se utilizan indistintamente diversos vocablos para referirse a la misma idea conceptual, no es menos cierto que éstos no son del todo acertados por lo que a lo largo de esta obra nos referiremos a la empresa como centro de nuestro estudio.

⁶² **Código Fiscal de la Federación.** Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 31 de diciembre de 1981.

CAPÍTULO SEGUNDO. LAS SOCIEDADES MERCANTILES

La sociedad mercantil es un ente investido, en virtud de un mandamiento de ley, de personalidad jurídica y patrimonio propio, y que son independientes a los de sus socios.

La característica principal de la sociedad mercantil⁶³ es la independencia de sus socios, lo que significa que ésta es capaz de actuar y contratar por sí, por lo que solo responde hasta por el monto de su patrimonio. Los socios tienen derecho sobre las decisiones de la sociedad, pero solo por cuanto hace a la estructura orgánica de la misma y dentro de dicha estructura se deben establecer las formas en las que la sociedad llevará a cabo el objeto para el cual fue creada.

El artículo 6 de la Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM) es muy claro respecto de los requisitos que una sociedad mercantil debe cumplir para ser considerada como tal y, por tanto, poder actuar en la vida jurídica⁶⁴. El texto del referido precepto legal es el siguiente:

- “Artículo 6º.** La escritura o póliza constitutiva de una sociedad deberá contener:
- I. Los nombres, nacionalidad y domicilio de las personas físicas o morales que constituyan la sociedad;
 - II. El objeto de la sociedad;
 - III. Su razón social o denominación;
 - IV. Su duración, misma que podrá ser indefinida;
 - V. El importe del capital social;
 - VI. La expresión de lo que cada socio aporte en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a éstos y el criterio seguido para su valorización. Cuando el capital sea variable, así se expresará indicándose el mínimo que se fije;
 - VII. El domicilio de la sociedad;
 - VIII. La manera conforme a la cual haya de administrarse la sociedad y las facultades de los administradores;

⁶³ Existe también un tipo de sociedades especializadas en funciones públicas o sociales, creadas por el Estado para fines específicos como lo son las Sociedades Nacionales de Crédito.

⁶⁴ La LGSM reconoce a las llamadas sociedades irregulares, que son aquellas que aun a pesar de no constar en escritura pública o ésta no estar inscrita en el Registro Mercantil gozan de personalidad jurídica. La ley establece que, en este tipo de sociedades, los que realicen actos a nombre de la sociedad, responderán del cumplimiento de los mismos frente a terceros, subsidiaria, solidaria e ilimitadamente, sin perjuicio de la responsabilidad penal que pudiera generarse.

- IX. El nombramiento de los administradores y la designación de los que han de llevar la firma social;
- X. La manera de hacer la distribución de las utilidades y pérdidas entre los miembros de la sociedad;
- XI. El importe del fondo de reserva;
- XII. Los casos en que la sociedad haya de disolverse anticipadamente, y
- XIII. Las bases para practicar la liquidación de la sociedad y el modo de proceder a la elección de los liquidadores, cuando no hayan sido designados anticipadamente.

Todos los requisitos a que se refiere este artículo y las demás reglas que se establezcan en la escritura sobre organización y funcionamiento de la sociedad constituirán los estatutos de la misma.”⁶⁵

Al respecto el maestro Manuel Lizardi nos señala:

“Este artículo resume, en términos generales, el contenido de la escritura constitutiva de toda sociedad mercantil. En numerosos artículos de esta ley se refiere a ella como el contrato social. Doctrinalmente se ha discutido si se trata efectivamente de un contrato de organización o bien de sólo un acto jurídico plurilateral. El hecho es que las partes tienen que convenir sobre los diversos temas o puntos contenidos en las diversas fracciones de este artículo, ajustándolos según el tipo de sociedad de que se trate, cuya estructura peculiar de cada una de ellas está contenida en los capítulos subsecuentes de la ley. Además pueden complementarse con las libres estipulaciones de las partes, en cuanto sea legalmente posible modificar las disposiciones de la ley.”.

⁶⁶

Gran parte de la vida económica de nuestro país, al igual que en el resto del mundo, se desempeña a través de actividades realizadas por las sociedades mercantiles, las cuales a través de las diversas formas establecidas en la ley buscan dar un dinamismo, seguridad y transparencia a la vida económica actual.

1. Tipos de sociedades mercantiles

Las sociedades mercantiles pueden ser agrupadas en dos grandes grupos: i) las sociedades de capital y ii) las sociedades de personas⁶⁷. Las primeras

⁶⁵ **Ley General de Sociedades Mercantiles.** Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 4 de agosto de 1934.

⁶⁶ **Lizardi Albarrán, Manuel.** *Op. Cit.*, pp. 8-9.

⁶⁷ “Esta clasificación se funda en que el *intuitus personae*, la consideración de las cualidades personales de los socios, tiene gran importancia en algunas sociedades (sociedades de personas), al paso que en otras la tiene muy escasa, pues se atiende

buscan las aportaciones económicas de sus socios, es decir lo importante no es la persona que hace la aportación, lo que importa para este tipo de sociedades es el numerario que se aporta al capital social de la sociedad; un ejemplo de este tipo de sociedades es la sociedad anónima en la cual los socios deben pagar sus aportaciones al momento de suscribir sus acciones, mismas que pueden transmitir libremente sin necesidad de autorización de la asamblea de socios.

Las segundas buscan no solo la aportación económica de sus socios, sino que el contrato social se celebra con ese socio en específico dadas las características especiales que aportan un beneficio al objeto de la sociedad. En este tipo de sociedades se requiere el consentimiento del órgano social para permitir la transmisión de las partes sociales en virtud de que la *affectio societatis*⁶⁸ se dio entre un grupo determinado de personas quienes permanecerán vinculadas en el contrato social en tanto éste siga vigente o se autorice su salida por los demás socios.

Las sociedades mercantiles deben utilizar una denominación o una razón social⁶⁹. La primera se compone libremente y la segunda debe forzosamente

preferentemente al capital aportado, y se constituyen *intuitus pecuniae* (sociedad de capital).” **Mantilla Molina, Roberto L.** *Op. Cit.*, pp. 254.

⁶⁸ En un primer inicio de la sociedad debe considerarse el *animus contrahende societatis* que es el impulso inicial de los socios para asociarse y dar origen a la sociedad. La *affectio societatis* es el vocablo latino que refiere a la “voluntad de asociarse”, y que de acuerdo con la tradición jurídica romana es el elemento que da continuidad al contrato de sociedad; es decir, la voluntad de una persona de mantenerse asociada con otra para un negocio común y reconocerle igual calidad de derechos y de interés. **García Velasco, Gonzalo.** *Op. Cit.*

⁶⁹ “Cuando una sociedad existe bajo una razón social, ésta tiene que formarse con el nombre de uno o más socios; pero en la escritura constitutiva de la sociedad, que debe inscribirse en el Registro Público de Comercio, aparecen los nombres de todos los socios. Además, las entradas y salidas de socios implican modificaciones al contrato social que también deben inscribirse en el Registro Público del Comercio. Como las inscripciones en este Registro son públicas y producen efectos contra terceros, se presume que todo tercero tiene siempre conocimiento de quienes son los integrantes de una sociedad que existe bajo una razón social.” **Lizardi Albarrán, Manuel.** *Op. Cit.*, pp. 102.

incluir el nombre de alguno de los socios que la integran⁷⁰. La Secretaría de Economía tiene a su cargo el verificar y autorizar las denominaciones y razones sociales a fin de evitar que se empleen dos iguales y así evitar una homonimia, lo cual pueda crear confusión entre el público que contrate con ellas.

A pesar de que la LGSM reconoce diversos tipos de sociedades⁷¹ en los siguientes apartados nos ocuparemos solamente de algunos de ellos, por ser los más utilizados en la vida diaria de nuestro país⁷².

I. La Sociedad Anónima

La sociedad anónima es la que existe bajo una denominación y las obligaciones de sus socios se limitan al monto de sus aportaciones. La denominación deberá ser seguida de las palabras “Sociedad Anónima” o de su abreviatura “S.A.”.⁷³

⁷⁰ “La contraposición entre razón social y denominación social la establece claramente el artículo 59 de la LSM. Que la razón social se forma con el nombre de uno o más socios, lo dice expresamente el artículo 27, y lo corroboran los artículos 52, 60 y 210, en el último de los cuales se contraponen de nuevo, implícitamente, la denominación y la razón social. Dada esta contraposición, es obvio que la denominación no se forma con el nombre de los socios.”. **Mantilla Molina, Roberto L.** *Op. Cit.*, pp. 235.

⁷¹ **Artículo 1 (LGSM).** Esta Ley reconoce las siguientes especies de sociedades mercantiles:

- I. Sociedad en nombre colectivo;
- II. Sociedad en comandita simple;
- III. Sociedad de responsabilidad limitada;
- IV. Sociedad anónima;
- V. Sociedad en comandita por acciones;
- VI. Sociedad cooperativa, y
- VII. Sociedad por acciones simplificada.

Cualquiera de las sociedades a que se refieren las fracciones I a V, y VII de este artículo podrá constituirse como sociedad de capital variable, observándose entonces las disposiciones del Capítulo VIII de esta Ley.

⁷² La legislación civil también reconoce otros tipos de sociedades y asociaciones a las cuales les otorga personalidad jurídica para realizar actos con terceros, con la limitante de que dichas sociedades y asociaciones no pueden tener un carácter preponderantemente económico, que es lo que las distingue de las sociedades mercantiles.

⁷³ Véase el Capítulo V de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Pudiera decirse que es ésta la sociedad más relevante en la historia de la humanidad. Sobre el particular sigamos la enseñanza del maestro Rodríguez Rodríguez:

“La historia del mundo contemporáneo no puede escribirse sin hacer referencia continua a la sociedad anónima. Casi todas las grandes empresas de la humanidad en los tiempos modernos están vinculados a estas sociedades: los transportes terrestres, marítimos y aéreos, las grandes obras de canalización, la electrificación, las explotaciones mineras, los enormes conglomerados industriales y comerciales de nuestros días han sido organizados en forma de sociedad anónima. Y es que ésta es la estructura ideal para esas tareas que requieren sumas enormes de capital. La construcción de un ferrocarril, de un canal, de una planta de automóviles, pongamos por caso, no es asequible a una sola fortuna, y aunque lo fuera sería rarísimo que una persona arriesgue todo su patrimonio a la carta de un solo negocio.

La sociedad anónima representa una *forma de organización estable y permanente*; lo que sucede a los socios no trasciende a la sociedad; ésta *debe tener una continuidad que esté por encima de las contingencias de las personas que las componen*. Pero al mismo tiempo, es una *sociedad de responsabilidad limitada*, por lo que los que participan en ella no sienten el temor de las pérdidas ilimitadas que pueden comprometer toda su situación patrimonial. Finalmente, la división del capital en acciones permite que participen en la sociedad miles de asociados, ya que la pequeña cantidad que una acción representa está al alcance de fortunas que aisladamente consideradas no hubieran podido soñar su participación en empresas de tal envergadura.

La sociedad anónima ha surgido con el albor del capitalismo, con él se ha desarrollado y alcanzado su máximo esplendor como instrumento más potente en el campo de la organización de las empresas.”.⁷⁴

Las aportaciones de los socios están representadas por títulos valor⁷⁵ nominativos⁷⁶ denominados acciones. Estas acciones tienen un valor nominal

⁷⁴ **Rodríguez Rodríguez, Joaquín.** Derecho Mercantil, “*Títulosvalores*”, México, Editorial Porrúa, 1947, pp. 89-90.

⁷⁵ El concepto de título valor puede ser entendido desde distintas acepciones en nuestro derecho mexicano, al respecto el maestro Joaquín Rodríguez Rodríguez nos establece que: “unas veces título es sinónimo de documento, como ocurre en el artículo 803 del Código Civil Federal; otras, equivale a prueba o justificación de un derecho, como se comprueba de la lectura de los artículos relativos al registro mercantil y otras, finalmente, se usa en un sentido especialísimo, calificado por las palabras “de crédito” que se le agregan o por el sustantivo “valor” con el que forma una palabra compuesta.”. **Rodríguez Rodríguez, Joaquín.** *Op. Cit.*, pp. 289.

que deberá ser igual, además de conferir los mismos derechos a sus tenedores. No obstante, la ley permite que en caso de que se quiera reducir ciertos derechos societarios, esto podrá realizarse siempre y cuando se prevea una compensación económica por la renuncia a dichos derechos.

La asamblea de socios es el órgano supremo de la sociedad. Debe reunirse por lo menos una vez al año, pudiendo sesionar cuantas veces sea necesario en sesiones ordinarias o extraordinarias. Las sesiones extraordinarias tratarán los asuntos enlistados de manera limitativa en el artículo 182 de la LGSM⁷⁷. Por regla general, el quórum para celebrar una asamblea ordinaria es del 50% del capital social y las decisiones se toman por mayoría simple de los votos presentes; como regla general, el quórum para celebrar una asamblea extraordinaria es del 75% del capital social y las decisiones se toman por las acciones que representen al menos la mitad del capital social. En ambos casos

La acepción que nos interesa es la de la palabra título compuesta con los vocablos “de crédito” o “valor”.

Desde sus inicios en la doctrina italiana, se ha considerado que los títulos de crédito o títulos valor son aquellos documentos que tienen incorporado un derecho, teoría aportada por Savigny, es decir, son aquellos documentos en los cuales consta un derecho en favor de la persona a quien están consignados. Además del concepto de literalidad aportado por Brunner, y finalmente con el concepto de legitimación aportado por JACOBI.

⁷⁶ Los títulos nominativos son aquellos títulos que están expedidos a favor de una persona determinada y se transmiten, además de la anotación correspondiente en el título, mediante la inscripción en el registro del emisor, quien no estará obligado a reconocer como tenedor legítimo sino a quien figure como tal.

⁷⁷ **Artículo 182 (LGSM)** Son asambleas extraordinarias, las que se reúnan para tratar cualquiera de los siguientes asuntos:

- I. Prórroga de la duración de la sociedad;
- II. Disolución anticipada de la sociedad;
- III. Aumento o reducción del capital social;
- IV. Cambio de objeto de la sociedad;
- V. Cambio de nacionalidad de la sociedad;
- VI. Transformación de la sociedad;
- VII. Fusión con otra sociedad;
- VIII. Emisión de acciones privilegiadas;
- IX. Amortización por la sociedad de sus propias acciones y emisión de acciones de goce;
- X. Emisión de bonos;
- XI. Cualquiera otra modificación del contrato social, y
- XII. Los demás asuntos para los que la Ley o el contrato social exija un quórum especial.

Estas asambleas podrán reunirse en cualquier tiempo.

los estatutos sociales pueden prever porcentajes más elevados para la celebración de la asamblea y para la toma de decisiones.

La administración de la sociedad recae en un administrador único o un consejo de administración, según lo determine la asamblea de socios. El órgano de administración tiene la representación de la sociedad y es el encargado de llevar a cabo el objeto de la sociedad por sí o por terceros⁷⁸. Anualmente deberá presentar un informe a la asamblea de socios sobre el desempeño de su encargo, así como el estado que guarda la sociedad.

La sociedad anónima debe contar con un órgano de vigilancia integrado por uno o más comisarios los cuales deberán garantizar su independencia de la administración de la sociedad. El órgano de vigilancia deberá rendir anualmente un informe sobre el desempeño del órgano de administración.

II. La Sociedad de Responsabilidad Limitada

La sociedad de responsabilidad limitada es la que existe bajo una denominación o una razón social y las obligaciones de sus socios se limitan al monto de sus aportaciones. La denominación deberá ser seguida de las palabras “Sociedad de Responsabilidad Limitada” o de su abreviatura “S. de R.L.”.⁷⁹

⁷⁸ **Artículo 309.** Se reputarán factores los que tengan la dirección de alguna empresa o establecimiento fabril o comercial, o estén autorizados para contratar respecto a todos los negocios concernientes a dichos establecimientos o empresas, por cuenta y en nombre de los propietarios de los mismos.

Se reputarán dependientes los que desempeñen constantemente alguna o algunas gestiones propias del tráfico, en nombre y por cuenta del propietario de éste. Todo comerciante en el ejercicio de su tráfico, podrá constituir factores y dependientes.

Artículo 315. Siempre que los contratos celebrados por los factores recaigan sobre objetos comprendidos en el giro o tráfico de que están encargados, se entenderán hechos por cuenta del principal, aun cuando el factor no lo haya expresado así al celebrarlos, haya trasgredido sus facultades o cometido abuso de confianza. **Código de Comercio.** Publicado en el Diario Oficial de la Federación del 7 de octubre al 13 de diciembre de 1889.

⁷⁹ Véase el Capítulo IV de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Las aportaciones de los socios están representadas por partes sociales que no pueden ser representadas por títulos valor, ya que su transmisión solo puede hacerse en los casos previstos y bajo los requisitos de ley⁸⁰. Además de que no podrán estar conformadas por más de 50 socios. Las partes sociales podrán tener un valor nominal distinto, pero deberán ser múltiplos de un peso.

La asamblea de socios es el órgano supremo de la sociedad. Debe reunirse por lo menos una vez al año, pudiendo sesionar cuantas veces sea necesario. Por regla general, sus resoluciones serán tomadas por la mayoría de personas que representen al menos el 50% del capital social. Los estatutos sociales pueden prever porcentajes más elevados para la celebración de la asamblea y para la toma de decisiones.

La administración de la sociedad recae en un gerente único o un consejo de gerentes, según lo determine la asamblea de socios. El órgano de administración tiene la representación de la sociedad y es el encargado de llevar a cabo el objeto de la sociedad.

El establecimiento de un órgano de vigilancia es facultativo, dicho órgano puede estar integrado por socios o personas ajenas a la sociedad.

Sigamos las enseñanzas del maestro Mantilla Molina sobre este particular:

“Ya se ha sugerido que la función de la sociedad limitada es el permitir que se acometan empresas mercantiles de pequeña y mediana importancia, sin arriesgar en ellas la totalidad del patrimonio de los socios y sin las complicaciones exigidas por la

⁸⁰ **Artículo 65 (LGSM)** Para la cesión de partes sociales, así como para la admisión de nuevos socios, bastará el consentimiento de los socios que representen la mayoría del capital social, excepto cuando los estatutos dispongan una proporción mayor.

Artículo 66 (LGSM) Cuando la cesión de que trata el artículo anterior se autorice en favor de una persona extraña a la sociedad, los socios tendrán el derecho del tanto y gozarán de un plazo de quince días para ejercitarlo, contado desde la fecha de la junta en que se hubiere otorgado la autorización. Si fuesen varios los socios que quieran usar de este derecho, les competirá a todos ellos en proporción a sus aportaciones.

Artículo 67 (LGSM) La transmisión por herencia de las partes sociales, no requerirá el consentimiento de los socios, salvo pacto que prevea la disolución de la sociedad por la muerte de uno de ellos, o que disponga la liquidación de la parte social que corresponda al socio difunto, en el caso de que la sociedad no continúe con los herederos de éste.

sociedad anónima, que por ser especialmente apta para las grandes empresas, pone en juego intereses colectivos que hacen necesaria la intervención del Estado para protegerlos, al paso que la sociedad limitada, que se forma por un grupo cerrado de personas, que se conocen mutuamente, puede gozar de más libertad.

La práctica mejicana, al principio, acogió ampliamente este tipo de sociedades, lo que parecía que respondía a una verdadera necesidad colectiva. Poco después de promulgada la ley de 1934, era frecuente que al constituir una sociedad se adoptara la estructura de la ilimitada, y que muchas que antes funcionaban como colectivas o comanditas, se transformaran en ilimitadas. En el año de 1941, las ilimitadas representaban el 39.10% del número total de las compañías que se organizaron, y el 10.29% de los capitales fundacionales; en 1950 las proporciones eran: sobre el número total de compañías constituidas, el 32.23% de sociedades limitadas; sobre el total de capitales que se organizaron en las sociedades, el 15.43% correspondió a las limitadas.

Sin embargo, la devaluación de la moneda, lo irrisorio del capital fundacional mínimo que se exige para la anónima, \$25,000 desde 1932, y la negociabilidad de las acciones de esta última sociedad, han provocado que se recurra a ella incluso para la explotación de pequeños negocios; de modo que, en los últimos años, la limitada entró en franca decadencia a favor de la sociedad anónima, que cada vez más es el tipo de sociedades que se adopta el constituir una sociedad mercantil.”⁸¹

III. La Sociedad por Acciones Simplificada

La sociedad por acciones simplificada es la que existe bajo una denominación, constituida por una⁸² o más personas y las obligaciones de sus socios se limitan al monto de sus aportaciones. La denominación deberá ser seguida de las palabras “Sociedad por Acciones Simplificada” o de su abreviatura “S. A. S.” y su constitución se realiza de manera electrónica en el sistema electrónico de la Secretaría de Economía.⁸³

⁸¹ **Mantilla Molina, Roberto L.** *Op. Cit.*, pp. 286.

⁸² Es muy importante señalar que con la inclusión de las sociedades por acciones simplificadas se dio cabida en nuestra legislación a las sociedades unimembres o unipersonales. Más allá de la discusión doctrinal que existe alrededor de las mismas, para determinar si efectivamente es un contrato de sociedad o un patrimonio de afectación, debemos señalar que esta inclusión ha sido un cambio paradigmático que solo el tiempo dirá si fue acertado o no. Para mayor referencia sobre el tema véase la obra del Dr. Gonzalo García Velasco a la que nos hemos referido.

⁸³ Véase el Capítulo XIV de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Las aportaciones de los socios están representadas por acciones. Sus ingresos anuales no pueden ser mayores a 5 millones de pesos mexicanos, en caso contrario deberá transformarse en otro régimen societario. Además de que sus socios no pueden tener control de la sociedad o de la administración de sociedades distintas⁸⁴.

La asamblea de socios es el órgano supremo de la sociedad. Debe reunirse por lo menos una vez al año de manera presencial o por medios electrónicos, pudiendo sesionar cuantas veces sea necesario. Sus resoluciones serán tomadas por la mayoría de votos.

La administración de la sociedad recae sobre un administrador que necesariamente deberá ser alguno de los socios. Este administrador tiene la representación de la sociedad y es el encargado de llevar a cabo el objeto de la sociedad. Además, deberá rendir anualmente un informe sobre la situación financiera de la sociedad el cual se publicará en el sistema electrónico de la Secretaría de Economía.

No se requiere el establecimiento de un órgano de vigilancia y le son aplicables las disposiciones de la LGSM que regulan a la sociedad anónima, así como lo relativo a la fusión, la transformación, escisión, disolución y liquidación de

⁸⁴ Para definir el control de la sociedad o de la administración la LGSM remite a la fracción III del artículo 2 de la Ley del Mercado de Valores:

“**Artículo 2.-** Para efectos de esta Ley se entenderá por:

...

III. Control, la capacidad de una persona o grupo de personas, de llevar a cabo cualquiera de los actos siguientes:

- a) Imponer, directa o indirectamente, decisiones en las asambleas generales de accionistas, de socios u órganos equivalentes, o nombrar o destituir a la mayoría de los consejeros, administradores o sus equivalentes, de una persona moral.
- b) Mantener la titularidad de derechos que permitan, directa o indirectamente, ejercer el voto respecto de más del cincuenta por ciento del capital social de una persona moral.
- c) Dirigir, directa o indirectamente, la administración, la estrategia o las principales políticas de una persona moral, ya sea a través de la propiedad de valores, por contrato o de cualquier otra forma.

...”.

Ley del Mercado de Valores. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de diciembre de 2005.

sociedades. Con la posibilidad de tener un solo socio, esta forma de sociedad es un instrumento que permite el emprendimiento y la creación de micro y pequeñas empresas de las que nos ocuparemos más adelante.

2. Opciones de las sociedades mercantiles

En adición a los tipos sociales que revisamos en el apartado anterior, existe la posibilidad de que las sociedades mercantiles incluyan una forma distinta para adquirir su capital social dentro de su conformación corporativa.

Estas formas de hacerse de capital no implican una transformación en el tipo societario, pero si implican la sujeción a una regulación especial que conlleva la necesidad de acatar determinadas directrices y/o cumplir con requerimientos legales adicionales tal como lo establece la Ley del Mercado de Valores (LMV).⁸⁵

I. La sociedad de Capital Variable

Una sociedad mercantil puede incluir en sus estatutos sociales la flexibilidad para el aumento y disminución de su capital, lo que le permite realizar tales incrementos o disminuciones sin mayor formalidad.⁸⁶

Las sociedades de capital variable⁸⁷ deberán añadir a su denominación las palabras “de Capital Variable” o su abreviatura “de C. V.”, y se registrarán por lo

⁸⁵ **Artículo 10 (LMV)** Las sociedades anónimas que se ubiquen en alguno de los supuestos siguientes, estarán sujetas a lo previsto en esta Ley:

- I. Adopten o se constituyan con el carácter de sociedades anónimas promotoras de inversión.
- II. Obtengan la inscripción en el Registro de las acciones representativas de su capital social o títulos de crédito que representen dichas acciones, en cuyo caso tendrán el carácter de sociedades anónimas bursátiles.

Las sociedades anónimas promotoras de inversión no estarán sujetas a la supervisión de la Comisión, salvo que inscriban valores en el Registro.

⁸⁶ Véase el Capítulo VIII de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

⁸⁷ “Las sociedades de capital variable no son una nueva forma de las sociedades mercantiles sino una simple modalidad de las cinco formas básicas establecidas por la Ley General de Sociedades Mercantiles. En efecto, las sociedades colectivas, en comandita simple o por acciones, las de responsabilidad limitada y las anónimas pueden

relativo al tipo social que corresponda y las disposiciones relativas a balances y responsabilidades de los administradores de las sociedades anónimas.

La forma en la que deba llevarse a cabo el aumento de capital deberá estar previsto en los estatutos sociales. Para ejercer su derecho de retiro, el socio de una sociedad de capital variable debe, únicamente, dar aviso fehaciente a la sociedad y el retiro será efectivo a partir del fin del ejercicio en caso de que se notifique antes del último trimestre del año, o en el ejercicio siguiente en caso de darse durante el último trimestre, debiendo siempre considerarse a los acreedores de la sociedad y la forma de valuación de la parte que será retirada.

II. La sociedad Promotora de Inversión

La sociedad promotora de inversión tiene como finalidad la captación de capital del público inversionista, pudiendo limitar los derechos societarios de los socios. Necesariamente debe utilizar el tipo societario de sociedad anónima.⁸⁸

La sociedad anónima promotora de inversión puede ser constituida como tal o adoptar dicha modalidad. La denominación irá seguida de las palabras “Promotora de Inversión” o su abreviatura “P. I.”.

Las sociedades promotoras de inversión pueden establecer en sus estatutos estipulaciones que: i) impongan restricciones, de cualquier naturaleza, a la transmisión de propiedad o derechos, respecto de las acciones de una misma serie o clase representativas del capital social; ii) establezcan causales de exclusión de socios o para ejercer derechos de separación, de retiro, o bien, para amortizar acciones, así como el precio o las bases para su determinación; iii) Permitan emitir acciones que: a) no confieran derecho de voto o que el voto

constituirse como sociedades de capital fijo o como sociedades de capital variable (art. 1º párrafo final de la LGSM); pero las sociedades de capital variable se registrarán por las disposiciones que corresponden a la especie de sociedades de que se trate y por las de las sociedades anónimas relativas a los balances y responsabilidad de los administradores (art. 214 LGSM).” **Rodríguez Rodríguez, Joaquín.** *Op. Cit.*, pp. 216.

⁸⁸ Véase el Capítulo I del Título II de la Ley del Mercado de Valores.

se restrinja a algunos asuntos, b) otorguen derechos sociales no económicos distintos al derecho de voto o exclusivamente el derecho de voto, c) limiten o amplíen el reparto de utilidades u otros derechos económicos especiales, y d) confieran el derecho de veto o requieran del voto favorable de uno o más accionistas, respecto de las resoluciones de la asamblea general de accionistas; entre otros.

Estas sociedades también pueden adquirir sus propias acciones con cargo a su capital contable sin reducción de capital o con cargo al capital social cuando se prevean cancelarlas o convertirlas en acciones no suscritas que se conserven en tesorería, sin que les sea aplicable la prohibición de la LGSM.

La administración de la sociedad está a cargo de un consejo de administración, pudiendo utilizar los lineamientos establecidos para las sociedades bursátiles, con la diferencia de que sus consejeros no están sujetos al principio de independencia que rige a las sociedades bursátiles.

Los accionistas de la sociedad que representen al menos el 10% del capital ya sea en lo individual o en conjunto, tendrán el derecho a designar a un consejero, el cual solo podrá ser revocado por los otros accionistas cuando se remuevan a todos los demás consejeros. De igual forma los accionistas que representen al menos el 10% podrán designar un comisario.

III. La sociedad Promotora de Inversión Bursátil

La LMV prevé la posibilidad de que la sociedad promotora de inversión capte sus recursos del gran público inversionista para lo cual ésta deberá obtener autorización de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores y sujetarse a lo previsto para las sociedades bursátiles. Incluyendo la obtención de su registro en el Registro Nacional de Valores.⁸⁹

⁸⁹ Véase la Sección III del Capítulo I del Título II de la Ley del Mercado de Valores.

Este tipo de sociedades utilizará las palabras “Promotora de Inversión Bursátil” o su abreviatura “P. I. B.” después de su denominación social y le serán aplicables las disposiciones de la sociedad bursátil.

“La flexibilidad de estas sociedades del medio bursátil estriba en que sus valores podrán negociarse en las bolsas de valores, aún cuando no se trata de sociedades anónimas bursátiles y sus complicados requisitos, no obstante lo cual, solamente podrán realizar tales posibilidades dentro del lapso de tres años ante-dicho, en el que como hemos anotado, deben transformarse en sociedades anónimas bursátiles, o bien solicitar la cancelación de su inscripción en tal Registro, evento en el cual podrán adaptarse a simples sociedades anónimas promotoras de inversión (no bursátiles), e incluso sociedades anónimas normales conforme a la Ley General de Sociedades Mercantiles.”.⁹⁰

IV. La sociedad Bursátil

La sociedad bursátil tiene como finalidad poner a circular sus acciones ante el gran público inversionista a través del mercado de valores. Al igual que la sociedad promotora de inversión puede constituirse como tal o adoptar dicha modalidad, conformándose siempre como sociedad anónima. La denominación irá seguida de la palabra “Bursátil” o su abreviatura “B.”.⁹¹

“Esta es la tradicional emisora del mercado de valores, que requiere de la previa inscripción de sus acciones o de los títulos de crédito que emite, en el Registro Nacional de Valores, y realiza la oferta de estos mediante la modalidad de oferta pública.”.⁹²

Las sociedades bursátiles deberán emitir un título único que será depositado en el Instituto para el Depósito de Valores (INDEVAL). El título deberá ser endosado en administración en términos de la LMV⁹³. Además, se deberá

⁹⁰ **Carvallo Yáñez, Erick.** *Tratado de Derecho Bursátil*, 4ª ed., México, Editorial Porrúa, 1997, pp. 191.

⁹¹ Véase el Capítulo II del Título II de la Ley del Mercado de Valores.

⁹² **Carvallo Yáñez, Erick.**, *Op. Cit.*, pp. 209.

⁹³ **Artículo 283 (LMV)** El servicio de depósito a que se refiere este Capítulo se constituirá mediante la entrega de los valores a la institución para el depósito de valores, la que abrirá cuentas a favor de los depositantes. Adicionalmente, tratándose del servicio de depósito de valores que consten en medios electrónicos, ópticos o de

obtener el registro de los valores a circular ante el Registro Nacional de Valores.

La sociedad bursátil puede emitir acciones no suscritas las cuales conservará en su tesorería con la finalidad de que sean suscritas por el público inversionista. Estas acciones no están sujetas al derecho de preferencia que prevé la LGSM. La Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) podrá autorizar la emisión de acciones de voto limitado, restringido o sin derecho a voto, siempre que dicha emisión no exceda del 25% del total del capital suscrito, salvo que se trate de acciones convertibles en ordinarias en un plazo no mayor a 5 años, caso en el cual la CNBV podrá autorizar que la emisión exceda el 25% del capital social.⁹⁴

cualquier otra tecnología, la recepción de los mismos se hará ajustándose a las disposiciones contenidas en el Código de Comercio.

Constituido el depósito, la transferencia de los valores depositados se hará mediante asientos en los registros de la institución depositaria sin que sea necesaria la entrega física de los valores, ni su anotación en los mismos o, en su caso, en el registro de sus emisiones.

Tratándose de valores nominativos, los títulos que los representen deberán ser endosados en administración a la institución para el depósito de valores. Este tipo de endoso tendrá como única finalidad justificar la tenencia de los valores, el ejercicio de las funciones que este capítulo confiere a las instituciones para el depósito de valores y legitimar a las propias instituciones para llevar a cabo el endoso previsto en el último párrafo de este artículo, sin constituir en su favor ningún derecho distinto a los expresamente consignados en el mismo.

No se podrán oponer al adquirente de valores nominativos por el procedimiento establecido en este artículo, las excepciones personales del obligado anteriores a la transmisión contra el autor de la misma.

Cuando los valores nominativos dejen de estar depositados en las instituciones para el depósito de valores, cesarán los efectos del endoso en administración debiendo la institución depositaria endosarlos, sin responsabilidad, al depositante que solicite su devolución, quedando dichos valores sujetos al régimen general establecido en las leyes mercantiles y demás ordenamientos legales que les sean aplicables.

⁹⁴ **Artículo 54 (LMV)** Las sociedades anónimas bursátiles sólo podrán emitir acciones en las que los derechos y obligaciones de sus titulares no se encuentren limitados o restringidos, las cuales serán denominadas como ordinarias, salvo en los casos a que se refiere este artículo.

La Comisión podrá autorizar la emisión de acciones distintas de las ordinarias, siempre que las acciones de voto limitado, restringido o sin derecho a voto, incluyendo las señaladas en los artículos 112 y 113 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, no excedan del veinticinco por ciento del total del capital social pagado que la Comisión considere como colocado entre el público inversionista, en la fecha de la oferta pública, conforme a las disposiciones de carácter general que al efecto expida.

La administración de la sociedad estará a cargo de un Consejo de Administración y un Director General. El consejo de administración estará integrado por un máximo de 20 miembros de los cuales al menos el 25% deberán ser independientes.

Adicionalmente, deberán conformarse los comités necesarios para que brinden apoyo al consejo de administración. La LMV requiere que este tipo de sociedades al menos cuente con los comités de prácticas societarias y de auditoría.

El consejo de administración deberá sesionar al menos 4 veces al año. En caso de que el consejo de administración tome decisiones contrarias a la opinión de los comités, éstos deberán informar al director general para que éste haga pública tal situación a través de la bolsa de valores en la que cotice la sociedad.

El director general tendrá a su cargo las funciones de gestión, conducción y ejecución de los negocios de la sociedad y de las personas morales que ésta controle, debiendo sujetarse a las estrategias, políticas y lineamientos aprobados por el consejo de administración. En consecuencia, el director general cuenta con las más amplias facultades de administración y pleitos y cobranzas, así como la representación social incluyendo los casos en los que se necesita cláusula especial.

La vigilancia de la sociedad está a cargo de los comités que constituya el consejo de administración y de los auditores externos. Los consejeros, director

La Comisión podrá ampliar el límite señalado en el párrafo anterior, siempre que se trate de esquemas que contemplen la emisión de cualquier tipo de acciones forzosamente convertibles en ordinarias en un plazo no mayor a cinco años, contado a partir de su colocación o se trate de acciones o esquemas de inversión que limiten los derechos de voto en función de la nacionalidad del titular.

Las acciones sin derecho a voto no contarán para efectos de determinar el quórum de las asambleas de accionistas, en tanto que las acciones de voto limitado o restringido únicamente se computarán para sesionar legalmente en las asambleas de accionistas a las que deban ser convocados sus tenedores para ejercer su derecho de voto.

general y directivos relevantes tienen la obligación de revelar la información relevante que pudiera afectar a la sociedad o las controladas por ésta.

CAPÍTULO TERCERO.

PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA EMPRESA MERCANTIL

En este capítulo nos daremos a la tarea de esbozar algunos de los principios que consideramos básicos para el buen funcionamiento de una empresa. Es importante advertir al lector de que este capítulo no es, ni pretende serlo, una guía exhaustiva de cada uno de esos temas, por el contrario, es lo que consideramos un mínimo básico para entender nuestra idea principal, ya que bien podría, como lo han hecho otros autores, realizarse un análisis exhaustivo a cada uno de estos principios.

Estos principios, son lo que consideramos la base de un adecuado desempeño de cualquier empresa, la cual, dependiendo de su tamaño, unos u otros deberán usarse con mayor o menor intensidad a fin de controlar su vida diaria. Durante toda esta obra nos daremos cuenta cómo es que un adecuado uso de estas herramientas nos permitirá prevenir una problemática empresarial y, en dado caso, si debemos recurrir a un procedimiento de insolvencia, serán estas mismas herramientas las que nos permitan resolver la misma.

1. Los Pactos Societarios

Reza el principio de derecho que “la voluntad de las partes es la suprema ley de los contratos”. Sin entrar a la discusión teórica de si la constitución de una sociedad implica un contrato o no, podemos afirmar sin temor a equivocarnos que en el ámbito de las sociedades mercantiles también reina el principio de la voluntad de los socios como suprema ley de éstas.

Los pactos societarios fueron reconocidos en una primera etapa como vinculantes y generadores de obligaciones sociales en la Ley del Mercado de Valores la que, desde el año 2006, permite a las Sociedades Anónimas Bursátiles y a las Sociedades Anónimas Promotoras de Inversión celebrar pactos respecto de los derechos de voto, la enajenación y transmisión de las acciones, la no competencia entre accionistas y algunos otros. Este reconocimiento permitió a este tipo de sociedades regular cuestiones que no

estaban previstas en la LGSM y dar efectos a pactos societarios que permiten su adecuado funcionamiento en los mercados de valores.

“En México, la LMV vigente desde 2006, autoriza a los accionistas de las Sociedades Anónimas Promotoras de Inversión (S.A.P.I.) (art. 16, fracción VI, LMV) y de las Sociedades Anónimas Bursátiles (S.A.B.) para suscribir pactos entre ellos: a) de no competencia con la sociedad, b) opciones de compra o venta de las acciones representativas del capital social de la sociedad, c) enajenaciones y demás actos jurídicos relativos al dominio, disposición o ejercicio del derecho de preferencia para suscribir nuevas acciones, d) sindicación de voto, e) acuerdos para la enajenación de sus acciones en oferta pública, y f) pactos de no competencia con la sociedad, limitados en tiempo, materia y cobertura geográfica, sin que excedan de tres años y sin perjuicio de lo establecido en otras leyes que resulten aplicables.”.⁹⁵

En el año 2014 se llevó a cabo una reforma a la Ley General de Sociedades Mercantiles en la cual se incorporó la fracción VII al artículo 91⁹⁶ y se modificó

⁹⁵ **León Tovar, Soyla H.**, *Los pactos estatutarios y parasociales con la reforma a la Ley General de Sociedades Mercantiles*, en Revista Perspectiva Jurídica UP, número 4, México, Universidad Panamericana, 2015.

⁹⁶ **Artículo 91 (LGSM)**. La escritura constitutiva o póliza de la sociedad anónima deberá contener, además de los datos requeridos por el artículo 6o., los siguientes:

...

VII. En su caso, las estipulaciones que:

- a) Impongan restricciones, de cualquier naturaleza, a la transmisión de propiedad o derechos, respecto de las acciones de una misma serie o clase representativas del capital social, distintas a lo que se prevé en el artículo 130 de la Ley General de Sociedades Mercantiles.
- b) Establezcan causales de exclusión de socios o para ejercer derechos de separación, de retiro, o bien, para amortizar acciones, así como el precio o las bases para su determinación.
- c) Permitan emitir acciones que:
 1. No confieran derecho de voto o que el voto se restrinja a algunos asuntos.
 2. Otorguen derechos sociales no económicos distintos al derecho de voto o exclusivamente el derecho de voto.
 3. Confieran el derecho de veto o requieran del voto favorable de uno o más accionistas, respecto de las resoluciones de la asamblea general de accionistas.

Las acciones a que se refiere este inciso, computarán para la determinación del quórum requerido para la instalación y votación en las asambleas de accionistas, exclusivamente en los asuntos respecto de los cuales confieran el derecho de voto a sus titulares.

- d) Implementen mecanismos a seguir en caso de que los accionistas no lleguen a acuerdos respecto de asuntos específicos.

el artículo 198⁹⁷ con lo que la LGSM reconoció la posibilidad que tienen los accionistas de una sociedad anónima de regular entre ellos ciertas circunstancias especiales del funcionamiento de sus empresas, mediante la celebración de pactos⁹⁸ que serán vinculantes entre ellos, pero no en contra de la sociedad, salvo que exista resolución judicial que así lo determine.

-
- e) Amplíen, limiten o nieguen el derecho de suscripción preferente a que se refiere el artículo 132 de la Ley General de Sociedades Mercantiles.
 - f) Permitan limitar la responsabilidad en los daños y perjuicios ocasionados por sus consejeros y funcionarios, derivados de los actos que ejecuten o por las decisiones que adopten, siempre que no se trate de actos dolosos o de mala fe, o bien, ilícitos conforme a ésta u otras leyes.

⁹⁷ **Artículo 198 (LGSM).** Sin perjuicio de lo que dispongan las leyes especiales, los accionistas de las sociedades anónimas podrán convenir entre ellos:

- I. Derechos y obligaciones que establezcan opciones de compra o venta de las acciones representativas del capital social de la sociedad, tales como:
 - a) Que uno o varios accionistas solamente puedan enajenar la totalidad o parte de su tenencia accionaria, cuando el adquirente se obligue también a adquirir una proporción o la totalidad de las acciones de otro u otros accionistas, en iguales condiciones;
 - b) Que uno o varios accionistas puedan exigir a otro socio la enajenación de la totalidad o parte de su tenencia accionaria, cuando aquéllos acepten una oferta de adquisición, en iguales condiciones;
 - c) Que uno o varios accionistas tengan derecho a enajenar o adquirir de otro accionista, quien deberá estar obligado a enajenar o adquirir, según corresponda, la totalidad o parte de la tenencia accionaria objeto de la operación, a un precio determinado o determinable;
 - d) Que uno o varios accionistas queden obligados a suscribir y pagar cierto número de acciones representativas del capital social de la sociedad, a un precio determinado o determinable, y
 - e) Otros derechos y obligaciones de naturaleza análoga;
- II. Enajenaciones y demás actos jurídicos relativos al dominio, disposición o ejercicio del derecho de preferencia a que se refiere el artículo 132 de esta Ley, con independencia de que tales actos jurídicos se lleven a cabo con otros accionistas o con personas distintas de éstos;
- III. Acuerdos para el ejercicio del derecho de voto en asambleas de accionistas;
- IV. Acuerdos para la enajenación de sus acciones en oferta pública; y
- V. Otros de naturaleza análoga.

Los convenios a que se refiere este artículo no serán oponibles a la sociedad, excepto tratándose de resolución judicial.

⁹⁸ “Con la expresión pactos se alude al género de los acuerdos, cláusulas, contratos y convenios en general estipulados por los accionistas entre sí y/o con terceros, incluyendo la sociedad y sus órganos de administración y de vigilancia, respecto de los derechos y obligaciones de los socios como tales, con el fin de regular, integrar, precisar o modificar el régimen jurídico de sus relaciones entre sí, con la sociedad, con sus órganos sociales, o con terceros, así como la organización y funcionamiento de dicha persona moral, en los casos en los que la ley no lo hace, no concede, no suprime, no limita o no privilegia por el mero hecho de constituir el ente social o ser socio de una

Existen pactos que son públicos como los contenidos en los estatutos sociales y pactos privados, en ambos casos estos pactos provienen de la voluntad de los socios y tienen como finalidad regular determinadas situaciones sociales, pudiendo involucrar toda una gama de posibilidades para el control y funcionamiento de la sociedad anónima, puesto que su única restricción es lo previsto en limitativamente en la LGSM.

“Los pactos societarios, tanto los incorporados en los estatutos sociales fundacionales o reformados de la sociedad, *pactos estatutarios*, como los parasociales que no constan en los estatutos sociales, sino en documento externo, fuera de tales estatutos (pactos parasociales o *extra estatutarios*), tienen como causa, o se relacionan, a la sociedad de la que algunas o todas las partes del pacto son socios, de ahí su denominación de *pactos societarios*. En ambos casos, se trata de acuerdos relacionados con la sociedad o acuerdos con los socios de la sociedad, por los cuales se establece la regulación privada de ésta, por eso aludimos a pactos societarios, ambos presentan un elevado grado de conexión con el contrato social, se dirigen a influir en la vida societaria, aunque los *pactos estatutarios* se insertan en los estatutos y son obligatorios para la sociedad y todos los accionistas, mientras que los *parasociales*, permanecen al margen y en principio solamente obligan a las partes que intervienen en ellos, dentro de los cuales pueden estar involucrados terceros, por ejemplo en un pacto parasocial en el cual se conviene la cesión del derecho de suscripción preferente a favor de un tercero y éste paga por ello un precio y se convierte en socio de referencia; sin embargo, cuando menos una de las partes del pacto es o está integrada con uno o varios socios de la sociedad objeto, según la clase de pacto.”⁹⁹

Estos pactos societarios han encontrado una funcionalidad muy extensa en la vida de las sociedades anónimas, ya que han permitido que cuestiones que no tienen una solución concreta en la ley o aquellas que no pueden establecerse

sociedad, sino que se requiere la voluntad de los socios que se manifieste en tal sentido, ya sea en los estatutos sociales (cláusulas o pactos estatutarios) o fuera de ellos por pacto separado (pactos parasociales). Algún autor considera que hay pactos estatutarios, pactos parasociales y pactos vados; estos y los reservados son pactos parasociales los privados se celebran con socios de sociedades cotizadas, mientras que los reservados con socios de sociedades no cotizadas, son reservados por cuanto que no se divulgan ni dan a conocer a la sociedad ni al público.” **León Tovar, Soyla H.**, Pactos de Socios de la Sociedad Anónima, 2ª ed., México, Tirant Lo Blanch, 2017, pp. 65.

⁹⁹ **León Tovar, Soyla H.**, *Op. Cit.*, pp. 67.

directamente en los estatutos sociales por limitar el funcionamiento de la sociedad sean resultas de manera armoniosa y favorable para los socios. Si bien es cierto que la regulación de los artículos 91 y 198 de la LGSM se contiene en el apartado de la sociedad anónima, no es menos cierto que atendiendo al principio de la autonomía de la voluntad consideramos que los pactos societarios también pueden ser utilizados en otro tipo de sociedades lo cual genera iguales beneficios.

2. Gobierno corporativo

“El gobierno corporativo es el marco de normas y prácticas, que se refieren a las estructuras y procesos para la dirección de las compañías, por el cual, un consejo de administración asegura la rendición de cuentas, la equidad y la transparencia en la relación de una empresa con sus todas las partes interesadas (la junta directiva, los accionistas, clientes, empleados, gobierno y la comunidad).”¹⁰⁰

La implementación de un gobierno corporativo tiene como finalidad el establecer mejores prácticas sociales, las cuales deben permitir a los socios o inversionistas tener acceso a toda la información necesaria para conocer la situación real de la empresa y así prevenir conductas delictivas en perjuicio de la empresa, de los socios, inversionistas y de la sociedad.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico ha establecido principios para la implementación de un gobierno corporativo:

“El marco para el gobierno corporativo deberá promover la transparencia y eficacia de los mercados, ser coherente con el régimen legal y articular de forma clara el reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras.

A. El marco para el gobierno corporativo debe desarrollarse teniendo en cuenta su repercusión sobre los resultados globales de la economía, la integridad del mercado y los incentivos que genera para los agentes del mercado y para el fomento de la transparencia y eficacia en los mercados.

¹⁰⁰ **Bolsa Mexicana de Valores.** Gobierno corporativo. <http://www.bmv.com.mx/es/mi-empresa-en-bolsa/gobierno-corporativo>, última visita: 26 de marzo de 2019.

- B. Los requisitos legales y reglamentarios que afectan a las prácticas de gobierno corporativo dentro de una jurisdicción deberán ser coherentes con el régimen legal, transparentes y aplicables.
- C. El reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades dentro de una jurisdicción deberá articularse de forma clara, garantizando que sirve a los intereses públicos.
- D. Las autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras deberán disponer de poder, integridad y recursos para cumplir sus obligaciones con profesionalidad y objetividad. Asimismo, sus normativas deberán ser oportunas y transparentes, y contar con una explicación detallada.”¹⁰¹

Estos principios¹⁰² están encaminados a propiciar un mejor marco normativo para los Gobiernos y sus respectivos países, y aunque están enfocados a sociedades financieras pueden resultar aplicables a todo tipo de sociedades:

“Según la OCDE, los modelos de gobierno corporativo que se implementan en las empresas deben estar soportados por seis principios básicos que garantizan las condiciones o acciones mínimas a llevarse a cabo.

- Asegurar las bases de un marco efectivo para un gobierno corporativo eficaz. El modelo de gobierno corporativo, según este principio, debe ser consistente con la ley y dejar muy clara la división de responsabilidades de administración, supervisión y de las autoridades para forzar el cumplimiento.
- Los derechos de los accionistas. El modelo que se implante debe facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas, tales como acceso a información

¹⁰¹ **Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.** *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE*, Francia, OCDE Publishing, 2004, pp. 17.

¹⁰² “La finalidad de los Principios es la de ayudar a los Gobiernos de los países miembros y no-miembros de la OCDE en la tarea de evaluar y perfeccionar los marcos legal, institucional y reglamentario aplicables al gobierno corporativo en sus respectivos países, y la de ofrecer orientación y sugerencias a las Bolsas de valores, los inversores, las sociedades y demás partes que intervienen en el proceso de desarrollo de un modelo de buen gobierno corporativo. Los Principios centran su atención sobre las sociedades con cotización oficial, tanto financieras como no financieras. No obstante, y en la medida en que resultasen aplicables, podrían constituir también un instrumento muy útil para mejorar el gobierno corporativo en sociedades sin cotización oficial, tales como las empresas de propiedad privada y las empresas propiedad del Estado. Los Principios representan una base común que los países miembros de la OCDE consideran esencial para el desarrollo de buenas prácticas de gobierno. Pretenden ser concisas, comprensibles y accesibles a la comunidad internacional. Su finalidad no es la de sustituir a las iniciativas gubernamentales, semigubernamentales o del sector privado destinadas a desarrollar una lista más detallada de “buenas prácticas” en el ámbito del gobierno corporativo.” **Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.** *Op. Cit.*, pp. 11.

suficiente y en tiempo; participación de accionistas independientes y función de auditoría, entre otros.

- Trato equitativo para los accionistas. Se debe asegurar en el modelo, el trato equitativo para todos los accionistas, incluyendo los minoritarios y los extranjeros. Además, debe garantizarse que todo accionista tenga claros los procedimientos a seguir para corregir cualquier violación a sus derechos.
- Papel de gobierno corporativo de los terceros legítimamente interesados. El modelo debe reconocer los derechos de los terceros y promover una cooperación activa entre compañías y terceros para crear riqueza, trabajo y transacciones ética y financieramente sanas.
- Comunicación y transparencia informativa. Dicho principio se refiere a garantizar la entrega de información suficiente y oportuna de todas las situaciones operativas importantes, de tipo financiero, de desempeño corporativo, de la propiedad -capital y en general del gobierno corporativo de la compañía o entidad-.
- Responsabilidades del consejo de administración. Se refiere a asegurar que las compañías tengan una guía estratégica suficiente. Que la administración cuente con un seguimiento adecuado por parte del consejo de administración y que éste se comprometa y sea medido de manera adecuada por su desempeño y contribución con respecto a la empresa y sus accionistas.”¹⁰³

Vernáculamente se atribuye en gran medida el desarrollo del gobierno corporativo al afamado caso de la empresa Enron¹⁰⁴, que motivó innumerables procesos criminales en contra de los principales directivos por la alteración y maquillaje de la información de la empresa para presentar números vistosos al ojo de los inversionistas.

¹⁰³ **Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo.** *Gobierno Corporativo Eficaz*, 2ª ed., México, Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo, 2007, pp. 25-26.

¹⁰⁴ El caso de Enron destapó una serie de irregularidades y malos manejos que, hasta ese momento, representaron el desastre financiero más grande de los Estados Unidos de América. La empresa fue fundada en 1985 y se dedicaba al negocio del gas natural, para luego convertirse en una comercializadora de energía que presentó tal crecimiento que llegó a ser la 7ª empresa más grande de ese país. Del año 1996 al 2001 Enron fue ganadora de diferentes premios por la revista Fortune. Como consecuencia de complejas operaciones financieras y un claro abuso en el manejo de la información financiera, en el tercer trimestre del año 2001 la empresa se declaró en quiebra reportando una deuda de más de USD \$31,800 millones. El impacto fue tal que varios de los directivos estuvieron sujetos a procesos penales por más de cinco años e incluso la firma auditora de la compañía salió del mercado.

“Por ejemplo, veamos el caso de Enron. En el 2000, el valor agregado de las acciones de Enron alcanzó su punto más alto de alrededor de \$60 000 millones. Pero a finales de 2001, Enron entró en quiebra y sus acciones no valían nada, por lo que los accionistas de la empresa perdieron esos \$60 000 millones. La pérdida de valor para la economía de Estados Unidos fue mucho menor que esa cantidad, porque en primer lugar ese valor no existía. Enron hizo pésimas inversiones y ocultó pérdidas enormes mediante engañosos sistemas de contabilidad y esquemas financieros. Los directores de Enron, incluyendo el presidente, el director ejecutivo y el director financiero, fueron declarados culpables de fraude y conspiración y sentenciados a varios años de prisión. Una historia similar sucedió en WorldCom, donde se falsificaron los libros para dar una imagen de rentabilidad y crecimiento. El ex director ejecutivo de la empresa, Bernie Ebbers, también está en la cárcel.

Enron y WorldCom convencieron a muchos inversionistas y la mayoría de políticos de que el sistema estadounidense de gobierno corporativo necesitaba modificaciones urgentes, las cuales incluyeron la Ley Sarbanes-Oxley de 2002 (“SOX”). Entre otras cláusulas, la SOX amplió las responsabilidades de los directores independientes (no pertenecientes a la administración) y exigió que los directores ejecutivos y financieros certificaran personalmente la veracidad de los estados financieros de las empresas. La Sección 404 de la SOX exige una evaluación anual detallada de la contabilidad interna y del control de la empresa, en un intento por eliminar deficiencias que pudieran conducir a informes financieros erróneos.”¹⁰⁵

Un buen gobierno corporativo debe buscar la transparencia, la responsabilidad corporativa, la equidad y la rendición de cuentas; esto con la finalidad de salvaguardar los derechos e intereses de los socios e inversionistas y de la sociedad.

106

¹⁰⁵ **Brealy, Richard S. y otros.** Principios de Finanzas Corporativas, 9ª ed., México, Mc Graw Hill, 2010, pp. 27.

¹⁰⁶ **Bolsa Mexicana de Valores.** Gobierno corporativo. <http://www.bmv.com.mx/es/mi-empresa-en-bolsa/gobierno-corporativo> última visita: 26 de marzo de 2019.

La implementación de un gobierno corporativo eficaz no necesariamente lleva de la mano la integración de un Consejo de Administración conformado por consejeros independientes; sin embargo, atendiendo al tamaño de la empresa puede ser conveniente la instalación de éste. Este consejo tendrá como finalidad supervisar la gestión del órgano de administración de la empresa.

“En este contexto, es claro que la labor del Consejo de Administración es definir la visión estratégica, vigilar la operación y aprobar la gestión, mientras que el Director General tiene a su cargo la gestión, conducción y ejecución de los negocios sujetándose a las estrategias y lineamientos aprobados por el Consejo de Administración; en la medida que esta distinción se mantenga, será sencillo determinar las líneas de autoridad y de responsabilidad.”.¹⁰⁷

Las mejores prácticas corporativas buscan implementar una serie de metodologías, sistemas, herramientas y/o técnicas aplicadas y probadas internacionalmente con la finalidad de transparentar en la medida de lo posible, la información que es transmitida a terceros, ya sea internos o externos de la empresa.

108

Atendiendo a las características de la empresa se deben implementar las prácticas necesarias para garantizar que la empresa está realizando sus actividades de conformidad con los estándares internacionales y la legislación aplicable. Las mejores prácticas corporativas se pueden englobar de la siguiente manera:

¹⁰⁷ Consejo Coordinador Empresarial. Código de Mejores Prácticas Corporativas, México, 2010, pp. 9.

¹⁰⁸ Bolsa Mexicana de Valores. Gobierno corporativo. <http://www.bmv.com.mx/es/mi-empresa-en-bolsa/gobierno-corporativo> última visita: 26 de marzo de 2019.

“El capital se mueve en los mercados públicos solamente si los inversionistas están protegidos. Por lo tanto, el gobierno corporativo debe proteger las inversiones de los accionistas contra gastos corporativos dispendiosos, sueldos o prestaciones excesivos de los administradores, y robo y maquinaciones (también contra la expropiación, regulación o tributación excesiva del gobierno). Estos argumentos apuntan a que se necesita mayor protección para los inversionistas e incluso una protección absoluta sería lo mejor.

Sin embargo, no es factible proteger completamente a los inversionistas porque los administradores deben tener libertad de administración. Los accionistas dispersos de una corporación pública no pueden saber qué hacen los administradores. Los inversionistas no ven los problemas y oportunidades que tienen ni vigilar ni adivinar sus movimientos. Lo que los inversionistas sí pueden hacer es vigilar el desempeño general de la empresa y delegar su control en los intermediarios, en particular al consejo de administración. Por supuesto, el consejo está más cerca de los administradores, pero como sus miembros son de medio de tiempo tampoco pueden administrar la empresa.

Los administradores deben tener la libertad de actuar según sus propios análisis y creencias, aunque como tienen esta discreción, inevitablemente tomarán en cuenta sus intereses personales. Los intereses personales no son malos: representan una motivación fundamental a condición de que los incentivos de los administradores e inversionistas sean más o menos congruentes. No obstante, los incentivos nunca están perfectamente alineados, y ni los esfuerzos más firmes para alinearlos funcionarán. La única forma de lograr tal alineación perfecta es fusionando al accionista con el administrador en una sola persona, o sea, en una empresa de propiedad única. Esto es imposible en una corporación pública.

La protección absoluta de los inversionistas sería indeseable incluso si fuera factible. Piense en una corporación pública como en una especie de sociedad entre empleados y administradores e inversionistas externos. Los dos primeros invierten su capital humano y los inversionistas el capital financiero. Si se asignara demasiado poder al capital financiero, desaparecería el capital humano.

La buena protección de los inversionistas es esencial en una economía moderna, pero de cierta manera los intentos por ofrecer una mayor protección se enfrentan a rendimientos decrecientes. Por un lado, una mayor protección eleva los costos (por ejemplo, los de la Sección 404 de la SOX) y, por el otro, limita la habilidad de los administradores para dirigir el negocio, lo cual podría desalentar el desarrollo del capital humano de la empresa.”¹⁰⁹

¹⁰⁹ **Brealy, Richard S. y otros.** *Op. Cit.*, pp. 28-29.

3. Principios administrativos

Es un dicho conocido que “la fuerza de una cadena es tanta como el más débil de sus eslabones”. En este apartado nos enfocamos al análisis de los puntos que deben ser abordados por la empresa si se desea contar con un alto rendimiento.

I. Desempeño y productividad del personal

El desempeño o productividad es el tiempo efectivo de trabajo que cada empleado destina satisfactoriamente a la realización de sus labores diarias que le son encomendadas. La productividad implica realizar más trabajo en menos tiempo empleando los recursos adecuados y dentro de los plazos establecidos, cumpliendo con los parámetros de calidad requeridos todo esto al menor costo.

Estas actividades, por lo general, pueden ser conocidas con anterioridad al inicio o desempeño de las labores y es justamente el conocimiento y pericia en el desarrollo de las mismas lo que permite categorizar y otorgar funciones y responsabilidades a cada uno de los diversos trabajadores con la finalidad de ubicarlos dentro de equipos de trabajo e incluso considerarlos para formar parte en distintos grupos de trabajo, todo con la finalidad de aumentar la productividad.¹¹⁰

“Este aumento considerable en la cantidad de productos que un mismo número de personas puede confeccionar, como consecuencia de la división del trabajo, precede de tres circunstancias distintas: primera, de la mayor destreza de cada obrero en particular; segunda, del ahorro de tiempo que comúnmente se pierde al pasar de una ocupación a otra, y por último, de la invención de un gran número de máquinas, que facilitan y abrevian el trabajo, capacitando a un hombre para hacer la labor de muchos. En primer lugar, el progreso en la destreza del obrero incrementa la cantidad de trabajo que puede efectuar, y la división del trabajo, al reducir la tarea del hombre a una operación sencilla, y hacer de ésta la única ocupación de su vida, aumenta considerablemente la pericia del operario. Un herrero corriente, que nunca haya hecho

¹¹⁰ **Kreitner, Robert y otro.** *Organizational Behavior*, 9ª ed., Estados Unidos de América, Mc Graw Hill, 1989.

clavos, por diestro que sea en el manejo del martillo, apenas hará al día doscientos o trescientos clavos, y aun estos no de buena calidad.

Otro que esté acostumbrado a hacerlos, pero cuya única o principal ocupación no sea esa, rara vez podrá llegar a fabricar al día ochocientos o mil, por mucho empeño que ponga en la tarea. Yo he observado varios muchachos, menores de veinte años, que por no haberse ejercitado en otro menester que el de hacer clavos, podían hacer cada uno, diariamente, más de dos mil trescientos, cuando se ponían a la obra. Hacer un clavo no es indudablemente una de las tareas más sencillas. Una misma persona tira del fuelle, aviva o modera el soplo, según convenga, caldea el hierro y forja las diferentes partes del clavo, teniendo que cambiar el instrumento para formar la cabeza. Las diferentes operaciones en que se subdivide el trabajo de hacer un alfiler o un botón de metal son, todas ellas, mucho más sencillas y, por lo tanto, es mucho mayor la destreza de la persona que no ha tenido otra ocupación en su vida. La velocidad con que se ejecutan algunas de estas operaciones en las manufacturas excede a cuanto pudieran suponer quienes nunca lo han visto, respecto a la agilidad de que es susceptible la mano del hombre.

En segundo lugar, la ventaja obtenida al ahorrar el tiempo que por lo regular se pierde, al pasar de una clase de operación a otra, es mucho mayor de lo que a primera vista pudiera imaginarse. Es imposible pasar con mucha rapidez de una labor a otra, cuando la segunda se hace en sitio distinto y con instrumentos completamente diferentes. Un tejedor rural, que al mismo tiempo cultiva una pequeña granja, no podrá por menos de perder mucho tiempo al pasar del telar al campo y del campo al telar. Cuando las dos labores se pueden efectuar en el mismo lugar, se perderá indiscutiblemente menos tiempo; pero la pérdida, aun en este caso, es considerable. No hay hombre que no haga una pausa, por pequeña que sea, al pasar la mano de una ocupación a otra. Cuando comienza la nueva tarea rara vez está alerta y pone interés; la mente no está en lo que hace y durante algún tiempo más bien se distrae que aplica su esfuerzo de una manera diligente. El hábito de remolonear y de proceder con indolencia que, naturalmente, adquiere todo obrero del campo, las más de las veces por necesidad -ya que se ve obligado a mudar de labor y de herramientas cada media hora, y a emplear las manos de veinte maneras distintas al cabo del día- lo convierte, por lo regular, en lento e indolente, incapaz de una dedicación intensa aún en las ocasiones más urgentes. Con independencia, por lo tanto, de su falta de destreza, esta causa, por si sola, basta para reducir considerablemente la cantidad de obra que sería capaz de producir.

En tercer lugar, y por último, todos comprenderán cuanto se facilita y abrevia el trabajo si se emplea maquinaria apropiada. Sobran los ejemplos, y así nos limitaremos a decir que la invención de las máquinas que facilitan y abrevian la tarea, parece tener su origen en la propia división del trabajo. El hombre adquiere una mayor aptitud para descubrir los métodos más idóneos y expeditos, a fin de alcanzar un propósito, cuando

tiene puesta toda su atención en un objeto, que no cuando se distrae en una gran variedad de cosas. Debido a la división del trabajo toda su atención se concentra naturalmente en un solo y simple objeto. Naturalmente puede esperarse que uno u otro de cuantos se emplean en cada una de las ramas del trabajo encuentre pronto el método más fácil y rápido de ejecutar su tarea, si la naturaleza de la obra lo permite.”.¹¹¹

II. Capacitación y adiestramiento

El desarrollo del personal¹¹² no solo representa un beneficio para el empleado sino que se vuelve un elemento indispensable para la continuación y preservación de los beneficios económicos que le empresa produce, ya que un empleado capaz puede brindar un mejor servicio a un menor costo. Este desarrollo debe ser motivado mediante un plan de carrera¹¹³ que lo incite a permanecer en la empresa para que éste, a su vez, busque capacitarse.

Para el debido desempeño de las actividades es necesario pasar por un proceso de aprendizaje que le permita al empleado conocer el cómo y por qué de la realización de las mismas. Este proceso está descrito por una curva que muestra la forma en que disminuyen las horas necesarias para la realización de una tarea en correlación con la experiencia obtenida, lo cual se aprecia en la siguiente gráfica:

¹¹¹ **Smith, Adam.** *The Wealth of Nations*. Traducción por Gabriel Franco. Argentina, 1776, pp. 10-12.

¹¹² Por disposición constitucional existe una obligación para los patrones de capacitar a sus trabajadores. La fracción XIII del Apartado A del artículo 123 constitucional señala: “Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.”. **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 5 de febrero de 1917.

¹¹³ El plan de carrera es la forma en la que la empresa incentiva a sus trabajadores a obtener mejores puestos que implican una mejor retribución. La correcta delimitación de las funciones de los empleados permite conocer detalladamente el tipo de actividades que le pueden ser encomendadas, los tiempos de entrega que pueden esperarse, así como los resultados que pueden obtenerse. Para poder realizar esta categorización es indispensable conocer y delimitar muy bien las funciones que cada persona que se encuadra en cada categoría debe satisfacer, siendo claro que quien no cumple con los requerimientos de su categoría no puede aspirar a la siguiente.

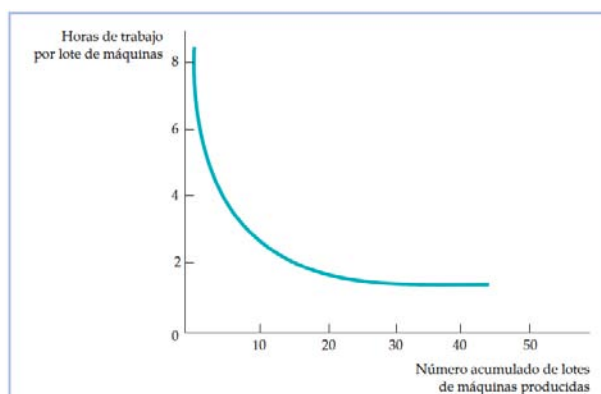


FIGURA 7.11 La curva de aprendizaje

El coste de producción de una empresa puede disminuir con el paso del tiempo a medida que los directivos y los trabajadores adquieren más experiencia y son más eficaces en la utilización de la planta y el equipo con que cuentan. La curva de aprendizaje muestra el grado en que disminuyen las horas necesarias de trabajo por unidad de producción a medida que aumenta la producción acumulada.

114

En la medida en que el personal adquiere experiencia en el desempeño de sus actividades, éste es capaz de producir más, ya que al ser más experto su velocidad aumenta, los procesos son más eficientes y es capaz de satisfacer mejor las necesidades de la empresa.

Cuando a un empleado no se le encomiendan actividades que sabe realizar o para las que está siendo entrenado, deja de producir como debería y por tanto los resultados esperados disminuyen en virtud de que sus aptitudes no están siendo debidamente aprovechadas.¹¹⁵

A esto se le conoce como costo de oportunidad¹¹⁶, que no es otra cosa que el gasto no aprovechado por no destinar los recursos de la empresa al mejor fin posible; es decir, destinar recursos a determinadas actividades cuando que resultarían más productivos si se utilizaran de una manera diferente, por tanto el hecho de no utilizarlos de la manera más eficiente posible representa un costo que la empresa deberá asumir.

Este costo de oportunidad se puede reducir mediante la implementación de categorías o jerarquización de puestos, ya que para pertenecer a determinada

¹¹⁴ Pindyck, Robert S. y otros. *Microeconomía*, 7ª ed., España, Prentice Hall, 2009, pp. 283.

¹¹⁵ Kreitner, Robert y otro. *Op. Cit.*

¹¹⁶ Este concepto es explicado más detalladamente en el apartado correspondiente a los principios económicos.

categoría se debe contar con determinados conocimientos y áreas de desempeño y, por tanto, puede conocerse el tipo de actividades que le pueden ser encomendadas. Esta categorización también permite que el crecimiento profesional de cada uno de los empleados pueda ser medido y observado conforme a los parámetros comunes o deseados. En una situación normal el personal debe desarrollarse y tener crecimiento paulatino en funciones y responsabilidades, puesto que este crecimiento está asociado a un beneficio personal e institucional, si el crecimiento no se da o se da tardíamente el empleado no está satisfaciendo las necesidades de la empresa y debe revisarse cuál es la causa de dicho retraso.¹¹⁷

III. Equipos y grupos de trabajo

La importancia de establecer estructuras para el personal se observa en el hecho de que con ellas se especifican, delimitan y gradúan las funciones y responsabilidades, sin embargo debe cuidarse que estas estructuras no lleven a un esquema rígido o burocrático que impida el desarrollo diario de las actividades.

Los equipos de trabajo se conforman por empleados de diferentes categorías que realizan distintas funciones dependiendo de sus habilidades, experiencia, y jerarquía. En los equipos de trabajo las funciones se asignan de manera complementaria, es decir cada miembro del equipo realiza una aportación para la obtención del objetivo final del equipo. Los equipos de trabajo se ocupan de distintos proyectos de manera simultánea.¹¹⁸

Por su parte los grupos de trabajo son conformados por gente autosuficiente en su área de trabajo que es capaz de proporcionar un resultado final dentro de su área de experiencia que será incorporado en el proyecto global. En los grupos de trabajo, si bien cada miembro también realiza una función complementaria del proyecto, esta función se entiende de manera independiente y sólo es integrada y homogeneizada en el resultado final del proyecto. Los grupos de

¹¹⁷ **Kreitner, Robert y otro.** *Op. Cit.*

¹¹⁸ **Gómez-Mejía, Luis R.** *Gestión de Recursos Humanos*, España, Prentice Hall, 2005.

trabajo también pueden enfocarse en diversos proyectos a la vez pero generalmente estos son creados y enfocados a un solo proyecto a la vez.¹¹⁹

Los equipos o grupos¹²⁰ pueden ser permanentes o transitorios. Los permanentes son la base de la estructura y de ellos sus integrantes obtienen la mayor parte de sus actividades diarias. Los transitorios se crean para proyectos en específico y una vez concluidos se desintegran.

IV. Liderazgo y toma de decisiones

Una parte fundamental en la debida administración de una empresa lo es la selección de los líderes. Los líderes tienen, en adición a sus responsabilidades, la obligación de controlar y fomentar el debido desempeño del personal, equipo o grupo a su cargo, siendo éstos los responsables de rendir cuentas a sus superiores jerárquicos.

“En nuestra perspectiva, los líderes, ya sea en la planta de trabajo o en la cima del negocio, pueden ser categorizados en al menos cuatro maneras. La primera es aquel que consigue los objetivos -financieros o de otra índole- y comparte los valores de la empresa. Su futuro es una decisión fácil. Hacia adelante y hacia arriba. El segundo tipo de líder es aquel que no cumple con los objetivos y no comparte nuestros valores. No tan grato, pero igualmente fácil. El tercero es aquel que no cumple con los objetivos, pero comparte los valores. Esta persona usualmente tiene una segunda oportunidad, preferentemente en un ambiente distinto.

Luego está un cuarto tipo, el más difícil de lidiar para muchos de nosotros. Ese líder cumple con los objetivos, cumple con todos los números, pero no comparte los valores que debemos tener. Este es el individuo que típicamente saca a la fuerza el desempeño de la gente en lugar de inspirarlo: el autócrata, el pez gordo, el tirano. A menudo todos nosotros hemos visto la otra parte y tolerado este “Tipo 4” de liderazgo porque “ellos siempre cumplen” al menos en el corto plazo.

¹¹⁹ **Gómez-Mejía, Luis R.** *Op. Cit.*

¹²⁰ Idealmente los equipos y grupos de trabajo no deben exceder de diez miembros, siendo lo más conveniente que se integren por máximo ocho miembros. Los equipos y grupos pueden estar conformados por subestructuras que sigan los mismos principios y patrones aludidos.

La gente es removida por tener los valores equivocados. Nosotros no hablamos si quiera de los números.”.¹²¹

La selección de los líderes es una parte fundamental en el establecimiento de una estructura organizacional, ya que son éstos los que fomentarán los valores de la empresa y los que pondrán los parámetros para el cumplimiento de los objetivos del personal, equipo o grupo y, por tanto, exigirán y responderán por los resultados de éstos.

Son los líderes los encargados de crear un buen ambiente de trabajo, así como evitar que la estructura se vuelva rígida. Los líderes tienen la responsabilidad de mantener el balance entre exigencia y amabilidad en el ambiente laboral.

Las estructuras se vuelven rígidas cuando existe una separación marcada entre una jerarquía de mando y sus subalternos; es decir, que las jerarquías superiores no permiten que las jerarquías inferiores tengan la confianza de comunicarse con ellos e incluso corregirlos en ocasiones. A esto se le conoce como la distancia con el poder¹²². Por tal motivo es importante que los líderes reduzcan al máximo esta distancia permitiendo que los puestos inferiores los

¹²¹ La traducción es propia, el texto original señala: “In our view, leaders, whether on the shop floor or at the top of our businesses, can be characterized in at least four ways. The first is one who delivers on commitments -financial or otherwise- and shares the values of our company. His or her future is an easy call. Onward and upward. The second type of leader is one who does not meet commitments and does not share our values. Not as pleasant a call, but equally easy. The third is one who misses commitments but share the values. He or she usually gets a second chance, preferably in a different environment.

Then there’s the fourth type the most difficult for many of us to deal with. That leader delivers on commitments, makes all the numbers, but doesn’t share the values we must have. This is the individual who typically forces performance out of people rather than inspires it: the autocrat, the big shot, the tyrant. Too often all of us have looked the other way and tolerate these “Type 4” managers because “they always deliver” at least in the short term.

People are removed for having the wrong values. We don’t even talk about the numbers.” **Bartlett, Christopher A.** GE’s Two-Decade Transformation: Jack Welsh’s Leadership, Harvard Business School, January 4, 2002, pp. 8.

¹²² El concepto “Power Distance” es atribuido al Dr. Geert Hofstede y es presentado de una manera muy clara por Malcom Gladwell en su libro “Outliers: The Story of Success” el cual se recomienda como lectura complementaria.

vean no como seres inaccesibles, sino como aquellas personas con las cuales desean trabajar porque pueden aprender de ellos y crecer.

Esto no debe confundirse con la incapacidad del superior de establecer, corregir e incluso, muy excepcionalmente, imponer estrategias, objetivos o formas para el desarrollo de las actividades. Sin embargo, es muy importante mantener el equilibrio en el ejercicio del poder¹²³ ya que la falta de éste se convierte en caos y el exceso en dictaduras o intransigencias.

4. Principios contables

La contabilidad es un sistema de información con el que cuenta la empresa para acceder a la información sobre sus operaciones, siendo una herramienta de planeación y control para la toma de decisiones administrativas. De acuerdo a la NIF A-1 “La contabilidad es una técnica que se utiliza para el registro de las transacciones, transformaciones internas y otros eventos que afectan económicamente a una entidad y que produce sistemática y estructuradamente información financiera.”¹²⁴.

Lo que un sistema de información hace es recolectar datos, procesarlos y emitir reportes al respecto; es decir, produce información útil para los usuarios de la misma. De esta manera, el objetivo final de la contabilidad es proporcionar información que permita facilitar la toma de decisiones por sus diferentes usuarios.

¹²³ “—Si yo le diera a un general la orden de volar de flor en flor como una mariposa, o de escribir una tragedia, o de transformarse en ave marina y el general no ejecutase la orden recibida ¿de quién sería la culpa, mía o de él? —La culpa sería de usted -le dijo el principito con firmeza-. —Exactamente. Sólo hay que pedir a cada uno, lo que cada uno puede dar -continuó el rey-. La autoridad se apoya antes que nada en la razón. Si ordenas a tu pueblo que se tire al mar, el pueblo hará la revolución. Yo tengo derecho a exigir obediencia, porque mis órdenes son razonables.”. **De Saint-Exupéry, Antoine.** *El principito*, México, Editorial Porrúa, 1943, pp. 14.

¹²⁴ **Centro de Investigación y Desarrollo (CID) del Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera (CINIF).** Norma de Información Financiera A-1.

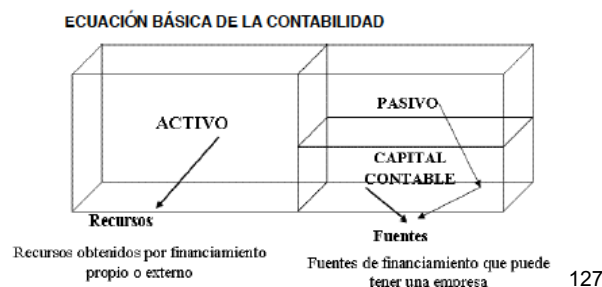
La NIF A-3 nos define al Usuario como “cualquier ente involucrado en la actividad económica, presente o potencial, interesado en la información financiera de las entidades, para que en función a ella base su toma de decisiones”¹²⁵. Estos usuarios de información pueden ser internos (accionistas, administradores, directivos, etc.) o externos (acreedores, inversionistas, etc.).

La información contable se produce a través del procesamiento de las operaciones de una empresa adaptándose a la ecuación básica contable. La ecuación básica contable se compone de tres conceptos de la siguiente manera:

$$\text{Activo} = \text{Pasivo} + \text{Capital Contable}$$

“La técnica contable para el registro de las transacciones se basa en una igualdad que supone que todo lo que tiene una empresa (Activos) a una fecha determinada, procede de alguna fuente: financiamiento externo de terceros ajenos a la empresa (Pasivo) o financiamiento propio de aportaciones de sus accionistas y utilidades que ha generado la empresa en sus operaciones (Capital Contable).”¹²⁶

Lo cual esquemáticamente se representa así:



De esta manera todas las operaciones que realiza una empresa tienen un efecto en la ecuación básica contable y deben ser registradas para que la información que se produzca sea acertada. La recolección de información se

¹²⁵ Centro de Investigación y Desarrollo (CID) del Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera (CINIF). Norma de Información Financiera A-3.

¹²⁶ Instituto Tecnológico Autónomo de México. Curso de contabilidad, *Ecuación básica contable*, México, 2012.

¹²⁷ Instituto Tecnológico Autónomo de México. *Op. Cit.*

realiza en lo que se conoce como el ciclo contable¹²⁸ que por lo general dura un año calendario y luego se reinicia.

“Todas las transacciones económicas diarias que realiza una entidad tienen algún efecto sobre la ecuación contable básica, aumentando y/o disminuyendo alguno de sus elementos, pero siempre de tal forma que se vuelve nuevamente al equilibrio. Así, toda transacción económica tendrá un DOBLE EFECTO (origen-aplicación) en la ecuación para compensarse y volver al equilibrio, pudiéndose dar dos casos: a) Si la transacción se compensa del mismo lado de la ecuación, un elemento de la ecuación aumenta y otro disminuye. B) Si la transacción se compensa del otro lado de la ecuación, un elemento de la ecuación aumenta y otro también aumenta o un elemento de la ecuación disminuye y otro también disminuye. O pudiera darse el equilibrio con una combinación de ambos casos.

Como ejemplo, cualquier aumento en el lado de los activos, estará necesariamente acompañado con un aumento en el lado de los pasivos y/o un aumento en el capital contable o quizá una disminución del mismo activo, compensando y volviendo el equilibrio de la ecuación básica.

Y asimismo, cualquier disminución en un activo deberá estar necesariamente acompañada de una disminución en los pasivos y/o en el capital contable o quizá un incremento en el mismo activo, para compensar y volver al equilibrio de la ecuación básica.”.¹²⁹

La contabilidad puede producir cuanta información y con las especificaciones que cada usuario requiera, por lo que a fin de garantizar una mayor transparencia se exige que la contabilidad se lleve a cabo conforme a las Normas de Información Financiera y las Normas Internacionales de Información Financiera.¹³⁰

¹²⁸ “La definición más general de un ciclo contable comprende todas las actividades necesarias para proporcionar a los usuarios interesados, la información cuantificada que requieren para planear, controlar y conocer la situación financiera y las operaciones de la empresa. Tomemos en cuenta que el ciclo contable considera las transacciones que se realizan diariamente, así como las que ocurren mensual, bimestral, trimestral o anualmente. Al terminar un ciclo contable anual se reinicia el proceso nuevamente. Para lograr estos objetivos, un sistema contable puede hacer uso de computadoras y pantallas de video, como también de registros manuales e informes impresos. De hecho, el sistema contable de una empresa de tamaño apreciable probablemente incluya todos estos registros y recursos.”. **Instituto Tecnológico Autónomo de México. Op. Cit.**

¹²⁹ **Instituto Tecnológico Autónomo de México. Op. Cit.**

¹³⁰ Como los reportes que genera la contabilidad financiera son utilizados básicamente por usuarios externos, es necesario que se elaboren con bases que todos conocen y aceptan. Para tratar de evitar ambigüedades o interpretaciones equivocadas existe un

Internacionalmente, se ha aceptado que son cuatro estados financieros¹³¹ los que principalmente deben producirse:

- El estado de posición financiera
- El estado de resultados
- El estado de variaciones en el capital contable
- El estado de flujo de efectivo

Estos estados financieros pueden producirse en cualquier momento y muestran la situación de la empresa hasta la fecha de su emisión.¹³²

5. Principios económicos

La economía es la ciencia que estudia la producción, distribución, intercambio y consumo de los bienes y servicios que el hombre utiliza para satisfacer sus

órgano que regula a la contabilidad financiera. En México este organismo se denomina Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de las Normas de Información Financiera A.C. (CINIF), el cual es un organismo independiente que debido a la tendencia mundial, asume la función y responsabilidad de emitir las normas de información financiera en México, así el CINIF es el encargado de emitir los lineamientos según los cuales se debe elaborar la contabilidad financiera. Los lineamientos emitidos se conocen como Normas de Información Financiera (NIF).”.

Instituto Tecnológico Autónomo de México. *Op. Cit.*

¹³¹ “Los estados financieros básicos que responden a las necesidades comunes del usuario general, son:

- a) el balance general o estado de situación o posición financiera, que muestra información relativa a un punto en el tiempo sobre los recursos y obligaciones financieros de la entidad
- b) el estado de resultados para entidades lucrativas o estado de actividades para entidades con propósitos no lucrativos, que muestra información relativa al resultado de sus operaciones en un periodo;
- c) el estado de variaciones en el capital contable en el caso de entidades lucrativas, que muestra los cambios en la inversión de los accionistas o dueños durante el periodo; y
- d) el estado de flujo de efectivo o en su caso el estado de cambios en la situación financiera, que muestra información acerca de los cambios en los recursos y las fuentes de financiamiento de la entidad en el periodo, clasificados por actividades de operación, de inversión y de financiamiento.”. **Centro de Investigación y Desarrollo (CID) del Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera (CINIF). Norma de Información Financiera A-1.**

¹³² Se recomienda como lectura complementaria a este respecto la publicación “How to read a financial report” publicado por Merrill Lynch, Pierce, Fenner & Smith Incorporated, Código 10006-0197, Estados Unidos de América, 1997.

necesidades. Las teorías económicas se utilizan para tratar de explicar o predecir cómo se darán determinados comportamientos en los mercados¹³³ y así explicar los fenómenos que afectan a los participantes de esos mercados, con la finalidad de proporcionar un escenario de posibilidades para la mejor toma de decisiones.

La teoría económica se divide en dos grandes ramas¹³⁴ la microeconomía¹³⁵ -la cual se ocupa de las conductas de los entes económicos individuales- y la macroeconomía¹³⁶ -la cual se ocupa de las cantidades económicas agregadas¹³⁷-.

¹³³ Un mercado es un “conjunto de compradores y vendedores que a través de sus interacciones reales o potenciales determinan el precio de un producto o de un conjunto de productos.” **Pindyck, Robert S. y otros.** *Op. Cit.*, pp. 8.

¹³⁴ Herbert Simon, cuestionó el modelaje de los agentes económicos por que éstos presuponen una capacidad ilimitada para procesar información, lo cual es inexacto. A partir de los años 40 y 50's se creó la corriente de pensamiento denominada “Behavioral economics” -Economía del comportamiento- la cual parte de la base de que los agentes económicos en la práctica aun cuando conocen cuál es la mejor opción para ellos, en muchas ocasiones no eligen dicha opción porque no tienen autocontrol.

¹³⁵ “La microeconomía es la rama de la economía que se ocupa de la conducta de unidades económicas individuales -consumidores, empresas, trabajadores e inversores- así como de los mercados que comprenden estas unidades.” **Pindyck, Robert S. y otros.** *Op. Cit.*, pp. 4. La microeconomía tiene como finalidad explicar por qué y cómo es que los agentes económicos toman decisiones; es decir, explica cómo los consumidores deciden sus compras y cómo influyen en sus decisiones las variaciones del precio y del ingreso. Por otro lado, la microeconomía también busca explicar cómo las empresas deciden el número de trabajadores que ocuparán, además de cómo y cuándo producir, lo que permite determinar cómo y por qué se produce el desarrollo de las empresas. Finalmente, la microeconomía también estudia la interrelación entre las empresas y los consumidores con lo que intenta explicar cómo evolucionan y funcionan las industrias y los mercados. **Pindyck, Robert S. y otros.** *Op. Cit.*

¹³⁶ “La macroeconomía es la rama de la economía que se ocupa de las variables económicas agregadas, como el nivel y la tasa de crecimiento de la producción nacional, los tipos de interés, el desempleo y la inflación.” **Pindyck, Robert S. y otros.** *Op. Cit.*, pp. 4. La macroeconomía se ocupa de estudiar las expansiones y las recesiones, la producción total de bienes y servicios, el crecimiento de la producción, las tasas de inflación y el desempleo, de la balanza de pagos y de los tipos de cambio, tomando en consideración el crecimiento económico a largo plazo y las fluctuaciones a corto plazo. También busca conocer las conductas económicas que afectan el consumo y la inversión, en la moneda nacional y la balanza comercial. El estudio de la macroeconomía se enfoca en el mercado de bienes en su conjunto, considerando todos los mercados de una sola economía como si fueran uno solo. Esta inclusión de los mercados en uno solo conlleva una difícil determinación de la frontera entre la micro y la macro economía pues para poder entender las perspectivas de los fenómenos

En su conjunto buscan explicar las circunstancias internas y exógenas que afectan a los mercados, las economías mundiales y sus participantes, para así obtener la mejor utilización de los recursos, ya que debemos tener en cuenta que todos los recursos son finitos por lo que debe buscarse la mejor y más eficiente manera de emplearlos.

I. La ley de la oferta y la demanda

La base de la teoría económica se gesta sobre la idea de los mercados perfectamente competitivos, los cuales suponen la existencia de muchos vendedores y consumidores por lo que ninguno de ellos puede influir directamente en los precios. La idea central es que a mediano y largo plazo las fuerzas del mercado generan una auto regulación del mismo logrando su equilibrio; es decir, la cantidad de productos ofrecidos será la misma cantidad de productos que se demandan. Es importante tomar en consideración que alcanzar el equilibrio le tomará tiempo al mercado y éste solo es momentáneo ya que existen ciertas imperfecciones¹³⁸ que requieren su corrección.¹³⁹

El modelo microeconómico de la oferta y la demanda, sirve para comprender por qué y cómo se presentan las variaciones en los precios y como repercuten en el mercado las intervenciones del Estado. El modelo combina dos importantes conceptos: una *curva de oferta*¹⁴⁰ y una *curva de demanda*¹⁴¹. Este modelo nos representa los precios que pueden obtenerse en el mercado con el

económicos agregados se debe entender primero el análisis microeconómico. **Dornbusch, Rudiger y otros.** *Macroeconomía*, 10ª ed., México, Mc Graw Hill, 2004.

¹³⁷ Algunos ejemplos de cantidades económicas agregadas son el nivel y la tasa de crecimiento de la producción nacional, los tipos de interés, el desempleo y la inflación.

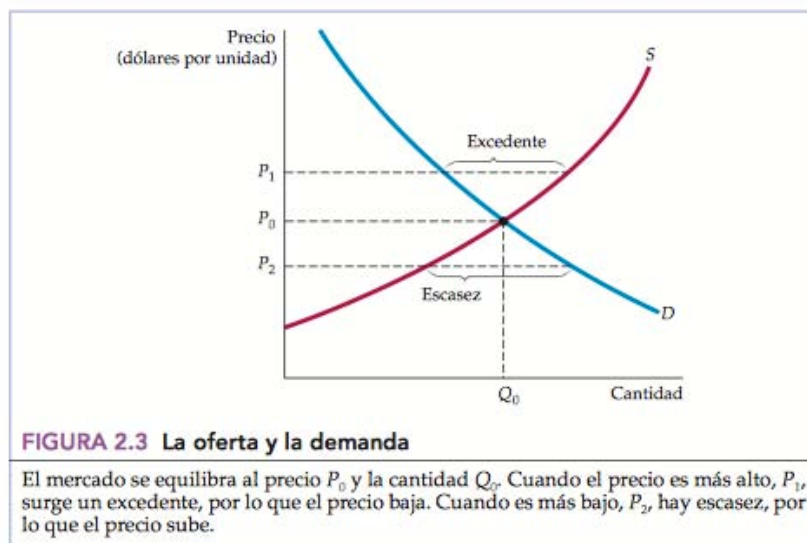
¹³⁸ Estas imperfecciones del mercado son estudiadas, controladas y corregidas por los reguladores económicos del Estado como la Comisión Federal de Competencia Económica, el Instituto Federal de Telecomunicaciones, la Comisión Nacional de Hidrocarburos, entre otros.

¹³⁹ **Pindyck, Robert S. y otros.** *Op. Cit.*

¹⁴⁰ “**Curva de oferta.** Relación entre la cantidad que están dispuestos a vender los productores de un bien y su precio.”. **Pindyck, Robert S. y otros.** *Op. Cit.*, pp. 24.

¹⁴¹ “**Curva de demanda.** Relación entre la cantidad que los consumidores están dispuestos a comprar de un bien y su precio.”. **Pindyck, Robert S. y otros.** *Op. Cit.*, pp. 26.

desplazamiento de las curvas, como dijimos anteriormente, las fuerzas del mercado buscarán lograr el equilibrio.



142

Esta representación gráfica nos muestra como el punto en el que se intersectan las curvas genera el equilibrio, en donde no habrá ni excedentes ni escasez produciéndose con esto el precio óptimo, en el cual se estarán extrayendo los mejores beneficios del mercado.

“**El equilibrio.** Las dos curvas se cortan en el precio y la cantidad de **equilibrio**, es decir, en el precio y la cantidad que **equilibran el mercado**. A este precio (P_0 en la Figura 2.3), la cantidad ofrecida y la demandada son exactamente iguales (Q_0). En un libre mercado, el **mecanismo del mercado** es la tendencia del precio a variar hasta que este se *equilibra*, es decir, hasta que la cantidad ofrecida y la demandada son iguales. En este punto, como no hay ni exceso de demanda ni exceso de oferta, no hay presiones para que el precio siga variando. Aunque la oferta y la demanda pueden no estar siempre en equilibrio y algunos mercados pueden no vaciarse rápidamente cuando las circunstancias cambian de repente, los mercados *tienden* a equilibrarse.

Para comprender por qué los mercados tienden a equilibrarse, supongamos que el precio fuera inicialmente superior al que los equilibra, por ejemplo, P_1 en la Figura 2.3. Los productores tratarán de producir y vender más de lo que los consumidores están dispuestos a comprar. Habrá un **excedente**, es decir, una situación en la que la cantidad ofrecida es superior a la cantidad demandada. Para venderlo -o para impedir, al menos, que siguiera creciendo- los productores comenzarán a bajar los precios. Finalmente, al descender el precio, la cantidad demandada aumentará y la cantidad ofrecida disminuirá hasta que se alcance el precio de equilibrio P_0 .

¹⁴² Pindyck, Robert S. y otros. *Op. Cit.*, pp. 28.

Si el precio fuera inicialmente inferior a P_0 , por ejemplo, P_2 , ocurriría lo contrario. Habría **escasez** -una situación en la que la cantidad demandada es superior a la ofrecida- por lo que los consumidores no podrían comprar todo lo que les gustaría. Eso presionaría al alza sobre el precio, ya que los consumidores tratarían de pujar más que los demás por las existencias y los productores reaccionarían elevando el precio e incrementando la producción. Una vez más, el precio acabaría alcanzando el nivel P_0 .¹⁴³

Conocer los elementos de la oferta y la demanda permite a los participantes del mercado definir sus estrategias de negocio para obtener los mayores beneficios posibles utilizando de la mejor manera posible sus recursos.

II. El costo de oportunidad y los costos irre recuperables

Para poder tomar decisiones acertadas dentro de una empresa, es necesario conocer el mayor número de variables que influyen dentro de la vida diaria de ésta. Con independencia de que más adelante analizamos el uso de una estrategia de mercado basada en costos, para este apartado es importante que hablemos de dos de los tipos de costos que comúnmente son olvidados o simplemente no considerados dentro de la toma de decisiones.

- **El costo de oportunidad**

El costo de oportunidad es el gasto de las oportunidades que se pierden por no destinar los recursos de una empresa al mejor fin posible. Pensemos en el caso de una persona que tiene su propio negocio pero que no se paga un sueldo, sino que espera a que existan utilidades para obtener una ganancia. Contablemente diríamos que ahí no existe ningún costo en virtud de que el dueño no está recibiendo ningún sueldo; sin embargo, en términos económicos sí existe un costo de oportunidad, que es aquel, en nuestro ejemplo, que tiene el dueño del negocio de estar recibiendo un sueldo si prestara sus servicios en otra empresa. En otras palabras, si el dueño trabajara en otro negocio y le pagarán por su trabajo, ese sueldo debe ser inferior al monto que recibe por su

¹⁴³ Pindyck, Robert S. y otros. *Op. Cit.*, pp. 28.

negocio, de lo contrario estaría perdiendo ese costo de la oportunidad no aprovechada.¹⁴⁴

De esta manera, al tomar decisiones empresariales es necesario considerar el costo de oportunidad que se genera con la decisión puesto que para poder tomar una decisión económica acertada el beneficio buscado deberá ser siempre superior al costo de oportunidad, dado que de lo contrario ningún sentido haría realizar una inversión no óptima. Debe tomarse en cuenta que este tipo de costos, aunque no son aparentes a simple vista, deben ser considerados al momento de tomar las decisiones económicas de la empresa.

- **Los costos irrecuperables**

Por otra parte, existen los costos irrecuperables, que son aquellos gastos que una vez que se realizan no pueden recuperarse; este tipo de costos que, en contraposición a los costos de oportunidad, suelen ser visibles o más fácil de apreciar, deben ser olvidados al momento de tomar las decisiones económicas de la empresa, en virtud de que al haber sido realizados ya no podrán recuperarse de ninguna forma y por ende no deben influir en la decisión.

Un error común en la toma de decisiones es incluir estos costos irrecuperables, pensemos en una empresa dedicada al estampado de autopartes que utiliza los troqueles específicos de una armadora de autos que es su cliente para el modelo 2017 de un automóvil, concluida la producción del automóvil o descontinuado el modelo, estos troqueles no podrán ser usados nuevamente por que serán sustituidos por los del modelo 2018; por tanto el gasto que se realizó es irrecuperable ya que a dichos troqueles no puede dárseles otro uso y su costo de oportunidad es cero. Así, el costo de la compra de los troqueles

¹⁴⁴ “Consideremos, por ejemplo, el caso de una empresa que posee un edificio y que, por tanto, no paga ningún alquiler por el espacio de oficina. ¿Significa eso que el coste de ese espacio es nulo? Mientras que el contable de la empresa diría que sí, un economista señalaría que la empresa podría obtener un alquiler por él arrendándolo a otra empresa. Este alquiler que deja de ganar es el coste de oportunidad de utilizar el espacio de oficinas y debe incluirse en el coste económico de producción.”. **Pindyck, Robert S. y otros.** *Op. Cit.*, pp. 248.

para el modelo 2017 podrá haber sido una buena o mala decisión, pero éste ya no debe ser utilizado para la toma de decisiones, dado que el gasto ya fue realizado y no debe influir en las decisiones actuales.¹⁴⁵

La evaluación de estos dos tipos de costos, antes de la toma de las decisiones económicas de la empresa, es muy importante si queremos tomar la mejor decisión posible.

III. La inflación y las tasas de interés

Para entender la inflación y las tasas de interés debemos tener en cuenta la existencia de un principio financiero que nos señala que el dinero pierde su valor por el solo transcurso del tiempo. Esto es, si tenemos al inicio de un periodo un precio dado de un producto (P_0) y esperamos un periodo de tiempo, lo normal es que al final de ese periodo el precio de ese mismo producto sea mayor (P_1). Expresado de otra manera si al inicio del periodo comprábamos una pieza de pan a \$10, al final del periodo esa misma pieza de pan nos costará \$10.04. Lo que visto desde la perspectiva del dinero significa que \$10 no pueden comprar la misma pieza de pan por lo que la moneda ha perdido su poder adquisitivo.

Lo anterior significa que para poder conservar el valor del dinero en el tiempo se debe lograr que dicho dinero tenga un incremento, al menos, acorde al incremento del precio de los productos. La inflación y las tasas de interés son indicadores macroeconómicos que nos permiten conocer las variaciones del

¹⁴⁵ “Supongamos, a modo de ejemplo, que una empresa está considerando la posibilidad de trasladarse a otra ciudad. El año pasado pagó 500.000 dólares por una opción de compra de un edificio en la ciudad. Esta opción le da derecho a comprarlo con un coste de 5.000.000 de dólares, por lo que su gasto total será de 5.500.000 si acaba comprándolo. Ahora observa que ha quedado libre un edificio semejante en esa misma ciudad por un precio de 5.250.000. ¿Qué edificio debería comprar? La respuesta es el edificio inicial. La opción de 500.000 dólares es un coste irrecuperable que no debe afectar a la decisión actual de la empresa. Lo que está en cuestión es el gasto de otros 5.000.000 de dólares o de otros 5.250.000. Como el análisis económico elimina del análisis el coste irrecuperable de la opción, el coste económico de la propiedad inicial es de 5.000.000 de dólares, mientras que el de la segunda es de 5.250.000. Naturalmente, si el nuevo edificio costara 4.900.000, la empresa debería comprarlo y renunciar a su opción.” **Pindyck, Robert S. y otros.** *Op. Cit.*, pp. 249.

valor del dinero en una economía, ya sea de una persona, una empresa o de un país, pues ambos están relacionados con el valor del dinero en el tiempo.

- **La inflación**

La inflación¹⁴⁶ es la pérdida que sufre el poder adquisitivo de la moneda, generalmente, de un año a otro. Esta inflación se ve reflejada como el alza de precios dentro de una economía. Para la inflación este incremento es siempre positivo¹⁴⁷, es decir se produce un aumento del precio, esto obedece al encarecimiento de los factores de la producción o a lo finito de los recursos. La inflación se presenta en una economía cuando existe una escasez de bienes y servicios lo que alza los precios, generando una pérdida del poder adquisitivo de la moneda.

El indicador usualmente utilizado para conocer la inflación de un país es el IPC¹⁴⁸, este indicador nos refleja la cantidad de bienes y servicios que se podían comprar en un año dado, y cuántos de ellos ya no pueden ser adquiridos el año siguiente, arrojando la pérdida del valor de la moneda.

El Producto Interno Bruto (PIB)¹⁴⁹ de los países influye directamente en la inflación, ya que cuando se aplican políticas expansionistas inyectando dinero

¹⁴⁶ “La inflación es la tasa de variación de los precios.”. **Dornbusch, Rudiger y otros.** *Op. Cit.*, 41.

¹⁴⁷ Existe un indicador económico que mide el decremento del precio de los productos al cual se le conoce como deflación. Tradicionalmente era complicado pensar en una economía que tuviera un decremento en los precios; sin embargo, en los últimos dos años en Europa se ha dado el fenómeno de la deflación e incluso las tasas de interés negativas. Es decir, existen más bienes y servicios que el dinero disponible para su compra, lo que genera una baja en los precios.

¹⁴⁸ IPC. Índice de Precios al Consumidor. Es el índice que se obtiene de comparar una canasta de productos básicos de un año determinado con relación al siguiente año. La diferencia de los precios de los productos que integran la canasta básica nos dará un índice que nos indicará la variación que sufrieron los precios es decir la pérdida adquisitiva que tuvo la moneda durante ese periodo.

¹⁴⁹ “El PIB es el valor de todos los bienes y servicios finales producidos en un país durante un determinado periodo. Comprende el valor de los bienes producidos, como las viviendas y los discos compactos, y el valor de los servicios, como los viajes en avión y las conferencias de los economistas. La producción de cada uno de estos bienes

o aumentando el gasto público, se genera un crecimiento del PIB lo cual generará una expansión en la economía, pero este crecimiento artificial de la economía llegará a su punto máximo y se contraerá generando inflación, ya que existirá más dinero, pero escasez de bienes y servicios.¹⁵⁰

- **Las tasas de interés**

Este componente macroeconómico nos determina la cantidad adicional de dinero que una persona espera recibir al final de un periodo cuando decide no gastar su dinero en bienes y servicios. Esta tasa de interés nos permitirá incentivar el ahorro o postergar el consumo.

“Podríamos definir la tasa de interés como el porcentaje de crecimiento o decrecimiento del valor de un activo en un periodo determinado. Es la medida relativa del valor de un activo entre dos fechas distintas (presente y futuro). Las tasas de interés nos ayudan a contestar preguntas como: ¿un activo es más valioso ahora o en una fecha futura? O, ¿cuál será el valor de un activo dentro de un año?

Las tasas de interés son una medida que representa la ganancia para quien decide ahorrar ahora y consumir en el futuro. Por ejemplo, un individuo que cuenta con una cantidad de dinero y no necesita destinar sus recursos al consumo, podría prestar su dinero a otro individuo que sí requiere consumir de inmediato. Ambos pueden acordar el préstamo y fijar un premio o un interés que sería pagado en el futuro. Si el prestamista difiere su consumo, es compensado por el prestatario o acreditado con dicho interés. Éste es el principio que rige la mayor parte de las transacciones financieras.”¹⁵¹

Los tres componentes importantes de la tasa de interés son: i) la compensación por el valor del dinero en el tiempo, ii) el riesgo y iii) la duración de la deuda. Estos tres componentes serán los que se consideren al momento de establecer la tasa de interés que deberá pagarse, dado que, al existir una variación en cualesquiera de ellas, la tasa será modificada. Esto es, por ejemplo, que a

y servicios se valora a su precio de mercado y los valores se suman para obtener el PIB.” **Dornbusch, Rudiger y otros.** *Op. Cit.*, 24.

¹⁵⁰ En el caso de Venezuela en el año 2016 se habló de una inflación de más del 200% mensual, lo cual pulverizó por completo el poder adquisitivo de la moneda, generando una escasez de bienes y servicios.

¹⁵¹ **De Lara Haro, Alfonso.** *Productos derivados financieros*, México, Editorial Limusa, 2010, pp. 55.

mayor periodo de tiempo o mayor riesgo la tasa de interés será más alta, por el contrario, si tenemos un riesgo mínimo la tasa será baja.¹⁵²

En los años recientes los economistas han aceptado que un componente adicional del interés es la compensación por la inflación. En las últimas dos décadas en los países latinoamericanos ha sido una constante calcular las tasas de interés por encima de la inflación proyectada, puesto que de lo contrario se podría tener una pérdida asociada al simple riesgo país. Supongamos que se pacta una tasa de interés del 3% anual pero la inflación de ese año es del 3.8%, el inversionista habrá perdido al final del periodo el .8% del valor de su dinero¹⁵³. Esto nos demuestra que la inflación afecta directamente las tasas de interés¹⁵⁴.

Estos dos componentes macroeconómicos, influyen directamente en la toma de las decisiones empresariales. Conocer la inflación y las tasas de interés antes de realizar una inversión es de suma importancia, puesto que dichas variables nos permitirán proyectar las ganancias reales que se pueden llegar a obtener con la inversión o el proyecto que pretende realizarse.

Lo mismo sucede cuando se quiere generar ahorro o reservas, puesto que tener el dinero simplemente en una cuenta bancaria, como hemos visto, genera una pérdida, por lo que es necesario invertir el dinero en una inversión que pague al menos la inflación.

¹⁵² Klein, William A. y otros. *Business Organization and Finance. Legal and Economic Principles*, 11ª ed., Estados Unidos de América, Thomson Reuters/Foundation Press, 1980., pp. 320

¹⁵³ En el caso de Europa en el año 2016, los bancos empezaron a pagar tasas de interés negativas; es decir, el ahorrador perdía dinero al tener su dinero ahorrado, ya que al existir una sobre oferta de bienes y servicios se buscaba incentivar el consumo.

¹⁵⁴ En diciembre de 2017, según información oficial del Banco de México, la inflación en el país fue del 6.77% cuando que el interés legal en materia mercantil es del 6% anual, lo que nos indica que en ese periodo los inversionistas que pactaron un interés legal perdieron .77% del valor de su dinero. Información tomada de <http://www.banxico.org.mx>, última consulta: 15 de junio de 2018.

IV. Economía del comportamiento -Behavioral Economics-

Behavioral Economics, es la rama de la economía que investiga los efectos de las limitaciones humanas de los agentes en la toma de decisiones, sus complicaciones y las consecuencias en los mercados. En ella se incluye un componente psicológico dentro de la toma de decisiones, lo que proporciona un escenario más realista en el análisis económico.

Esta rama de la economía considera que el ser humano está determinado por tres tipos de limitaciones:

- **Bounded rationality -límite de la racionalidad-**: Refleja las limitaciones cognitivas para resolver problemas.
- **Bounded willpower -límite de la fuerza de decisión-**: Las personas en algunas ocasiones toman decisiones que no están alineadas con sus intereses de largo plazo (Seguir la dieta, ir al gimnasio, ahorrar).
- **Bounded self interest -límite del interés personal-**: Considera el hecho de que las personas están dispuestas a sacrificar su propio interés en algunas ocasiones para ayudar a otros.

El ser humano tiene una aversión a la pérdida, Adam Smith ya lo mencionaba en su libro “La Teoría de los Sentimientos Morales” en el cual nos señala que sufrimos más cuando se cae de una buena posición a una mala que lo que se disfruta al alcanzar una buena posición de una mala; es decir, el ser humano es más perceptivo a la pérdida que lo que lo es a la ganancia, como se dice en el vernáculo “uno se acuerda más de sus fracasos que de sus éxitos”.¹⁵⁵

En la teoría tradicional cuando se conoce la opción óptima se supone que los agentes elegirán dicha opción. En la práctica los seres humanos, aun cuando saben cual es la mejor opción para ellos en muchas ocasiones no la eligen por no tener autocontrol. De igual manera, nuestras decisiones están determinadas por nuestras experiencias previas o por los estereótipos -si conocemos a un deportista alto y delgado, lo probable es que juegue basquetbol y no fútbol soccer-.

¹⁵⁵ **Smith, Adam.** The theory of the moral sentiments. Metalibri, Brasil, 2005.

En la teoría económica si tenemos una terna de opciones suponemos que las preferencias son independientes. Lo cual lo podemos expresar de la siguiente manera: Si A es preferido sobre B y B es preferido sobre C, entonces concluimos que A es preferido sobre C, con independencia de la existencia de la opción B. Sin embargo, las personas rara vez escogen en términos absolutos, por el contrario nos enfocamos en las ventajas relativas de un objeto sobre el otro al momento de estimar el valor para tomar una decisión; es decir, la mayoría de la gente no sabe lo que quiere hasta que lo ve en su contexto: Si tuvieramos que escoger entre A y C se analizarían las ventajas relativas entre esas opciones, sin importar que C fuera rechazado por B, y A ya hubiera sido preferido sobre B. Luego entonces, aunque la decisión racional sería elegir A sobre C en definitiva, habrá personas que tras evaluar las ventajas relativas entre A y C, finalmente elegirán C aunque sea la peor de las tres opciones.

Analicemos el siguiente ejemplo:

“Cómo comprar un billete de un dólar. Consideremos el juego siguiente concebido por Martin Shubik. Se subasta un billete de un dólar, pero de una manera poco habitual. El mejor postor recibe el dólar a cambio de la cantidad apostada. Sin embargo, el segundo mejor postor también debe entregar la cantidad que apostó y no obtiene nada a cambio. Si el lector participara en este juego, ¿cuánto apostaría por el billete de dólar?

La realización de este experimento en clase muestra que los estudiantes suelen acabar apostando más de un dólar por el billete. Generalmente, un jugador apuesta 20 centavos y otro 30. Ahora el que apuesta menos puede perder 20 centavos, pero imagina que puede conseguir un dólar subiendo su oferta, por lo que apuesta 40. La escalada continúa hasta que dos jugadores llegan a apostar 90 centavos. Ahora el que apuesta 90 tiene que elegir entre apostar 1,10 dólares por el billete o pagar 90 centavos por no conseguir nada. Lo más frecuente es que eleve su oferta y prosiga la escalada. En algunos experimentos, ¡el postor que ha ganado ha acabado pagando más de 3 dólares por un dólar!”¹⁵⁶

Como podemos ver, el ser humano puede llegar a tomar decisiones que son contrarias a sus intereses, aun conociendo los impactos de dichas decisiones

¹⁵⁶ Pindyck, Robert S. y otros. *Op. Cit.*, pp. 551-552.

en atención a sus propias limitaciones, lo que provoca que los modelos económicos clásicos no sean del todo acertados en su aplicación práctica.¹⁵⁷

6. Principios financieros corporativos

Las finanzas corporativas es la rama de la economía que analiza la forma en la que una empresa se hace de recursos y cómo gestiona su utilización. Antes de poder iniciar cualquier proyecto, la empresa requiere de un capital que le permita invertir en activos¹⁵⁸, los cuales a la postre le representen un beneficio económico.¹⁵⁹

A diferencia de la contabilidad, las finanzas no se preocupan por generar información histórica, lo importante para las finanzas es la predicción de la información futura y su comportamiento, lo cual permite que la empresa tome decisiones acertadas sobre aquellos proyectos en los que desea invertir.

La principal herramienta de trabajo de las finanzas lo constituyen los estados financieros, pues de ellos se desprende la información contable de la empresa,

¹⁵⁷ Como complemento a la doctrina de la economía del comportamiento se recomienda el estudio de la doctrina de la teoría de juegos esbozada por John von Neumann, Oskar Morgenstern y John Nash Jr., en los años 40 y 50's. Esta teoría reformuló la teoría económica clásica que partía del supuesto dado por Adam Smith de que el interés personal tendería a llevar al individuo al bien común; sin embargo, la teoría de juegos demostró que el perseguir el interés individual conlleva a la toma de decisiones no óptimas. El Dr. Nash propuso que en un juego con n -participantes y un número finito de posibilidades se podrá obtener un equilibrio que represente la oposición de las mejores estrategias de los participantes con relación a los demás competidores, lo cual representaría la mejor decisión individual para éstos, dadas las estrategias de sus competidores; resultando que no existiría ningún incentivo para que ningún competidor se alejara de su estrategia, lo cual produce un equilibrio en el que el beneficio es el óptimo para todos los participantes en comunión con los otros participantes. De no adoptarse este equilibrio, considerando las posturas de los competidores, pudiera darse el caso de que un participante individual imponga su mejor estrategia, pero en perjuicio de los demás participantes. Este equilibrio ha tenido innumerables aplicaciones en políticas antimonopólicas, negociación de mercados, bolsas de valores, biología, física, entre otras tantas. Véase **Nash, John F. Jr.**, *Non-cooperative games*, Estados Unidos de América, Princeton University, 1950.

¹⁵⁸ Las dos formas con las que cuenta una empresa para obtener recursos son: i) capital de sus dueños o inversionistas y ii) emisión de deuda.

¹⁵⁹ **Ross, Stephen A. y otros.** *Corporate Finance*, 9ª ed., Estados Unidos de América, Mc Graw Hill, 1988.

la cual sirve para analizar y prever el comportamiento de la misma. El principal objetivo de los directores y gerentes de una empresa es generar valor para los dueños o inversionistas; de ahí que se valgan del empleo de las herramientas que las finanzas corporativas les brindan para poder estimar y calcular ese valor creado.¹⁶⁰

I. Análisis del valor de la empresa (Razones financieras)

A las herramientas de análisis de la información financiera de una empresa para conocer su valor en puntos específicos se les conoce como razones

¹⁶⁰ Es interesante llamar la atención del lector en el hecho de que la Ley General de Sociedades Mercantiles a pesar de contener supuestos de separación o retiro de los socios, no contiene un procedimiento de valuación de las partes sociales o acciones para dicho caso. El artículo 206 (LGSM) prevé la posibilidad de que el accionista que no está de acuerdo con los acuerdos tomados en asamblea en tratándose de los asuntos previstos en las fracciones IV, V y VI del artículo 182, podrá “separarse de la sociedad y obtener el reembolso de sus acciones, en proporción al activo social, según el último balance aprobado siempre que lo solicite dentro de los quince días siguientes a la clausura de la asamblea”. De igual manera el artículo 220 (LGSM) señala que “El retiro parcial o total de aportaciones de un socio deberá notificarse a la sociedad de manera fehaciente y no surtirá efectos sino hasta el fin del ejercicio anual en curso, si la notificación se hace antes del último trimestre de dicho ejercicio, y hasta el fin del ejercicio siguiente, si se hiciera después.”. A este respecto el maestro Manuel Lizardi al comentar el referido artículo 206 nos señala: “Este artículo que comentamos pretende establecer la forma cómo los accionistas que se separan de la sociedad podrán obtener el reembolso de sus acciones. Lo establece en su parte final, pero en forma muy criticable, en primer lugar por el uso indebido del idioma. Dispone que el accionista que haya votado en contra de cualquiera de las resoluciones mencionadas “tendrá derecho a separarse de la sociedad y obtener el reembolso de sus acciones”. Reembolso, según el Diccionario de la Lengua Española, significa “acción y efecto de reembolsar”, y reembolsar significa: “Volver una cantidad a poder de quien la habría desembolsado”. Por tanto lo que había que reembolsarles a los accionistas sería el valor nominal de las acciones más la prima que hubieran tenido que pagar, cuando las suscribieron. Sin lugar a duda, esto sería injusto. Además fija como base para el mencionado reembolso “el activo social según el último balance aprobado”. Esto es absurdo. El valor de las acciones no puede determinarse con base en el activo social si no se toma en cuenta también el pasivo y otros elementos. Finalmente debe criticarse que se tomó como base el último balance, ya que por el transcurso del tiempo u otras circunstancias, ese balance puede ya no corresponder a la condición financiera de la sociedad. Dada la importancia del asunto debería tomarse como base, un balance especial, con su valoración contable y pericial.”. **Lizardi Albarrán, Manuel.** *Op. Cit.*, pp. 295-296.

financieras¹⁶¹. Existen múltiples razones financieras, pero para efectos de este apartado nos ocuparemos de las 4 más comunes:

- **Razón de liquidez.**

La razón financiera de flujo de efectivo en el corto plazo se le conoce también como razón de liquidez en el corto plazo y está basada en los activos y las obligaciones a corto plazo¹⁶². Este indicador de liquidez en el corto plazo es de mucho interés para los acreedores ya que su principal utilidad es determinar la capacidad que tiene la empresa de pagar sus deudas en el corto plazo. Una de las fórmulas para el cálculo de esta razón es la siguiente:

$$\text{Índice de Solvencia} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

El coeficiente que nos arroje la fórmula nos representará el número de veces que los activos a corto plazo pueden cubrir las obligaciones a corto plazo, i.e. si nuestra fórmula nos arroja un coeficiente de 1.38 esto nos indica que nuestra empresa tiene un valor de \$1.38 en activos por cada \$1 en obligaciones. De esta manera, la expectativa es que el coeficiente de nuestra fórmula siempre debe ser mayor o al menos igual a 1.¹⁶³

- **Razón de endeudamiento.**

La razón financiera de flujo de efectivo en el largo plazo se le conoce también como razón de endeudamiento financiero o de apalancamiento financiero y sirve para conocer la capacidad que tiene la empresa de cumplir con sus obligaciones o, genéricamente hablando, la cantidad de endeudamiento que

¹⁶¹ “Such ratios are ways of comparing and investigating the relationships between different pieces of financial information.”. **Ross, Stephen A. y otros.** *Op. Cit.*, pp. 48. La traducción es propia, no literal: “La razón financiera es la forma de medir y comparar la relación que existe entre diferentes piezas de información financiera.”.

¹⁶² Los activos a corto plazo son aquellos que pueden ser realizados en un plazo menor de 12 meses.

Las obligaciones a corto plazo son aquellas que son exigibles en un plazo menor a 12 meses.

¹⁶³ **Ross, Stephen A. y otros.** *Op. Cit.*

tiene; es decir, la cantidad de dinero de terceros que se utiliza para sus actividades y así generar utilidades. Una de las fórmulas para el cálculo de esta razón es la siguiente:

$$\text{Razón de Deuda total} = \frac{\text{Activo total} - \text{Capital total}}{\text{Activo total}}$$

El coeficiente que nos arroje la fórmula nos representará el porcentaje de endeudamiento con el que cuenta nuestra empresa; es decir, si nuestro coeficiente es igual a .27, esto significa que nuestra empresa debe \$.27 por cada \$1 en activos. Es claro que la interpretación de este coeficiente dependerá de las características del negocio, pero un margen del 33% de endeudamiento es lo comúnmente aceptado como signo de unas finanzas sanas.¹⁶⁴

- **Razón de actividad.**

Esta razón financiera mide la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos. Lo que se busca describir con esta razón es qué tan eficientemente o intensamente la empresa utiliza sus activos para generar ventas. Una de las fórmulas para el cálculo de esta razón es la siguiente:

$$\text{Rotación de Inventario} = \frac{\text{Costo de lo vendido}}{\text{Inventario}}$$

El coeficiente que nos arroje nuestra fórmula nos indicará el número de veces que sustituimos nuestro inventario porque fue vendido; es decir, si nuestro coeficiente fuera de 3.4 esto nos indica que durante el periodo se desplazaron 3 inventarios completos y el 40% del actual. En estas circunstancias, y siempre que no nos quedemos sin inventario y las ventas continúen, lo óptimo es que este coeficiente sea lo más grande posible.¹⁶⁵

¹⁶⁴ Ross, Stephen A. y otros. *Op. Cit.*

¹⁶⁵ Brealy, Richard S. y otros. *Op. Cit.*

- **Razón de rentabilidad.**

Esta razón financiera nos proporciona la utilidad o ganancia que la empresa produce, de una u otra forma lo que se está midiendo es la eficiencia en el manejo de los activos y en el manejo de las operaciones. Para esta razón nos parece importante referirnos a 4 fórmulas, que suelen ser las más conocidas:

$$\text{Margen de Utilidad} = \frac{\text{Ingresos Netos}}{\text{Ventas}}$$

El coeficiente de esta fórmula nos indicará el porcentaje de ganancia que se genera de la venta de los productos; es decir, si nuestro coeficiente fuese 15.3, esto nos indica que por cada \$1 vendido, la empresa genera \$.15 de ganancia en ventas.

$$\text{Margen del EBITDA} = \frac{\text{EBITDA}}{\text{Ventas}}$$

El coeficiente de esta fórmula nos indicará de una manera más directa la ganancia que se genera respecto de los costos operativos de la empresa, ya que el EBITDA¹⁶⁶ no considera los efectos de las estructuras del capital ni los impuestos. En este caso, si nuestro coeficiente fuera 41.8%, esto nos indica que por cada \$1 vendido, la empresa genera \$.48 de utilidad bruta.

$$\text{Return on Assets (ROA)} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Total de activos}} \quad 167$$

El coeficiente de esta fórmula nos indicará la ganancia producida por cada uno de nuestros activos; es decir, si nuestro coeficiente es de 10.3%, esto nos indica que cada \$1 en activos produjo \$.10 en ganancias.

$$\text{Return on Equity (ROE)} = \frac{\text{Ingresos netos}}{\text{Total de capital}} \quad 168$$

¹⁶⁶ EBITDA, Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization (Ingresos Antes de Intereses, Impuestos, Depreciación y Amortización). El EBITDA nos arroja la utilidad bruta recibida por la empresa la cual solo está relacionada con el costo operativo; a dicha utilidad deberá descontársele los intereses, impuestos, la depreciación y la amortización para poder obtener la utilidad neta.

¹⁶⁷ Se utiliza el término en inglés Return on Assets (ROA) por ser la forma comúnmente utilizada. La traducción: Rentabilidad sobre activos.

El coeficiente de esta fórmula nos indicará el desempeño para los dueños o inversionistas mediante el reflejo de la ganancia producida por el capital de nuestra empresa; es decir, si nuestro coeficiente es 14%, esto quiere decir que cada \$1 invertido en el capital produjo \$.14.¹⁶⁹

Es muy importante considerar que tanto el ROA como el ROE nos dan una buena perspectiva del desempeño de la empresa, pero solamente desde un punto de vista contable.

“Porque los ROA y ROE son números muy comúnmente utilizados, debemos recalcar que es importante recordar que son indicadores de retornos contables. Por esta razón, estos indicadores debieran ser llamados propiamente *rentabilidad sobre los activos en libros* y *rentabilidad sobre el capital en libros*. Adicionalmente, ROE en ocasiones es llamado *rentabilidad sobre el valor neto*. Como sea que los llamemos, sería inapropiado comparar su resultado a, por ejemplo, la tasa de interés que se observa en los mercados financieros.”¹⁷⁰

II. Valuación de las inversiones

Al igual que para el análisis del valor de la empresa, para la valuación de las inversiones existen diferentes métodos que nos proporcionan información que resulta útil para la toma de decisiones. Los métodos de valuación de las inversiones se basan en los flujos de efectivo que producen los proyectos o inversiones, considerando algunos de los factores externos que los afectan. En este apartado analizaremos 3 de los más empleados.

- **Valor Presente Neto (VPN)**

¹⁶⁸ Se utiliza el término en inglés Return on Equity (ROE) por ser la forma comúnmente utilizada. La traducción: Rentabilidad sobre capital.

¹⁶⁹ **Ross, Stephen A. y otros.** *Op. Cit.*

¹⁷⁰ La traducción es propia, la cita original señala: “Because ROA and ROE are such commonly cited numbers, we stress that it is important to remember they are accounting rates of return. For this reason, these measures should properly be called *return on book assets* and *return on book equity*. In addition, ROE is sometimes called *return on net worth*. Whatever it’s called, it would be inappropriate to compare the result to, for example, an interest rate observed in the financial markets.”. **Ross, Stephen A. y otros.** *Op. Cit.*, pp. 55.

El método de análisis del valor presente neto nos sirve para conocer el valor actual de una inversión la cual tiene un valor estimado en un plazo determinado de tiempo. Sabemos que es un principio financiero internacionalmente aceptado el hecho de que el dinero pierde su valor en el tiempo, no es lo mismo recibir \$10 el día de hoy que recibir esos mismos \$10 en un año, ya que esa misma cantidad de dinero no podrá adquirir los mismos bienes o servicios en un año que los que puede adquirir el día de hoy. Esto se debe a factores exógenos que disminuyen el valor de la moneda, como lo son la inflación y las tasas de interés.

Antes de revisar el valor presente neto, entandamos primero que es el valor presente mediante este ejemplo: pensemos que queremos vender una propiedad y nos ofrecen por ella \$10,000.00 el día de hoy o \$12,000.00 dentro de un año; si queremos tomar la decisión correcta debemos considerar que si recibimos los \$10,000.00 y los guardamos en el banco por un año, éste nos regresará la cantidad x que resultaría de aplicar la tasa de interés a nuestra inversión inicial. Esperar al comprador un año solo sería conveniente si el beneficio de recibir los \$12,000.00 es superior a lo que obtendríamos por nuestra inversión en el banco.¹⁷¹

En nuestro ejemplo, para determinar qué es más conveniente, si tomar los \$10,000.00 hoy o los \$12,000.00 en un año, basta aplicarle a la inversión inicial la tasa de interés del banco. Supongamos que el banco nos pagará un interés anual del 7%, entonces tenemos:

$$\$10,000.00 + (\$10,000.00 \times .07) = \$10,000.00 + \$700 = \$10,700.00$$

Con esto podemos ver que esperar al comprador un año nos generará más valor que tomar el dinero el día de hoy e invertirlo en un banco.

Si queremos determinar si el valor futuro o esperado de una inversión nos justifica la inversión que pretendemos hacer el día de hoy, lo que debemos

¹⁷¹ **Brealy, Richard S. y otros.** *Op. Cit.*

hacer es la operación inversa que hicimos en nuestro ejemplo; es decir, tomar el valor futuro o esperado y determinar qué cantidad de dinero debería invertirse el día de hoy a una tasa x -a la cual se le conoce como tasa de descuento¹⁷²- para obtener ese mismo beneficio. Utilicemos nuevamente nuestro ejemplo anterior: El beneficio esperado en un año es de \$12,000.00, sabemos que el banco nos pagaría una tasa anual del 7%, por lo que esa será nuestra tasa de descuento, entonces tenemos que:

$$PV = \frac{C_1}{1 + r}$$

En donde:

PV = Valor presente

C_1 = Inversión inicial

1 = Periodo de tiempo

r = Tasa de descuento

Luego entonces tenemos que:

$$PV = 12,000.00 / 1 + .07 = 12,000.00 / 1.07 = \$11,214.95$$

De esta manera, vemos que para poder obtener los mismos \$12,000.00 en un periodo de un año, sabiendo que la tasa bancaria es del 7%, deberíamos invertir el día de hoy \$11,214.95. Al ser mayor esta cifra que la que recibiríamos por la venta del terreno el día de hoy, lo conveniente es esperar al comprador un año y tomar la oferta 2.¹⁷³

La fórmula del valor presente neto adiciona a nuestro estudio del valor presente el elemento del costo de la inversión, para arrojarnos no solo el valor actual de nuestra inversión, sino que nos devuelve el valor actual neto de nuestra inversión. Esto nos representa el valor actual de los flujos futuros que

¹⁷² La tasa de descuento está presente en la mayoría de los métodos de valuación y se utiliza para reducir el valor esperado en dicha proporción y así obtener el valor actual. El término tasa de descuento puede contener desde la tasa de interés de un préstamo, hasta el beneficio requerido por los inversionistas para un proyecto dado, incluso ser determinada de manera arbitraria.

¹⁷³ **Ross, Stephen A. y otros.** *Op. Cit.*

obtendremos, de donde surge la regla de inversión que nos señala que si el VPN de nuestro proyecto es superior a 0 debemos tomarlo, si es menor a 0 hay que rechazarlo. El valor presente neto puede definirse de la siguiente manera:

$$\text{VPN} = - \text{Costo de la inversión} + \text{Valor Presente}$$

Como podemos observar el costo de la inversión siempre se considera negativo, dado que es un flujo de efectivo que deberá ser desembolsado para la realización de la inversión. Por otra parte, se considera el valor presente del flujo futuro que generará nuestra inversión. Cuando a nuestra ecuación le adicionamos el periodo de tiempo que nos dará dos o más flujos de efectivo, para calcular nuestro VPN debemos sumarle a nuestro costo de la inversión la sumatoria del valor presente de todos nuestros flujos futuros. Y así obtenemos la fórmula general¹⁷⁴ utilizada para calcular el VPN siguiente:

$$\text{NPV} = -C_0 + \frac{C_1}{1+r} + \frac{C_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{C_T}{(1+r)^T} = -C_0 + \sum_{i=1}^T \frac{C_i}{(1+r)^i}$$

- **Tasa interna de retorno (TIR)**

El método de análisis de la tasa interna de retorno nos permite conocer cuál es el valor intrínseco del proyecto. Este método no depende de la tasa de interés que se encuentra vigente en el mercado, sino que es independiente e intrínseco y sólo depende de los flujos de efectivo que tenga el proyecto. La TIR es la tasa que produce que el proyecto regrese un VPN igual a 0, por lo que la regla de este método es clara: Cuando la TIR es más alta que la tasa de descuento hay que aceptar el proyecto, si la TIR es más baja que la tasa de descuento hay que rechazar el proyecto.¹⁷⁵

Para calcular la TIR debe sustituirse el valor de la tasa de descuento por un valor estimado hasta lograr que el VPN sea 0. La fórmula se representa de la siguiente manera:

¹⁷⁴ La fórmula para calcular el VPN tiene ligeras variaciones dependiendo de si se utilizará para calcular un solo periodo, varios periodos, anualidades e incluso perpetuidades.

¹⁷⁵ **Ross, Stephen A. y otros.** *Op. Cit.*

$$VPN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+TIR)^t} - I = 0$$

- **Índice de Rentabilidad (IR)**

El método del índice de rentabilidad mide el rendimiento de cada unidad invertida en el proyecto descontando el valor presente de los flujos futuros esperados. Para calcular el IR se debe calcular el valor presente de los flujos futuros esperados después de la inversión inicial y dividirlo entre la cantidad inicial de la inversión. Siempre que el IR sea superior a 1, el proyecto debe ser aceptado. Si el IR es menor a 1 el proyecto debe ser rechazado. La fórmula para su cálculo es la siguiente:

$$IR = \frac{\text{VP de los flujos futuros posteriores a la inversión inicial}}{\text{Inversión inicial}}$$

176

III. Valuación de la empresa

Finalmente, nos ocuparemos de estudiar los dos modelos principales que nos permiten determinar el valor total o global de una empresa. Estos modelos son los utilizados por los inversionistas para conocer el valor real de una empresa y así tomar buenas decisiones de inversión.

- **Modelo de Valuación de los Activos de Capital (CAPM)¹⁷⁷**

Podemos afirmar que una persona solo mantendrá en su poder un activo riesgoso bajo la premisa de que dicho activo le generará un beneficio mayor en el tiempo que el riesgo que representa tenerlo en su poder, de lo contrario no habría razón para conservar bienes que nos representan únicamente un riesgo. Lo cual se expresa de la siguiente manera:

¹⁷⁶ Ross, Stephen A. y otros. *Op. Cit.*

¹⁷⁷ Este modelo es mejor conocido por sus siglas en inglés CAPM que refieren a su nombre Capital Asset Pricing Model.

$$R_M = R_F + R_P$$

En donde:

R_M = Return of the market (Beneficio esperado)

R_F = Risk Free (Riesgo del Mercado)

R_P = Risk Premium (Premio sobre el riesgo)

Esto nos ejemplifica que al tener un bien que representa un riesgo adicional al normalmente aceptado, o riesgo del mercado¹⁷⁸, el beneficio que esperamos recibir debe ser superior al beneficio natural del mercado¹⁷⁹. Este diferencial favorable se conoce como premio sobre el riesgo.

Este modelo se basa en dos presupuestos sobre los cuales los inversionistas deben ser compensados por su dinero: i) el valor de su dinero en el tiempo y ii) el riesgo del negocio¹⁸⁰. La fórmula para este modelo es la siguiente:

Capital Asset Pricing Model						
\bar{R}	=	R_F	+	β	×	$(\bar{R}_M - R_F)$
Expected return on a security	=	Risk- free rate	+	Beta of the security	×	Difference between expected return on market and risk-free rate
						181

“Esta fórmula, que es llamada Modelo de Valuación de los Activos de Capital (o CAPM por sus siglas en inglés), implica que el retorno esperado está linealmente relacionado con su beta. Atendiendo a que el retorno promedio del mercado ha sido superior al promedio de la tasa libre de riesgo por largos periodos de tiempo, es presumiblemente positivo. Luego entonces, la fórmula implica que el retorno esperado de un activo esta positivamente relacionado a su beta.”¹⁸²

¹⁷⁸ La tasa libre de riesgo o riesgo de mercado generalmente se asocia a la tasa que pagan los bonos del gobierno, pues se establece que dicha inversión es segura y representa el beneficio mínimo que debe obtenerse en el mercado.

¹⁷⁹ Este modelo presupone que la simple participación en el mercado representa un riesgo para los agentes que intervienen en él, por lo que el riesgo mínimo aceptado es el que se desprende del propio mercado. Todo activo que implique un riesgo mayor debe ser evaluado a razón del retorno esperado sobre el mismo. **Bodie Zvi y otros.** *Investments and Portfolio Management*, 9ª ed., Estados Unidos de América, Mc Graw Hill, 1989.

¹⁸⁰ La beta “β” de un activo singular es la medida de su riesgo en un portafolio grande y diversificado. La beta mide la respuesta del retorno de un activo a un factor de riesgo específico. Existen empresas que se dedican a estimar las betas de los mercados de valores que suelen ser usadas como indicadores para el cálculo de una beta particular. **Bodie Zvi y otros.** *Op. Cit.*

¹⁸¹ **Ross, Stephen A. y otros.** *Op. Cit.*, pp. 365.

En conclusión, este modelo nos establece que: si el retorno esperado es igual a la tasa libre de riesgo más un premio por el riesgo, la inversión debe ser realizada; en cambio si el retorno esperado no supera dichos estándares la inversión no debe realizarse.

- **Modelo del Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC)**¹⁸³

Como hemos visto, las empresas tienen dos formas de hacerse de recursos i) el financiamiento o ii) el capital. En ambos casos dichos recursos tienen un costo, el primero de ellos lo representan los intereses que deben pagarse por el dinero obtenido, en el segundo caso sucede lo mismo, pero este costo se desprende de la ganancia esperada por los inversionistas, si la inversión no genera las ganancias esperadas, éstos simplemente retirarán su dinero de la compañía lo que ocasionará pérdida de valor.

Este modelo¹⁸⁴ nos permite conocer el costo promedio entre las dos formas de financiamiento de una empresa, con lo que podemos determinar cuánto puede pagarnos la empresa por cada \$1 que invirtamos en ella. La fórmula de este modelo es la siguiente:

$$R_{WACC} = \left(\frac{S}{S+B} \right) \times R_s + \left(\frac{B}{S+B} \right) \times R_B \times (1 - t_c) \quad 185$$

El modelo WACC nos refleja el riesgo y la estructura del capital de los activos existentes en una empresa; en otras palabras, el WACC es el requerimiento general de retornos que debe producir una empresa. Por tanto, el WACC puede ser utilizado como tasa de descuento para valorar proyectos o empresas

¹⁸² La traducción es propia, el texto original señala: “This formula, which is called the capital asset pricing model (or CAPM for short), implies that the expected return on a security is linearly related to its beta. Because the average return on the market has been higher than the average risk-free rate over long periods of time, $\bar{R}_M - R_F$ is presumably positive. Thus, the formula implies that the expected return on a security is positively related to its beta.”. **Ross, Stephen A. y otros.** *Op. Cit.*, pp. 365.

¹⁸³ Este modelo es mejor conocido por sus siglas en inglés WACC que refieren a su nombre Weighted Average Cost of Capital.

¹⁸⁴ El WACC nos permite valorar tanto proyectos como empresas en sí mismas.

¹⁸⁵ **Ross, Stephen A. y otros.** *Op. Cit.*, pp. 419.

similares; es decir, obteniendo el WACC de un proyecto podemos pedir a proyectos o empresas similares que al menos nos presenten el mismo rendimiento del proyecto o empresa ya conocido, usando el WACC como tasa de descuento.¹⁸⁶

“Consideremos la empresa Good Food Coporation, una empresa pública con base en Barstow, California, que es actualmente líder mundial en los servicios de comida al por menor. La empresa opera cerca de 10,000 restaurantes en 100 países. Good Food sirve un menú fundamentalmente enfocado en hamburguesas y papas a la francesa. La compañía tiene \$4 billones en deuda a valor de mercado y \$2 billones en acciones a valor de mercado. Su tasa de impuestos es del 20 por ciento. Good Food ha estimado su costo de la deuda en 5 por ciento y su costo de capital en 10 por ciento. Su costo promedio ponderado de capital es equivalente a:¹⁸⁷

Financial Component	Market Values	Weights	Cost of Capital	Weighted Average
Debt	\$4 billion	2/3	$5\%(1-.2) = 4\%$	$2/3 \times 4\%$
Equity	\$2 billion	1/3	10%	$1/3 \times 10\%$
	\$6 billion			6% = the weighted average cost of capital

IV. Valuación Bursátil

En las últimas décadas una constante generalizada para la obtención de capital para las empresas ha sido la de la cotización de sus acciones en los mercados bursátiles, sin embargo ésta no es su principal función hoy en día.

“Los mercados financieros juegan un rol importante para la economía y los negocios, pero-quizá sorpresivamente-no porque sean una fuente de capital. Al contrario, la mayor importancia de los mercados financieros es dual. Primero, los mercados financieros pueden proporcionar *liquidez* a los inversionistas, así permiten a los inversionistas tener confianza en que podrán disponer de sus inversiones de manera

¹⁸⁶ Brealy, Richard S. y otros. *Op. Cit.*

¹⁸⁷ La traducción es propia, el texto original señala: “Consider the Good Food Corporation, a public company headquartered in Barstow, California, that is currently a leading global food service retailer. It operates about 10,000 restaurants in 100 countries. Good Food serves a value-based menu focused on hamburgers and french fries. The company has \$4 billion in market valued debt and \$2 billion in market valued common stock. Its tax rate is 20 percent. Good Food has estimated its cost of debt as 5 percent and its cost of equity as 10 percent. Its weighted average cost of capital is equal to:”. Ross, Stephen A. y otros. *Op. Cit.*, pp. 420.

¹⁸⁸ Ross, Stephen A. y otros. *Op. Cit.*, pp. 420.

rápida sin tener que buscar compradores. Segundo, los mercados financieros pueden funcionar como mecanismos *disciplinarios*, al colocar el capital en usuarios más eficientes, castigando a los administradores que fallan en obtener los intereses de los accionistas, y reduciendo la necesidad de intervención legal.”¹⁸⁹

Para poder llevar a cabo estas funciones es necesario que se conozca el valor de las acciones que cotizan en los mercados de valores, para así estar en posibilidad de realizar operaciones de manera eficiente. Coloquialmente se dice que una cosa vale lo que se está dispuesto a pagar por ella, premisa que ha sido utilizada también en el mercado de valores siendo que se ha aceptado en las operaciones que se dan en dichos mercados que el valor de una empresa es el que se obtiene de saber el precio en que cotizan sus acciones en los mercados de valores, es decir, para conocer el valor de una empresa que cotiza en bolsa solo basta saber el precio de cotización de su acción en el mercado de valores en el cual cotiza.

Para conocer el valor de una acción existen diferentes métodos de valuación similares a las razones financieras que analizamos previamente, y dentro de los que podemos mencionar algunas de ellas: i) la *razón del precio a valor en libros* que nos indica el precio de la compañía si la vendiéramos al valor de los activos registrados, ii) la *razón del precio de acuerdo con las ganancias* que nos indica el tiempo en el que la acción se tarda en pagar su valor de acuerdo a sus dividendos repartidos, iii) la *razón del precio conforme al crecimiento de sus ganancias* que nos indica el crecimiento histórico del pago de dividendos de una acción, entre otras.¹⁹⁰

¹⁸⁹ La traducción es propia, el texto original señala: “Financial markets play important roles in the economy and for businesses, but-perhaps surprisingly-not because they are source of equity capital. Instead, the main importance of financial markets is two-fold. First, financial markets can provide *liquidity* to investors, thus enabling investors to be confident that they can quickly dispose of their investments without having to search for purchasers. Second, financial markets can function as a disciplinary mechanism, by allocating capital to more efficient users, penalizing managers who fail to pursue shareholders interests, and reducing the need for legal intervention.”. **Klein, William A. y otros. Op. Cit.**, pp. 422.

¹⁹⁰ Para conocer detalladamente estos métodos de valuación de acciones se recomienda la lectura del libro: **Bodie Zvi y Otros. Investments and Portfolio Management**, 9ª ed., Estados Unidos de América, Mc Graw Hill, 1989.

7. Principios operativos

Tradicionalmente se ha buscado basar las decisiones operativas en la obtención de bajos costos de producción obteniendo un buen precio por los productos. Sin embargo, las decisiones operativas no son tan sencillas, existen otros factores que deben ser considerados, tal y como lo veremos en este apartado.

I. Estrategias de producción

Ya vimos anteriormente que ninguna empresa tiene recursos ilimitados, por el contrario, siempre se busca optimizar los recursos con los que se cuenta para evitar pérdidas o desperdicios. Cuando hablamos de decisiones de producción algo similar sucede, existen cuatro grandes fundamentos o métricas de la producción que no pueden desarrollarse paralelamente pues están inversamente correlacionados; es decir, si optamos por alguno de ellos, tendremos que, necesariamente, reducir alguno de los otros. Estos cuatro fundamentos de la producción son: costo, calidad, velocidad y flexibilidad.

“Las cadenas de suministro de valor óptimo están basadas en un diferente juego de asunciones y prácticas. Su enfoque está en el manejo estratégico de las cadenas de suministro, o el uso de las cadenas de suministro como un medio para crear ventajas competitivas y aumentar el alto rendimiento. Este enfoque contradice la sabiduría popular que se centra en la necesidad de maximizar la velocidad. Por el contrario, existe un reconocimiento de que la cadena más rápida puede no satisfacer los requerimientos del cliente. Las cadenas de suministro de valor óptimo se esfuerzan por sobresalir en cuatro prioridades competitivas. *Velocidad* (regularmente referida como tiempo del ciclo) es el tiempo de duración desde el inicio hasta la conclusión del proceso de suministro. La *Calidad* refiere a la confiabilidad relativa de las actividades de la cadena. Los esfuerzos de la cadena de producción para manejar el *Costo* implican cualquiera de estos: aumentar el valor mediante la reducción de gastos o incrementar los beneficios del cliente por el mismo nivel de costo. La *Flexibilidad* refiere la capacidad de la cadena de producción para responder a los cambios en las necesidades del cliente. A través del balance de estas cuatro métricas, las cadenas de

suministro de valor óptimo intentan proporcionar el nivel más alto de valor total agregado.¹⁹¹

Para entender cómo se interrelacionan estos conceptos pensemos que, si queremos un producto de alta calidad, no podemos esperar que el costo del mismo sea bajo, dado que para obtener una mejor calidad habrá que invertir en materiales de mayor costo y por ende el producto tendrá un precio mayor. Por otro lado, si acudimos a una concesionaria de automóviles y pedimos que adicionen determinado equipamiento a nuestro vehículo (mayor flexibilidad) tendremos que esperar mayor tiempo de entrega (menor velocidad), que si optamos por comprar el auto producido en serie (menor flexibilidad) que puede ser entregado inmediatamente (mayor velocidad).¹⁹²

La preferencia de alguna o varias de estas métricas determinará la forma en la que la empresa afrontará la introducción o crecimiento del mercado en el que se desempeña. Dependiendo de la métrica que desee preferirse será la estrategia de producción y de ventas que deberá implementarse para obtener los mayores beneficios.

¹⁹¹ La traducción es propia, el texto original señala: “Best value supply chains are grounded in a different set of assumptions and practices. Their focus is on strategic chains as a means to create competitive advantages and enhance firm performance. Such an approach contradicts the popular wisdom centered on the need to maximize speed. Instead, there is a recognition that the fastest chain may not satisfy customer requirements. Best value supply chains strive to excel along four competitive priorities. *Speed* (Often referred to as cycle time) is the time duration from initiation to completion of the supply process. *Quality* refers to the relative reliability of chain activities. Supply chains’ efforts to manage *Cost* involve enhancing value by either reducing expenses or increasing customer benefits for the same cost level. Flexibility refers to a supply chain’s responsiveness to changes in customer’s needs. Through balancing these four metrics, best value supply chains attempt to provide the highest level of total value added.” **Ketchen, David J. Jr. y otros.** *Best value supply chains: A key competitive weapon for the 21st century*, Estados Unidos de América, Universidad de Indiana, 2008, pp. 236.

¹⁹² **Carro Paz, Roberto y otro.** *Estrategia de producción y operaciones*, Argentina, Universidad Nacional de Mar del Plata, 2009, pp. 11.

II. Control de costos

El control de costos nos permite desarrollar y utilizar información que nos servirá en la toma de decisiones estratégicas de la empresa. Esta información se compone de los costos e ingresos, de la información no financiera acerca de clientes, productividad, calidad y otros factores importantes para la empresa. Sin importar el tipo de negocio, la empresa debe conocer los costos de sus productos, los costos de hacer nuevos productos o prestar nuevos servicios, el costo de hacer mejoras en sus productos, así como el costo de encontrar nuevas formas de producir.¹⁹³

Para poder tener un control eficiente de los costos lo primero que debe hacerse es conocer los objetos del costo; comúnmente los costos pueden ser agrupados en grupos de costo. Adicionalmente, es necesario identificar los *factores del costo*¹⁹⁴, así como determinar los centros de imputación de costos. Estos centros de imputación de costos son las partes de la empresa, equipo de trabajo o proyecto que deben asumir los costos de sus actividades; es decir, la debida diferenciación y aplicación de los costos nos permite atribuir a cada unidad específica su costo real y así medir la eficiencia real del centro de imputación de costos.¹⁹⁵

Los costos pueden ser directos o indirectos. Los costos directos son aquellos que pueden ser económica y convenientemente rastreados a un grupo de costo o a un objeto de costo. Los costos indirectos no tienen rastro económico o convencional del costo al grupo u objeto de costo, los costos de supervisión de la manufactura son un buen ejemplo de costo indirecto.¹⁹⁶

¹⁹³ **Blocher, Edward J. y otros.** *Cost Management*, 5ª ed., Estados Unidos de América, Mc Graw Hill, 1999.

¹⁹⁴ “Un factor de costo es cualquier factor que tiene el efecto de cambiar la cantidad final del costo total.”. La traducción es propia, el texto original señala: “A cost driver is any factor that has the effect of changing the amount of the total cost.”. **Blocher, Edward J. y otros.** *Op. Cit.*, pp. 64.

¹⁹⁵ **Blocher, Edward J. y otros.** *Op. Cit.*

¹⁹⁶ **Blocher, Edward J. y otros.** *Op. Cit.*

“La tensión entre el costo y la voluntad de pago no es absoluta: las empresas pueden descubrir maneras de producir productos superiores a un costo menor. En los años 1970s y 1980s, por ejemplo, los manufactureros japoneses en varias industrias descubrieron que, al reducir la tasa de defectos, ellos podían hacer productos de mejor calidad a un menor costo. Recientemente, Dell ha desarrollado un modelo hecho-sobre-pedido para computadoras personales que reduce el costo de los componentes, inventarios, y obsolescencias mientras que también dispara la voluntad de pagar entre los compradores conocedores de computadoras que valoran la velocidad personalizada que este modelo les permite. Este ejemplo de *ventaja competitiva dual* es llamativo y bien merece ser entendido.”¹⁹⁷

Existe toda una estrategia de negocio basada en la reducción de costos que busca posicionar a la empresa en las condiciones óptimas para hacer frente a los diversos retos que se pueden presentar en términos de competencia en los mercados.

“Para entender cómo una estrategia de liderazgo general en costo puede generar una ganancia superior, es necesario identificar los *beneficios de una posición de bajo-costo*. Como fue sugerido por Porter “[una posición de bajo-costo] da a la empresa una defensa en contra de la competencia de sus competidores, porque su bajo costo significa que ésta todavía puede tener ganancias después de que sus competidores han echado fuera sus ganancias debido a la competencia. Una posición de bajo-costo defiende a la empresa en contra de compradores poderosos porque éstos solo pueden ejercer poder para reducir los precios al nivel del siguiente competidor más eficiente. El bajo costo otorga una defensa en contra de los proveedores poderosos al otorgar mayor flexibilidad para hacer frente al ingreso de incrementos en los costos. Los factores que conducen a una posición de bajo-costo usualmente proporcionan barreras de entrada sustanciales en términos de las economías de escala o ventajas por costo. Finalmente, una posición de bajo-costo usualmente pone a la empresa en una posición favorable de sustitución relativa vis-à-vis de sus competidores en la industria.”. Porque

¹⁹⁷ La traducción es propia, el texto original señala: “The tension between cost and willingness to pay is not absolute: firms can discover ways to produce superior products at lower cost. In the 1970s and 1980s, for instance, Japanese manufacturers in a number of industries found that by reducing defect rates, they could make higher-quality products at lower cost. More recently, Dell has developed a build-to-order model for personal computers that reduces the costs of components, inventories, and obsolescence while also boosting willingness to pay among knowledgeable computer buyers who value the speedy customization that the model permits. Such examples of *dual competitive advantage* are eye-catching and well worth understanding.”. **Ghemawat, Pankaj y otros.** *Creating Competitive Advantage*, Estados Unidos de América, Harvard Business School, 2006, pp. 8.

las economías de escala y las ventajas por costo tienden a defender a la empresa en contra de compradores y proveedores poderosos y proporcionan barreras de entrada substanciales, logrando una posición general de bajo costo, frecuentemente requieren una relativamente amplia porción del mercado. En otras palabras, las ventajas por costo pueden crear valor para la empresa reduciendo cinco amenazas: a la entrada, competencia, sustitutos, proveedores y compradores.”.¹⁹⁸

III. Desarrollo de tecnologías

Un error muy común es el de asociar la productividad al simple incremento en el número de objetos producidos, es decir si por producir un libro gano 5 pesos entonces la consecuencia lógica sería pensar que si produzco 100 libros voy a ganar 500 pesos. Sin embargo, lo anterior no resulta necesariamente cierto ya que al momento de producir participan externalidades que pueden provocar que al producir la siguiente unidad el costo se eleve y el ingreso sea el mismo; es decir el producir más me cuesta más y mi nivel de ingreso es el mismo por lo que los beneficios reales disminuyen.

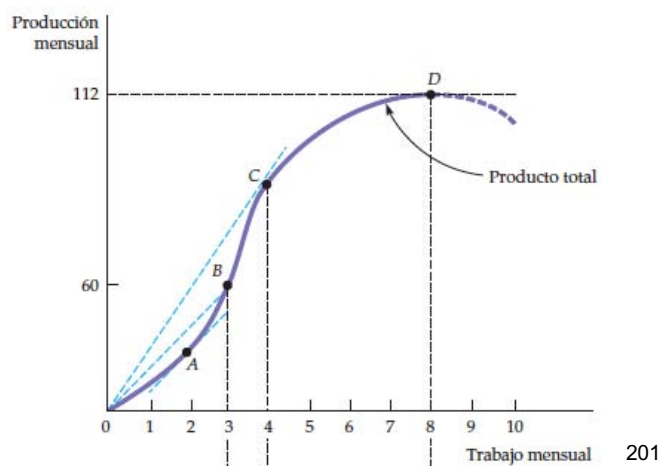
A este respecto debemos observar la ley de los rendimientos marginales decrecientes¹⁹⁹ la cual establece que a medida que van añadiéndose más

¹⁹⁸ “To understand how overall cost leadership strategy may generate superior profitability, it is necessary to identify the benefits of a low-cost position. As suggested by Porter “[a low-cost position] gives a firm a defense against rivalry from competitors, because its lower costs mean that it can still earn returns after its competitors have competed away their profits through rivalry. A low-cost position defends the firm against powerful buyers because buyers can exert power only to drive down prices to the level of the next most efficient competitor. Low cost provides a defense against powerful suppliers by providing more flexibility to cope with input cost increases. The factors that lead to a low-cost position usually also provide substantial entry barriers in terms of scale economies or cost advantages. Finally, a low-cost position usually places the firm in a favourable position vis-à-vis substitutes relative to its competitors in the industry.” Because scale economies and cost advantages tend to defend a firm against powerful buyers and suppliers and provide substantial entry barriers, achieving a low overall cost position often requires a high relative market share. In other words, cost advantages can create value for a firm by reducing the five threats of entry, rivalry, substitutes, suppliers and buyers.”. **Minarik, Martina.** Cost leadership & Differentiation, Suecia, Stockholm School of Economics, 2007, pp. 15.

¹⁹⁹ “**Ley de los rendimientos marginales decrecientes.** Principio según el cual cuando aumenta el uso de un factor mientras los demás permanecen constantes, la producción adicional obtenida acaba disminuyendo.”. **Pindyck, Robert S. y otros.** *Op. Cit.*, pp. 225.

cantidades iguales de un factor, pero los demás se mantienen fijos, llega un punto en el que los incrementos de la producción son cada vez menores.²⁰⁰

En la siguiente gráfica, observemos como la producción al llegar a su punto más alto (D) encuentra su tope y por ende la curva inicia su descenso, generándose así los rendimientos decrecientes:



Para poder romper con esta limitación de producción es necesario introducir nuevos elementos a nuestra cadena de producción lo cual se realiza, generalmente, introduciendo nuevas tecnologías que nos permitan maximizar nuestra producción²⁰². La siguiente gráfica nos muestra cómo se observan los rendimientos decrecientes cuando se alcanza el punto máximo del beneficio de la producción, así como el traslado de la curva cuando insertamos nuevas tecnologías en nuestra cadena de producción:

²⁰⁰ Pindyck, Robert S. y otros. *Op. Cit.*

²⁰¹ Pindyck, Robert S. y otros. *Op. Cit.*, pp. 223.

²⁰² “No confunda el lector la ley de los rendimientos marginales decrecientes con los posibles cambios de la calidad del trabajo a medida que se incrementa este (como ocurriría probablemente si se contratan primero los trabajadores más cualificados y finalmente los menos cualificados). En nuestro análisis de la producción, hemos supuesto que todas las cantidades de trabajo son de la misma calidad; los rendimientos marginales decrecientes se deben a que hay limitaciones para utilizar otros factores fijos (por ejemplo, maquinaria), no a una disminución de la calidad de los trabajadores. Tampoco confunda el lector los rendimientos marginales decrecientes con los rendimientos negativos. La ley de los rendimientos decrecientes describe un producto marginal decreciente, pero no necesariamente negativo.” Pindyck, Robert S. y otros. *Op. Cit.*, pp. 226.

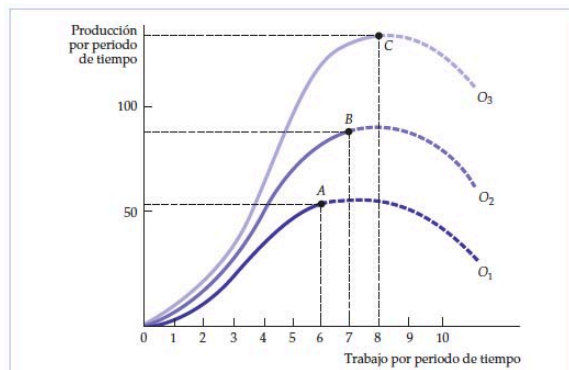


FIGURA 6.2 El efecto de la mejora tecnológica

La productividad del trabajo (la producción por unidad de trabajo) puede aumentar si mejora la tecnología, aunque el trabajo muestre rendimientos decrecientes en un determinado proceso de producción. Cuando nos desplazamos del punto A de la curva O₁ al B de la curva O₂ y al C de la curva O₃ con el paso del tiempo, la productividad del trabajo aumenta.

203

“La ley de los rendimientos marginales decrecientes fue fundamental para el pensamiento del economista político Thomas Malthus (1766-1834). Malthus creía que la cantidad limitada de tierra del planeta no sería capaz de suministrar suficientes alimentos a la población, a medida que esta creciera. Predijo que a medida que disminuyeran tanto la productividad marginal del trabajo como la productividad media y hubiera más bocas que alimentar, el hambre y la inanición serían generales. Afortunadamente, Malthus estaba en un error (aunque tenía razón en lo que se refería a los rendimientos marginales decrecientes del trabajo).

En los últimos cien años, las mejoras tecnológicas han alterado espectacularmente la producción de alimentos en la mayoría de los países (incluidos los países en vías de desarrollo, como la India), por lo que el producto medio del trabajo y la producción total de alimentos han aumentado. Entre estas mejoras se encuentran nuevos tipos de semillas de elevado rendimiento y resistentes a las plagas, mejores fertilizantes y mejor maquinaria de recolección. Como muestra el índice de producción de alimentos del Cuadro 6.2, la producción total de alimentos en todo el mundo ha sido continuamente superior al crecimiento demográfico desde 1960. Este aumento de la productividad agrícola mundial también se muestra en la Figura 6.3, que representa el rendimiento medio de la producción de cereales desde 1970 hasta 2005, junto con un índice mundial de precios de los productos alimenticios. Obsérvese que el rendimiento de los cereales ha aumentado ininterrumpidamente durante este periodo. Como el crecimiento de la productividad agrícola ha provocado un aumento de las existencias de productos alimenticios superior al crecimiento de la demanda, los precios han bajado, salvo a principios de los años 70 en que subieron temporalmente.

²⁰³ Pindyck, Robert S. y otros. *Op. Cit.*, pp. 226.

CUADRO 6.2 Índice de consumo mundial de alimentos per cápita

Año	Índice
1948-1952	100
1960	115
1970	123
1980	128
1990	138
2000	150
2005	156

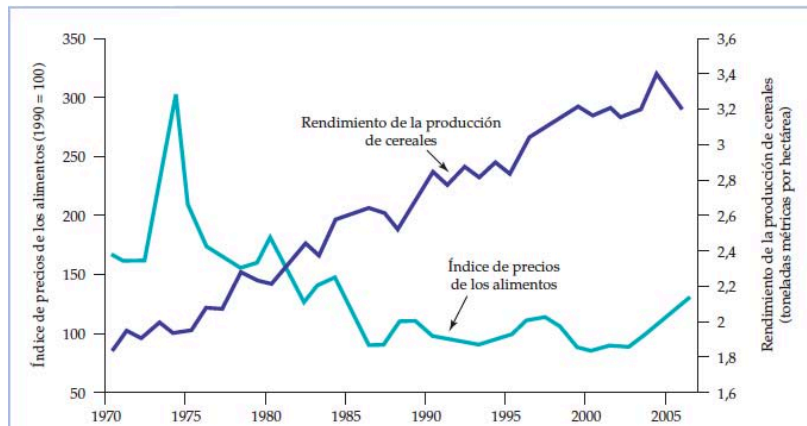


FIGURA 6.3 El rendimiento de la producción de cereales y el precio mundial de los productos alimenticios

El rendimiento de la producción de cereales ha aumentado. El precio mundial medio de los productos alimenticios subió temporalmente a principios de los años 70, pero ha bajado desde entonces.

” 204

²⁰⁴ Pindyck, Robert S. y otros. *Op. Cit.*, pp. 227 - 228.

TÍTULO TERCERO. MARCO TEÓRICO-LEGAL DE LA EMPRESA

CAPÍTULO PRIMERO. RÉGIMEN LEGAL

Hemos analizado hasta ahora los diferentes componentes del concepto empresa, además de que hemos revisado ciertos principios e instituciones que nos han permitido conocer el funcionamiento de la empresa. Hecho esto, es importante que ahora nos aboquemos al conocimiento específico y detallado de los elementos adicionales que conforman nuestro tema de estudio, para perfilar el título en el que trataremos de armonizar todos los conceptos, fundamentos y principios detallados hasta ahora y darles una aplicación en la vida de la empresa familiar y así lograr su preservación.

En este capítulo nos enfocaremos en el marco normativo que regula a la empresa, estudiándolo desde la perspectiva federal que rige en nuestro país. Iniciemos pues nuestro análisis.

1. Marco constitucional

El primer antecedente de la regulación mercantil en nuestro país se dio a través de las Ordenanzas de Bilbao²⁰⁵ las cuales fueron generalizándose no solo en España, sino que tuvieron una aplicación ultramar pues llegaron a regir durante varios años en las colonias de la Nueva España. Fue a finales del siglo XVI cuando se hizo del conocimiento de la Corona que dado el crecimiento que había tenido el comercio en la Nueva España era indispensable el

²⁰⁵ “Distínguense tres etapas en la evolución de tales ordenanzas, asienta Alvarez del Manzano; la *primitiva*, la *antigua* y la *nueva*: Las ordenanzas primitivas fueron redactadas en 1459 por el fiel de los mercaderes, con intervención y consentimiento del corregidor. Las *antiguas*, formadas ya por el consulado (jurisdicción obtenida por los bilbaínos en 1511), fueron confirmadas por Felipe II en 15 de diciembre de 1560 y adicionadas a fines del siglo XVII... Las *nuevas*, formadas por una junta nombrada por el prior y cónsules y revisadas por una comisión que se designó al efecto, recibieron la confirmación de Felipe V en 2 de diciembre de 1737.” **Tena, Felipe de J.** *Derecho Mercantil Mexicano*, 21ª ed., México, Editorial Porrúa, 1922, pp. 37-38.

establecimiento de un consulado²⁰⁶ lo cual se realizó el 15 de junio de 1592. El Cabildo de la Ciudad de México logró que en 1604 el Rey Felipe III confirmara las *Ordenanzas del Consulado de México, Universidad de Mercaderes Nueva España*²⁰⁷, las cuales, a partir de 1680, sancionado por el Rey Carlos II, eran complementadas con las Ordenanzas de Burgos y Sevilla y las Ordenanzas de Bilbao.²⁰⁸

La consumación de la independencia no generó por sí misma la abrogación de las leyes españolas, las cuales siguieron vigentes por varios años. En 1822 se ordenó el inicio de los trabajos del primer Código de Comercio²⁰⁹, pero no fue sino hasta el mandato del General Santa Anna que en 1854 se logró la publicación del que a la postre sería conocido como Código Lares, en reconocimiento al encargado de su elaboración el jurisconsulto don Teodosio Lares; sin embargo, éste tuvo una vigencia efímera dado que en 1855 se derogó al caer el gobierno santanista, reapareciendo así las ordenanzas de Bilbao.²¹⁰

La Constitución de 1857 mantenía la idea plasmada en la Constitución de 1824 y dejaba las cuestiones mercantiles para ser resueltas en el fuero común, concediendo a los Estados la facultad para legislar en materia de comercio. En este periodo estados como Puebla y el Estado de México declararon como vigente el Código Lares, con la salvedad de aquellas disposiciones que fueran contrarias a la Constitución del 57.²¹¹

“La facultad de legislar en materia de comercio se confirió al Congreso Federal a consecuencia de la reforma que se hizo, por ley de 14 de diciembre de 1883, a la fracción X del artículo 72 de la Constitución.

²⁰⁶ “Llamábanse así los tribunales especiales de comercio, que se componían de un prior y dos cónsules.”. **Tena, Felipe de J.** *Op. Cit.*, pp. 37.

²⁰⁷ Estas Ordenanzas fueron impresas en 1639, 1772 y 1816

²⁰⁸ **Barrera Graf, Jorge.** *Instituciones de Derecho Mercantil*, 8ª reimpresión, México, Editorial Porrúa, 1989.

²⁰⁹ Téngase en cuenta que en 1824 se ordenó que la tramitación de las cuestiones mercantiles fuera conocida por los jueces del fuero común.

²¹⁰ **Mantilla Molina, Roberto L.** *Op. Cit.*

²¹¹ **Idem**

En virtud de esta reforma se elaboró, con carácter federal, un nuevo Código de Comercio, que comenzó a regir el 20 de julio de 1884, y que al lado de inevitables imperfecciones tenía indudables aciertos, por lo que no se explica que a poco de entrar en vigor se pensara en abrogarlo.”.²¹²

A partir de este momento, esta facultad regulatoria en materia de comercio permaneció siendo federal. En la Constitución de 1917 su texto original establecía:

“**Artículo 73.-** El Congreso tiene facultad:

...

X.- Para legislar en toda la República sobre Minería, Comercio, Instituciones de Crédito, y para establecer el Banco de Emisión Único, en los términos del artículo 28 de esta Constitución.”.^{213 214}

En nuestra constitución de 1917 adicionalmente se contiene el llamado capítulo económico²¹⁵ que regula lo relacionado a los bienes nacionales, propiedad originaria, políticas antimonopólicas, aranceles, entre otros.

2. Legislación secundaria

El marco constitucional que hemos estudiado en el apartado anterior nos permite concluir que todas las leyes en materia mercantil o de comercio que rigen en nuestro país encuentran su fundamento en la fracción X del artículo 73

²¹² Mantilla Molina, Roberto L. *Op. Cit.*, pp. 16-17.

²¹³ Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM. Texto original de la Constitución de 1917 y de las reformas publicadas en el *Diario Oficial de la Federación* del 5 de febrero de 1917 al 1o. de junio de 2009, México, Biblioteca Jurídica Virtual, 2009, pp. 209.

²¹⁴ El texto vigente señala:

...

X. Para legislar en toda la República sobre hidrocarburos, minería, sustancias químicas, explosivos, pirotecnia, industria cinematográfica, comercio, juegos con apuestas y sorteos, intermediación y servicios financieros, energía eléctrica y nuclear y para expedir las leyes del trabajo reglamentarias del artículo 123;

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 5 de febrero de 1917.

²¹⁵ Los artículos 27, 28 y 131 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos integran el llamado capítulo económico.

constitucional, y es justamente de ahí de donde se originan las legislaciones secundarias que le son aplicables a la empresa.

Es muy importante que el lector tenga en consideración que, al igual que en otros apartados, en este segmento no haremos un análisis exhaustivo de todas y cada una de las legislaciones que le son aplicables a la empresa, pues tal tarea pudiera ser motivo no solo de uno, sino de diversos estudios específicamente enfocados en cada una de las muy distintas legislaciones que emanan de la mencionada fracción X del artículo 73. Sino que nos enfocaremos en aquellas que resultan, a nuestro parecer, las más relevantes.

I. Código de Comercio

El Código de Comercio vigente se promulgó en 1889 y entró en vigor el 1 de enero de 1890 y en él se contenían todas las disposiciones y regulaciones atinentes al comercio. Muchas de ellas se han ido disgregando del Código para convertirse en legislaciones independientes²¹⁶, tal y como lo veremos en los incisos siguientes.

No obstante haber sufrido innumerables mutilaciones, el Código de Comercio sigue regulando varias cuestiones relevantes para el día a día de los comerciantes, dentro de estos temas encontramos lo relativo a los factores y dependientes, los conceptos y clases de comerciante y actos y cosas de comercio, las obligaciones de los comerciantes, los contratos mercantiles y los procedimientos judiciales mercantiles.²¹⁷

A pesar de que han existido diversos intentos y grupos de trabajo para buscar crear un nuevo Código de Comercio los esfuerzos han sido en vano y los

²¹⁶ Hay una gama muy amplia de materias que estuvieron reguladas en un origen en el Código de Comercio, podemos poner de ejemplo el derecho marítimo que estaba contemplado en el Libro Tercero del Código y que en 1963 fue retirado tras la promulgación de la Ley de Navegación y Comercio Marítimo.

²¹⁷ **Barrera Graf, Jorge.** *Op. Cit.*

proyectos formulados ni siquiera han llegado a ser propuestos a las Cámaras.²¹⁸

II. Ley General de Sociedades Mercantiles

La Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM) fue retirada del Código de Comercio mediante decreto publicado el 4 de agosto de 1934. En ella se contiene la regulación ateniende a las sociedades mercantiles.

La LGSM es probablemente la piedra angular de la doctrina empresarial en México, ya que en ella se establecen las directrices para que el empresario persona jurídica pueda tener una vida dentro del comercio en México. La LGSM también regula determinados aspectos que deben cumplirse por los comerciantes extranjeros que acuden a México a realizar negocios, así como la participación de extranjeros en sociedades mexicanas. En resumidas cuentas, aquel que quiera hacer negocios en México a través de una persona jurídica debe conocer y cumplir la LGSM.

“La Ley General de Sociedades Mercantiles no contiene referencia alguna sobre el negocio social general, aunque en muchas de sus disposiciones, particularmente, en las primeras relativas a la parte general supone su existencia. Todas las definiciones contenidas en la Ley de los diversos tipos de sociedades reguladas, aunque formalmente son lógicas al establecer el género próximo y la diferencia específica, son, en realidad verdaderas descripciones, que permiten distinguir un tipo de sociedad de otro, basándose en la forma exterior de su existencia, y en la posición de los socios dentro de la sociedad frente a terceros.”²¹⁹

Esta ley contiene una parte orgánica y otra administrativa para cada sociedad, así como las reglas de funcionamiento ante terceros cuyo cumplimiento se vuelve indispensable para el debido funcionamiento de éstas. Como lo vimos en apartados previos, solo serán consideradas sociedades mercantiles aquellas sociedades ²²⁰ que limitativamente enlista la Ley General de

²¹⁸ **Mantilla Molina, Roberto L.** *Op. Cit.*

²¹⁹ **Lizardi Albarrán, Manuel.** *Op. Cit.*, pp. 2.

²²⁰ Existen otro tipo de sociedades reguladas en distintas leyes que también pueden dedicarse al comercio como lo son las sociedades cooperativas y las sociedades de

Sociedades Mercantiles, esto es, solo aquellas que cumplan con sus requisitos tendrán efectos en la vida jurídica.

En el año 2014 se reformó la LGSM reconociendo la necesidad de dotar a la misma de más y mejores instrumentos que permitan el control corporativo, de tal suerte se incluyeron en la LGSM previsiones que ya estaban contempladas en la Ley del Mercado de Valores dotando a los pactos societarios de obligatoriedad para los socios, con lo que se reconoció la importancia de las decisiones de los socios en la vida social.

III. Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito

Esta ley fue la primera en ser retirada del Código de Comercio, ya que mediante decreto publicado el 27 de agosto de 1932 se expidió la Ley de Títulos y Operaciones de Crédito (LGTOC). En ella se contempla todo lo inherente a los títulos valor y a operaciones específicas relacionadas con el crédito, como la emisión de obligaciones, los créditos de habilitación y avío, el arrendamiento financiero, entre otras.

“Al profano que nos preguntase cuáles son los méritos y cuál la contribución del derecho mercantil en la formación de la civilización moderna, acaso no podríamos indicarle ningún instituto más perfecto ni de más alta significación que el de los títulos de crédito. La vida jurídica moderna sería inconcebible sin su tupida red de tales documentos; los inventos técnicos carecerían de medios y de disciplina para su adecuado funcionamiento social; las relaciones de cambio tomarían necesariamente otro aspecto. Que son justamente los títulos de crédito los medios de que ha podido servirse el mundo moderno para movilizar sus riquezas; y son ellos a quien deben los ordenamientos jurídicos poder superar los obstáculos del tiempo y del espacio, transportando con mayor facilidad estos elementos representativos de bienes lejanos y materializando en el presente las posibles riquezas del futuro.”²²¹

El dinamismo del comercio se ha visto en la necesidad de crear instituciones jurídicas que obedezcan a dicha celeridad, permitiendo un movimiento eficaz

producción rural; sin embargo, cada una de ellas son sociedades específicas no consideradas como sociedades mercantiles de las listadas en la LGSM, aunque en algunas ocasiones sus legislaciones remiten a la LGSM para su regulación.

²²¹ **Tena, Felipe de J.** *Op. Cit.*

de las mercancías, pero dotando de seguridad jurídica a las transacciones que con ellas se realizan; estas instituciones, en su gran mayoría, están contempladas y reguladas en la LGTOC.

IV. Ley Federal del Trabajo

Nuestra legislación laboral tiene su origen en la lucha revolucionaria de principios del siglo XIX en la cual se buscó el mejoramiento de las condiciones de los trabajadores de esa época. La legislación actual fue publicada el 1 de abril de 1970 y la misma contiene una perspectiva claramente proteccionista hacia el trabajador, bajo la premisa de un Estado protector de la vida económica y social del país, misma que algunos consideran anacrónica.

La Ley Federal del Trabajo (LFT) contiene los derechos mínimos que deben otorgarse a los trabajadores en suelo mexicano, pudiendo estos beneficios mejorarse, pero nunca reducirse por debajo de estos mínimos legales. En ella se contienen directrices por cuanto al salario, jornada de trabajo, vacaciones, participación de los trabajadores en las utilidades, seguridad social, entre otros tantos conceptos que establecen todos los beneficios que deben otorgarse a los trabajadores, además de que, de igual manera, esta ley contiene los derechos y obligaciones que tiene el patrón con relación a sus trabajadores.

Uno de los principios rectores de la LFT es la conservación del empleo por lo que la regla general es que en México no se puede separar a un trabajador de su puesto sin una causa justificada de las limitativamente listadas en la ley, o de lo contrario el patrón deberá cubrir las indemnizaciones legales que principalmente radican en: el pago de todos los proporcionales de las prestaciones recibidas por el trabajador, una indemnización constitucional consistente en 3 meses del salario integrado del trabajador, salarios caídos²²²

²²² Los salarios caídos son la indemnización prevista a favor de aquel trabajador que es forzado a litigar por un despido injustificado, cuando el despido es injustificado el patrón que indebidamente separó al trabajador de sus funciones deberá pagar los salarios que hubiera recibido el trabajador si no se le hubiera despedido, situación que se mantendrá hasta por un año posterior a la fecha del despido.

de hasta un año, intereses sobre las cantidades adeudadas y 20 días por año de antigüedad en el puesto.

Otro de los puntos importantes de nuestra LFT lo es el derecho de asociación sindical para los trabajadores, es decir, que éstos pueden agruparse en organizaciones llamadas sindicatos para la defensa de sus derechos, y, a través de estas organizaciones, obtener beneficios superiores a los mínimos de la ley para ese grupo de trabajadores en específico las cuales se contienen en los llamados contratos colectivos.

V. Ley del Mercado de Valores

La Ley del Mercado de Valores (LMV) también fue retirada del Código de Comercio el cual regulaba en su Capítulo II, del Título Quinto, del Libro Primero, intitulado “De los Préstamos con Garantía o Título de Valores Públicos” lo concerniente a la emisión de valores. Mediante decreto publicado el 2 de enero de 1975 se expidió la Nueva Ley del Mercado de Valores.

La LMV vigente se publicó mediante decreto de fecha 30 de diciembre de 2005. La finalidad de la LMV es regular la intermediación bursátil y a los agentes que intervienen en dicha intermediación.

“...la intermediación bursátil debe contemplarse desde dos diferentes ángulos: desde el empresario que desea hacerse de recursos para lo cual requiere que lo asistan para ponerse en contacto con los ahorradores; y también desde el de quien se ha privado de disfrutar bienes presentes y desea invertir sus fondos en la forma más productiva y segura, y así busca quien le ayude. De esta suerte se hace patente la necesidad de que exista una persona que ponga en contacto a quienes teniendo intenciones e intereses distintos, son coincidentes y complementarios y, además, que esto se haga de forma rápida y eficiente, permitiendo que las operaciones tengan liquidez, economía y expedición; regulándose de manera integral, coordinada y sistemática las actividades de quienes intervienen en dicho Mercado.”²²³

²²³ **Giorgana Frutos, Víctor Manuel.** *Curso de Derecho Bancario y Financiero*, México, Editorial Porrúa, 1985, pp. 242.

Para que un intermediario pueda efectuar la administración y el manejo de la cartera de valores propiedad de una persona, es necesario que se confiera a las Instituciones para Depósito de Valores²²⁴ un endoso en administración con la finalidad no sólo de justificar la tenencia de esos valores, sino para que también las Casas de Bolsa a través de las cuales se constituyó el depósito mismo, puedan instruir a las citadas Instituciones en la realización de los actos que con los valores se efectúen; es decir, que ésta compense los valores comprados y vendidos, el pago de dividendos, las transferencias, las liquidaciones y en general las demás operaciones que se realicen con los valores bursátiles.²²⁵

VI. Ley Federal de Competencia Económica

El artículo 28 constitucional²²⁶ es muy claro cuando señala que en el territorio mexicano están prohibidos los monopolios, las prácticas monopólicas y los estancos. Fue con la finalidad de prevenir este tipo de imperfecciones

²²⁴ El 28 de abril de 1978 se constituyó legalmente el primer depósito de valores bursátiles en México, bajo la denominación de "Instituto para el Depósito de Valores", como organismo gubernamental con personalidad jurídica y patrimonio propio. En octubre de 1979 esta institución empezó a recibir títulos en depósito. El 21 de julio de 1987, se publicó en el Diario Oficial de la Federación la privatización de los servicios del depósito de valores. Siendo el 20 de agosto del mismo año cuando el "Instituto para el Depósito de Valores" se constituyó legalmente como sociedad privada, cambiando su denominación a "S.D. Indeval, S. A. de C. V." la cual comenzó a operar el 1 de octubre de este mismo año. **BOLSA MEXICANA DE VALORES**. Operación Bursátil <http://www.bmv.com.mx>, última visita: 26 de marzo de 2019.

²²⁵ **Carvalho Yáñez, Erick**. Op. Cit.

²²⁶ **Artículo 28 (CPEUM)**. En los Estados Unidos Mexicanos quedan prohibidos los monopolios, las prácticas monopólicas, los estancos y las exenciones de impuestos en los términos y condiciones que fijan las leyes. El mismo tratamiento se dará a las prohibiciones a título de protección a la industria.

En consecuencia, la ley castigará severamente, y las autoridades perseguirán con eficacia, toda concentración o acaparamiento en una o pocas manos de artículos de consumo necesario y que tenga por objeto obtener el alza de los precios; todo acuerdo, procedimiento o combinación de los productores, industriales, comerciantes o empresarios de servicios, que de cualquier manera hagan, para evitar la libre competencia o la competencia entre sí o para obligar a los consumidores a pagar precios exagerados y, en general, todo lo que constituya una ventaja exclusiva indebida a favor de una o varias personas determinadas y con perjuicio del público en general o de alguna clase social.

económicas de los mercados que en 1993 se expidió la primer Ley Federal de Competencia Económica.

Mediante decreto de fecha 23 de mayo de 2014 se publicó la nueva Ley Federal de Competencia Económica (LFCE) la cual tiene como finalidad reglamentar y propiciar la libre competencia dentro del Estado Mexicano. El principal objetivo de la LFCE es garantizar que los participantes del mercado no obtengan beneficios indebidos en perjuicio de otros competidores, provocando con esto una disparidad en la competencia y por ende desplazando a sus competidores y/o afectando también a los consumidores.

“Así sea el objetivo final la eficiencia en general o la protección del consumidor -que son una cantidad normalmente de la misma cosa- una cosa que es ahora muy clara es que el objetivo central de la política antimonopólica es preservar la *posibilidad de competir*; esto es, su propósito es asegurar en la mayor medida posible que la única manera en que las compañías puedan tomar ventaja es haciendo un mejor producto o haciéndolo más barato.”.²²⁷

El propiciar una adecuada y libre competencia es una de las principales preocupaciones, no solo del Estado Mexicano, sino de todos los agentes reguladores internacionales de la materia, dado que, esta libre competencia, es la única manera de asegurar la mayor y mejor extracción de beneficios de los mercados para todos los involucrados.

VII. Ley de Concursos Mercantiles

La Ley de Concursos Mercantiles (LCM) fue expedida el 12 de mayo del 2000²²⁸, sustituyendo a la anterior Ley de Quiebras y Suspensión de Pagos²²⁹

²²⁷ La traducción es propia, el texto original señala: Whether the ultimate goal is overall efficiency or consumer protection -which ordinarily amount to the same thing- one thing that is now quite clear is that the central goal of antitrust is to preserve *competition on the merits*; that is, its purpose is to ensure as much as possible that the only way firms can get ahead is to make a better product or make it more cheaply.”. **Sagers, Christopher L.** *Antitrust*, Estados Unidos de América, Wolters & Kluwer, 2011, pp. 54.

²²⁸ **Ley de Concursos Mercantiles.** Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 12 de mayo de 2000.

que estuvo en vigor desde el 20 de abril de 1943²³⁰. Esta ley está basada en la Ley Modelo de la Comisión de Naciones Unidas sobre el Derecho Mercantil Internacional sobre la Insolvencia Transfronteriza publicada en 1997 y México fue el primer país en lograr su incorporación.

Con la entrada en vigor de la LCM se introdujo un sistema dual²³¹ que tiene como primera fase la conciliación y una segunda fase de quiebra²³², además de que se creó el Instituto Federal de Especialistas de Concursos Mercantiles

²²⁹ La Ley de Quiebras y Suspensión de Pagos también se encontraba contenida en el Código de Comercio de 1889.

²³⁰ La exposición de motivos de la ley señala: “Los autores de esta Iniciativa rinden homenaje a quienes intervinieron en la elaboración de la Ley de Quiebras y de Suspensión de Pagos que entró en vigor el 20 de abril de 1943, pues diseñaron un mecanismo acorde a las condiciones económicas y sociales de la época. Sin embargo, conforme fueron transformándose las instituciones nacionales y las condiciones comerciales este ordenamiento fue presentando diversos problemas que fueron disminuyendo la eficacia en su aplicación... A efecto de elaborar una Iniciativa para una nueva Ley de Quiebras, se consideró indispensable tomar como puntos de referencia, por una parte, el ordenamiento en vigor, la iniciativa que ahora se presenta conserva un núcleo fundamental de los principios de ese cuerpo legal, adoptando, aumentando y modificando lo necesario para formular uno más acorde con la sociedad y las prácticas contemporáneas. La Comisión consideró que existían razones de fondo para proponer la elaboración de una nueva ley en vez de proponer reformas a la vigente, en lo que se encontraban acordes muchos de los maestros de derecho mercantil que se han dedicado específicamente a esta materia y que inclusive han elaborado anteproyectos al respecto. Ello sin que dejaran de conservarse en el anteproyecto las mejores disposiciones de la ley vigente, aun cuando con una sistemática diversa. Las diferencias entre la ley vigente y la iniciativa reconocen la evolución de las prácticas comerciales, el desarrollo de nuevas instituciones mercantiles y los profundos cambios en la composición de la sociedad mexicana desde 1943 a la fecha.”. **Exposición de motivos. Ley de Concursos Mercantiles.** Cámara de origen: Senadores. Distrito Federal, México, 23 de noviembre de 1999.

²³¹ La LCM contempla una fase previa denominada visita, en la cual el especialista concursal se da a la tarea de verificar la existencia de los supuestos de insolvencia para dar inicio, en su caso, al procedimiento de concurso mercantil. Esta etapa previa no puede ser considerada como una fase del procedimiento, ya que éste inicia una vez corroboradas las condiciones de insolvencia lo que sucede en la sentencia de declaración de concurso mercantil que se dicta como consecuencia del dictamen que el visitador rinde al Juez.

²³² **Artículo 3 (LCM).** La finalidad de la conciliación es lograr la conservación de la empresa del Comerciante mediante el convenio que suscriba con sus Acreedores Reconocidos. La finalidad de la quiebra es la venta de la empresa del Comerciante, de sus unidades productivas o de los bienes que la integran para el pago a los Acreedores Reconocidos.

(IFECOM)²³³ quien es el encargado de apoyar a la autoridad jurisdiccional en la tramitación de los procesos de concursos mercantiles, mediante la designación de especialistas que participarán activamente en las distintas etapas del procedimiento concursal.

Estos auxiliares del concurso mercantil son tres:

- El visitador²³⁴,
- El conciliador²³⁵, y
- El síndico²³⁶.

²³³ “El Instituto Federal de Especialistas de Concursos Mercantiles (IFECOM) fue creado por disposición de la Ley de Concursos Mercantiles, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 12 de mayo del año 2000. El IFECOM es un Órgano Auxiliar del Consejo de la Judicatura Federal a su vez Órgano Administrativo del Poder Judicial de la Federación, con autonomía técnica y operativa, cuya principal finalidad es la de autorizar el registro de las personas que acrediten cubrir los requisitos necesarios para realizar las funciones de Visitador, Conciliador o Síndico, quienes apoyarán a la justicia en Materia Concursal en los aspectos técnicos involucrados en los procedimientos de concurso mercantil.

El IFECOM tiene las funciones siguientes:

- Autorizar la inscripción en el Registro de Especialistas a su cargo, de las personas que acrediten cubrir, conforme a los procedimientos de selección y actualización que elabore, los requisitos necesarios para realizar las funciones de Visitador, Conciliador y Síndico en los procedimientos de concurso mercantil; revocarla en los casos que proceda; designar a través de procedimientos aleatorios que establezca, a los Especialistas que deben desempeñarse en cada concurso mercantil; supervisar el ejercicio de éstos; establecer el régimen de honorarios que les es aplicable; y, promover su capacitación y actualización permanente en materia concursal.
- Expedir las Reglas de Carácter General que ordena la Ley; estadísticas relativas a los concursos mercantiles; análisis, estudios e investigaciones relacionados con sus propias funciones; y, difundir los aspectos anteriores así como sus funciones, objetivos y procedimientos.”

Información consultable en <http://www.ifecom.cjf.gob.mx/IFECOM.asp> Última visita: 27 de agosto de 2018.

²³⁴ Es el encargado de practicar un análisis *prima facie* de la situación económica del comerciante para determinar si se acreditan o no los supuestos de procedencia del concurso y por tanto si debe darse o no trámite al procedimiento concursal.

²³⁵ Es el encargado de elaborar la lista provisional y definitiva de acreedores, así como procurar obtener un acuerdo con éstos que le permita al comerciante continuar con sus operaciones. La etapa de conciliación dura 185 días con la posibilidad de una ampliación de dos plazos de 90 días cada uno.

²³⁶ Es el encargado de administrar los bienes de la empresa quebrada y proceder a su enajenación procurando maximizar su valor para posteriormente hacer pago a los acreedores.

La LCM está pensada para proporcionar a la empresa la posibilidad de reestructurar sus pasivos y reencausar su negocio cuando es posible. Cuando lo anterior no es posible, la ley otorga los mecanismos para ayudar a la empresa al “bien morir”; es decir, liquidar la empresa con el menor número de afectaciones a todos los agentes que tienen alguna relación con ella.

VIII. Código Civil Federal

El antecedente histórico del Código Civil Federal (CCF) es poco más que cuestionable, no solo por la deficiencia constitucional que adelante apuntamos, sino porque inicia con la creación del “Código Civil para el Distrito y Territorios Federales en materia común y para toda la República en Materia Federal” dictado por el Presidente de la República en uso de facultades extraordinarias²³⁷ que le fueron conferidas para tal efecto.

En 1974 se reformó el CCF para eliminar la mención a los territorios federales los cuales habían desaparecido, para quedar como “Código Civil para el Distrito Federal en materia común y para toda la República en Materia Federal”.

Finalmente, en el año 2000 la Asamblea Legislativa del Distrito Federal promulgó el Código Civil para el Distrito Federal y cinco días después el Congreso de la Unión publicó el decreto mediante el cual se reformó el nombre del código para quedar como Código Civil Federal.

La validez y constitucionalidad del CCF puede ser cuestionada, no solo por emanar de un Código de 1928 que fue dictado por el poder ejecutivo y no el legislativo, sino porque la separación de la materia civil en los ámbitos Federal

²³⁷ Las facultades presidenciales extraordinarias están previstas en el artículo 29 constitucional y están limitadas para casos de “invasión, perturbación grave de la paz pública, o de cualquier otro que ponga a la sociedad en grave peligro o conflicto”, dentro de las cuales no encuadra, para nada, la expedición de un Código Civil Federal, más aún que en 1928 no existió un decreto de suspensión de garantías el cual es necesario para que el Presidente de la República pueda hacer uso de esta facultad extraordinaria.

y del entonces Distrito Federal, no encuentra un soporte constitucional ya que en ninguna de las fracciones del artículo 73 de la constitución se concede al Congreso de la Unión la facultad para legislar en materia civil federal, por tanto, y atendiendo a las facultades residuales ya referidas en apartados previos, la facultad de reglamentar la materia civil es exclusiva de los Estados de la Federación.

“La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1917 conservó y ratificó el sistema federal. En su artículo 124 se recoge uno de los principios básicos del federalismo, el cual consiste en que las facultades no concedidas expresamente a los funcionarios federales se entienden reservadas a los Estados. Por su parte, el artículo 73 de la misma constitución enumera en diversas fracciones las materias en las que el Congreso de la Unión puede legislar, sin que en ninguna de ellas encontremos mención o alusión alguna a la materia civil.

Con base en este sistema de distribución de competencias, conocido como “residual”, en el que todas aquellas facultades que no están expresamente reservadas a la federación con de competencia estatal, no cabe cuestionamiento alguno respecto del ámbito de competencia para legislar en materia civil: La facultad le corresponde a las legislaturas locales.”²³⁸

Independientemente del origen turbio del CCF, en él se contienen cosas importantísimas y necesarias para el comercio, como lo son la capacidad de las personas, la representación, los vicios del consentimiento, la teoría general de las obligaciones, la regulación de los contratos en específico, etcétera, de donde deviene la relevancia del mismo para la vida diaria de la empresa.

IX. Legislación complementaria

En adición a la legislación ya referida existe una gran gama de legislaciones que deben ser observadas en la vida diaria de las empresas, sería una labor titánica y fuera del objetivo de este trabajo identificar cada una de ellas, sin embargo, tengamos presente que existen por ejemplo: la Ley de Migración, la Ley de Inversión Extranjera, la Ley de la Propiedad Industrial, la Ley Federal del Derecho de Autor, la Ley General para la Prevención y Gestión Integral de

²³⁸ **Cárdenas Villareal, Héctor Manuel.** *El Código Civil Federal (Origen, fundamento y constitucionalidad)*, en Revista Mexicana de Derecho, número 10, México, Colegio de Notarios del Distrito Federal, 2008, pp. 6-7.

Residuos, la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las mismas, la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Públicos, entre otras tantas y sus reglamentos. Disposiciones normativas que dependiendo del sector o actividad de la empresa deberán ser observadas para su correcto funcionamiento.

3. Régimen local

El artículo 124²³⁹ de nuestra Constitución contiene el principio que doctrinalmente se conoce como de “facultades residuales”, esto es: que todas aquellas facultades que no están expresamente reservadas a la Federación y se encuentran enlistadas de manera limitativa en el artículo 73 Constitucional, se entienden conferidas a los Estados, quienes podrán legislar a ese respecto.

Es por este principio de facultades residuales que las materias civil y familiar son competencia Estatal, así como algunas otras; pero la facultad que nos interesa en específico es la relacionada con la posibilidad de regular el Registro Público de la Propiedad y del Comercio (RPPC).

De conformidad con el artículo 2 de la LGSM²⁴⁰ las sociedades que estén inscritas en el Registro Público de Comercio tienen personalidad jurídica

²³⁹ “**Artículo 124.** Las facultades que no están expresamente concedidas por esta Constitución a los funcionarios federales, se entienden reservadas a los Estados o a la Ciudad de México, en los ámbitos de sus respectivas competencias.”. **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.** Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 5 de febrero de 1917.

²⁴⁰ **Artículo 2 (LGSM).** Las sociedades mercantiles inscritas en el Registro Público de Comercio, tienen personalidad jurídica distinta de la de los socios.

Salvo el caso previsto en el artículo siguiente, no podrán ser declaradas nulas las sociedades inscritas en el Registro Público de Comercio.

Las sociedades no inscritas en el Registro Público de Comercio que se hayan exteriorizado como tales, frente a terceros consten o no en escritura pública, tendrán personalidad jurídica.

Las relaciones internas de las sociedades irregulares se regirán por el contrato social respectivo, y, en su defecto, por las disposiciones generales y por las especiales de esta ley, según la clase de sociedad de que se trate.

Tratándose de la sociedad por acciones simplificada, para que surta efectos ante terceros deberá inscribirse en el registro mencionado.

distinta de las de sus socios, para lograr esta inscripción se debe acudir ante el RPPC de cada entidad federativa y solicitar la inscripción del acta constitutiva de la sociedad. El RPPC asignará un folio mercantil el cual podrá ser consultable por cualquier persona.

La principal función del RPPC es dar publicidad a los actos que en él se registran, esto con la finalidad de proporcionar la información que se considera necesaria para que los terceros que contratan con la sociedad estén enterados de las circunstancias y peculiaridades de la misma; sin embargo, esta función no se cumple del todo pues existe mucha información que no es registrable²⁴¹ o en su caso que no se actualiza de manera constante. Si bien es cierto que los folios mercantiles sirven como una buena referencia para conocer a una sociedad, no es menos cierto que la información que proporcionan no es completa y suficiente.

Los que realicen actos jurídicos como representantes o mandatarios de una sociedad irregular, responderán del cumplimiento de los mismos frente a terceros, subsidiaria, solidaria e ilimitadamente, sin perjuicio de la responsabilidad penal, en que hubiere incurrido, cuando los terceros resultaren perjudicados.

Los socios no culpables de la irregularidad, podrán exigir daños y perjuicios a los culpables y a los que actúen como representantes o mandatarios de la sociedad irregular.

²⁴¹ “Recurriendo al Registro Público de Comercio, los terceros solo pueden conocer el nombre de los accionistas fundadores cuyos nombres no pueden ni deben figurar en la denominación de la sociedad. Pero una vez que las acciones hayan entrado en circulación los terceros no tienen medios para conocer la composición personal de la sociedad; es decir, quienes son accionistas.”. **Lizardi Albarrán, Manuel**. Op. Cit., pp. 102.

CAPÍTULO SEGUNDO.

LA EMPRESA FAMILIAR

La familia como centro del andamiaje social ha sido el elemento central de cualquier estudio sociológico, cultural, demográfico y de varias índoles; sin embargo, poco se ha estudiado sobre esta estructura vital de la convivencia humana en el ámbito comercial o empresarial. A pesar de que la referencia sobre la existencia de un gran número de empresas familiares es grande, no solo en México, sino alrededor del mundo²⁴², la familia como fuente de negocios o de la empresa sigue siendo un tema que se da por sentado y/o poco estudiado.²⁴³

En este capítulo nos enfocaremos en tratar de entender cómo es que los integrantes de una familia llegan a consolidar un negocio el cual, sólo en contadas ocasiones, logra perdurar más allá de dos generaciones, así como los principales retos que presenta el cambio generacional dentro de estas empresas familiares.

1. Fundación

El inicio de un negocio, al igual que muchas cuestiones en la vida, no puede referirse a un punto temporal en específico, sino que más bien es un cúmulo de cosas y de circunstancias que conllevan el arranque o preparación de la

²⁴² En 2019, Walmart encabezaba la lista Fortune 500 por sexto año consecutivo, siendo una empresa familiar de segunda generación. Es de resaltarse que 1/3 parte de la lista está integrada por empresas familiares. **Fortune**. <http://fortune.com/global500/> última visita: 13 de abril de 2019.

²⁴³ “Hay dos parámetros que nos muestran la importancia de este tipo de empresas: cuánto representan del Producto Interno Bruto y cuánto empleo generan. En Estados Unidos, en donde tienen estadísticas muy precisas, se estima que estas producen 40% del PIB de ese país y se estima que 50% de la fuerza laboral estadounidense está empleada en empresas familiares. Si bien las estadísticas pueden parecer muy variables de un país a otro, lo cual se explica por aspectos de disponibilidad de datos y la forma de clasificar este tipo de empresas, la parte relevante es la confirmación de que las empresas familiares tienen un peso considerable en las economías del mundo.”. **Aparicio Castillo, Ricardo (compilador)**. Ser y hacer de las familias empresarias, una visión integral, México, IPADE Publishing, 2017, pp. 25-26.

implementación de una idea, que a la postre se convierte en un proyecto que, al paso del tiempo, se consolida como exitoso.

Dada la diversidad de actividades, sectores y niveles en las que están involucradas las empresas familiares es difícil categorizarlas o dar una definición propia de ellas, por lo que para determinar la presencia de una empresa familiar más que fijarnos en el objeto que persiguen debemos enfocarnos en el mecanismo de control y toma de decisiones que son los que determinan su estructura orgánica y su funcionamiento.

Para efectos didácticos enfocaremos la fundación de la empresa familiar a dos supuestos que consideramos pueden abarcar el gran ámbito de las empresas familiares. El primero de ellos es el de la empresa familiar fundada por un comerciante persona física que lleva a cabo una idea de negocio que prolifera, permitiéndole incorporar a dicho negocio a sus demás familiares:

“El abuelo inmigrante proveniente del campo o de otros países, logra a base de mucho trabajo, mínima educación y un ambiente económico propicio, fundar un pequeño negocio que a través del tiempo va mejorando su nivel de vida. Con su carácter paternalista y dictatorial consigue que algunos de sus hijos entren, bajo presión y sin discusiones, a apoyarlo en el negocio. A cambio de ese trabajo y de manera totalmente discrecional, el patriarca va ayudando a que sus descendientes vivan en condiciones mucho mejores e incluso les provee casas, educación y compensación crecientes, siempre y cuando cumplan con su trabajo en el negocio familiar, se casen y tengan hijos.”²⁴⁴

Esta es la dinámica que permea la fundación y operatividad de una empresa familiar en su primera etapa. Como vemos es el *pater familias* quien inicia un negocio exitoso el cual proporciona a todos los integrantes de su familia los requerimientos de su vida diaria, logrando, en algunas ocasiones, incorporarlos a su vida productiva.

Sin embargo, como dijimos al principio de este numeral, ésta no es la única forma en la que puede nacer una empresa familiar, el segundo supuesto al que

²⁴⁴ **Grabinsky, Salo.** *De la Empresa Familiar a Familias de Empresarios*, México, Del Verbo Emprender, 2010, pp. 56.

nos referiremos son las empresas familiares conformadas por hermanos, primos e incluso amigos que obedecen a la misma dinámica operacional y problemáticas a las que nos referiremos en los numerales siguientes.

Estas empresas familiares tienen en común que su fundación obedece no solo al objetivo de generar valor para los dueños, sino que son estos dueños los que se unen con motivo de una relación supra-económica que lo es el vínculo familiar o de íntima amistad lo que los motiva a llevar a cabo el negocio social.

¿Por qué afirmamos que en una empresa formada por amigos podríamos estar ante una empresa familiar? Porque si bien no existe una filiación²⁴⁵ si existe una relación interpersonal que sesga o limita la adecuada toma de decisiones.

“En una empresa familiar hay notables diferencias entre el subsistema familiar y el de empresa, lo que da pie a una contradicción. El primero se caracteriza por ser emocional, mientras que el segundo es racional y objetivo. La familia tiende a brindar protección a sus miembros y suele ser incondicional hacia ellos. El segundo pretende ofrecer retribuciones en función de la contribución que haga cada miembro.”²⁴⁶

Es esta dicotomía la que, por un lado, da la característica de empresa familiar a la que aludimos que es el vínculo interpersonal que motiva a la empresa, pero por el otro lado, es la raíz de las grandes problemáticas y contradicciones que tiene este tipo de negocios ya que en su gran mayoría los dueños de las empresas familiares no saben cómo lidiar con estas posiciones que de suyo se contraponen entre sí.

“La empresa, como estructura del máximo protagonismo y poder social, está capacitada y, por ello, es responsable de colaborar con esa institución vulnerable, que es la familia. Regresar a la familia a su función formativa esencial dependerá de la adopción de modelos de organización más cercanos al hombre y al respeto de la dignidad de la persona.”²⁴⁷

²⁴⁵ La filiación es un elemento de la persona física que refiere a la identidad o similitud sanguínea entre ascendientes y descendientes.

²⁴⁶ **Belasteguigoitia Rius, Imanol.** *Empresas Familiares*, 3ª ed., México, Mc. Graw Hill, 2003., pp. 9.

²⁴⁷ **Aparicio Castillo, Ricardo (compilador).** *Op. Cit.*, pp. 102.

2. Principales características

Coloquialmente se suele asimilar a la empresa familiar como un negocio pequeño o “el changarro de la esquina”, sin embargo, ya señalábamos anteriormente que el 33% de las empresas listadas en el Fortune 500 son empresas familiares, por lo que es importante que no incurra el lector en el error de confundir a la empresa familiar con un negocio pequeño. Definitivamente, una gran cantidad de empresas micro, pequeñas y medianas son empresas familiares, pero también existen grandes corporaciones que son empresas familiares. Recordemos entonces que lo que determina la característica de “empresa familiar” no lo es la capacidad económica del negocio, sino los vínculos personales que influyen en la operación y toma de decisiones de éstas.²⁴⁸

Son estos vínculos personales los que nos dan la primera característica de la empresa familiar, con lo que podemos afirmar que la empresa familiar es aquella en la que sus socios o dueños, además de contar con la *affectio societatis*²⁴⁹ cuentan con una relación interpersonal que los motiva a llevar a cabo el negocio social y actuar más allá del beneficio económico que éste pudiera representar y, en ocasiones, hasta en perjuicio del beneficio económico.

²⁴⁸ La Ley Federal del Trabajo reconoce este tipo de empresas, aunque en una escala muy pequeña, pues establece que en la industria familiar, como así lo llama, no se aplican las disposiciones de la ley:

“CAPITULO XV

Industria familiar

Artículo 351.- Son talleres familiares aquellos en los que exclusivamente trabajan los cónyuges, sus ascendientes, descendientes y pupilos.

Artículo 352.- No se aplican a los talleres familiares las disposiciones de esta Ley, con excepción de las normas relativas a higiene y seguridad.

Artículo 353.- La Inspección del Trabajo vigilará el cumplimiento de las normas a que se refiere el artículo anterior.”

Ley Federal del Trabajo. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 1 de abril de 1970.

²⁴⁹ En el Capítulo II, del Título Segundo, ya nos hemos referido detalladamente a este concepto.

Una segunda característica que suele presentarse en las empresas familiares es la falta de estructuras definidas o claras líneas de mando. Por lo general las empresas familiares están permeadas de una falta de diferenciación entre la posición que se guarda en la familia y la posición que se tiene dentro de la empresa, y en su gran mayoría la primera determina la segunda²⁵⁰. Es decir, los puestos dentro de la empresa no se obtienen con base en las capacidades o el desempeño del personal, sino que sus asignaciones se darán dependiendo de la posición que guarden dentro de la familia.

“Las relaciones que establecen los integrantes de la familia en el trabajo suelen ser de orden familiar, no profesional; por ejemplo, el líder de una organización es más un padre que un director; el primogénito asume en la empresa una gran autoridad sobre sus hermanos menores solo por ser el mayor (aun cuando no posea las capacidades o los talentos para hacerlo); o a las mujeres, por el simple hecho de serlo, no se les considera como profesionales dentro de la empresa familiar o como una opción real para la sucesión.”²⁵¹

Esta situación nos presenta una tercera característica que se da en las empresas familiares, que es la falta de toma de decisiones objetivas conforme a lo más conveniente para el negocio, ya sea porque se beneficia a la gente por quién es y no por su desempeño o porque no se permite la participación del personal en la toma de decisiones en virtud de su inferior grado jerárquico familiar; lo último es más evidente en las empresas familiares del *pater familias* quien por lo general es el que tiene la última palabra en la toma de las decisiones empresariales.

“Un sistema autocrático es causa segura de problemas, ya que el no aceptar consejos, opiniones diversas y mucho menos que se cuestione su autoridad va a aislar al emprendedor de forma muy peligrosa. Si no toma consciencia que no debe manejar

²⁵⁰ La elección subjetiva de personal es más común de lo que parece, he tenido a la vista, y puedo asegurar que el lector conoce al menos uno o dos casos, innumerables casos de gente que es promovida dentro de una empresa familiar por el simple hecho de su filiación con independencia de sus capacidades laborales. También sea dicho, que esta situación puede jugar al revés, dado que conozco gente altamente capaz cuya promoción laboral ha sido cuestionada por el personal por el simple hecho de tener una relación familiar dentro de la empresa.

²⁵¹ **Belasteguigoitia Rius, Imanol.** *Op. Cit.*, pp. 9-10.

todo solo(a) y que hay que asegurar la supervivencia de la empresa, entonces verá que no le conviene ser omnipotente, ni es inmortal.”²⁵²

Una cuarta y final característica²⁵³ en la que nos enfocaremos es la falta de independencia patrimonial de la empresa familiar²⁵⁴ con la de sus dueños. Esto lo podemos observar en dos formas: i) la primera en la que sí existe una clara diferenciación del patrimonio de la empresa y el de sus dueños, pero además existe un elemento psicológico entre el manejo de los dineros y su personal; es decir, la retribución se asigna conforme a la posición subjetiva del personal y no conforme a sus logros o desempeño profesional, llegando en ocasiones a ser utilizado como elemento de control.

²⁵² **Grabinsky, Salo.** *Las reglas del juego en las empresas familiares*, México, Del Verbo Emprender, 2002, pp. 47.

²⁵³ Nótese que no se pretende sostener que éstas son todas las características que identifican a una empresa familiar, sino que hemos englobado en estas cuatro las que nos parecen más relevantes y que para nosotros es distintivo de la empresa familiar. Seguramente habrá quien proponga más características igualmente válidas.

²⁵⁴ “Según factores diversos, la propiedad familiar puede considerarse una oportunidad o una amenaza. Si la empresa y la familia -el accionista mayoritario- pueden responder a las preocupaciones de la comunidad de inversores, su participación y compromiso con el negocio, pueden considerarse un valor agregado.

Los inversores -tanto accionistas como acreedores- pueden desconfiar de las empresas controladas por familias, temiendo el riesgo de que la familia propietaria abuse de los derechos de otros accionistas. Por lo tanto, es probable que los inversores examinen cuidadosamente estas empresas antes de involucrarse e invertir.

Hay una larga lista de empresas familiares con una gran concentración de la propiedad, escasa transparencia y falta de responsabilidad e imparcialidad - características que desencadenaron en el abuso de los derechos de sus accionistas minoritarios.

Desde la perspectiva de un inversor, la clave reside en establecer condiciones adecuadas de gobierno corporativo, para que los aspectos positivos de la propiedad familiar se complementen con garantías de reconocimiento y respeto por los derechos de los inversores.

La percepción de los inversores sobre la concentración de la propiedad y el valor asociado con ella, se pone de manifiesto en un informe sobre empresas del mercado emergente, publicado a principios de 2007 por Citigroup Global Markets. El análisis sugiere que los inversores otorgan una prima de valoración del 3% a las empresas donde los familiares ejercen un control significativo, pero no absoluto. Por el contrario, los inversores califican con un 5% – 20% menos a las empresas del mercado emergente donde los accionistas mayoritarios son la familia.”. **International Finance Corporation.** *Guía Práctica de Gobierno Corporativo. Experiencias del Círculo de Empresas de la Mesa Redonda Latinoamericana*, Estados Unidos de América, IFC, 2010, pp. 126-127.

“Dentro del contexto de esta explicación, hay un hecho que he observado en muchos negocios familiares estos últimos años: existe un manejo psicológico muy notorio en los participantes familiares en cuanto se refiere al dinero, empezando por el dueño(a) y llegando hasta el pariente más alejado en la jerarquía de la empresa. Este manejo no tiene mucho que ver con los servicios que prestan éstos a la empresa, ni con la situación financiera y de crecimiento de la misma, sino más bien son la reacción a complejos asuntos entre familiares que se tratan de aminorar (o que sirven como castigo) en la dinámica familiar.”²⁵⁵

ii) la segunda es aquella en donde no existe una diferenciación entre el patrimonio de la empresa familiar y el de sus dueños, siendo la empresa la encargada de asumir todos los gastos y necesidades de sus dueños sin ningún control contable de éstos y repercutiéndole costos o gastos que no le son propios al negocio, por lo que la empresa es utilizada como una “caja chica” de donde los dueños retiran indiscriminadamente el dinero a su conveniencia²⁵⁶.

Debemos señalar que en este apartado no estamos intentando realizar un juicio de valor sobre las características enlistadas, sino que las reconocemos como una verdad objetiva sin pronunciarnos sobre si son buenas o no; ya que en cada una de estas características podremos resaltar tanto puntos favorables como puntos negativos, será trabajo del lector asignar una ponderación de valor a cada una de ellas y definir la importancia o incidencia que tienen dentro de la toma de decisiones acertadas o no para la empresa familiar.

3. Cambio generacional

Ya tenemos un negocio exitoso que ha logrado superar la media de la esperanza de vida en México gracias a la dedicación de sus fundadores, los

²⁵⁵ **Grabinsky, Salo.** *De la Empresa Familiar a Familias de Empresarios, Op. Cit.*, pp. 65.

²⁵⁶ En mi experiencia me ha tocado asesorar empresas que al no tener una clara diferenciación patrimonial con sus dueños se han llenado de problemas financieros que no le son propios al negocio. Uno de los casos que más recuerdo es el de una empresa estampadora de autopartes que contaba con más de 1000 trabajadores y generaba ganancias millonarias pero debido a que era un negocio familiar en el que el dueño principal disponía irrestrictamente de los recursos de la empresa, ésta estuvo en quiebra por más de 7 años y tuvo que ser vendida a otra empresa, quien actualmente la tiene operando como una de las empresas más grandes del Estado de Puebla.

cuales lograron desarrollar un negocio prolifero por varias décadas, ahora ¿qué sigue? Como todo en esta vida, el ser humano no es eterno, por lo que es necesario que dentro de la empresa familiar se sienten las bases para realizar el cambio generacional dentro de la administración del negocio²⁵⁷.

El primer punto relevante con relación al cambio generacional se da con motivo de la cultura que permea dentro de la empresa familiar, ya que es claro que los fundadores le ponen su marca personal a su negocio, por lo que la siguiente generación deberá luchar por mantener esa cultura o, porqué no, cambiarla radicalmente²⁵⁸, pero lo que debe tenerse en cuenta es que es responsabilidad de esta siguiente generación determinar la cultura que deberá regir en la empresa familiar, con independencia, se insiste, de que sea la de los fundadores o una nueva.

“Es incuestionable, que el fundador de una empresa exitosa le imprime a su proyecto hecho realidad una serie de valores, percepciones y personalidad propias. Si es alguien muy extrovertido se notará en la atmosfera, si es rígido o conservador también y, sobre todo ese “algo especial” va a perdurar por generaciones.

Hay un refrán que dice que “las cosas se parecen a sus dueños”. Tratar de cambiar ese sello a veces intangible que le imprimió el dueño(a) a su empresa puede ser muy peligroso porque se toca la esencia misma de éste.

Por eso, cuando hay pugnas por el poder entre sucesores, pleitos entre socios o, desgraciadamente algún consultor o amigo trata de intervenir y no percibe en forma inmediata lo básico de la cultura en esa empresa, puede entrar en serias dificultades o complicar más algo de por si delicado en la empresa familiar.”²⁵⁹

El siguiente punto que consideramos importante con relación al cambio generacional es el relativo al interés o no de los sucesores en el negocio familiar, ya que en muchas ocasiones los fundadores de los negocios exitosos

²⁵⁷ “Un negocio familiar conlleva diversos ingredientes emocionales que lo distinguen de los demás, ya que representa un logro y mucho esfuerzo, sudor y lágrimas de los fundadores, y si este sentimiento de arraigo, orgullo y permanencia se pierde a través de las siguientes generaciones, el futuro de ese negocio está en peligro.”. **Grabinsky, Salo.** *De la Empresa Familiar a Familias de Empresarios, Op. Cit.*, pp. 78-79.

²⁵⁸ Téngase en cuenta que el cambio cultural dentro de una organización es de suyo complicado, más no imposible, por lo que un doble esfuerzo deberá realizarse en caso de que la decisión sea cambiar la cultura de los fundadores en una empresa familiar.

²⁵⁹ **Grabinsky, Salo.** *Las reglas del juego en las empresas familiares, Op. Cit.*, pp. 38.

tratando de compensar la falta de atención o el tiempo dedicado al negocio y no a la familia o incluso tratando de cubrir las propias carencias que tuvieron cuando niños, brindan a sus descendientes concesiones excesivas e incluso los sobre protegen, propiciando el desinterés de éstos en el negocio familiar o incluso en el trabajo en sí mismo.

“Este proceso -del fundador del negocio a sus hijos que referimos en el capítulo de la fundación- cambia radicalmente con los nietos y en general con la tercera generación. Los fundadores “abuelean” y se relajan notablemente las reglas y disciplina que tenían para sus hijos. Ellos mismos, con sus malos recuerdos de infancia, las órdenes no cuestionables del padre y en muchos casos de violencia física por parte de éste, buscan evitar este patrón de conducta en sus vástagos y pasan al extremo contrario, el de una laxitud y relajamiento de la disciplina y el exceso de regalos y gastos superfluos. De paso, es una manera emocional de “gratificarse” con el patrimonio generado por su padre y de las privaciones tenidas en su infancia.

Siguiendo este proceso, los nietos se ven a sí mismos como gente privilegiada que recibe, con un mínimo de esfuerzo de su parte, muchas cosas, las cuales definitivamente no valoran, ya que las consideran como una obligación de sus padres y abuelos al otorgárselas. Son miembros privilegiados del “Club del Esperma con Suerte”, se vuelven arrogantes y en muchos casos conformistas. Lo peor es que pierden ese espíritu de lucha para conseguir con su esfuerzo lo que adquieren, y esa dependencia en los demás es nefasta.”²⁶⁰

Por otra parte, el tercer punto a considerarse con relación al cambio generacional es el relativo a la capacidad técnico-operativa de los herederos del negocio. Este punto es de suma relevancia ya que en ocasiones se asume que el hijo del fundador de la empresa familiar tiene los conocimientos necesarios para sustituir a su padre en el negocio familiar²⁶¹, lo cual no es necesariamente cierto.

²⁶⁰ Aparicio Castillo, Ricardo (compilador). *Op. Cit.*, pp. 89.

²⁶¹ En diversas conversaciones con gente docta de la materia, hemos analizado lo relativo a la influencia que tienen los aspectos subjetivos en la toma de decisiones. Pensemos en el caso de dos personas que aspiran al mismo puesto y que tienen la misma capacidad técnico-operativa, pero uno de ellos tiene una relación de amistad con uno de los directivos de la empresa lo que le da en una ventaja subjetiva ¿realmente es inadecuado que se le prefiera por esta situación? A mi parecer, y el cual no es necesariamente compartido por algunos de mis colegas, en esta situación es irrelevante que el factor decisivo sea la cuestión subjetiva, pues recordemos que ambos contendientes tienen la misma capacidad técnico-operativa, el problema se presenta

En ocasiones, el fundador del negocio familiar está limitado en sus decisiones por sus propias condiciones interpersonales, lo que lo lleva a considerar subjetivamente que sus descendientes son los idóneos para asumir sus funciones, sin que éstos hayan pasado por un proceso educativo y/o de aprendizaje adecuado que les permita asumir tales funciones.

“Por varias razones, los problemas estructurales resultan más complejos en una organización de familia. La primera es que las capacidades deben estar no solo a la altura de los requerimientos actuales, sino también de los objetivos a futuro y es muy difícil ponderar la capacidad personal de gestión para lograrlos.

La segunda, porque el autoanálisis de las capacidades personales y familiares es subjetivo y se negará la falta de habilidad en la dirección debido a que son difícilmente medibles. Lo anterior es resultado de que las habilidades de dirección apuntan a la persona o personas que se estiman, haciendo compleja una evaluación objetiva.

La tercera razón es que, ante los problemas estructurales, se plantea una bifurcación: o tienen prevalencia los principios familiares dentro de la empresa o la tienen los requerimientos de la misma.”²⁶²

Consideremos que el fundador del negocio adquirió la capacidad de dirección a través del tiempo que lleva enfrente de la empresa familiar y en la cual la experiencia ha sido un factor determinante para la supervivencia de la misma. Esto no está implícito en los descendientes quienes no solo por el simple hecho de serlo, están capacitados para asumir tales funciones, sino que se vuelve de suma relevancia que las personas que tomen la dirección de la empresa familiar cuenten con las capacidades técnico-operativas para desempeñar tal encargo.

cuando se prefiere a un contendiente con menor capacidad técnico-operativa por una cuestión subjetiva, esas son las decisiones que deben revisarse y cuestionarse.

²⁶² **Grabinsky, Salo.** *Las reglas del juego en las empresas familiares, Op. Cit.*, pp. 38.

CAPÍTULO TERCERO.

MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

En el presente capítulo nos abocaremos al entendimiento de uno de los principales agentes económicos no solo de nuestra actualidad, sino que ha estado presente a lo largo de toda la historia, que son las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES).

Actualmente, estamos muy familiarizados con los conceptos de los grandes grupos empresariales y los conglomerados internacionales que dominan extraterritorialmente varios de los sectores estratégicos de la economía mundial; sin embargo, este tipo de empresas solo representan el 10% de los entes económicos mundiales²⁶³, siendo las micro, pequeñas y medianas empresas las que dominan el otro 90% restante.

“Las empresas micro, pequeñas y medianas representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado; de ahí la relevancia que reviste este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño, al incidir sustancialmente en el comportamiento global de las economías nacionales; es así que, en el contexto internacional, se puede afirmar que 90% o un porcentaje superior de las unidades económicas totales, está conformado por estas empresas.”²⁶⁴

1. Concepto

Cada país cuenta con criterios propios para clasificar a las MIPYMES, aunque se ha aceptado internacionalmente que se utilice el número de trabajadores como primer criterio para la estratificación de las mismas por tamaño, y como segundo criterio el volumen total de las ventas anuales o los activos fijos.

²⁶³ Es muy importante no confundir que, si bien es cierto que los grandes grupos empresariales solo representan el 10% de los entes económicos mundiales, no es menos cierto que esta cifra no tiene que ver con el control de la riqueza económica, pues es éste 10% quien detenta el mayor número de riqueza mundial.

²⁶⁴ **Instituto Nacional de Estadística y Geografía.** “*Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos*”, Censos Económicos, México, 2014, pp. 13.

El primer acercamiento de nuestro país para el reconocimiento y apoyo para las pequeñas y medianas empresas se dio en 1975 con la creación del Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña; pero no fue sino hasta 1985 cuando la entonces Secretaría de Comercio y Fomento Industrial estableció los criterios para determinar qué debía entenderse por micro, pequeña y mediana empresa de la siguiente manera: **i) Microindustria.** Las empresas que ocuparan hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas fuera hasta 30 millones de pesos al año; **ii) Industria pequeña.** Las empresas que ocuparan hasta 100 personas y sus ventas netas no rebasaran la cantidad de 400 millones de pesos al año; y **iii) Industria mediana.** Las empresas que ocuparan hasta 250 personas y el valor de sus ventas no rebasara la cantidad de mil 100 millones de pesos al año.²⁶⁵

Actualmente en México, y de acuerdo con la Secretaría de Economía, las micro, pequeñas y medianas se catalogan de la siguiente manera:

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.

266

En el caso internacional algunos de los criterios utilizados son los siguientes:

²⁶⁵ Instituto Nacional de Estadística y Geografía. *Op. Cit.*

²⁶⁶ Secretaría de Economía. Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de junio de 2009.

Criterios recomendados por la Unión Europea y la OCDE para fines legales y administrativos

Cuadro 5

Tamaño de la empresa	Personal ocupado total	Ventas anuales (Euros)	Balance anual (Euros)
Micro	1 a 9	Menor a 2 millones	Menor a 2 millones
Pequeña	10 a 49	Menor a 10 millones	Menor a 10 millones
Mediana	50 a 249	Menor a 50 millones	Menor a 43 millones
Grande	Más de 250	Mayor a 50 millones	Mayor a 43 millones

Diversas clasificaciones del tamaño de las empresas en función del personal ocupado

Cuadro 6

Institución	Tamaño de la empresa	Personal ocupado total
Instituto Nacional de Estadística y Estudios Económicos de Francia	Pequeña	De 50 a 250
	Mediana	De 251 a 1000
Small Business Administration (Estados Unidos)	Pequeña	Hasta 250
	Mediana	De 251 a 500
Comisión Económica para América Latina (CEPAL)	Pequeña	Entre 5 y 49
	Mediana	De 50 a 250

Fuente: J. P. Zorrilla, *La importancia de las PYMES en México y para el mundo*, 2002.

267

De esta manera podemos concluir que los valores para establecer la estratificación de una empresa en micro, pequeña, mediana y grande, se determinan con base en el tamaño poblacional; es decir, el número de personal ocupado, y con el nivel de ventas anuales obtenidos.

2. Principales características

De acuerdo con las estadísticas de la ENAPROCE 2015²⁶⁸, de todas las MIPYMES existentes en México en el año 2015 el 97.6% eran microempresas y concentraban el 75.4% del personal ocupado total. Seguían las empresas pequeñas que representaban el 2% del total con el 13.5% del personal ocupado. Finalmente, las medianas representaban el 0.4% de las unidades económicas, contando con poco más del 11% del personal ocupado.²⁶⁹

“Según los Censos Económicos 2014, en 2013 había en México 4'230,745 unidades económicas pertenecientes al Sector privado y paraestatal que realizaron alguna

²⁶⁷ Instituto Nacional de Estadística y Geografía. *Op. Cit.*, pp. 16.

²⁶⁸ Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE). Elaborada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) y el Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT) en México en el año 2015.

²⁶⁹ Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), y otros. Encuesta Nacional sobre productividad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (ENAPROCE), México, 2015.

actividad económica objeto de censo, en las cuales laboraron 21'576,358 personas. De estos totales, 98.5% de las unidades económicas y 91.1% del personal ocupado corresponden, en conjunto, a las Manufacturas, el Comercio y los Servicios; el restante pertenece a Otras actividades económicas.”.²⁷⁰

Es importante ver cuál es la participación de las MIPYMES en la economía nacional:

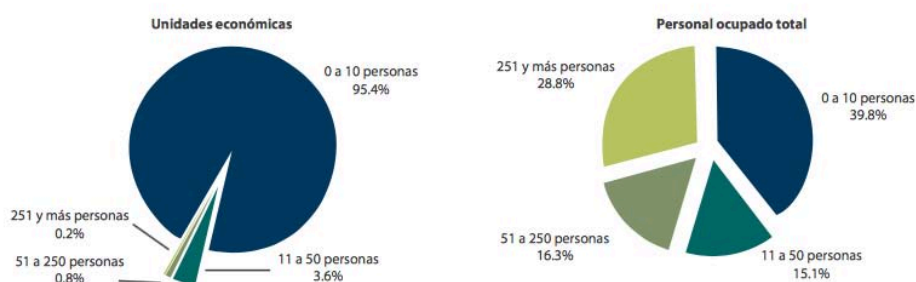
“Tras analizar la estructura porcentual de las unidades económicas y el personal ocupado por estratos, se observa que no ha sufrido cambios significativos en los últimos 10 años. Es notoria la participación de los establecimientos que ocupaban hasta 10 personas, pues mientras que sus porcentajes de participación fueron de 94.9, 95.0 y 95.4% para 2003, 2008 y 2013, respectivamente, el personal ocupado en estas unidades representó 38.3, 41.8 y 39.8% para esos años.

Es importante resaltar la participación de las empresas que ocuparon 251 y más personas, pues con solamente 0.2% de las unidades económicas se posicionaron en el segundo lugar en cuanto a la generación de empleos durante 2013, al ocupar a 28.8% del personal ocupado total.”.²⁷¹

De esta manera observamos que las microempresas representan más del 90% de las unidades económicas de nuestro país, aunque solo representan el 39% del personal ocupado, lo que gráficamente apreciamos de la siguiente manera:

Sector privado y paraestatal
Unidades económicas y personal ocupado total según estrato
2013

Gráfica 1



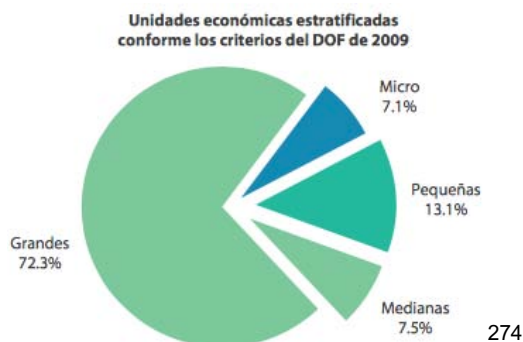
272

²⁷⁰ Instituto Nacional de Estadística y Geografía. “Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos”, *Op. Cit.*, pp. 17.

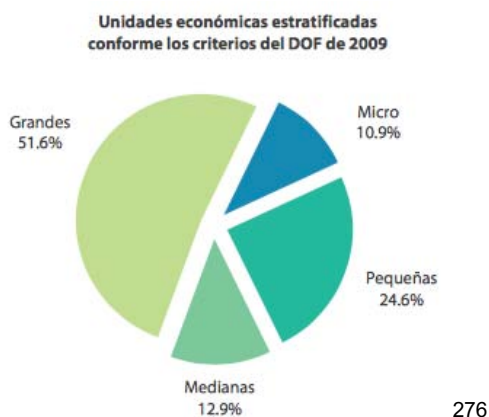
²⁷¹ Instituto Nacional de Estadística y Geografía. “Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos”, *Op. Cit.*, pp. 20.

²⁷² Instituto Nacional de Estadística y Geografía. “Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos”, *Op. Cit.*, pp. 20.

La participación de las MIPYMES en la economía mexicana es muy importante, pues en conjunto emplean a más del 70% de la fuerza productiva de nuestro país. Sin embargo, en la producción bruta total, las empresas grandes son las que más aportan al total nacional con un 72.3%; la producción de las empresas medianas es de 7.5%; la participación que aportan las empresas pequeñas es de 13.1% y las micro empresas tienen una participación del 7.1%.²⁷³



Por cuanto hace a la remuneración que se recibe las microempresas aportan el 10.9%, las empresas pequeñas aportan 24.6%, las medianas 12.9% y las grandes 51.6%.²⁷⁵



Finalmente, debemos considerar que la expectativa de vida de las empresas en México es muy corta, pues de cada 100 empresas que se fundan al primer

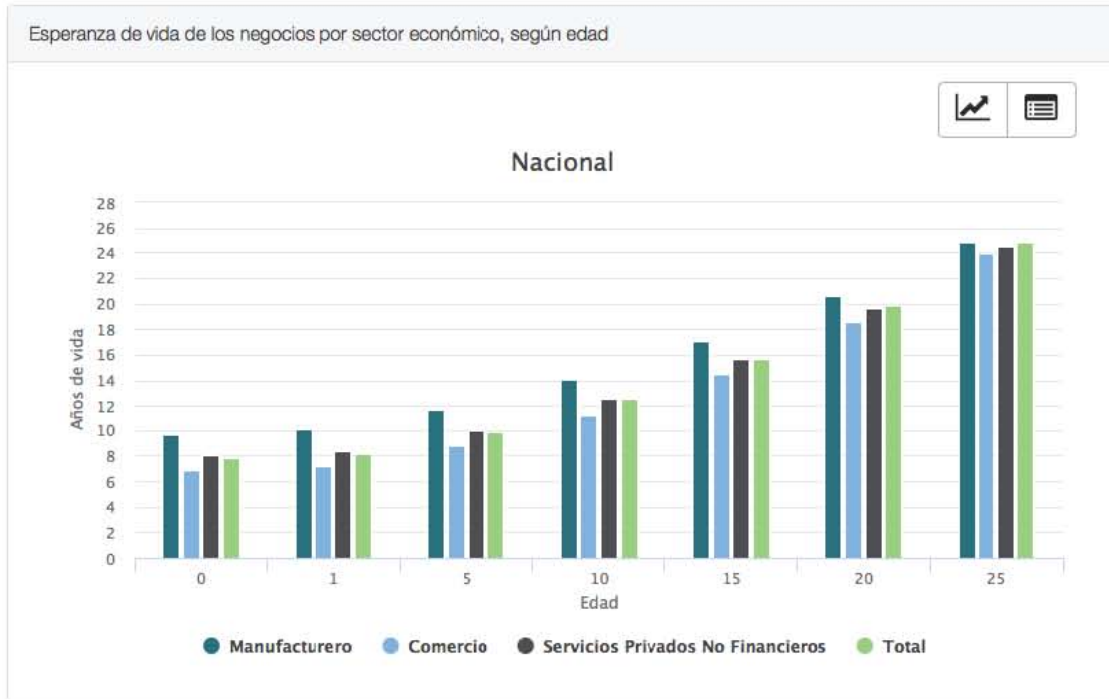
²⁷³ **Instituto Nacional de Estadística y Geografía.** “Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos”, *Op. Cit.*

²⁷⁴ **Instituto Nacional de Estadística y Geografía.** “Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos”, *Op. Cit.*, pp. 211.

²⁷⁵ **Instituto Nacional de Estadística y Geografía.** “Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos”, *Op. Cit.*

²⁷⁶ **Instituto Nacional de Estadística y Geografía.** “Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos”, *Op. Cit.*, pp. 211.

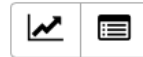
año le sobreviven 70 y dentro de los siguientes cinco años, solo quedarán vivas 33 de ellas; de las cuales únicamente 9 podrán llegar a tener una vida más larga a los 25 años, tal como se aprecia en las siguientes tablas y gráficos:



Supervivientes por cada 100 negocios que ingresan a la actividad económica por sector económico, según edad

Edad de los negocios	Manufacturero	Comercio	Servicios privados no financieros	Total
0	100	100	100	100
1	70	66	68	67
5	40	33	36	35
10	30	23	26	25
15	24	16	20	19
20	20	12	15	15
25	17	9	12	11

Mortalidad acumulada por cada 100 negocios que ingresan a la actividad económica, según años transcurridos desde su ingreso



Años transcurridos	Mortalidad
1	33
5	65
10	76
15	82
20	86
25	89

Indicadores demográficos por sector económico y tamaño, según edad

Por Sector

Por Tamaño

Selecciona el sector

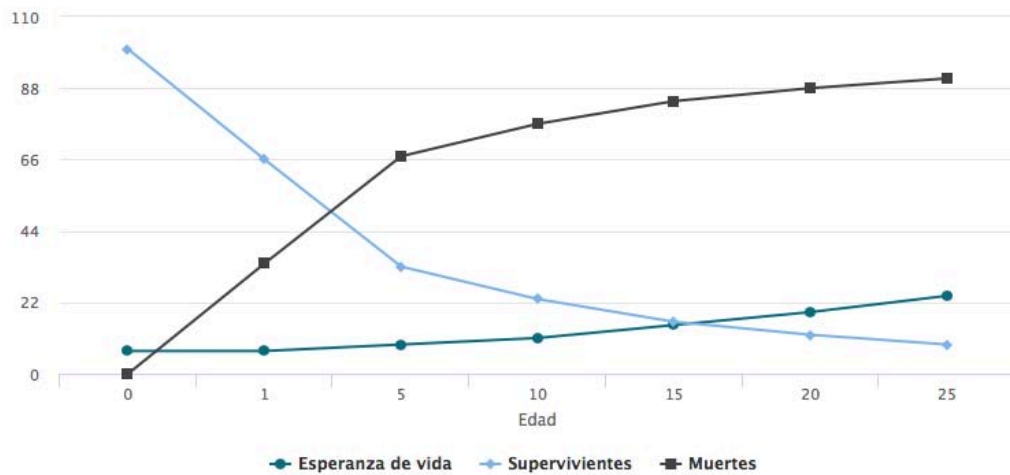
Comercio

Selecciona el tamaño

0 a 2



Nacional



Las 2 gráficas y 2 tablas provienen del INEGI.²⁷⁷

²⁷⁷ Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Esperanza de vida de los negocios en México en <https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/> última visita: 13 de abril de 2019.

CAPÍTULO CUARTO.

LOS GRUPOS DE EMPRESAS

El dinamismo de la economía mundial y la facilidad en las comunicaciones hoy en día han revolucionado la forma en la que se hacen negocios alrededor del mundo, la gente ya no debe esperar meses para conseguir un objeto que se compra del otro lado del mundo ya que con la facilidad de un solo “click” se puede tener acceso a ellos en cuestión de días y en ocasiones en cuestiones de horas.

La celeridad de las transacciones también ha generado una mayor complejidad en las relaciones comerciales por lo que las empresas han tendido a abarcar un mayor número de ámbitos comerciales y territoriales. La limitación territorial hoy en día parece ser mínima, lo cual ha generado que las actividades se realicen indistintamente en diversas partes del mundo, de igual forma las empresas han tendido a buscar abarcar el mayor número de actividades relacionadas o no con su actividad principal.

Debido a esto se ha dado un desarrollo horizontal y vertical de las organizaciones, en el cual las empresas se han convertido en propietarias o socias de otras empresas, generando un esquema de grupos operativos y/o de negocios. Son estos llamados grupos de empresas los que revisaremos en este capítulo.

1. Concepto

Para poder analizar a los grupos de empresas y entender su composición, es importante tener en consideración que a partir de la evolución en los negocios, particularmente con la creación de las personas jurídicas, es posible crear entes específicos que cumplan con distintos objetivos y sobre todo es posible que las sociedades sean propietarias de las acciones o participaciones sociales de otras sociedades, creándose un andamiaje jurídico que permite una estructura de negocios más compleja pero a la vez también más dinámica.

“Se tiene constancia de que los “grupos empresariales” como tal, aparecieron por primera vez a finales de los años 1800’s en los Estados Unidos de América, como resultado de un proceso de expansión interna de las empresas que les permitió irse haciendo con el control de su propia vida financiera, técnica o comercial y que posteriormente, se fue extendiendo hacia la participación y el control de otras compañías, que al principio pertenecían al mismo sector económico o productivo, pero con el tiempo la participación entre sociedades se fue manifestando entre empresas que ya no eran parte de la misma rama comercial, financiera o productiva, o que ni siquiera compartían la misma nacionalidad.

En principio, esta forma de relación entre empresas fue impulsada por las facilidades que en aquella época (postrimerías de los 1800’s) prestó la legislación norteamericana a las empresas para que pudieran a su vez adquirir y controlar acciones de otras compañías. Para ese tiempo, era una estrategia muy novedosa ya que años atrás este tipo de “expansión” era visto como un comportamiento indeseable que conducía al control monopólico del mercado. Pero al legitimarse las prácticas de adquisición de participaciones societarias, los grupos empresariales fueron haciéndose cada vez más numerosos y poderosos, hasta alcanzar un papel líder en la economía norteamericana. Concretamente algunos autores sitúan el origen de los grupos de empresas entre los años 1889 y 1893, y otros se remontan casi a una década previa, en el año de 1870 con la aprobación de un acuerdo en el estado de Pensilvania (Estados Unidos) que permitió la participación de sociedades en el capital otras sociedades, la cual anteriormente requería una autorización gubernamental que limitaba el porcentaje de dicha participación. Aunque existe un mayor consenso en que el evento que dio origen formal a los grupos empresariales dentro del sistema del common law fue el de la aprobación de una ley en el estado de Nueva Jersey (Estados Unidos), hacia el año de 1888, la cual permitió a las sociedades la adquisición de acciones de otra sociedad, y que permitió una concentración empresarial más práctica y fácil que la fusión de sociedades, que hasta entonces había sido la práctica común de concentración de sociedades de aquellos años. En contrapartida nos comenta el Doctor en Jurisprudencia, Francesco Galgano, que el civil law desarrolló más esta capacidad de participación entre sociedades basada en la relación de control, sin necesidad de alguna ley que así lo permitiera, ya que no existía en esta rama legal principio alguno que hiciera referencia sobre capacidad especial de las personas jurídicas.”²⁷⁸

No existe en la legislación un concepto propiamente dicho de lo que debe entenderse como un grupo empresarial, sin embargo, el primer esbozo de este apareció en el Código Fiscal de la Federación cuando en él se empezaron a

²⁷⁸ **Peña Briseño, Víctor Manuel.** *Concurso Mercantil de Grupos Empresariales*, México, Tirant Lo Blanch, 2014, pp. 82-83.

regular las actividades entre partes relacionadas, los precios de transferencia y la consolidación fiscal. Posteriormente, distintas legislaciones fueron adoptando el concepto como la Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social y otras, sin embargo, la legislación mexicana no ha adoptado un concepto específico ni tampoco se encuentra regulado en ninguna ley en específico.²⁷⁹

En estos términos un grupo de empresas es un conjunto de entes jurídicos que pueden tener o no independencia patrimonial pero que comparten objetivos y dirección, bajo un mismo control.

2. Principales características

La principal característica de un grupo de empresas es que éstas operan bajo un mismo control que puede ser directo o indirecto, por lo que existe una sociedad controladora y una o varias sociedades controladas; adicionalmente existe una subordinación que puede ser organizada bajo una integración jerarquía horizontal o vertical, pero que siempre se presenta por la toma de decisiones directivas y/u operativas en las sociedades controladas. Lo anterior permite tener una unidad económica que es otra de las principales características de los grupos de empresas.

Control directo

El control directo se da cuando la sociedad controladora tiene la propiedad de la mayoría de las acciones o partes sociales (más del 50% del capital social) de las empresas controladas lo que le permite dirigir las decisiones de éstas, mediante la participación mayoritaria que tiene en los órganos societarios, lo que implica tomar decisiones y nombrar y remover libremente la integración de éstos.

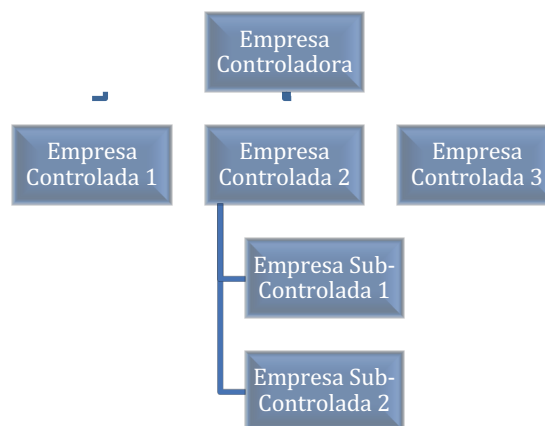
²⁷⁹ Una de las principales problemáticas que se presenta en la legislación mexicana cuando hablamos de los grupos de empresas, es la contraposición que existe entre la independencia patrimonial y la personalidad jurídica propia previstas en la Ley General de Sociedades Mercantiles y la responsabilidad solidaria innata de los grupos empresariales. La inviolabilidad del velo corporativo es uno de los pilares de la doctrina mexicana de las sociedades, situación que debe ser superada si se desea hablar de los grupos de empresas.

Control Indirecto

El control indirecto se da cuando no existe control absoluto sobre la mayoría de la participación social, pero las estructuras sociales permiten a la sociedad controladora tomar las decisiones directivas necesarias para determinar la voluntad de las controladas, esta estructura puede provenir de una composición accionaria o de un acuerdo contractual, lo importante de la misma es que por esta voluntad se obtiene un control aún cuando la composición accionaria no la otorga de primera mano.

Integración Vertical

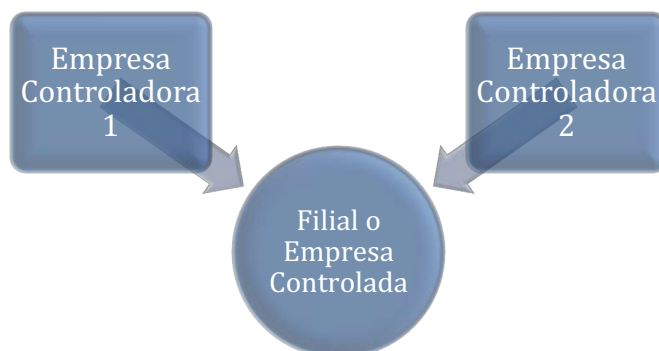
La integración vertical dentro de un grupo empresarial se da cuando la empresa controladora tiene una jerarquía de supra-subordinación respecto de las empresas controladas. Los escalones jerárquicos son descendentes y pueden ser tantos como la estructura operativa los requiera.



Integración Horizontal

Este tipo de integración se da cuando dos empresas de la misma jerarquía ejercen control sobre una empresa filial o controlada. Este control puede darse

a través de la integración accionaria y/o en la dirección conjunta de las operaciones.²⁸⁰



Unidad Económica

El último elemento de nuestro estudio lo constituye la unidad económica, la cual se da a partir del control que es ejercido por la empresa controladora respecto de los patrimonios y/o finanzas de las empresas controladas. Esta unidad económica le permite al grupo societario consolidar sus estados financieros y ser consideradas como sociedades integradoras.

De conformidad con la Ley del Impuesto sobre la Renta²⁸¹ se consideran sociedades integradoras las siguientes:

“**Artículo 60.** Para los efectos de este Capítulo, se consideran sociedades integradoras las que reúnan los siguientes requisitos:

- I. Que se trate de una sociedad residente en México.
- II. Que sea propietaria de más del 80% de las acciones con derecho a voto de otra u otras sociedades integradas, inclusive cuando dicha propiedad se tenga por conducto de otras sociedades que a su vez sean integradas de la misma sociedad integradora.
- III. Que en ningún caso más del 80% de sus acciones con derecho a voto sean propiedad de otra u otras sociedades, salvo que dichas sociedades sean

²⁸⁰ Un ejemplo de esta integración horizontal lo constituyen las Empresas de Participación Estatal en las cuales por un lado una empresa privada aporta ciertos elementos y el Estado Mexicano aporta otros tantos, creando un ente nuevo que cuyo control es compartido. Sucede también este tipo de control en los famosos Joint Ventures -Acuerdos de Colaboración-.

²⁸¹ **Ley del Impuesto sobre la Renta.** Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 11 de diciembre de 2013.

residentes en algún país con el que se tenga acuerdo amplio de intercambio de información. Para estos efectos, no se computarán las acciones que se coloquen entre el gran público inversionista, de conformidad con las reglas que al efecto emita el Servicio de Administración Tributaria.

Para los efectos de este Capítulo, no se consideran como acciones con derecho a voto, aquéllas que lo tengan limitado y las que, en los términos de la legislación mercantil, se denominen acciones de goce. Tratándose de sociedades que no sean por acciones se considerará el valor de las partes sociales.”.

“**Artículo 61.** Para los efectos de esta Ley se consideran sociedades integradas aquéllas en las cuales más del 80% de sus acciones con derecho a voto sean propiedad, ya sea en forma directa, indirecta o de ambas formas, de una sociedad integradora. Para estos efectos, la tenencia indirecta a que se refiere este artículo será aquélla que tenga la sociedad integradora por conducto de otra u otras sociedades que a su vez sean integradas por la misma sociedad integradora.”.

Este reconocimiento de la unidad económica realizada por la ley fiscal permite que los grupos empresariales tengan una mejor operatividad financiera y contable, facilitando el control de la información que generan y el cumplimiento de sus obligaciones fiscales.²⁸²

²⁸² Época: Décima Época Registro: 2013900, Instancia: Segunda Sala, Tipo de Tesis: Aislada, Fuente: Gaceta del Semanario Judicial de la Federación, Libro 40, Marzo de 2017, Tomo II Materia(s): Constitucional, Tesis: 2a. XXII/2017 (10a.), Página: 1411 **RENTA. LOS ARTÍCULOS 59 A 61, 63 A 65, 67 Y 71 DE LA LEY DEL IMPUESTO RELATIVO, VIGENTE A PARTIR DEL 1 DE ENERO DE 2014, AL GRAVAR EN FORMA DISTINTA A LOS GRUPOS DE SOCIEDADES Y A LAS DIVERSAS PERSONAS MORALES DEL RÉGIMEN GENERAL, NO VIOLAN EL PRINCIPIO DE EQUIDAD TRIBUTARIA.** Los preceptos legales de referencia regulan el régimen opcional para grupos de sociedades, el cual, entre sus principales características, concede la posibilidad de diferir una parte del impuesto causado, beneficio que no se encuentra previsto en el régimen general de las personas morales. La anterior distinción legislativa persigue finalidades constitucionalmente válidas, pues obedece a razones de política fiscal (vinculadas con la simplificación del cálculo y liquidación del tributo, tanto para los contribuyentes como para la autoridad al ejercer sus facultades de comprobación y determinación, así como con la intención de evitar prácticas de elusión y evasión fiscal, con lo que se pretende fortalecer las medidas de control y la captación de recursos para las necesidades públicas) y de política económica (al estimar necesario otorgar flexibilidad organizacional a las empresas con un régimen opcional, a través del cual fuesen competitivas en relación con los inversionistas extranjeros). Además, constituye un medio razonablemente apto y adecuado para alcanzar el objetivo pretendido, pues reconoce que, ante la tenencia (por parte de la sociedad integradora) de más del 80% de las acciones con derecho a voto de otra u otras sociedades integradas, existe una relación económica y de intereses

Es muy importante tomar en cuenta que esta unidad económica no significa que el grupo empresarial tenga un solo patrimonio, lo cual sí podría darse, sino que más bien las operaciones que realice el grupo se reportaran contable y fiscalmente como una sola mediante la consolidación²⁸³ de los Estados Financieros²⁸⁴.

3. El concepto de Responsabilidad Empresarial -Enterprise Liability-

Con el crecimiento de la economía y la aparición de los grupos empresariales, también se hizo necesario el desarrollo de nuevos conceptos de

comunes tal, que permite al grupo de empresas actuar como una sola unidad económica, lo que, al reconocerse para efectos fiscales, genera la flexibilidad organizacional que se ve reflejada a través del surgimiento de grupos económicos, así como la competitividad frente a inversionistas extranjeros, sobre todo si se considera que gran parte de éstos ya se encuentran organizados como consorcios o grupos financieros. Aunado a ello, se consigue la simplificación del cálculo del impuesto a través de las sumas de los resultados fiscales de integrada e integradora y la aplicación de un factor de integración y se permite una más fácil determinación del tributo para los contribuyentes al momento de declarar y una fiscalización más sencilla para las autoridades el ejercer sus facultades de comprobación y liquidación. Asimismo, no se afectan de manera desproporcionada o desmedida bienes y derechos constitucionalmente protegidos, debido a que el beneficio consistente en el diferimiento del impuesto no implica que el fisco federal dejará de percibir esos montos para satisfacer las necesidades públicas, ya que una vez transcurrido el periodo de tres años, deberán enterarse debidamente actualizados. En consecuencia, la diversidad de trato se encuentra objetiva y razonablemente justificada, por lo cual los artículos 59 a 61, 63 a 65, 67 y 71 de la Ley del Impuesto sobre la Renta no violan el principio de equidad tributaria establecido en el artículo 31, fracción IV, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Amparo en revisión 1022/2015. Naviera Aries, S.A. de C.V. 5 de octubre de 2016. Cinco votos de los Ministros Eduardo Medina Mora I., Javier Laynez Potisek, José Fernando Franco González Salas, Margarita Beatriz Luna Ramos y Alberto Pérez Dayán; votó con salvedad Margarita Beatriz Luna Ramos. Ponente: José Fernando Franco González Salas. Secretario: Joel Isaac Rangel Agüeros.

Esta tesis se publicó el viernes 10 de marzo de 2017 a las 10:13 horas en el Semanario Judicial de la Federación.

²⁸³ La consolidación de los Estados Financieros se da cuando un grupo de empresas reporta en un solo estado financiero global los resultados de todas sus filiales o subsidiarias. Este Estado Financiero Consolidado contiene integrado los números finales de los estados financieros de cada una de las entidades que integran el grupo empresarial. Los estados financieros consolidados son utilizados comúnmente en los grupos societarios que cotizan en bolsa.

²⁸⁴ Con el pasar de los años, este tipo de prácticas han sido reglamentadas y controladas para procurar evitar que mediante su utilización se tenga acceso a beneficios fiscales indebidos. Su implementación debe observar un gran rigor de cuidado en su creación y establecimiento.

responsabilidad. Como lo vimos en el apartado correspondiente al gobierno corporativo, los abusos en el manejo de información o en el reporte de esta ha provocado la necesidad de que se establezcan sistemas más detallados con relación a las exigencias de responsabilidad que se dan por parte de los grupos empresariales, no obstante, no existe una legislación específica que establezca detalladamente la responsabilidad de los grupos empresariales²⁸⁵.

La Ley de Concursos Mercantiles contiene todo un capitulo sobre la responsabilidad de los administradores para el caso de insolvencia, sin embargo, dicha ley es omisa con relación a la responsabilidad que puede atribuirse o exigirse a los grupos societarios como tal. Existen otras legislaciones específicas, en temas como la defensa del consumidor, la protección de los usuarios de los sistemas financieros, la protección ambiental, la materia fiscal y otras, que han generado una responsabilidad para los grupos empresariales en caso de un actuar negligente o culposo que les puede ser atribuido, pero insistimos el concepto como tal no se encuentra debidamente regulado.

Tal y como lo anticipamos en líneas precedentes, el principal problema que enfrenta el sistema jurídico mexicano en tratándose de grupos empresariales es el establecimiento de las responsabilidades sociales como un grupo, esto en atención a que la Ley General de Sociedades Mercantiles claramente señala que las personas jurídicas tienen personalidad jurídica y patrimonio propio e independiente del de sus socios²⁸⁶. Por ende, cuando queremos delimitar la responsabilidad de los grupos empresariales nos encontramos ante la problemática que representa el develamiento del velo corporativo²⁸⁷.

²⁸⁵ “Al no regular la Ley General de Sociedades Mercantiles mexicana la existencia de las “holdings”, sino al permitir su existencia ante la ausencia de su prohibición, tampoco regula el alcance de la responsabilidad jurídica por hechos o actos ilícitos practicados por la “holding” o practicados por las filiales o controladas, como en cambio sí lo hacen algunos otros ordenamientos jurídicos.”. **Peña Briseño, Víctor Manuel**. *Op. Cit.*, pp. 181.

²⁸⁶ **Artículo 2 (LGSM)**. Las sociedades mercantiles inscritas en el Registro Público de Comercio, tienen personalidad jurídica distinta de la de los socios.

²⁸⁷ “Esta institución jurídica, ha recibido diversos nombres, algunos del inglés: “disregard of legal entity”, “piercing the corporate veil”, del español: el develo de la

La jurisprudencia mexicana ha evolucionado en los últimos años buscando generar una figura de protección mayor ante esta complicación del velo corporativo, por lo que en los últimos años se ha permitido en ciertas ocasiones y bajo determinadas circunstancias que se lleve a cabo el levantamiento del velo corporativo para procurar la justicia sobre los formalismos rigurosos del sistema jurídico mexicano. La justificación de este levantamiento del velo corporativo se ha hecho descansar sobre la base de que el mismo no puede ni debe atentar en contra del principio de la buena fe, ni de los intereses de terceros.²⁸⁸

personalidad jurídica, el perforamiento de la persona jurídica, la desestimación de la personalidad jurídica, inoponibilidad de la personalidad jurídica y el allanamiento de la personalidad jurídica, entre otros.

El diccionario jurídico mexicano, define como desestimación jurídica lo siguiente: “Es una figura por la cual se pretende dejar o hacer a un lado la personalidad de un ente moral para fincar responsabilidad a quienes lo manejan y se sirven de él para lograr fines que por sí mismos no les sería posible alcanzar, válidamente, y en cambio a la persona moral si les son permitidos”.

Ha recibido otras menciones, por ejemplo, en la jurisprudencia española se le conoce como “lift the veil”, o sea, levantar el velo. O en la jurisprudencia mexicana “la coraza o protección corporativa.” **García Velasco, Gonzalo.** *Develación de la personalidad jurídica* en revista Tiempo de Derechos, Año 1, No. 6., editada por Fundación Aguirre, Azuela, Chávez, Jáuregui, Pro Derechos Humanos, A.C., México, Octubre 2018, pp. 17.

²⁸⁸ Época: Décima Época, Registro: 2004354, Instancia: Tribunales Colegiados de Circuito, Tipo de Tesis: Aislada, Fuente: Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta, Libro XXIII, Agosto de 2013, Tomo 3, Materia(s): Civil, Tesis: I.5o.C.69 C (10a.), Página: 1746

VELO CORPORATIVO. ES UN INSTRUMENTO PARA PROTEGER EL NÚCLEO SOCIETARIO DE UNA EMPRESA, QUE DEBE LEVANTARSE CUANDO SE ATENTA CONTRA EL PRINCIPIO DE BUENA FE. El velo corporativo implica una protección o coraza generada en la costumbre mercantil, para proteger el corazón societario de una empresa. Se trata de un escudo contra las pretensiones de minimizar la potencialidad intrínseca de la sociedad, pero a la vez es también una manera de estimular el abuso cuando se infringe el principio de la buena fe hasta llegar, a veces, a situaciones de fraude colectivo. Esta protección o garantía de la corporación se da tanto en lo interno como en lo externo, y afecta tanto a los accionistas como a los terceros. En lo interno hay quienes definen esa apariencia o coraza corporativa como la separación del patrimonio y de la responsabilidad de los socios de los de la persona moral. Con ella el mundo interno de la empresa se resguarda sólo para quienes, por los estatutos o por decisión de las asambleas societarias, lo determinan. Sin duda, es una necesidad y una garantía para el desarrollo empresarial y comercial que de esta manera protege aquello que le permite potenciarse y desarrollarse sin interferencias permanentes que afecten los elementos sustanciales y particulares del proceso y de su inversión; cuando todo ello se estima de acuerdo con el principio de la buena fe, pero

que al incumplirse su proceder es susceptible de generar la responsabilidad de indemnizar, pues todo actuar contrario a la buena fe que exista en materia contractual, se traduce en un hecho ilícito civil, de conformidad con lo que se establece en los artículos 1796 y 1910 del Código Civil Federal.

QUINTO TRIBUNAL COLEGIADO EN MATERIA CIVIL DEL PRIMER CIRCUITO.

Amparo directo 740/2010. Spectrasite Communications, Inc. 15 de diciembre de 2011. Unanimidad de votos. Ponente: María Soledad Hernández Ruiz de Mosqueda. Secretario: Ricardo Mercado Oaxaca.

TÍTULO CUARTO. LA CONSERVACIÓN DE LA EMPRESA

CAPÍTULO PRIMERO. DETECCIÓN DE LAS PROBLEMÁTICAS EMPRESARIALES

La crisis empresarial es una problemática que atañe a un gran número de empresas a nivel mundial, ya que todas ellas han pasado en algún momento, o pasarán, por algún tipo de problemática. Esta crisis puede aparecer por diversos factores que de no ser atendidos adecuada y oportunamente pueden concluir en la desaparición del negocio.

Es muy difícil enlistar o identificar todas las problemáticas que pueden suscitarse en la vida empresarial, no obstante nos dimos a la tarea de identificar las características comunes dentro de ellas y logramos englobarlas en tres grandes grupos: i) problemáticas orgánicas o de estructura, que son aquellas que se presentan desde la propia composición de la empresa, ii) problemáticas funcionales o de operación, que son aquellas que se presentan en la actividad productiva o de procesos de la empresa; y iii) problemáticas económicas, que son aquellas que tienen directa relación con el manejo de los flujos de dinero; todas ellas consideramos pueden abarcar, si bien no la totalidad, si la mayoría de las problemáticas empresariales.

1. Problemáticas orgánicas

Una de las principales problemáticas que hemos observado en el desarrollo de las empresas es la falta de una política de crecimiento orgánico. Es por demás común encontrarse con un negocio exitoso en el cual se ha venido creciendo conforme el propio éxito del mismo lo ha solicitado, es decir, se contratan más trabajadores para producir más, o vendedores para incrementar las ventas, pero no se tiene una idea o plan específico de cómo debe realizarse este crecimiento.

Al igual que cuando hablamos de los rendimientos decrecientes, uno pudiera pensar que el contratar más gente significa un mayor o mejor desempeño empresarial, sin embargo, esta premisa no es acertada del todo; puede darse el caso de empresas que contratan personal que no es requerido o no cuenta con los conocimientos necesarios para el desarrollo de sus funciones. También hemos visto casos en los que se han contratado personas para un proyecto o requerimiento en específico y una vez concluido éste, dichas personas, continúan en la organización, pero sin tener una actividad o función detallada dentro de ésta.

Una constante en el desarrollo de las pequeñas empresas e incluso medianas y grandes es la falta de control dentro de sus estructuras, esto se debe a que no se cuenta con un sistema claro de delimitación de funciones o responsabilidades.

El crecimiento de la empresa debe hacerse de manera orgánica, que quiere decir esto, que dicho crecimiento debe ser equilibrado, así como se incrementa la planta productiva, se debe incrementar en igual proporción la planta supervisora, y la planta administrativa. Lo indicado es el crecimiento interno del personal para propiciar una buena motivación y una superación dentro de la organización.²⁸⁹

El crecimiento desmedido o no planeado genera también la problemática de inconsistencia en la ejecución de las funciones u operaciones diarias; es muy común que ante el crecimiento descontrolado las funciones empresariales comiencen a perderse porque los empleados no saben quién esta a cargo de

²⁸⁹ El director general de un gran conglomerado colombiano me contó que en su equipo de trabajo tenía 3 personas que le reportaban directamente, y ante la salida de uno de los puestos gerenciales importantes en la organización él consideró que alguno de ellos debía ocupar ese puesto y los invitó a contender por el puesto. No obstante, se contrató a un consultor externo para no errar en la decisión de promoción y, tras el proceso de evaluación, este consultor le hizo ver que ninguno de sus 3 candidatos era apto para la vacante. La decisión fue la de contratar un gerente externo y dar retroalimentación a los 3 candidatos de porqué no eran aptos para el puesto. Esto implicó la renuncia inmediata de uno de ellos y al medio tiempo otro de ellos dejó también la institución. Este tipo de decisiones objetivas y difíciles no son visualizadas la mayoría de las veces en organizaciones pequeñas, lo que genera disonancia dentro de la organización.

qué funciones o la comunicación entre ellos se limita debido al gran número de personas en la estructura.

“Como consecuencia de la revolución cognitiva, el chismorreó ayudó al *Homo sapiens* a formar bandas mayores y más estables. Pero incluso el chismorreó tiene sus límites. La investigación sociológica ha demostrado que el máximo tamaño «natural» de un grupo unido por el chismorreó es de unos 150 individuos. La mayoría de las personas no pueden conocer íntimamente a más de 150 seres humanos, ni chismorrear efectivamente con ellos.

En la actualidad, un umbral crítico en las organizaciones humanas se encuentra en algún punto alrededor de este número mágico. Por debajo de dicho umbral, comunidades, negocios, redes sociales y unidades militares pueden mantenerse basándose principalmente en el conocimiento íntimo y en la actividad de los chismosos. No hay necesidad de rangos formales, títulos ni libros de leyes para mantener el orden. Un pelotón de 30 soldados, e incluso una compañía de 100 soldados, pueden funcionar bien sobre la base de unas relaciones íntimas, con un mínimo de disciplina formal. Un sargento muy respetado puede convertirse en el «rey de la compañía» y ejercer su autoridad incluso sobre los oficiales de grado. Un pequeño negocio familiar puede subsistir y medrar sin una junta directiva, un director ejecutivo o un departamento de contabilidad.

Pero una vez que se cruza el umbral de los 150 individuos, las cosas ya no pueden funcionar de esta manera. No se puede hacer funcionar una división con miles de soldados de la misma manera que un pelotón. Los negocios familiares de éxito suelen entrar en crisis cuando crecen y emplean a más personal. Si no se pueden reinventar van a la quiebra.”²⁹⁰

Como podemos apreciar el crecimiento de las organizaciones conlleva, *per se*, un desbalance estructural que no necesariamente es malo, sino que debe ser planeado y controlado para lograr un adecuado desarrollo, manteniendo siempre un crecimiento dentro de los estándares de viabilidad requeridos.

La primera pregunta que nos haremos es ¿cómo detectamos la necesidad de un crecimiento organizacional? No es una pregunta sencilla, porque dependerá de cada empresa u organización la respuesta que se dé a la misma, no obstante, podemos decir que una buena forma de delimitar si una contratación es necesaria es establecer qué funciones desempeñará la persona que se

²⁹⁰ **Noah Harari, Yuval.** *De animales a dioses*, México, Penguin Random House Grupo Editorial, S.A.U., 2014, pp. 40-41.

contrate, así mismo se debe tomar en cuenta si las personas que ya están en la organización pueden o no desempeñar esas mismas funciones y si no existe un sobre requerimiento de trabajo sobre una o varias personas en específico.

La segunda pregunta es ¿Cómo logramos un crecimiento orgánico? Al igual que la anterior pregunta, el lector debe entender que cada caso debe analizarse en específico, no obstante, lo primero que debemos tomar en cuenta es el desempeño de las personas que ya integran nuestra organización. El crecimiento debe preferir la promoción de los trabajadores antes de la contratación de nuevos talentos, ¿porqué? Porque además de que ya conocen nuestra empresa, es una forma de mantenerlos incentivados. Sin embargo, no debemos considerar esta regla como una fórmula estricta pues en el caso de creación de nuevas funciones o líneas de negocio, existe la posibilidad de que el desarrollar el talento interno sea más costoso y tardado que el contratar personal ajeno a la organización.

“-Incentivo de Participación: Esto lo hice una vez con una unidad de negocios que, debido a su increíble desempeño, asignamos a sus miembros más destacados a un programa de crecimiento empresarial, en donde se hacían cargo de algunas tareas que requerían un gran nivel de precisión como auditorías en seguridad y despliegue de estrategias, su mayor recompensa no fue un bono o una tarjeta de regalo, sino el crecimiento real y reconocimiento por parte de los directivos de la empresa; ellos sintieron que su trabajo fue valorado y trascendental. Con esta exposición hubo un cambio al presentar proyectos a los vicepresidentes sintiendo que su crecimiento era real, y limitado solo a sus propias capacidades.”²⁹¹

Considérese que, si una persona ha permanecido mucho tiempo en un mismo puesto, por un lado, se presume que tiene dominadas las habilidades requeridas para el desempeño del mismo, pero por el otro, esto quiere decir que no ha tenido el crecimiento necesario, ya sea porque la organización no se lo ha dado o porque él no ha querido buscarlo, en ambos casos dicha situación representa una problemática que debe atenderse.

²⁹¹ **Tovar, Jorge Y OTROS.** *El cubo de la mejora continua*, México, Amateditorial, 2018., pp. 114-115.

Finalmente, la tercera pregunta sería ¿cómo controlamos el crecimiento? En los últimos años el éxito empresarial había estado asociado con la expansión, es decir, una organización era considerada exitosa porque tenía un gran número de empleados; sin embargo, esta visión ha sido modificada en los últimos años, ya que como hemos visto en los capítulos previos, la sobreexplotación no es sinónimo de éxito. El dinamismo de la economía actual ha reformulado la forma de hacer negocios en el mundo, por eso es muy importante que el empresario actual entienda que el crecimiento organizacional debe ir de la mano con un requerimiento real de funciones y personas.

Es muy importante que se tengan supervisores y administradores familiarizados con el negocio porque serán éstos los encargados de evitar que los empleados actuales desempeñen más funciones de las que les competen o trabajen más tiempo que el debido. Del mismo modo, serán ellos quienes deberán evidenciar la necesidad de ampliar la planta productiva conforme a los requerimientos y objetivos del propio negocio.

2. Problemáticas funcionales

Hemos analizado las problemáticas orgánicas, de forma, de la empresa, ahora nos abocaremos a las problemáticas de funcionamiento, de fondo, en la operatividad diaria.

Este tipo de problemáticas son más comunes de lo que pudiera parecer, sobre todo porque las personas que han desempeñado por muchos años una actividad y permanecido en el mismo puesto creen saber todo lo que necesitan para realizar sus actividades cotidianas y generalmente están negados al cambio o tienen la llamada ceguera de taller²⁹².

²⁹² Cuando uno trabaja en un taller u oficina de cualquier índole y observa que hay un clavo salido en una pared, en un primer momento lo advierte y toma precauciones, pero al pasar de los días, siendo que dicho clavo no ha sido reparado, éste se vuelve parte de la rutina y deja de ser observado por las personas que acuden al lugar, el clavo fuera de lugar y peligroso se convierte en parte del entorno, y no vuelve a ser del conocimiento de la gente sino hasta cuando sucede un accidente que lo involucra, es en ese momento que la gente recuerda la existencia del clavo que estaba mal colocado y debía ser arreglado. A esta problemática se le conoce como ceguera de taller.

“Ayer se reunió el gerente de Mejora Continúa con nosotros y nos explicó lo que desea hacer con la empresa y... ¡eso es una locura!, llevamos muchos años aquí y sabemos cómo hacer las cosas. Uno de ellos dijo: “Este chico estaba en la universidad cuando yo ya coordinaba a mi primer equipo... ¿Qué demonios le pasa? ¡Quiere dedicar dos días a planear el año y encerrarnos para hacer un desarrollo de objetivos! También quiere dejar de usar la base de datos y cambiarlos por unos tableros que los operadores llenen cada hora. ¡Quiere que vayamos al piso a revisar procesos!... ¡Y nosotros estamos aquí para hacer que las cosas sucedan así, para no perder el tiempo!”²⁹³

De ahí que sea muy importante realizar una evaluación del ambiente empresarial para poder determinar que tipo de problemáticas funcionales presenta la empresa. A través de este análisis podemos llegar a conocer desde qué procesos retrasan la línea de producción hasta como se está ejercitando el liderazgo de la compañía. Ya que todos estos factores influyen en la operatividad diaria de la empresa.

“Es necesario revisar el ambiente de la empresa. Por medio ambiente entendemos todo el conjunto de actitudes que forman la atmósfera de trabajo. Encontraremos actitudes hostiles hacia diversas acciones; por ejemplo: qué reacciones se manifiestan ante un compañero nuevo que ingresa a trabajar; cómo reaccionan hacia un elemento externo; cuál es la norma de trato; hay camaradería o tensión entre los compañeros, en términos reales; es decir, qué hace el personal ante una orden; quién emite órdenes, quién las cambia, quién las acata, quién no; si éstas se distorsionan o no; cómo se mueven los tejidos de comunicación interna. Buscaremos, también, determinar el estilo de dirección: participativo, autoritario, estricto, complaciente, etcétera. Según se haya regido la empresa en los últimos años, será la forma a que esté acostumbrado a responder el personal y, por ende, cómo debemos esperar que se comporte hacia el futuro, respecto hacia cualquier cambio. Con este análisis, trataremos de buscar cómo se comporta el personal en términos generales y descubrir liderazgos formales e informales.”²⁹⁴

Las problemáticas funcionales son muy variadas ya que pueden ir desde un error en la línea de producción, hasta la falta de inventiva en las estrategias de venta. Los problemas que enfrentan las empresas, no solo las nuevas sino las

²⁹³ Tovar, Jorge Y OTROS. *Op. cit.*, pp. 59.

²⁹⁴ González Andión, Emilio Y OTROS. *Rescate de empresas en crisis*, México, International Thomson Editores, 1995, pp. 25-26.

consolidadas también, es que la segmentación del consumidor es cada vez más grande, y las producciones en masa resultan ser cada vez menos rentables, por lo que se busca castigar la ganancia a cambio de una producción en masa.

Hoy en día, una de las grandes problemáticas que están enfrentando las empresas es la falta de adaptación a los cambios tecnológicos y la modernidad. Muchos de los procesos que se utilizan en las empresas resultan cada vez ser obsoletos más rápido y la gran competitividad que hay en el mercado produce que las empresas salgan del negocio de manera constante.

La falta de implementación de estrategias digitales o el uso de redes sociales está dejando sin mercado o fuera de competencia a empresas, productos y servicios que se rehúsan a aceptar que el consumidor actual toma decisiones más informado en pocos segundos y sin necesidad de un análisis exhaustivo, pues todo se tiene al alcance de un “click”.

3. Problemáticas económicas

Por último, analicemos la problemática que si bien no es necesariamente la más frecuente, si es la más evidente y, por tanto, la que pudiera ser considerada la más común de las problemáticas empresariales que es la problemática económica.

Esta problemática está asociada con la falta de liquidez²⁹⁵, lo que puede provocar la insolvencia, de la cual nos ocuparemos en el capítulo siguiente, que en términos generales podemos definir como la incapacidad de cumplir con las obligaciones de la empresa en tiempo y forma.

²⁹⁵ Para entender este concepto revisemos lo que el Código Civil Federal define como una deuda líquida: “**Artículo 2189.-** Se llama deuda líquida aquella cuya cuantía se haya determinado o puede determinarse dentro del plazo de nueve días.” Ahora bien, desde un punto de vista contable la liquidez refiere al hecho de contar con más activos que pueden realizarse en menos de un año, que las deudas que son pagaderas en ese mismo año calendario, por lo que el balance es positivo. En este contexto podemos definir como liquidez: la capacidad de cumplir con las obligaciones no mayores a un año con los activos con los que se cuenta y que sean realizables en menos de un año.

En las empresas familiares es frecuente la falta de disociación entre el patrimonio familiar y el patrimonio empresarial, lo que genera que exista un abuso desmedido de los recursos de uno o de otro, como se dice en el vernáculo mexicano: “existen empresas pobres, empresarios ricos”, ¿porqué? Por que el empresario mexicano está acostumbrado a disponer de los bienes empresariales de manera irrestricta, es decir, el patrimonio de la empresa es la principal fuente de ingresos de la familia y por lo general no se lleva un adecuado control de esto.

“En un primer momento, la empresa es el activo más importante de la familia y la fuente de recursos necesarios para su supervivencia. Esto ha sido así por muchos siglos. Con el surgimiento de un comercio y banca más desarrollados, y a partir de la Revolución industrial, se ha visto más claramente como la capacidad de generar riqueza por parte de la familia ha ido evolucionando. En la actualidad, no resulta extraño que, después de un tiempo, se genere un excedente monetario que se acumula fuera de la empresa.

En esta etapa, es el mismo dueño de la empresa quien se hace cargo de administrar ese excedente en forma de un patrimonio monetario. Este proceso es mas bien empírico y se suelen utilizar proveedores de instrumentos de inversión a través de banca patrimoniales y casas de bolsa, de la mano de incipientes inversiones inmobiliarias.”²⁹⁶

La falta de claridad en la debida separación de los patrimonios es una de las problemáticas más comunes en los empresarios mexicanos. La falta de especialización e identificación de la administración patrimonial genera que gran parte de las empresas mexicanas sean utilizadas como “caja chica” de los empresarios mexicanos, siendo que los negocios exitosos en reiteradas ocasiones deben cubrir cargas excesivas que no le son propias, como los automóviles familiares, las hipotecas de los hogares de los empresarios, las colegiaturas de los hijos e incluso los viajes familiares, entre otros tantos, comprometiendo incluso la propia viabilidad del negocio.

Otra causa de la problemática económica es la mala planeación financiera de las empresas, la planeación financiera está encaminada a asegurar la

²⁹⁶ Aparicio Castillo, Ricardo (compilador). *Op. cit.*, pp. 449-450.

viabilidad económica del negocio, a la par que garantiza la debida obtención y utilización de los flujos de efectivo que son necesarios para la operación diaria de la empresa ¿Cómo identificar una mala planeación financiera? Antes debemos señalar que conocemos negocios que incluso tienen una escasa o nula planeación financiera, es decir, que simplemente realizan sus actividades sin un verdadero patrón de conservación y crecimiento, recibiendo los pagos futuros y cumpliendo sus obligaciones como se van venciendo.

“El director financiero en una empresa toma decisiones a favor de los accionistas. Entonces, en lugar de enlistar los posibles objetivos financieros, nosotros debemos contestar una pregunta más elemental: desde el punto de vista de los accionistas ¿Cuál es una buena decisión financiera?

Si asumimos que los accionistas compran sus acciones porque buscan obtener una ganancia financiera, entonces la respuesta es obvia: Buenas decisiones incrementan el valor de las acciones, y malas decisiones reducen el valor de las acciones.

De nuestras observaciones, se obtiene que el director financiero actúa a favor de los mejores intereses de los accionistas al tomar deciones que incrementan el valor de las acciones. El objetivo correcto del director financiero puede ser enunciado así de simple:

El objetivo del director financiero es el de maximar el valor actual por acción de las acciones existentes.”²⁹⁷

Para identificar la planeación financiera de un negocio debemos tomar en cuenta los flujos de efectivo esperados y pasados, esta planeación estará basada en las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar, debiendo ser las primeras mayores a las segundas, pero además ser cobradas las primeras antes de que deban cubrirse las segundas. De esto obtenemos una vida

²⁹⁷ La traducción es propia, el texto original señala: “The financial manager in a corporation makes decisions for the stockholders of the firm. So, instead of listing possible goals for the financial manager, we really need to answer a more fundamental question: From the stockholders’ point of view, what is a good financial management decision?

If we assume that stockholders buy stock because they seek to gain financially, then the answer is obvious: Good decisions increase the value of the stock, and poor decisions decrease the value of the stock.

From our observations, it follows that the financial manager acts in the shareholders’ best interests by making decisions that increase the value of the stock. The appropriate goal for the financial manager can thus be stated quite easily:

The goal of financial management is to maximize the current value per share of the existing stock.”. **Ross, Stephen A. y otros.** *Op. Cit.*, pp. 12.

financiera que permite a la empresa obtener recursos con los cuáles hará frente a sus obligaciones en tiempo y forma.

Una última problemática económica que se presenta comúnmente es la mala inversión de los recursos, ya sea en inversiones poco productivas o en la compra de activos innecesarios o no productivos; debemos recordar que un principio económico es que todos los recursos son finitos, de esta manera los recursos de la empresa por más que sean en gran cantidad están limitados, y si no son invertidos en activos que generen más valor para la empresa, terminarán por diluirse con el paso del tiempo. Así, la mala planeación en la inversión de los activos²⁹⁸ es una problemática económica empresarial común.

“Es muy común encontrar que el patrimonio se fue haciendo poco a poco a lo largo de la vida. Normalmente, se empieza con una empresa que, después de varios años de operar, va teniendo éxito y de ella provienen una serie de activos no siempre relacionados con la empresa, como pueden ser bienes inmuebles, inversiones en renta fija, en renta variable, asociaciones con otras empresas o industrias y/o inversiones en metales, obras de arte o *commodities*. Además, esto suele hacerse en diferentes monedas y países. Como este patrimonio no se tuvo al mismo tiempo, sino que se fue ganando poco a poco, no es posible planear previamente y con objetividad cómo conviene invertirlo, dónde, a qué plazo, moneda y geografía.

Si adicionamos el hecho de la preferencia natural de los empresarios en dispersar los activos, por razones de seguridad o fiscales, encontramos que muy frecuentemente se tienen comisiones y costos duplicados o excesivos, poco conocimiento de la realidad del monto del patrimonio y un control deficiente, así como una dificultad creciente para tomar decisiones por falta de transparencia y simplicidad de la composición patrimonial. Por lo tanto, debe realizarse un recuento o inventario patrimonial donde se especifique qué activos se tienen, valor de los mismos, ubicación geográfica, moneda, custodio y gestores, en su caso. Se recomienda que, en este inventario, también se encuentre o las empresas en operación que generan o generaron el patrimonio actual.”²⁹⁹

²⁹⁸ En nuestro país existen varios casos de empresas operativamente exitosas, pero financieramente deficientes, tal es el caso de Comercial Mexicana, Vitro, Corporación Durango, por decir algunas, que, a pesar de contar con una operación sana, las malas decisiones financieras de inversión en activos o instrumentos desconocidos las orillaron a una crisis financiera realmente severa. En el caso de Vitro, en los años 2010 y 2011 tuvimos que reestructurar USD \$1.1 billones que era el monto adeudado por la empresa a diversos Fondos de Inversión por la emisión de instrumentos financieros.

²⁹⁹ Aparicio Castillo, Ricardo (compilador). *Op. cit.*, pp. 462.

Es por eso por lo que la empresa que desea ser preservada y tener una viabilidad económica debe tener una adecuada planeación de sus inversiones que le permitan incrementar, o al menos preservar, el valor de los activos que se van adquiriendo de la rentabilidad de la operación diaria. Recordemos que las únicas dos formas con las que cuentan las empresas para hacerse de capital es a través de la inversión de sus socios o accionistas o el endeudamiento, por tanto, una indebida planeación en las inversiones puede generar un desequilibrio que lleve al endeudamiento o incluso a la quiebra.

CAPÍTULO SEGUNDO.

LA INSOLVENCIA

El derecho de la insolvencia busca minimizar los impactos que la insolvencia puede tener dentro de la sociedad. Para lograr tal objetivo es necesario que se logre un balance dentro de las posiciones, que de suyo son encontradas, de los dos principales agentes que intervienen en ésta: i) los acreedores y ii) el deudor.

Para lograr dicho equilibrio es necesario que se establezcan límites a los derechos de cada uno de ellos y parámetros de normalidad entre la convivencia y ejercicio de los mismos. En tratándose de jerarquía de derechos es difícil llegar a una conclusión generalmente aceptada, sobre todo cuando se habla de derechos de igual trascendencia pero de esferas jurídicas distintas.

En el caso de la insolvencia este cuestionamiento no es menos complicado, por lo que es necesario delimitar primero qué jerarquía debe brindársele al derecho de la insolvencia, para poder estar en aptitud de determinar su esfera de aplicación y así entender su funcionamiento y relevancia. Bajo estas premisas, iniciemos nuestro estudio.

1. Fijación del concepto

Para entender a la insolvencia debemos partir de la idea de que este concepto lleva intrínseco un contenido económico, es decir se habla de una situación monetaria o de iliquidez.

No estamos ante una situación solamente material o jurídica, sino que se trata de una cuestión preponderantemente económica que conlleva un rompimiento en el ciclo económico, lo que puede traducirse en una secuencia de hechos lesivos para toda la sociedad.

El maestro Brian A. Blum al tratar el tema de la insolvencia nos explica “Bajo el estado de posición financiera o prueba de la quiebra, la insolvencia es el

exceso de obligaciones sobre los activos. Bajo la prueba de capital, la insolvencia es la inhabilidad de pagar las deudas conforme se vuelven exigibles.”³⁰⁰.

Esta distinción está contemplada en el artículo 10 de la Ley de Concursos Mercantiles que nos señala:

“**Artículo 10.-** Para los efectos de esta Ley, el incumplimiento generalizado en el pago de las obligaciones de un Comerciante a que se refiere el artículo anterior, consiste en el incumplimiento en sus obligaciones de pago a dos o más acreedores distintos y se presenten las siguientes condiciones:

- I. Que de aquellas obligaciones vencidas a las que se refiere el párrafo anterior, las que tengan por lo menos treinta días de haber vencido representen el treinta y cinco por ciento o más de todas las obligaciones a cargo del Comerciante a la fecha en que se haya presentado la demanda o solicitud de concurso, y
- II. El Comerciante no tenga activos enunciados en el párrafo siguiente, para hacer frente a por lo menos el ochenta por ciento de sus obligaciones vencidas a la fecha de presentación de la demanda o solicitud.

Los activos que se deberán considerar para los efectos de lo establecido en la fracción II de este artículo serán:

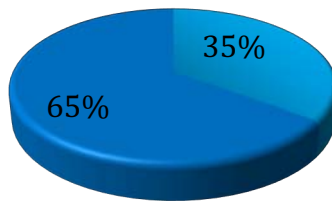
- a) El efectivo en caja y los depósitos a la vista;
- b) Los depósitos e inversiones a plazo cuyo vencimiento no sea superior a noventa días naturales posteriores a la fecha de presentación de la demanda o solicitud;
- c) Clientes y cuentas por cobrar cuyo plazo de vencimiento no sea superior a noventa días naturales posteriores a la fecha de presentación de la demanda o solicitud, y
- d) Los títulos valores para los cuales se registren regularmente operaciones de compra y venta en los mercados relevantes, que pudieran ser vendidos en un plazo máximo de treinta días hábiles bancarios, cuya valuación a la fecha de la presentación de la demanda o solicitud sea conocida.

³⁰⁰ La traducción al español es propia. El texto original señala: “Under the balance sheet or bankruptcy test, insolvency is an excess of liabilities over assets. Under the equity test, insolvency is the inability to pay debts as they become due”. **Blum, A. Brian**, *Bankruptcy and Debtor/Creditor*, 5ª Ed; Estados Unidos de América, Aspen Publishers, 2010, p. 58.

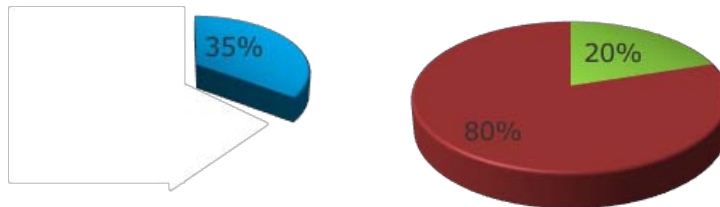
El dictamen del visitador y las opiniones de expertos que en su caso ofrezcan las partes, deberán referirse expresamente a los supuestos establecidos en las fracciones anteriores.”

Para entender el anterior dispositivo revisemos los dos supuestos que requiere la LCM para la existencia de la insolvencia:

- 1) Obligaciones vencidas mayores a 30 días que representen al menos el 35% del total de las obligaciones.



- 2) No se tengan activos suficientes para hacer frente a, por lo menos, el 80% de sus obligaciones vencidas.



De esta manera observamos que la insolvencia está caracterizada por un incumplimiento, ya sea actualizado o inminente³⁰¹, de las obligaciones del

³⁰¹ En la reforma publicada el día 10 de enero de 2014, se incluyó en la legislación la inminencia como elemento para iniciar un procedimiento de insolvencia, es decir se permitió que las empresas acudan a dichos procedimientos aún cuando el incumplimiento no se ha verificado, pero su existencia es indetenible. **Artículo 20 Bis (LCM).**- El Comerciante podrá también solicitar el concurso mercantil, manifestando bajo protesta de decir verdad, que es inminente que se encuentre dentro de cualquiera de los supuestos señalados en las fracciones I y II del artículo 10 de esta Ley. Se entenderá que el Comerciante caerá de manera inminente en los supuestos de incumplimiento generalizado en el pago de las obligaciones cuando se presuma que cualquiera de dichos supuestos se actualizará de manera inevitable dentro de los noventa días siguientes a la solicitud. En este caso, el Comerciante deberá realizar la

deudor por cuanto a que no tiene bienes suficientes para hacer frente a éstas, o bien, teniéndolos, no puede realizarlos oportunamente para cumplir en tiempo sus obligaciones.

En resumidas cuentas, podemos señalar que la insolvencia es la incapacidad patrimonial del deudor para cumplir con sus obligaciones en tiempo y forma.

2. Elementos esenciales

Hemos visto que la insolvencia puede llegar a tener consecuencias dañosas no sólo para los implicados directamente, sino para la economía en general³⁰², dado que el incumplimiento generalizado de las obligaciones puede fracturar el sistema económico realizando estragos macroeconómicos.

El principal objetivo del derecho de la insolvencia radica en prevenir, controlar y reducir estos efectos dañosos, buscando generar el mejor escenario de recuperación económica para todos los involucrados.

“La situación jurídica de la insolvencia, también llamada concursabilidad, es un caso insólito y de excepción. Se llega a ella por diversas causales, que se analizan más adelante, pero no constituye una situación normal en la vida de las personas (físicas y jurídicas). El estado ordinario de una persona es que cumple con los compromisos que ha adquirido y satisface las obligaciones en las que incurre. Incluso un eventual incumplimiento de éstas no llega a producir la situación de insolvencia. El derecho asigna a los diversos acreedores caminos ordinarios que le permiten poder satisfacer su crédito incluso por vías forzosas.

solicitud de declaración de concurso mercantil conforme a lo previsto en el artículo anterior.

³⁰² El riesgo sistemático se da cuando un agente tiene tal peso en un sector económico que su buen o mal desempeño afecta directamente a los demás agentes que participan en ese sector, es decir la problemática económica de este agente pudiera generar la ruptura de todo el sistema que lo rodea. Pensemos por ejemplo en el caso de Coca-Cola, la cual al ser una empresa mundial de cuya actividad dependen millones de personas, su desequilibrio económico resultaría de tal magnitud que generaría una problemática al “sistema” económico en el cual está inmerso. Tal fue el caso de General Motors en los años 2008 y 2009, ya que su insolvencia económica puso en tela de juicio la sustentabilidad del mercado automotriz mundial por lo cual en el año 2009 el Gobierno de Estados Unidos de América tuvo que realizar un rescate de la empresa para evitar su quiebra.

La insolvencia es otra cosa, es un estado en el que los medios ordinarios que se conceden a los acreedores no son suficientes y ya hay otros intereses afectados. Es una situación donde los caminos ordinarios que tiene una persona para negociar y para hacer estructuras financieras resultan insuficientes ante la dimensión del problema. Ya no es posible atender sólo a la situación jurídica de uno o unos cuantos, sino que resulta indispensable extender el tratamiento a la universalidad de las relaciones del deudor.

Esta es la premisa de la situación que pone en juego el derecho de la insolvencia: es una situación extraordinaria y de tamaño superior a lo que la persona, deudor o acreedor, puede manejar en forma común por los medios ordinarios a su alcance.”³⁰³

Para atender esta situación extraordinaria, el derecho de la insolvencia está dotado de ciertos principios que le permiten controlar y, en ocasiones, corregir las consecuencias dañosas de la insolvencia. Es muy importante recordar que toda clasificación es arbitraria, por lo que solo nos referiremos a los principios que consideramos más característicos de esta institución sin pretender que con ello se abarca todo su estudio.

Interés Público

Los procedimientos de insolvencia son de interés público. El interés público debe analizarse desde dos perspectivas, la primera: es que cualquier interesado puede tener acceso a ellos, ya que su relevancia puede ser tal que debe ser del conocimiento del público en general y la segunda: es que el Estado puede tener ingerencia en dichos procedimientos para minimizar los efectos dañinos de esta situación. En algunas legislaciones, el Estado se reserva la posibilidad de sancionar la viabilidad o no de los acuerdos tomados dentro de un procedimiento de insolvencia.

Universalidad

Este principio nos especifica que todas las relaciones jurídicas provenientes de una misma causa serán resueltas dentro de un solo procedimiento³⁰⁴. Es decir,

³⁰³ **Mejan Carrer, Luis Manuel C.** *Instituciones del Derecho de la Insolvencia*, México, Editorial Tirant lo Blanch, 2013, pp. 23.

este principio nos indica que dentro del procedimiento de insolvencia el Juez deberá ocuparse de todas y cada una de las relaciones jurídicas que atañen al insolvente para así poder concluir eficazmente esta situación.

Unicidad

Bajo este principio, que va de la mano con la universalidad, se establece que el patrimonio sujeto al procedimiento de insolvencia es uno sólo, por lo que en él deben contenerse todos los bienes, derechos y obligaciones del sujeto insolvente.³⁰⁵

Par conditio creditorum

La *par conditio creditorum* o igual condición de los créditos, nos establece que todos los créditos de una misma categoría deben ser tratados bajo las mismas condiciones y circunstancias; esto es que todos los acreedores que posean créditos con las mismas características deberán ser pagados en los mismos términos y bajo las mismas condiciones. Este principio garantiza que todos los derechos de los acreedores sean respetados y salvaguardados al reconocer el

³⁰⁴ No debe confundirse el principio de universalidad con el principio de acumulación, ya que existen procedimientos de insolvencia como el previsto en la ley mexicana que especifican que los procedimientos iniciados con anterioridad al arranque de un procedimiento de insolvencia se tramitarán en el mismo juzgado que ya conoce de ellos hasta su conclusión, reservando la ejecución de la sentencia para ser realizada por el juez que conoce de la insolvencia. Esto obedece a una situación operativa que se generaba anteriormente con la anterior ley de quiebras y suspensión de pagos, la cual ordenaba el envío de todos los juicios previos al juez que conocía de la quiebra, por lo que la tarea era titánica, ya que el juez que conocía de la quiebra no solo debía tramitar dicho procedimiento, sino que debía conocer y resolver todos los procedimientos previos. Por eso, la ley vigente establece que solo serán las ejecuciones de sentencia las que serán conocidas por el juez concursal, lo que implica que no habrá acumulación, sin embargo, respetando el principio de universalidad la ejecución si es reservada para ser valorada dentro del procedimiento de insolvencia.

³⁰⁵ Existen legislaciones de insolvencia que a fin de proteger esta unicidad permiten la creación de una masa o estado que contiene todos los bienes, derechos y obligaciones. La ley mexicana no acepta la doctrina de los patrimonios de afectación por lo que la Ley de Concursos Mercantiles no reconoce la creación de una masa concursal, sin embargo, si da este tratamiento al patrimonio sujeto al procedimiento de insolvencia.

principio de derecho de igualdad -tratar igual a los iguales y desigual a los desiguales-.

Conservación

La conservación de la empresa y de la fuente de trabajo es otro de los principios que se busca mantener por lo que éste es uno de los principios de insolvencia. Para lograrlo es necesario que se analice la viabilidad de la empresa y así mantenerla como un sujeto activo que pueda contribuir a la vida económica. La búsqueda de la conservación de la fuente económica es una de las prioridades del derecho de la insolvencia, ya que la reinserción del insolvente en la economía permite detener las consecuencias dañosas y con una adecuada planeación la creación de otro agente económico productivo para la sociedad.

Es de la aplicación y observancia de estos principios que el derecho de la insolvencia logra rehabilitar a las empresas insolventes para su reincursión en la vida económica.

Desafortunadamente, esto no siempre es posible, por lo que el derecho de la insolvencia también prevé la posibilidad de que al no ser posible la rehabilitación se debe buscar la adecuada liquidación de la empresa, procurando el mayor beneficio en la realización de los activos y así el mayor pago a los acreedores.³⁰⁶

³⁰⁶ De esta manera, cuando ya no es posible alcanzar acuerdos con los acreedores que permitan la continuación de las actividades del comerciante o porque simplemente el negocio de éste ya no es viable, se deberá declarar la quiebra, procediéndose a la venta de los activos del comerciante, procurando con esto el mayor pago a los acreedores.

La finalidad de la quiebra consiste en asegurar los bienes del comerciante que todavía pueden ser vendidos y obtener un pago en numerario que será entregado a los acreedores. Para tal efecto se designa a un especialista denominado síndico cuya principal función será la de administrar tales bienes en tanto logra enajenarlos en las mejores condiciones posibles.

Esta etapa, busca, siendo la última opción del proceso concursal, minimizar las pérdidas que deberán ser sufragadas por los acreedores del comerciante quebrado.

3. Marco normativo

La creación de medios eficaces mediante los cuales se pueda rehabilitar al comerciante o, en su defecto, procurar el mayor pago de sus acreedores, ha sido una constante en los últimos años. En esta ardua tarea se han creado legislaciones que buscan la reorganización de la empresa³⁰⁷ o bien la obtención de acuerdos con sus acreedores procurando la preservación de la misma y solo para el caso de que sea inevitable la quiebra y liquidación de la misma.

Tal es el caso de nuestra Ley de Concursos Mercantiles (LCM) expedida el 12 de mayo del 2000³⁰⁸, la cual sustituyó a la anterior Ley de Quiebras y Suspensión de Pagos que estuvo en vigor desde el 20 de abril de 1943, hasta la entrada en vigor de la nueva ley en la cual se introdujo un sistema dual que tiene como primera fase la conciliación y una segunda fase de quiebra.³⁰⁹

³⁰⁷ “La reorganización, que está reglamentada en el Capítulo 11 del Código de Quiebras, es una alternativa a la liquidación. La reorganización es esencialmente la venta de la compañía a los ya existentes “participantes” – todos aquellas personas que tienen demandas o intereses en la compañía. Esta “venta” es, por supuesto, hipotética. Los participantes pagan por la compañía con las demandas e intereses existentes; a cambio, reciben “boletos” en la compañía reorganizada – esto es, participación o intereses en la nueva compañía.” La traducción es propia, el texto original señala: “Reorganization, which is governed by Chapter 11 of the Bankruptcy Code, is an alternative to liquidation. Reorganization is essentially a sale of a company to the existing “participants” - all those who hold claims against or interest in the company. This “sale” is of course a hypothetical one. The participants pay for the company with their existing claims and interests; in exchange, they receive “tickets” in the reorganized company - that is, claims against or interest in this new entity.” **Lucian Arye Bebchuk (Editor)**, “A new approach to corporate reorganizations” en *Corporate Law and economic analysis*, reimpression, Estados Unidos de América, Cambridge University Press, 1990, pp. 150-151.

³⁰⁸ Todas las referencias del articulado de la Ley de Concursos Mercantiles que se hagan en el presente capítulo serán tomadas de la publicación de la misma realizada en el Diario Oficial de la Federación el 12 de mayo de 2000, con sus reformas, la última publicada el 10 de enero de 2014. Las citas sin remisión expresa a otra ley deberán entenderse referidas a dicho ordenamiento legal.

³⁰⁹ **Artículo 30.-** La finalidad de la conciliación es lograr la conservación de la empresa del Comerciante mediante el convenio que suscriba con sus Acreedores Reconocidos. La finalidad de la quiebra es la venta de la empresa del Comerciante, de sus unidades productivas o de los bienes que la integran para el pago a los Acreedores Reconocidos.

La LCM se creó con la finalidad de mejorar y superar las problemáticas que presentaba la anterior Ley de Quiebras y Suspensión de Pagos, tomando los elementos rescatables de la misma e incorporando otros nuevos que perfeccionaran su funcionamiento. Así, en la exposición de motivos que dio origen a la LCM se sostuvo:

“El ordenamiento en vigor reconoció que la quiebra es un fenómeno económico en que el Estado tiene un interés fundamental, que no solamente debe preocupar a los acreedores y que la empresa representa un valor objetivo de organización económico y social por lo que la conservación de la empresa es norma directiva fundamental de la legislación en esta materia. También reconoció que debe procurarse la simplificación del procedimiento, sin pérdida de la garantía de seguridad jurídica y que debe protegerse la integridad del procedimiento entre las personas que manejan la quiebra.

Los autores de esta Iniciativa rinden homenaje a quienes intervinieron en la elaboración de la Ley de Quiebras y de Suspensión de Pagos que entró en vigor el 20 de abril de 1943, pues diseñaron un mecanismo acorde a las condiciones económicas y sociales de la época. Sin embargo conforme fueron transformándose las instituciones nacionales y las condiciones comerciales este ordenamiento fue presentando diversos problemas que fueron disminuyendo la eficacia en su aplicación.

...

A efecto de elaborar una Iniciativa para una nueva Ley de Quiebras, se consideró indispensable tomar como puntos de referencia, por una parte el ordenamiento en vigor, la iniciativa que ahora se presenta conserva un núcleo fundamental de los principios de ese cuerpo legal, adoptando, aumentando y modificando lo necesario para formular uno más acorde con la sociedad y las prácticas contemporáneas.

La Comisión consideró que existían razones de fondo para proponer la elaboración de una nueva ley en vez de proponer reformas a la vigente, en lo que se encontraban acordes muchos de los maestros de derecho mercantil que se han dedicado específicamente a esta materia y que inclusive han elaborado anteproyectos al respecto. Ello sin que dejaran de conservarse en el anteproyecto las mejores disposiciones de la ley vigente, aun cuando con una sistemática diversa. Las diferencias entre la ley vigente y la iniciativa reconocen la evolución de las prácticas comerciales, el desarrollo de nuevas instituciones mercantiles y los profundos cambios en la composición de la sociedad mexicana desde 1943 a la fecha.

...

Para que la legislación concursal resulte eficaz es necesario que se caracterice por ser predecible, equitativa y transparente. La predecibilidad se consigue estableciendo reglas claras y precisas que permitan su aplicación de manera consistente y por lo tanto, ofrezcan certeza y desincentiven los litigios. La equidad, por su parte no se alcanza dando un trato igual a los distintos acreedores, sino reconociendo las diferencias y, sobre todo, evitando el fraude y el favoritismo. Por, último la transparencia obliga a proveer de información suficiente a los diferentes participantes para que todos puedan ejercer sus derechos, y obliga también a que los procedimientos judiciales sean abiertos y que las decisiones se fundamenten y se hagan del conocimiento del público.

Las características anteriores permiten establecer los incentivos apropiados para que acreedores y deudores potenciales puedan tomar las mejores decisiones y éstas contribuyan a elevar la eficiencia del sistema productivo. Además, una vez que la empresa ha incurrido en incumplimiento generalizado de sus obligaciones, la ley debe contribuir a que las partes puedan alcanzar acuerdos privados con la menor participación del Estado o si ello no es posible, se ejecuten expedita y ordenadamente los derechos, en las mejores condiciones posibles. Concretamente los criterios más importantes que orientaron el desarrollo de la Iniciativa fueron los siguientes:

- a) Maximizar el valor social de la empresa;
- b) Conservar el equilibrio entre deudor y acreedores, para que ambos sean plenamente respetados;
- c) Inducir el flujo de información relevante que permita a los interesados participar constructivamente;
- d) Respetar en lo posible las relaciones contractuales preexistentes.
- e) Adecuar los incentivos para facilitar un arreglo voluntario entre los deudores y acreedores;
- f) Propiciar las soluciones extrajudiciales;
- g) Apoyar a los jueces en aspectos técnicos y administrativos del procedimiento, para que puedan enfocar sus esfuerzos a las tareas jurisdiccionales y

h) Simplificar los trámites judiciales y procedimientos administrativos para hacerlos más transparentes y expeditos, reduciendo oportunidades e incentivos para litigios frívolos.”³¹⁰

Todos estos principios fueron plasmados a lo largo de la ley, aunque algunos no han podido ser debidamente recabados o implementados, no obstante el espíritu de conservación y preservación de la empresa se mantiene incolume en nuestra legislación vigente. En este sentido el artículo 1 de la LCM establece:

“**Artículo 1o.-** La presente Ley es de interés público y tiene por objeto regular el concurso mercantil.

Es de interés público conservar las empresas y evitar que el incumplimiento generalizado de las obligaciones de pago ponga en riesgo la viabilidad de las mismas y de las demás con las que mantenga una relación de negocios.”

La LCM estableció un nuevo sistema de dos etapas para la solución de los problemas de insolvencia. La primera etapa conocida como “conciliación”³¹¹ es

³¹⁰ **Exposición de motivos de la Ley de Concursos Mercantiles.** Cámara de Origen: Senadores, México, 23 de noviembre de 1999.

³¹¹ **Artículo 145 (LCM).**- La etapa de conciliación tendrá una duración de ciento ochenta y cinco días naturales, contados a partir del día en que se haga la última publicación en el Diario Oficial de la Federación de la sentencia de concurso mercantil. El conciliador o los Acreedores Reconocidos que representen más del cincuenta por ciento del monto total de los créditos reconocidos, podrán solicitar al juez una prórroga de hasta noventa días naturales contados a partir de la fecha en que concluya el plazo señalado en el párrafo anterior, cuando consideren que la celebración de un convenio esté próxima a ocurrir.

El Comerciante y los Acreedores Reconocidos que representen al menos el setenta y cinco por ciento del monto total de los créditos reconocidos, podrán solicitar al juez una ampliación de hasta por noventa días naturales más de la prórroga a que se refiere el párrafo anterior.

En ningún caso el plazo de la etapa de conciliación y su prórroga podrá exceder de trescientos sesenta y cinco días naturales contados a partir de la fecha en que se hubiese realizado la última publicación de la sentencia de concurso mercantil en el Diario Oficial de la Federación.

Concluido el plazo inicial y, en su caso, el de la prórroga, el juez procederá únicamente a levantar la certificación correspondiente haciéndose constar en la misma la terminación de la etapa de conciliación y, en su caso, de su prórroga, y el Comerciante en concurso mercantil será considerado en estado de quiebra.

Los plazos para la aprobación del convenio quedan comprendidos dentro de la etapa de conciliación y de su prórroga, no pudiendo extenderse en exceso del término previsto en este artículo.

un periodo de 185 días naturales en el cual se busca que la empresa insolvente, en conjunción con el conciliador, lleguen a un acuerdo con los acreedores y celebren un convenio que permita la conservación de la empresa en operación. La etapa de conciliación puede ser prorrogada en dos ocasiones por un periodo de 90 días naturales cada uno.

La segunda etapa se conoce como “quiebra”³¹², la cual tiene como finalidad la maximización del producto de los bienes de la empresa insolvente para lograr el mayor pago a los acreedores. La etapa de quiebra se inicia en 3 supuestos: i) a la conclusión de la etapa de conciliación, ii) A solicitud del conciliador antes de la conclusión de la etapa de conciliación cuando a su criterio no es viable lograr un convenio concursal, y iii) cuando el comerciante solicita que el procedimiento de concurso se inicie directamente en etapa de quiebra.

Existe una fase previa al inicio del procedimiento de concurso mercantil que se llama “visita”³¹³. Esta fase previa tiene como finalidad la de corroborar la existencia de los supuestos de procedencia del concurso mercantil. El especialista concursal tiene a su encargo revisar la documentación que

³¹² **Artículo 167 (LCM).**- El Comerciante en concurso mercantil será declarado en estado de quiebra cuando:

- I. El propio Comerciante así lo solicite;
- II. Transcurra el término para la conciliación y su prórroga si se hubiere concedido;
- III. El conciliador solicite la declaración de quiebra y el juez la conceda en los términos previstos en el artículo 150 de esta Ley, o
- IV. En el caso previsto en el artículo 21 de esta Ley.

³¹³ **Artículo 29 (LCM).**- Al día siguiente de que el juez admita la demanda, deberá remitir copia de la misma, más no de sus anexos, al Instituto, ordenándole que designe un visitador dentro de los cinco días siguientes a que reciba dicha comunicación. De igual forma y en el mismo plazo deberá hacerlo del conocimiento de las autoridades fiscales competentes para los efectos que resulten procedentes, girándose de inmediato los oficios respectivos.

Lo anterior, sin perjuicio de que los anexos respectivos de la demanda, deberán quedar a disposición del Instituto, de los acreedores y de las autoridades fiscales y administrativas competentes, en el juzgado.

A más tardar al día siguiente de la designación del visitador, el Instituto lo deberá informar al juez y al visitador designado. El visitador, dentro de los cinco días que sigan al de su designación, comunicará al juez el nombre de las personas de las que se auxiliará para el desempeño de sus funciones sin que persona alguna no designada pueda actuar en la visita. Al día siguiente de que conozca de dichas designaciones, el juez dictará acuerdo dándolas a conocer a los interesados.

considere pertinente para emitir un dictamen que servirá al Juez para establecer si procede o no el inicio del procedimiento de concurso mercantil.

Con la entrada en vigor de la LCM se estableció la necesidad de crear un instituto de especialistas en la materia que sería el encargado de apoyar a la autoridad jurisdiccional en la tramitación de los procesos de concursos mercantiles, mediante la designación de especialistas que participarán activamente en las distintas etapas del procedimiento concursal. De esta manera surgió el Instituto Federal de Especialistas de Concursos Mercantiles (IFECOM)³¹⁴.

La creación de dicho instituto obedeció al reconocimiento de la complejidad que implica la atención de un procedimiento concursal, ya que no es suficiente contar con los conocimientos jurídicos propios de un Juez, sino que es necesario contar con conocimientos técnicos en diversas áreas (contable, financiera, etc.) para dar una solución integral a la problemática que la tramitación de un proceso de estas características representa.

Con la creación de dicho instituto se dio, de manera necesaria, la profesionalización de los agentes que intervienen en la tramitación del procedimiento concursal teniendo lugar la creación de los órganos concursales encargados de apoyar al Juzgador.

Los auxiliares del concurso mercantil son tres:

³¹⁴ “El Instituto Federal de Especialistas de Concursos Mercantiles (IFECOM) fue creado por disposición de la Ley de Concursos Mercantiles, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 12 de mayo del año 2000. El IFECOM es un Órgano Auxiliar del Consejo de la Judicatura Federal con autonomía técnica y operativa, cuya principal finalidad es la de autorizar el registro de las personas que acrediten cubrir los requisitos necesarios para realizar las funciones de Visitador, Conciliador o Síndico, quienes apoyarán a la justicia en Materia Concursal en los aspectos técnicos involucrados en los procedimientos de concurso mercantil.

¿Qué hace?

- Administra un sistema de especialistas
- Difunde la cultura concursal
- Apoya a los órganos jurisdiccionales federales.” Información consultable en

<https://www.ifecom.cjf.gob.mx/paginas/quienesSomos.htm?pageName=quienesSomos%2FElIFECOM.htm>, última visita: 17 de septiembre de 2018.

- i) El visitador, quien tiene a su cargo el practicar un análisis *prima facie* de la situación económica del comerciante para determinar si se acreditan o no los supuestos de procedencia del concurso y por tanto si debe darse o no entrada al procedimiento concursal;
- ii) El conciliador, quien se encarga de elaborar la lista provisional y definitiva de acreedores, así como procurar obtener un acuerdo con éstos que le permita al comerciante continuar con sus operaciones; y
- iii) El síndico, quien es el encargado de administrar los bienes de la empresa quebrada y proceder a su enajenación procurando maximizar su valor para posteriormente hacer pago a los acreedores.

4. Utilidad de la institución

Ya que sabemos qué es y cómo está regulada la insolvencia, resulta necesario conocer su utilidad en la vida práctica. La regulación realizada por la legislación mexicana pretende crear un sistema de prevención, atención y solución de las problemáticas de la insolvencia mediante el establecimiento de un sistema de insolvencia mixto que permite la solución de diversas cuestiones fuera de los rigorismos jurídicos de los Juzgados Concursales, pero mantiene la necesidad de que determinadas conductas sean sancionadas por dicho juzgador para evitar con eso los abusos y mantener un escenario de igualdad entre las partes involucradas.

Esto con la finalidad de que se puedan atender las cambiantes necesidades de una empresa actual sin necesidad de esperar a que el órgano judicial burocrático dé solución a cada una de ellas, esto permite que las cuestiones urgentes que deben atenderse sin demora puedan ser atendidas de tal manera y solucionadas, procurando con esto solucionar o contener, al menos, los efectos de la empresa en crisis. La LCM contiene un método poco explorado por los empresarios, jueces y los mismos practicantes de la materia, quienes no han podido asimilar por completo el hecho de que la materia de la insolvencia es más económica y financiera que jurídica; no obstante, el sistema

previsto en la ley permite reorientar el negocio³¹⁵ en crisis para lograr su preservación.

Diversos ejemplos tenemos de los casos de éxito que se han dado alrededor del mundo y que son de conocimiento público como los de General Motors, Avianca, Parmalat, Nortel, entre otros tantos, y a pesar de que la utilización de estos procedimientos es poca en nuestro país, también contamos con casos de éxito que han logrado conservar las empresas.

En alguna ocasión tuve la oportunidad de participar dentro del concurso mercantil de la que pudiera ser la empresa constructora más grande y representativa de nuestro país, asesorando a un fondo de inversión de Boston cuyos intereses representaban aproximadamente el 8% de la deuda de la compañía, fue un proceso que duró poco más de año y medio contando la negociación previa y el proceso judicial, el cual fue relativamente rápido pues duró aproximadamente 5 meses, este fue un caso de éxito gracias a que los dos abogados que dirigían el asunto, el abogado de la empresa y el conciliador, son abogados con una visión no tan jurídica sino más de negocio, lo que permitió que se lograra un acuerdo que permitió la conservación de la empresa.

También sea dicho, que estos dos renombrados abogados ya habían intentado salvar dos compañías bajo un esquema similar pero desafortunadamente esos casos no fueron tan efectivos. En el primero de ellos también tuve la oportunidad de participar y se trataba de una empresa prestadora de servicios de transporte marítimo y refinación básica de aceites y crudo, uno de los principales proveedores de PEMEX; el segundo caso, que solo conocí de oídas, fue el de una empresa constructora de casas habitación. Estos dos

³¹⁵ No debe confundirse la viabilidad del negocio con la viabilidad de la empresa, ya que podemos estar ante un negocio viable - permite la inclusión de nuevos competidores y su mercado aún puede dar a ganar a sus participantes- pero ante una empresa que no lo es, es decir, la línea de negocio elegida por la empresa en crisis es buena y óptima pero los recursos de la empresa están tan comprometidos que, aún encontrando activos frescos, la viabilidad de la empresa ya no es posible; en tal situación lo conveniente es redirigir los activos productivos a otra empresa, nueva o existente, que pueda explotar y aprovechar tales activos en el negocio elegido.

antecedentes les permitieron llegar al caso de la constructora de infraestructura y hacer un planteamiento que permitió conseguir un acuerdo con los acreedores que fue presentado ante el Juez que conocía el concurso mercantil y a la postre logró ser aprobado y ejecutado rehabilitando a la empresa y permitiéndole continuar con sus operaciones.

CAPÍTULO TERCERO.

FORMAS DE CONSERVACIÓN

Hemos analizado el marco general que circunda al funcionamiento de las empresas y cómo es que debe visualizarse la operatividad de éstas dentro del entorno económico para lograr su debido funcionamiento. Ahora en este último capítulo nos enfocaremos a determinar cómo debemos realizar la evolución de nuestras empresas para lograr su conservación.

1. Implementación de un gobierno corporativo

Ya en un capítulo previo esbozamos la importancia de implementar un adecuado gobierno corporativo para el correcto desarrollo empresarial, pero ¿en qué consiste esta implementación? Es muy importante que el lector recuerde que cada empresa es, de suyo, distinta; no obstante, debemos identificar esta evolución a la que debe sujetarse la empresa para poder crecer y mantenerse productiva.³¹⁶

El primer paso es identificar el momento que vive la empresa para poder determinar si efectivamente puede estar sujeta a un crecimiento corporativo³¹⁷.

³¹⁶ “Hablar de gobierno de la empresa es lo suficientemente amplio y relevante como para llevar a cientos de académicos, consultores, editorialistas, etc., a desarrollar los principales aspectos que cubren tan importante tema. Un gran número de estos expertos ha desarrollado sus trabajos alrededor de la organización *corporativa*, es decir, aquella empresa que cuenta con los elementos necesarios y suficientes para requerir contar con órganos de gobierno y prácticas corporativas que ayuden, por una parte, a cumplir los requisitos legales de los países donde operan y, por otra, a buscar que la empresa cuente con vida propia, sea responsable ante terceros y sea capaz de permanecer en el tiempo. Estas necesidades o aspiraciones pueden encontrarse también en empresas familiares, donde el grupo familiar que participa en el capital ha decidido contar con elementos de gobierno corporativo.

Sin embargo, existe un número muy importante de empresas, tanto familiares como no familiares, que no han tenido la necesidad o no han contado con los recursos necesarios para aprovechar las ventajas de ser una empresa con las cualidades que nacen de tener con un gobierno corporativo.” **Aparicio Castillo, Ricardo (compilador).** *Op. cit.*, pp. 375.

³¹⁷ En nuestra experiencia también hemos visto casos en los que el crecimiento precipitado ha ocasionado la desaparición de la empresa, esto debido a que el nivel de operatividad en el que se encontraba todavía no justificaba la implementación de

No debemos pasar por alto el hecho de que implementar un gobierno corporativo lleva consigo la ejecución de controles y costos asociados que, si el momento de crecimiento que vive la empresa no lo permite, pudieran resultar insostenibles.

En un segundo término debemos entender la separación que vivirá el negocio de sus dueños. Esto implica que los propietarios originales podrán o no estar involucrados en la operatividad diaria de la compañía, pero que ésta deberá ser autosuficiente y seguir ciertos controles y cumplir con determinados estándares.

“En este proceso evolutivo es fundamental entender cómo la empresa familiar pasa de ser el activo principal de la familia a convertirse en un activo más dentro de su portafolio de inversiones. Hay que entender la transición del concepto de manejar *un negocio familiar* a administrar *los negocios de la familia*. Las familias empresarias van evolucionando para convertirse, naturalmente, en familias patrimoniales. A veces se (sic) es ambas cosas, a veces sólo la última.

El rol del líder de la familia también evoluciona. En un inicio lo importante es su capacidad de gestión y supervivencia; después, es necesario pasar a ser más estratégico y preocuparse por temas de gobierno, no de una sola empresa, sino de un grupo de empresas. En este mismo sentido, la complejidad y diversidad de activos que posee la familia crece y demanda, muchas veces, estructuras específicas dirigidas por otros miembros de la familia, con especialistas contratados para fines concretos que rebasan el mero ámbito de la empresa, dando paso a conceptos que se han denominado *family office* u oficinas de familia.”³¹⁸

Es por esto que resulta de vital importancia lograr alinear los intereses de los dueños de la empresa, con los objetivos que se van a perseguir por parte de los directores de la empresa, es decir debemos alinear los intereses de todos los participantes clave dentro de esta implementación:

“No todos comprenden la necesidad del cambio de la misma forma. Algunos dudan de la utilidad de la transformación propuesta. Pueden existir opiniones diversas sobre cuál

controles y contratación de personal que generan cargas adicionales a la operatividad diaria.

³¹⁸ Aparicio Castillo, Ricardo (compilador). *Op. cit.*, pp. 450-451.

es la mejor forma de implementar los cambios. Otros pueden ofrecer resistencia por razones personales.

Por consiguiente, quienes lideran la iniciativa dentro de la organización, tendrán que invertir mucho tiempo en crear una visión común que responda las siguientes preguntas:

- > ¿Qué cambios se implementarán?
- > ¿Cómo se implementarán los cambios?
- > ¿Cuándo se implementarán?
- > ¿Qué beneficios aportarán a la empresa?
- > ¿Qué riesgos pueden impedir que los resultados previstos se obtengan en los tiempos esperados?

Esto se aplica a todas las empresas, desde las empresas familiares, relativamente pequeñas, hasta las grandes organizaciones con complejas estructuras de propiedad.

El alineamiento requiere que todos los participantes clave (propietarios, directores, gerentes y demás interesados) estén unidos desde el principio, para poder desarrollar un interés y un propósito comunes. Estas partes suelen tener intereses esencialmente diferentes, lo que dificulta aún más consensuar la estrategia para mejorar el gobierno corporativo.”.³¹⁹

En tercer lugar, debemos buscar establecer los objetivos tanto económicos, como productivos y de ventas y los procesos que se seguirán para la supervisión de su cumplimiento. Esto se logrará a través del establecimiento de un consejo de administración o un administrador único que deberá de reportar a la junta de directores o consejo de directores.

Es muy común que el empresario no especializado desconozca la distinción entre el grupo de consejeros, internos o independientes, (Consejo de Administración³²⁰) y el grupo de administradores (directores y gerentes) por lo

³¹⁹ **International Finance Corporation.** *Guía Práctica de Gobierno Corporativo. Experiencias del Círculo de Empresas de la Mesa Redonda Latinoamericana*, Estados Unidos de América, IFC, 2010, pp. 38.

³²⁰ Esta distinción es de vital importancia para el lector, ya que los consejeros tienen un deber de cuidado mayor sobre el negocio social, y generalmente se caracterizan por estar dotados de una independencia del mismo, para evitar que vean comprometidos sus intereses en la toma de decisiones. Existen legislaciones, como la Ley de Instituciones de Crédito (LIC), que señalan qué cualidades debe cumplir un consejero externo: “**Artículo 23 (LIC).**- Los nombramientos de consejeros de las instituciones de banca múltiple deberán recaer en personas que cuenten con calidad técnica, honorabilidad e historial crediticio satisfactorio, así como con amplios conocimientos y experiencia en materia financiera, legal o administrativa. Los consejeros estarán obligados a abstenerse

que es muy importante lograr transmitir esta distinción que consistente básicamente en que, los primeros dictan las directrices de actuación y dirección de la empresa, y los segundos son los que tienen a su cargo la implementación de dicha visión.

“Continuemos con los Consejos de Administración, ahora desde la perspectiva de los consejeros externos. El ser consejero en una empresa de cualquier tipo es un honor y a la vez una gran responsabilidad. No es sólo porque se tiene que opinar y decidir asuntos clave, sino que el compromiso de tiempo, esfuerzo y análisis puede (y debe ser) bastante grande. Un consejero externo debe ser recompensado, pero él (ella) **da**

expresamente de participar en la deliberación y votación de cualquier asunto que implique para ellos un conflicto de interés. Asimismo, deberán mantener absoluta confidencialidad respecto de todos aquellos actos, hechos o acontecimientos relativos a la institución de banca múltiple de que sea consejero, así como de toda deliberación que se lleve a cabo en el consejo, sin perjuicio de la obligación que tendrá la institución de proporcionar toda la información que les sea solicitada al amparo de la presente Ley.

En ningún caso podrán ser consejeros:

- I. Los funcionarios y empleados de la institución, con excepción del director general y de los funcionarios de la sociedad que ocupen cargos con las dos jerarquías administrativas inmediatas inferiores a la de aquél, sin que éstos constituyan más de la tercera parte del consejo de administración.
- II. El cónyuge, concubina o concubinario de cualquiera de las personas a que se refiere la fracción anterior. Las personas que tengan parentesco por consanguinidad o afinidad hasta el segundo grado, o civil, con más de dos consejeros;
- III. Las personas que tengan litigio pendiente con la institución de que se trate;
- IV. Las personas sentenciadas por delitos patrimoniales; las inhabilitadas para ejercer el comercio o para desempeñar un empleo, cargo o comisión en el servicio público, o en el sistema financiero mexicano;
- V. Los quebrados y concursados que no hayan sido rehabilitados;
- VI. Quienes realicen funciones de inspección y vigilancia de las instituciones de crédito, y
- VII. Quienes realicen funciones de regulación y supervisión de las instituciones de crédito, salvo que exista participación del Gobierno Federal o del Instituto para la Protección al Ahorro Bancario en el capital de las mismas, o reciban apoyos de este último, y
- VIII. VIII. Quienes participen en el consejo de administración de otra institución de banca múltiple o de una sociedad controladora de un grupo financiero al que pertenezca una institución de banca múltiple.

La mayoría de los consejeros deberán ser mexicanos o extranjeros residentes en el territorio nacional.

La persona que vaya a ser designada como consejero de una institución de banca múltiple y sea consejero de otra entidad financiera deberá revelar dicha circunstancia a la asamblea de accionistas de dicha institución para el acto de su designación.” **Ley de Instituciones de Crédito**, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 18 de julio de 1990.

mucho más de lo que recibe y, por tanto, se debe medir su participación en forma muy honesta y sincera.”³²¹

Por su parte, el grupo de administradores tendrá a su cargo el llevar la actividad diaria de la empresa y mantener un control en el manejo de la información que se genera en la empresa como estados financieros, planes de negocios, actas corporativas, etc. Esta información deberá ser presentada al grupo de consejeros quienes evaluarán la misma y determinarán el camino que debe seguirse para la preservación de la empresa, logrando su crecimiento conforme a las directrices y/u objetivos de los dueños o socios.

De lo que hemos revisado, podemos señalar que la implementación de un gobierno corporativo³²² puede visualizarse de la siguiente manera:

- Selección de una de las formas sociales previstas en la ley.
- Creación de los libros sociales y demás actos corporativos.
- Creación de una junta de directores o de consejo.
- Establecimiento de un consejo de administración o un administrador único.
- Creación de un organigrama empresarial.
- Establecimiento de un programa de cumplimiento de objetivos y rendición de cuentas.

³²¹ **Grabinsky, Salo.** *Dinámica y Conflictos en las Empresas Familiares*, México, Del Verbo Emprender, 2002, pp. 183-184.

³²² “El proceso de gobierno corporativo no acabará nunca. Surgirán nuevas ideas y temas de debate. Algunos promotores del gobierno corporativo querrán liderar e implementar las nuevas medidas más rápido que otros; esto generará nuevos focos de resistencia; algunas ideas pueden ser buenas, pero se necesitará tiempo para entenderlas. El proceso exigirá capacidad de recuperación y perseverancia. Hará falta tiempo para que la gente realmente comprenda las ventajas del buen gobierno. También será necesario contar con personas capaces de desarrollar compromiso a diferentes niveles, dentro de las empresas y con diferentes grupos de accionistas. Pero estoy seguro de que, dentro de cinco años, al mirar atrás, veremos un mercado de capitales mucho más maduro en América Latina y podremos reírnos de las anécdotas que sólo podremos contar dentro de diez años. Leonardo Pereira, NET, ex Director Financiero”. **International Finance Corporation.** *Guía Práctica de Gobierno Corporativo. Experiencias del Círculo de Empresas de la Mesa Redonda Latinoamericana*, Estados Unidos de América, IFC, 2010, pp. 173.

2. La Institucionalización

Como vimos en el apartado anterior, dependiendo del tamaño de la empresa puede llegar a ser conveniente la implementación de ciertas medidas que fomenten y permitan un crecimiento sustentable. Independientemente del estado de madurez en el que se encuentre el negocio, es indudable que si éste continúa operando y todo continúa en funcionamiento llegará el momento en el que se tenga que realizar una institucionalización de la empresa.

¿Qué es la institucionalización? Cuando hablamos de institucionalización nos referimos a llevar a la empresa al siguiente nivel de control y operativo, establecer procesos controlados y supervisables, con la finalidad de estandarizarlos y que permitan la toma de decisiones objetivas y basadas en resultados.

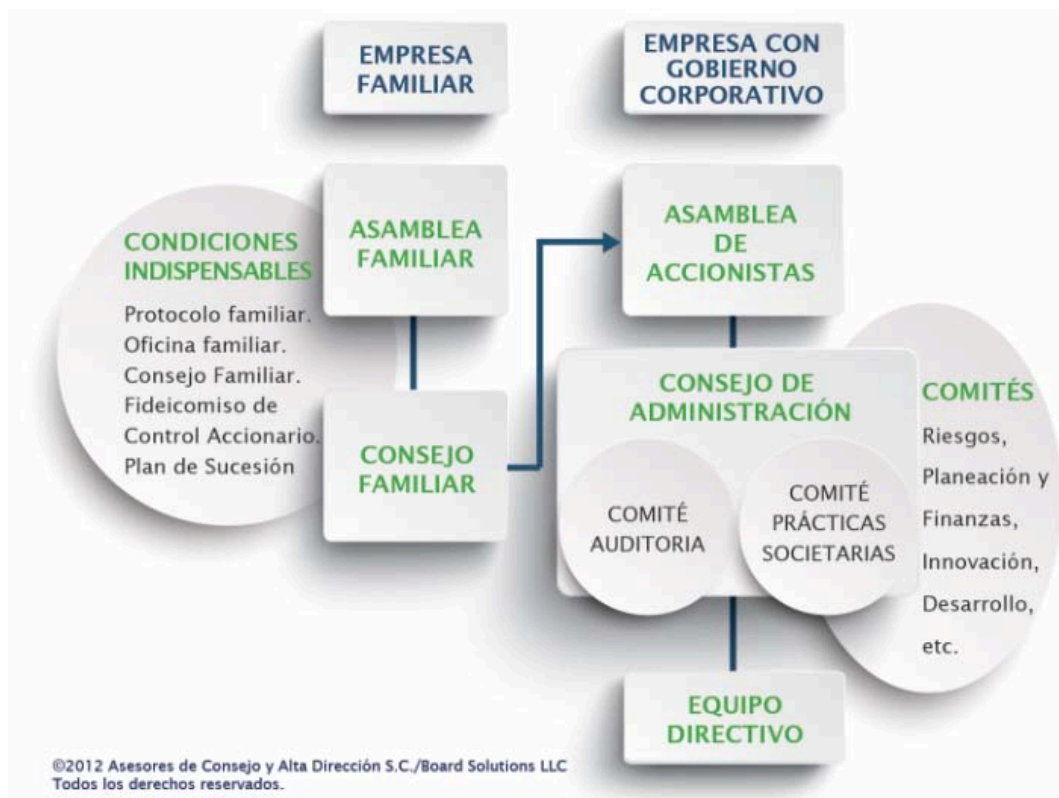
El primer reto que enfrentaremos al tratar de iniciar una institucionalización de la empresa es la necesidad de separar concreta y detalladamente los patrimonios, personalidades y actividades del dueño con el de la empresa. Pareciera ser algo muy obvio y evidente, pero la realidad empresarial, no solo mexicana, es que la mayoría de los empresarios no logran una separación entre ellos y su empresa.

“Es necesario hacer la división entre empresa y empresario. Al momento de hacer cualquier análisis, es importante no incluir la situación personal del empresario. Lo anterior suele ser difícil de deslindar, en especial en la empresa de un solo dueño, ya que existe la tendencia a confundir sus activos con los de la empresa (y en ocasiones también sus pasivos). En otros casos, el empresario está tan ligado sentimentalmente, que llega a sentir que él es la empresa (o que la empresa es él), con el peligro de que cualquier análisis que se haga herirá su susceptibilidad. En el análisis es importante deslindar a la empresa de dueños y empleados. Los dueños y empleados deberán ser analizados también, al ver el ambiente organizacional, las costumbres y hábitos, los procedimientos sociales y todo lo referente a las personas que participan en la empresa, pero sólo se analizará su influencia en el desempeño del negocio y sus resultados.”³²³

³²³ **González Andión, Emilio Y OTROS.** *Op. Cit.*, pp. 14-15.

Lograr esta disociación es de suma importancia debido a que sin ella no será posible un adecuado funcionamiento y mucho menos una transición a un ente independiente, que es lo que se busca en la institucionalización.

De Empresa Familiar a Empresa Institucional



324

La institucionalización, como su nombre lo indica, busca lograr que el negocio que ya ha demostrado ser exitoso pueda permanecer funcional a través del paso del tiempo y logrando independencia de las personas que la fundaron y que la operan al crear una institución independiente de éstos, es decir, a través de la creación de puestos y jerarquías se busca dotar a la empresa de una independencia, crear una figura icónica que pueda funcionar con independencia de las personas que la integran generando la posibilidad de sustituirlas y/o reemplazarlas y aún así preservar la empresa.

“Un ícono que se parece algo al hombre león de Stadel aparece hoy en día en automóviles, camiones y motocicletas desde París a Sidney. Es el ornamento del capó

³²⁴ **Bolsa Mexicana de Valores.** Gobierno corporativo. <http://www.bmv.com.mx/es/mi-empresa-en-bolsa/gobierno-corporativo> última visita: 26 de marzo de 2019.

que adorna los vehículos fabricados por Peugeot, uno de los más antiguos y mayores fabricantes de automóviles de Europa. Peugeot empezó como un pequeño negocio familiar en el pueblo de Valentigney, a solo 300 kilómetros de la cueva de Stadel. En la actualidad, la compañía da trabajo a 200,000 personas en todo el mundo, la mayoría de las cuales son completamente extrañas para las demás. Dichos extraños cooperan de manera tan efectiva que en 2008 Peugeot produjo más de 1.5 millones de automóviles, que le reportaron unos beneficios de alrededor de 55,000 millones de euros.

¿En qué sentido podemos decir que Peugeot S.A. (el nombre oficial de la compañía) existe? Hay muchos vehículos Peugeot, pero es evidente que estos no son la compañía. Incluso si todos los Peugeot del mundo se redujeran a chatarra y se vendieran como metal desguazado, Peugeot S.A. no desaparecería. Continuaría fabricando nuevos automóviles y produciendo su informe anual. La compañía es propietaria de fábricas, maquinaria y salas de exhibición y emplea a mecánicos, contables y secretarías, pero todos ellos juntos no abarcan Peugeot. Un desastre podría matar a todos y cada uno de los empleados de Peugeot, y seguir destruyendo todas sus cadenas de montaje y sus despachos ejecutivos. Incluso entonces, la compañía podría pedir dinero prestado, contratar a nuevos empleados, construir nuevas fábricas y comprar nueva maquinaria. Peugeot tiene gerentes y accionistas, pero tampoco ellos constituyen la compañía. Se podría despedir a todos los gerentes y vender todas sus acciones, pero la compañía permanecería intacta.”³²⁵

La primera etapa de la institucionalización es la de crear un órgano de administración independiente y profesional que pueda tomar a su cargo la dirección del negocio empresarial. Este órgano deberá ser capaz de traducir la visión de los dueños de la empresa en órdenes y procesos específicos que permitan a los empleados llegar a los objetivos de rentabilidad esperados.

La forma de lograr esta interacción entre los dueños o accionistas y los administradores de la empresa se logra mediante el establecimiento de un canal de comunicación que se conoce junta de directores o junta de consejeros. Este órgano se integra por un grupo de personas que representan la visión de los dueños o accionistas y otro grupo de personas que representan y conocen la visión interna de la empresa, esto con la finalidad de armonizar intereses y realidades.

³²⁵ Noah Harari, Yuval, *Op. Cit.*, pp. 42.

“En principio, todos los directivos senior de la empresa le reportan al Consejo. La principal responsabilidad del consejo es monitorear la toma de decisiones en la empresa, asegurándose de que es consistente con los intereses de los accionistas externos.

Un Consejo de Administración típicamente consiste de 10 a 15 individuos traídos de un grupo de directores elite de la empresa y de individuos externos a la empresa. Un **ejecutivo senior** (generalmente identificado con el título de presidente o director general o CEO), su director financiero (CFO), y otros cuantos directivos senior usualmente integran el Consejo aunque los directivos del Consejo comúnmente son superados en número por los miembros externos. El ejecutivo senior de la empresa es regularmente, pero no siempre, el **presidente del consejo** (término utilizado para describir a los directivos senior sean hombre o mujer). La tarea de los miembros directivos del consejo -incluyendo al presidente del consejo- es la de proporcionar a otros miembros del consejo información y una visión acerca de las decisiones críticas que se han tomado dentro de la empresa y los efectos que esas decisiones pueden llegar a tener en las acciones de la empresa. La tarea de los miembros externos del consejo es evaluar el desempeño pasado, presente y futuro de la empresa y de los directivos senior para asegurar que las acciones tomadas en la empresa coinciden con los intereses de los accionistas.”.³²⁶

En los últimos años se ha advertido que el esquema tradicional de una sola persona tomando las decisiones estratégicas de una empresa, no atienden a las necesidades reales de los negocios actuales, por lo que la tendencia ha

³²⁶ La traducción es propia, el texto original señala: “In principle, all of a firm’s senior managers report to the board. The board’s primary responsibility is to monitor decision making in the firm, ensuring that it is consistent with the interests of outside equity holders.

A board of directors typically consists of 10 to 15 individuals drawn from a firm’s top management group and from individuals outside the firm. A firm’s **senior executive** (often identified by the title president or chief executive officer or CEO), its financial officer (CFO), and a few other senior managers are usually on the board-although managers on the board are typically outnumbered by outsiders. The firm’s senior executive is often, but not always, the **chairman of the board** (a term used here to denote both female and male senior executives). The task of managerial board members-including the board chairman-is to provide other board members information and insights about critical decisions being made in the firm and the effect those decisions are likely to have on a firm’s equity holders. The task of outsiders on the board is to evaluate the past, current, and future performance of the firm and of its senior managers to ensure that the actions taken in the firm are consistent with equity holders’ interests.”. **Barney, Jay B. Y OTRO.** *Strategic Management and Competitive Advantage*, Estados Unidos de América, Prentice Hall, 2012, pp. 223-224.

sido a integrar a un cuerpo directivo colegiado, generalmente conformado por cuatro directores³²⁷:

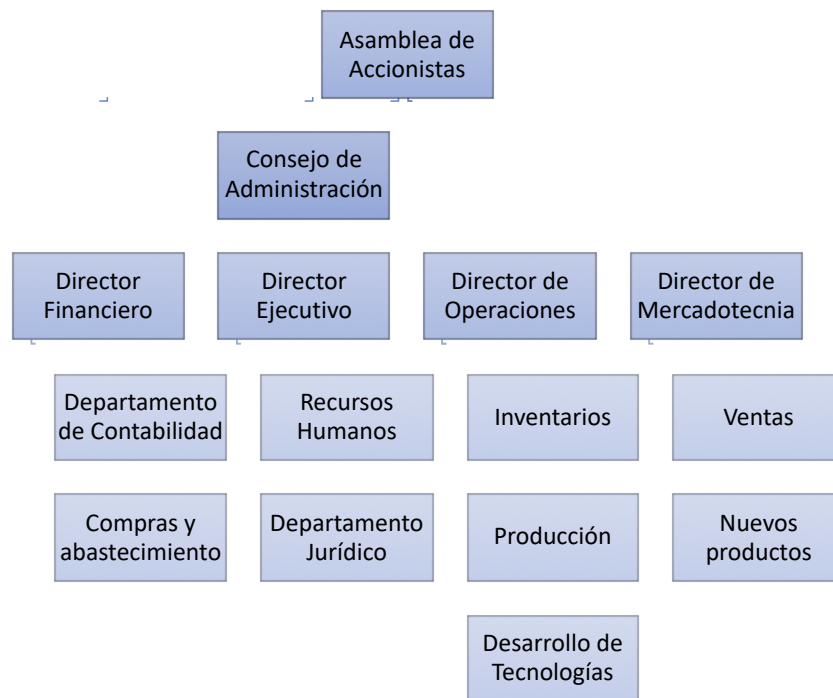
- a) **Director Ejecutivo (Chief Executive Officer-CEO)**. Es la persona encargada de tomar las decisiones que afectan la estrategia general de la empresa. Su función es implementar las decisiones de la junta de directores con la finalidad de garantizar el alto desempeño de la empresa.
- b) **Director Financiero (Chief Financial Officer-CFO)**. Es la persona encargada de las decisiones financieras de la empresa. Su función es la de garantizar el alto desempeño de los dineros de la empresa, que se obtenga el mayor rendimiento con un buen plan de endeudamiento y de inversiones.
- c) **Director de Operaciones (Chief Operating Officer-COO)**. Es la persona encargada del funcionamiento operativo de la empresa. Su función es la de garantizar la adecuada operatividad de la empresa, coordinando los temas de producción y logística interna y de entrega final.
- d) **Director de Mercadotecnia (Chief Marketing Officer-CMO)**. Es la persona encargada de la estrategia de posicionamiento y venta de los productos de la empresa. Su función es la de garantizar la movilidad de los productos o servicios que se producen, así como la satisfacción del consumidor.

Aunque estas cuatro son las direcciones más comunes en las grandes empresas o corporaciones, existen una variedad de direcciones o jerarquías que se han implementado en diversas empresas dependiendo su giro o especialidad, como lo pueden ser la Dirección de investigación y desarrollo, la

³²⁷ Existen algunas organizaciones que incluyen un quinto director dada la relevancia del área de la que se ocupa, que es el Director Jurídico (General Counsel).

Dirección de tecnologías de la información, la Dirección de desarrollo de talento, entre otras tantas.

El número de jerarquías o niveles dependerá del tamaño y áreas de la empresa, pero un organigrama básico puede ser planteado de la siguiente manera:



Posteriormente, como segunda etapa, debe implementarse una serie de procesos, lineamientos y requerimientos para la toma de decisiones. Es muy importante que dentro de la estructura se respeten las decisiones y jerarquías, es decir si el departamento de recursos humanos es el encargado de las remuneraciones, es dicho departamento el que deberá incrementar los sueldos, escuchando siempre a los jefes directos. No debe permitirse que las personas con puestos directivos o incluso los dueños impongan sus determinaciones por encima de las reglas corporativas.

También debe establecerse un proceso claro y definido para la toma de decisiones. Hay que distinguir qué decisiones corresponden a cada departamento o área, y qué decisiones deben ser consensadas con otras áreas. Si un departamento en específico debe estar involucrado en la toma de una decisión que se sepa quién es la persona capaz de intervenir en las

reuniones de trabajo, participar en la toma de la decisión y, en su momento, implementar la decisión.

Es por eso que durante este proceso, resulta de vital importancia que se establezcan plazos específicos para alcanzar objetivos concretos en las prácticas y políticas de la empresa. La institucionalización es un proceso cambiante y continuo por lo que para lograr arraigar esta nueva cultura se necesita acompañarla de un proceso de atención de preocupaciones de los participantes para poder, así, lograr resolverlas y incentivar a la recepción de esta nueva cultura empresarial.

Finalmente, para lograr una institucionalización efectiva se deben tener manuales de procedimientos y reglas de operatividad internas, así como los reglamentos internos enfocados a cada área de la compañía. Esto junto con la creación de comités que permitan la fácil y supervisión y control de la empresa. La creación y establecimiento de los comités se hará conforme a los que se estimen necesarios dado el funcionamiento de la sociedad. Existen tres comités generalmente aceptados que se desprenden de la Ley del Mercado de Valores: i) Comité de Auditoría, ii) Comité de Finanzas y Administración y iii) Comité de Sueldos y Compensaciones; pero, se insiste, la creación de los comités dependerá de las necesidades de la empresa en específico.

3. Enajenación del negocio

Finalmente, cuando ya no es posible mantener la operación de la empresa bajo una misma administración, no ha sido posible implementar un gobierno corporativo o lograr su institucionalización, una forma adicional de conservación, que no la deseada, lo es a través de la enajenación de la empresa a nuevos socios o dueños.

Este procedimiento puede realizarse mediante la enajenación que sea haga en acuerdo privado o, en su caso, se puede recurrir a las herramientas que nos proporciona la Ley de Concursos Mercantiles, la cual prevé tres procedimientos para la enajenación total o parcial de los activos de la empresa:

- **La venta de bienes mediante subasta pública.** Esta es la regla general para la enajenación de los bienes e inicia con la convocatoria pública realizada por el síndico misma que deberá contener: **i)** Una descripción de cada uno de los bienes o conjunto de bienes de la misma especie y calidad que se pretende enajenar; **ii)** El precio mínimo que servirá de referencia para determinar la adjudicación de los bienes subastados, acompañado de una explicación razonada de dicho precio y, en su caso, la documentación en que se sustente; **iii)** La fecha, hora y lugar en los que se propone llevar a cabo la subasta, y **iv)** Las fechas, lugares y horas en que los interesados podrán conocer, visitar o examinar los bienes de que se trate.

Publicada la convocatoria, los interesados podrán presentar sus ofertas de compra hasta el día inmediato anterior a la fecha señalada para la subasta, debiendo presentarla en los formatos que al efecto ha autorizado el IFECOM y cumpliendo con los demás requisitos establecidos en la ley.³²⁸

El día señalado para la celebración de la subasta ésta se verificará en el local del juzgado que tramita el concurso, misma que será presidida por el Juez de Distrito o su Secretario de Acuerdos.

Leídas las posturas presentadas y habiéndose o no mejorado las ofertas en la audiencia, se declarará vencedora a la mejor oferta presentada, requiriéndose al oferente para que realice el pago del precio dentro de los diez días siguientes a la celebración de la misma, apercibido que en caso de no hacerlo se le hará efectiva, a favor de la masa, la garantía o depósito otorgados para participar en el proceso de subasta.

Pagado el precio, el Juez decretará la adjudicación correspondiente y ordenará al síndico que ponga en posesión de los bienes al adjudicatario.

Adicionalmente, la LCM -*artículo 207*- prevé que si transcurridos seis meses sin que se hayan podido enajenar la totalidad de los bienes, cualquier interesado

³²⁸ **Artículo 201.-** Todas las posturas u ofertas que se realicen en un procedimiento de enajenación deberán cumplir con los requisitos siguientes:

- I.** Presentarse en los formatos que al efecto publique el Instituto;
- II.** Prever el pago en efectivo. En los casos en que sea posible determinar con precisión el monto que le correspondería a algún Acreedor Reconocido como cuota concursal derivada de una venta, se permitirá al acreedor de que se trate aplicar a una oferta dicho monto, equiparándolo al pago en efectivo;
- III.** Tener una vigencia mínima por los cuarenta y cinco días naturales siguientes a la fecha de celebración de la subasta o, en su caso, a la fecha en que se presente la oferta, y
- IV.** Estar garantizada en los términos que determine el Instituto mediante reglas generales.

podrá presentar una oferta para la compra de una parte o de la totalidad de los bienes remanentes. Con la oferta se dará vista al comerciante, a los acreedores reconocidos y a los interventores para que manifiesten su oposición. En caso de que no exista oposición, se procederá a la enajenación de los activos mediante subasta pública, la cual se tramitará en los mismos términos previamente descritos. El precio ofertado servirá como base para la subasta pública. En este caso el oferente participará en la subasta pero no podrá mejorar su oferta.

- **Procedimiento especial propuesto por el síndico.** De conformidad con el artículo 205³²⁹ de la LCM, en caso de que el síndico lo estime conveniente, éste podrá solicitar al Juez una autorización para enajenar parte o la totalidad de los bienes en un procedimiento distinto al de subasta pública, para lo cual será necesario que el síndico justifique el beneficio que se obtendrá con la utilización de dicho procedimiento, los pormenores de la tramitación de dicho procedimiento, así como los motivos que originaron la utilización de dicho proceso.

La facultad conferida en el referido dispositivo no convierte al síndico en un ente omnipotente capaz de determinar a su más amplia discreción la forma que deberá utilizarse para el procedimiento de enajenación, sino que simplemente le permite proponer un procedimiento de enajenación distinto atendiendo a las peculiaridades del caso concreto, mismo que estará sujeto a las observaciones del comerciante, los acreedores reconocidos e interventores, así como a la aprobación del Juez.

- **Venta directa.** Finalmente, la tercera posibilidad de enajenación consiste en la posibilidad de que el síndico, dadas las características particulares de los

³²⁹ **Artículo 205.-** El síndico podrá solicitar al juez autorización para enajenar cualquier bien o conjunto de bienes de la Masa mediante un procedimiento distinto al previsto en los artículos anteriores, cuando considere que de esa manera se obtendría un mayor valor.

En este caso, la solicitud del síndico deberá contener:

- I.** Una descripción detallada de cada uno de los bienes o conjunto de bienes de la misma especie y calidad que se pretenda enajenar;
- II.** Una descripción del procedimiento mediante el cual se propone realizar la enajenación, y
- III.** Una explicación razonada de la conveniencia de llevar a cabo la enajenación en la forma que se propone y no conforme a lo dispuesto en los artículos 198 al 204 de esta Ley.

bienes a enajenarse, realice, sin necesidad de autorización judicial, una venta directa de aquellos bienes que no puedan ser objeto de conservación sin deterioro o estén expuestos a una grave disminución en su precio o cuya conservación sea demasiado costosa en comparación a su valor.

Este procedimiento está previsto en el artículo 208³³⁰ de la LCM y parece que se creó para el caso de bienes perecederos en donde el retraso en su venta podría comprometer la preservación de su estado físico y por consiguiente su valor.

Para llevar a cabo este tipo de enajenación el síndico únicamente debe dar aviso, de manera razonada, dentro de los 3 días siguientes a la enajenación, al Juez Concursal respecto de la realización de la venta, así como los datos de identificación del comprador.

El artículo 197³³¹ establece que en caso de que la enajenación de la masa concursal como unidad productiva pueda maximizar el producto de la venta el síndico tiene la obligación de valorar la conveniencia de mantener la empresa en operación, para posteriormente venderla como unidad económica productiva.

Es difícil encontrar un caso en el que una empresa en quiebra pueda continuar operando, dado que la quiebra presupone la falta de los elementos necesarios para el debido funcionamiento de la empresa y es necesario que se presenten diversas circunstancias que permitan la continuación de sus operaciones. No

³³⁰ **Artículo 208.-** Bajo su responsabilidad, el síndico podrá proceder a la enajenación de bienes de la Masa, sin atender a lo dispuesto en este Capítulo, cuando los bienes requieran una inmediata enajenación porque no puedan conservarse sin que se deterioren o corrompan, o que estén expuestos a una grave disminución en su precio, o cuya conservación sea demasiado costosa en comparación a su valor.

En estos casos, dentro de los tres días hábiles de realizada la venta, el síndico, por conducto del juez, informará de la misma al Comerciante, a los interventores y a los Acreedores Reconocidos. El informe deberá incluir una descripción de los bienes de que se trate, sus precios y condiciones de venta, y la justificación de la urgencia de la venta y de la identidad del comprador.

³³¹ **Artículo 197.-** Declarada la quiebra, aun cuando no se hubiere concluido el reconocimiento de créditos, el síndico procederá a la enajenación de los bienes y derechos que integran la Masa, procurando obtener el mayor producto posible por su enajenación.

Cuando la enajenación de la totalidad de los bienes y derechos de la Masa como unidad productiva, permita maximizar el producto de la enajenación, el síndico deberá considerar la conveniencia de mantener la empresa en operación.

obstante, sí han existido casos en los que las empresas en quiebra han operado por varios años.³³²

A lo largo de toda la ley concursal, así como en su exposición de motivos, se puede advertir la intención del legislador en el sentido de procurar la conservación de la empresa para preservar la fuente de empleo, buscando que la problemática económica de la empresa concursada afecte lo menos posible a las empresas y personas que de alguna manera, directa o indirectamente, guardan relación con ésta.

En este sentido, si del análisis del estado de la empresa que realiza el síndico advierte que es viable continuar con la operación de ésta y que tal situación permitirá que la enajenación se realice de una manera más rápida y eficiente, éste tomará la administración de la misma y continuará con las operaciones.

¿Cómo se puede llegar a determinar que una empresa es viable en su operación? Para responder esta interrogante es necesario que el síndico tome en consideración diversos factores como son: i) los inventarios existentes, ii) las órdenes de compra celebradas, iii) el capital humano con el que se cuenta, iv) el giro del negocio, v) las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar, vi) el pasivo a corto, mediano y largo plazo, entre otras tantas.

Otra peculiaridad que debe tomarse en cuenta es la relacionada con la prohibición que se tiene, en virtud de la sentencia de declaración de concurso, respecto de la realización de cualquier pago a los acreedores, diverso a la prelación y grado establecida en la propia ley.

El síndico podrá realizar el pago de los gastos de operación con cargo a la masa de una forma preponderante³³³, sin embargo la problemática inicia con la determinación de qué debe entenderse como gasto de operación.

³³² Un ejemplo de esta situación lo constituyó la empresa REFA Mexicana, S.A. de C.V., misma que estuvo en dos procesos de concurso mercantil por más de siete años, siendo que el segundo de ellos se inició directamente con la quiebra de la empresa en el año 2007. En ambos procesos dicha empresa se mantuvo en operación.

En varios casos la distinción podría parecer fácil de realizarse, pensemos en la compra de materia prima o en el pago de la renta del inmueble en el que se encuentra la empresa, pero hay otros casos en los que dicha distinción no es tan sencilla, como podría ser el pago de los servicios de almacenaje del producto terminado, el pago de las licencias del software o la contratación de distintos servicios e incluso el pago de las contribuciones de seguridad social.

Esta distinción es fundamental pues de ella puede depender la ponderación que se haga respecto de la viabilidad de continuar con la operación de la empresa, ya que si los gastos de operación son tales que no pueden hacerse frente a corto plazo y la empresa quebrada no tiene forma de afrontarlos en el corto y mediano plazo la operación de ésta no será viable.

El proceso normal de la enajenación implica la elaboración de un inventario y un avalúo de los activos, para posteriormente circunscribirse a alguna de las tres fórmulas antes explicadas, excepción hecha en el supuesto contemplado en el artículo 207 a la que nos hemos referido previamente.

La función del síndico en este sentido será de vital importancia puesto que dicho especialista deberá sortear las diferentes complicaciones que se le pueden presentar en este proceso, las cuales pueden ser tan sencillas como inventariar unas cuantas herramientas o maquinarias, hasta el tener que enajenar bienes perecederos a corto plazo.

³³³ **Artículo 224.-** Son créditos contra la Masa y serán pagados en el orden indicado y con anterioridad a cualquiera de los que se refiere el artículo 217 de esta Ley:

I. Los referidos en la fracción XXIII, apartado A, del artículo 123 constitucional y sus disposiciones reglamentarias aumentando los salarios a los correspondientes a los dos años anteriores a la declaración de concurso mercantil del Comerciante;

II. Los contraídos para la administración de la Masa por el Comerciante con autorización del conciliador o síndico o, en su caso, los contratados por el propio conciliador;

III. Los contraídos para atender los gastos normales para la seguridad de los bienes de la Masa, su refacción, conservación y administración, y

IV. Los procedentes de diligencias judiciales o extrajudiciales en beneficio de la Masa.

V. (Se deroga)

En este sentido, deberá atenderse a las peculiaridades de cada caso para poder determinar cuál es el proceso de enajenación más conveniente, dado que no es lo mismo tener que enajenar contenedores de granos o alimentos que maquinaria pesada o materia prima no perecedera.

CAPÍTULO CUARTO.

HACIA UNA MEJOR EXPECTATIVA DE VIDA DE LAS EMPRESAS MERCANTILES

Hemos analizado diversos factores que influyen en el desarrollo de las empresas mercantiles en nuestro país y en el mundo; además hemos advertido que la esperanza de vida para una empresa de nueva creación es de 6.9 años y que solo 9 de cada 100 empresas comerciales lograrán durar más de 25 años, cifras que nos parecen alarmantes.

Atendiendo a tal situación, en este capítulo haremos un listado de recomendaciones que pueden implementarse por los empresarios y autoridades para tratar de revertir esta tendencia. Más que un cúmulo de consejos, pues nos parece los mismos se han detallado en el cuerpo de este trabajo, o críticas, nos enfocaremos en puntos específicos que puedan ayudar al lector a identificar y, en su caso, enfrentar tales situaciones:

- Existe una sobrecarga administrativa para el inicio de un negocio. En México necesitamos más de 300 trámites administrativos para poder empezar una empresa mercantil, cuando que en países desarrollados el número no supera los 15.
- Los límites inferiores para el pago de derechos, impuestos y contribuciones son muy altos lo que propicia que el micro y pequeño empresario prefiera permanecer en la irregularidad.
- El régimen de pago de impuestos y contribuciones es muy complejo e inaccesible. Para poder aumentar la base de recaudación debe simplificarse el sistema tributario, lo que a su vez generaría más empresas que tributen constantemente.
- El marco normativo es complejo y reiterativo. Hay que buscar migrar hacia un sistema accesible y de pronta implementación con buenos resultados prácticos.
- No existe una cultura empresarial en México. Debe concientizarse al empresario mexicano de que tener un negocio no es algo simple o

sencillo, pero tampoco algo irrealizable, como todo en la vida, tiene su complejidad pero aplicando las herramientas necesarias es factible crear una empresa exitosa.

- Un negocio fallido no es sinónimo de fracaso. El empresario mexicano no busca crecer por miedo al fracaso, no hay nada de malo en equivocarse o no obtener el resultado esperado, para lograr un negocio exitoso hay que intentar varias opciones y perseverar.
- El capital humano es el recurso más importante que tiene cualquier empresa, un empleado feliz es un empleado que se preocupa por su empresa y busca su beneficio.
- No todos los empleados buscan el mismo objetivo. Algunos buscan una gran retribución económica, otros buscan trascender, otros armonizar su tiempo libre y sus obligaciones, otros procuran a sus familias, etc., por eso deben identificarse y armonizarse todos los objetivos encaminándolos a un mismo fin.
- No por invertir mucho dinero en un negocio se va a lograr que éste sea exitoso. Se debe tener una mente abierta para identificar cuándo se debe dejar de promover un negocio infructífero o, como se dice en el vernacular, “dejar de meterle dinero bueno al malo”.
- El empresario tiene una responsabilidad económica pero también social. La vieja creencia de que “el que muere con más dinero, gana” debe dejarse de lado, ya que dicha idea nos ha llevado a un consumismo y crecimiento inmesurado e insostenible.

CONCLUSIONES

PRIMERA. La expectativa de vida de la empresa mexicana es muy corta, es necesario concientizar al empresario y a las autoridades de la conveniencia de implementar en la sociedad una cultura empresarial que proporcione las herramientas básicas para el desarrollo de los negocios.

SEGUNDA. Las micro, pequeñas y medianas empresas constituyen un factor decisivo y predominante en la economía mundial por lo que es necesario dedicar gran parte de los esfuerzos a su preservación y fomento.

TERCERA. Para que un empresario pueda preservar su negocio es necesario que conozca las diversas disciplinas que le son indispensables, además de que se rodee de la gente con la preparación adecuada para tal fin.

CUARTA. El cambio y crecimiento es natural al ser humano, por lo que el empresario que no se adapta al cambio está condenando a su negocio a la desaparición.

QUINTA. La creencia popular de que los hijos o familiares pueden hacerse cargo del negocio familiar por el solo hecho de ser familia, es lo más alejado que existe a una fórmula de éxito.

SEXTA. Para el sano desarrollo de una empresa es necesario dejar de lado el criterio subjetivo y tomar las decisiones con base en criterios objetivos que se alineen con los intereses de los dueños o socios. Lo cual no implica olvidarse del fin más importante de la empresa que es generar bienestar interno y social.

SÉPTIMA. El hombre es un ser social, lo mismo sucede en la empresa, no se debe olvidar que la base de cualquier organización humana es la adecuada y correcta interacción de sus miembros. Hay que fomentar una buena cultura empresarial.

OCTAVA. La Ley de Concursos Mercantiles proporciona una buena serie de herramientas para lograr la recuperación las empresas en crisis, su fomento y entendimiento es necesario para generar una mejor cultura empresarial.

NOVENA. La implementación oportuna de los mecanismos de crecimiento de la empresa puede ser la diferencia entre en caso de éxito y un fracaso.

DÉCIMA. El gobierno corporativo da las bases para el crecimiento ordenado de las empresas mediante el establecimiento de reglas y procedimientos claros.

DÉCIMA PRIMERA. Lograr la institucionalización de las empresas es un paso necesario para su preservación cuando ésta ha logrado alcanzar un nivel de desarrollo tal que lo haga sustentable.

DÉCIMA SEGUNDA. Todo exceso es malo, por eso antes de buscar implementar cualquiera de las herramientas descritas en este trabajo debe atenderse a la situación real, tamaño, crecimiento y objetivos de cada negocio en particular.

BIBLIOGRAFÍA

AMERICAN LAW INSTITUTE. *International Statement of Canadian Bankruptcy Law*, Estados Unidos de América, Juris Publishing, Inc., 2003.

International Statement of Mexican Bankruptcy Law, Estados Unidos de América, Juris Publishing, Inc., 2003.

International Statement of United States Bankruptcy Law, Estados Unidos de América, Juris Publishing, Inc., 2003.

Transnational Insolvency Project- International Statement of Canadian Bankruptcy Law-Tentative draft, Estados Unidos de América, Juris Publishing, Inc., 1997.

Transnational Insolvency Project- International Statement of United States Bankruptcy Law-Discussion draft, Estados Unidos de América, Juris Publishing, Inc., 1996.

Transnational Insolvency Project- International Statement of United States Bankruptcy Law-Tentative draft, Estados Unidos de América, Juris Publishing, Inc., 1997.

Transnational Insolvency Project-Principles of Cooperating in Transnational Insolvency Cases Among the Members of the North American Free Trade Agreement, Estados Unidos de América, Juris Publishing, Inc., 2003.

AMOR MEDINA, Alberto. *Ley de Concursos Mercantiles comentada*, México, Editorial Sista, 2002.

APARICIO CASTILLO, Ricardo (compilador). *Ser y hacer de las familias empresarias, una visión integral*, México, IPADE Publishing, 2017.

ARCANGELI, Ageo. *Teoría de los Títulos de Crédito*, traducción de Felipe de J. Tena, México, Revista General de Derecho y Jurisprudencia, 1933.

ARELLANO GARCÍA, Carlos. *Teoría General del Proceso*, 14ª ed., México, Editorial Porrúa, 1980.

BAIRD, Douglas G. *The Elements of Bankruptcy*, 5ª ed., Estados Unidos de América, The Foundation Press, 1992.

BARNEY, Jay B. Y OTRO. *Strategic Management and Competitive Advantage*, Estados Unidos de América, Pretince Hall, 2012.

BARTLETT, Cristopher A. *GE's Two-Decade Transformation: Jack Welsh's Leadership*, Harvard Business School, January 4, 2002.

BARRERA GRAF, Jorge. *Instituciones de Derecho Mercantil*, 8ª reimpresión, México, Editorial Porrúa, 1989.

El desapoderamiento en la quiebra, México, Ediciones Mar, 1998.

BEBCHUK, Lucian Arye (Editor), “A new approach to corporate reorganizations” en *Corporate Law and economic analysis*, Estados Unidos de América, Cambridge University Press, 1990.

BECERRA BAUTISTA, José. *El Proceso Civil en México*, 17ª ed., México, Editorial Porrúa, 1962.

BELAUSTEGUIGOITIA RIUS, Imanol. *Empresas Familiares*, 3ª ed., México, Mc. Graw Hill, 2003.

BERK, Jonathan Y OTRO. *Finanzas Corporativas*, México, Pearson Educación, 2008.

BLOCHER, Edward J. Y OTROS. *Cost Management*, 5ª ed., Estados Unidos de América, Mc Graw Hill, 1999.

BLUM, Brian A. *Bankruptcy and Debtor/Creditor*, 5ª ed., Estados Unidos de América, Wolters & Kluwer, 2010.

BODIE Zvi Y OTROS. *Investments and Portfolio Management*, 9ª ed., Estados Unidos de América, Mc Graw Hill, 1989.

BORJA SORIANO, Manuel. *Teoría General de las Obligaciones*, 18ª ed., México, Editorial Porrúa, 1939.

BREALY, Richard S. Y OTROS. *Principios de Finanzas Corporativas*, 9ª ed. México, Mc Graw Hill, 2010.

BUFFORD, Samuel L. *United States International Insolvency Law*, Estados Unidos de América, Oxford University Press, 2009.

CALAMANDREI, Piero. *Instituciones de Derecho Procesal Civil según el nuevo Código*, Argentina, traducción del volumen italiano Istituzioni di Diritto Processuale Civile, secondo il nuovo codice de 1943 por Santiago Sentís Melendo, Ediciones Jurídicas Europa-América, 1986.

CÁRDENAS VILLAREAL, Héctor Manuel. *El Código Civil Federal (Origen, fundamento y constitucionalidad)*, en *Revista Mexicana de Derecho*, número 10, México, Colegio de Notarios del Distrito Federal, 2008.

CARNELUTTI, Francisco. *Sistema de Derecho Procesal Civil*, traducción de Niceto Alcalá-Zamora y Santiago Sentís Melendo, Argentina, Unión Tipográfica Editorial Hispano Americana, 1944.

CARRO PAZ, Roberto Y OTRO. *Estrategia de producción y operaciones*, Argentina, Universidad Nacional de Mar del Plata, 2009.

CARVALLO YÁÑEZ, Erick. *Tratado de Derecho Bursátil*, 4ª ed., México, Editorial Porrúa, 1997.

CASASA ARAUJO, Aldo Y OTROS. *Ley de concursos mercantiles comentada*, México, Editorial Porrúa, 2010.

CASTELO MONTERO, Miguel. *Diccionario comentado de términos financieros ingleses de uso frecuente en español*, España, Gesbiblo, 2003.

CASTILLO LARA, Eduardo. *El concurso mercantil y su proceso*, México, Oxford University Press, 2007.

CHIOVENDA, Giuseppe. *Instituciones de Derecho Procesal Civil*, traducción del volumen italiano Istituzioni di Diritto Processuale Civile por E. Gómez Orbaneja, España, Editorial Revista de Derecho Privado, 1954.

CENTRO DE ESTUDIOS DE FINANZAS PÚBLICAS. *Comentarios al Informe Trimestral Octubre - Diciembre 2015 y Programa Monetario 2016 del Banco de México*, México, 2016.

Comentarios al Informe del IV Trimestre de 2018 y Programa Monetario para 2019 del Banco de México, México, 2019.

CENTRO DE EXCELENCIA EN GOBIERNO CORPORATIVO. *Gobierno Corporativo Eficaz*, 2ª ed., México, Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo, 2007.

CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (CID) del Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera (CINIF). *Norma de Información Financiera A-1.*

Norma de Información Financiera A-3.

CERVANTES MARTÍNEZ, Jaime Daniel. *El arbitraje en materia concursal mercantil*, México, Cárdenas editor y distribuidor 2002.

CONSEJO COORDINADOR EMPRESARIAL. *Código de Mejores Prácticas Corporativas*, México, 2010.

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. *Actualización de proyecciones de crecimiento de América Latina y el Caribe en 2018*, Chile, United Nations Print, 2018.

Anuario Estadístico para América Latina y el Caribe, Chile, United Nations Print, 2019.

La Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe 2018, Chile, United Nations Print, 2018.

CORPORACIÓN ANDINA DE FOMENTO. *Gobierno Corporativo. Lo que todo empresario debe saber*, Bolivia, 2010.

CORREA, Eugenia Y OTROS. *América Latina y desarrollo económico*, España, Ediciones Akal, S.A., 2008.

DE SAINT-EXUPÉRY, Antoine. *El principito*, México, Editorial Porrúa, 1943.

DE LARA HARO, Alfonso. *Productos derivados financieros*, México, Editorial Limusa, 2010.

DORNBUSCH, Rudiger Y OTROS. *Macroeconomía*, 10ª ed., México, Mc Graw Hill, 2004.

ENRÍQUEZ DE RIVERA, Sylvia Meljem. *Gobierno corporativo: su importancia en la objetividad e independencia de la función de auditoría interna*, México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2018.

ESCUELA LIBRE DE DERECHO. *Obra Jurídica Enciclopédica-Derecho Concursal*, México, Editorial Porrúa, 2012.

ESTADOS UNIDOS MEXICANOS. *Plan Nacional de Desarrollo 2013 - 2018*, México, 2013.

FRASER, Lyn M. Y OTRO. *Understanding Financial Statements*, 10ª ed., Estados Unidos de América, Prentice Hall, 2001.

GARCÍA VELASCO, Gonzalo. *Persona Jurídica. Doctrina y Legislación Mexicana*, 2ª ed., México, Editorial Porrúa, 2009.

Develación de la personalidad jurídica en revista *Tiempo de Derechos*, Año 1, No. 6., editada por Fundación Aguirre, Azuela, Chávez, Jáuregui, Pro Derechos Humanos, A.C., México, Octubre 2018.

GAUDEMET, Eugene. *Teoría General de las Obligaciones*, 4ª ed., México, Editorial Porrúa, 1937.

GHEMAWAT, Pankaj y otros. *Creating Competitive Advantage*, Estados Unidos de América, Harvard Business School, 2006

GIORGANA FRUTOS, Víctor Manuel. *Curso de Derecho Bancario y Financiero*, México, Editorial Porrúa, 1985

GLADWELL, Malcom. *Outliers: The Story of Success*, 5ªed., Estados Unidos de América, Little, Brown and Company, 2008.

GOLEMAN, Daniel Y OTROS. *Primal Leadership*, Estados Unidos de América, Harvard Business Review Press, 2002.

GÓMEZ-MEJÍA, Luis R. *Gestión de Recursos Humanos*, España, Prentice Hall, 2005.

GONZÁLEZ ANDIÓN, Emilio Y OTROS. *Rescate de empresas en crisis*, México, International Thomson Editores, 1995.

GUAJARDO CANTÚ, Gerardo Y OTRO. *Contabilidad Financiera*, México, Mc Graw Hill, 2008.

GUZMÁN VALDIVIA, Isaac. *El conocimiento de lo social*, 6ª ed., México, Editorial Jus México, 1990.

GRABINSKY, Salo. *De la Empresa Familiar a Familias de Empresarios*, México, Del Verbo Emprender, 2010.

Dinámica y Conflictos en las Empresas Familiares, México, Del Verbo Emprender, 2002.

Ideas para Pequeñas Empresas y sus dueños, México, Del Verbo Emprender, 2003.

Las reglas del juego en las empresas familiares, México, Del Verbo Emprender, 2002.

GRABINSKY, Salo Y OTRO. *Mujeres, Empresas y Familias*, México, Del Verbo Emprender, 2001.

HAMDAM AMAD, Fauzi. *Derecho Concursal Mexicano*, México, Oxford University Press, 2011.

HERNÁNDEZ LICONA, Gonzalo. *El desarrollo económico en México*, México, Instituto Tecnológico Autónomo de México, 2013.

HILLIER, Frederick S. Y OTRO. *Métodos cuantitativos para la administración*, 3ª ed., México, Mc Graw Hill, 2008.

IGLESIAS, Juan. *Derecho Romano*, 18ª ed., España, Sello Editorial, 1958.

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES JURÍDICAS DE LA UNAM. Texto original de la Constitución de 1917 y de las reformas publicadas en el *Diario Oficial de la Federación* del 5 de febrero de 1917 al 1o. de junio de 2009, México, Biblioteca Jurídica Virtual, 2009.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA (INEGI). “*Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos*”, Censos Económicos, México, 2014.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA (INEGI), Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) y Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT). *Encuesta Nacional sobre productividad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (ENAPROCE)*, México, 2015.

INSTITUTO TECNOLÓGICO AUTÓNOMO DE MÉXICO. Curso de contabilidad, México, 2012.

INSTITUTO TECNOLÓGICO AUTÓNOMO DE MÉXICO. La contabilidad como lenguaje de los negocios, México, 2012.

INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION. *Guía Práctica de Gobierno Corporativo. Experiencias del Círculo de Empresas de la Mesa Redonda Latinoamericana*, Estados Unidos de América, 2010.

KETCHEN, David J. Jr. Y OTROS. *Best value supply chains: A key competitive weapon for the 21st century*. Estados Unidos de América, Universidad de Indiana, 2008.

KLEIN, William A. Y OTROS. *Business Organization and Finance. Legal and Economic Principles*, 11ª ed., Estados Unidos de América, Thomson Reuters/Foundation Press, 1980.

KOTLER, Philip Y OTRO. *Marketing Management*, 14ª ed., Estados Unidos de América, Prentice Hall, 2012.

KREITNER, Robert Y OTRO. *Organizational Behavior*, 9ª ed., Estados Unidos de América, Mc Graw Hill, 1989.

LEIBLE, Stefan. *El Proceso Civil Alemán*, Colombia, Biblioteca Jurídica Diké, Medellín.

LEÓN TOVAR, Soyla H., *Pactos de Socios de la Sociedad Anónima*, 2ª ed., México, Tirant Lo Blanch, 2017.

Los pactos estatutarios y parasociales con la reforma a la Ley General de Sociedades Mercantiles, en Revista Perspectiva Jurídica UP, número 4, México, Universidad Panamericana, 2015.

LIZARDI ALBARRAN, Manuel. *Estudio de la Ley General de Sociedades Mercantiles y comentarios a sus artículos*, México, Editorial Porrúa, 2010.

MANTILLA MOLINA, Roberto L. *Derecho Mercantil*, 29ª ed., México, Editorial Porrúa, 1946.

MAYAGOITIA, Santiago Y OTRO. *El Cubo de la Mejora Continua*, Amateditorial, México, 2017.

MINARIK, Martina. *Cost leadership & Differentiation*, Stockholm School of Economics, Suecia, 2007.

MEJAN CARRER, Luis Manuel C., *Agenda concursal*, México, Editorial Tirant lo Blanch, 2014.

Concursos Mercantiles, Ayuda de memoria, México, Oxford University Press, 2010.

Instituciones del Derecho de la Insolvencia, México, Editorial Tirant lo Blanch, 2013.

NASH, John F. Jr., *Non-cooperative games*, Estados Unidos de América, Princeton University, 1950.

Equilibrium points in n-persons games, Estados Unidos de América, Proceedings of the National Academy of Science of the United States of America, Vol. 36, 1950.

NOAH HARARI, Yuval. *De animales a dioses*, México, Penguin Random House Grupo Editorial, S.A.U., 2014.

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO. *Perspectivas económicas de América Latina 2016. Hacia una nueva asociación con China*, Francia, OCDE Publishing, 2015.

Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE, Francia, OCDE Publishing, 2004.

PEÑA BRISEÑO, Víctor Manuel. *Concurso Mercantil de Grupos Empresariales*, México, Tirant Lo Blanch, 2014.

PINDYCK, Robert S. Y OTROS. *Microeconomía*, 7ª ed., España, Prentice Hall, 2009.

RABASA, Emilio. *El artículo 14 y el Juicio Constitucional*, 7ª ed., México, Editorial Porrúa, 2000.

ROCCO, Ugo. *Derecho Procesal Civil*, México, Editorial Jurídica Universitaria, 2001.

RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ, Joaquín. *Curso de Derecho Mercantil*, 27ª ed., México, Editorial Porrúa, 1947.

La separación de bienes en la quiebra, México, Imprenta Universitaria, 1951.

ROMERO LÓPEZ, Álvaro J. *Principios de contabilidad*, 4ª ed., México, Mc Graw Hill, 1995.

ROSS, Stephen A. Y OTROS. *Corporate Finance*, 9ª ed., Estados Unidos de América, Mc Graw Hill, 1988.

SAGERS, Christopher L. *Antitrust*, Estados Unidos de América, Wolters & Kluwer, 2011.

SALDAÑA ESPINOSA, Judith. *Los Grupos de Empresas*, México, Editorial Porrúa, 1999.

SÁNCHEZ MEDAL, Ramón. *De los Contratos Civiles*, 21ª ed., México, Editorial Porrúa, 1972.

SCHULZ, Fritz. *Derecho Romano Clásico*, España, BOSCH Casa Editorial, 1951.

SECRETARÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA, DESARROLLO RURAL, PESCA Y ALIMENTACIÓN. *Atlas Agroalimentario 2018*, México, 2018.

SECRETARÍA DE ECONOMÍA. *Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas*. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de junio de 2009.

SMITH, Adam. *The theory of the moral sentiments*, 6ªed. Metalibri, Brasil, 1790.

The Wealth of Nations. Traducción por Gabriel Franco. Argentina, 1776.

TENA, Felipe de J. *Derecho Mercantil Mexicano*, 21ª ed., México, Editorial Porrúa, 1922.

TENA RAMÍREZ, Felipe. *Leyes Fundamentales de México*, 24ª ed., México, Editorial Porrúa, 1957.

TOVAR, Jorge Y OTROS. *El cubo de la mejora continua*, México, Amateditorial, 2018.

WITKER V., Jorge (compilador). *Antología de Estudios sobre la investigación Jurídica*, México, Universidad Nacional Autónoma de México, 1978.

ZAMORA Y VALENCIA, Miguel Ángel. *Contratos Civiles*, 10ª ed., México, Editorial Porrúa, 1981.

LEGISLACIÓN

BANKRUPTCY CODE & RULES. Estados Unidos de América, LegalPub.com, Inc., 2013.

CÓDIGO DE COMERCIO. Publicado en el Diario Oficial de la Federación del 7 de octubre al 13 de diciembre de 1889.

CÓDIGO FISCAL DE LA FEDERACIÓN. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 31 de diciembre de 1981.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 5 de febrero de 1917.

EXPOSICIÓN DE MOTIVOS. Ley de Concursos Mercantiles. Cámara de origen: Senadores. Distrito Federal, México, 23 de noviembre de 1999.

LEY DE CONCURSOS MERCANTILES. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 12 de mayo del año 2000.

LEY FEDERAL DE COMPETENCIA ECONÓMICA. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 23 de mayo de 2014.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 1 de abril de 1970.

LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 4 de agosto de 1934.

LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 11 de diciembre de 2013.

LEY DE INSTITUCIONES DE CRÉDITO. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 18 de julio de 1990.

LEY DE NAVEGACIÓN Y COMERCIO MARÍTIMOS. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 1 de junio de 2006.

LEY DEL MERCADO DE VALORES. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de diciembre de 2005.

LEY DE QUIEBRAS Y SUSPENSIÓN DE PAGOS. México, Editorial Porrúa, 1943.

LEY MODELO DE LA CNUDMI SOBRE LA INSOLVENCIA TRANSFRONTERIZA Y GUÍA PARA SU INCORPORACIÓN AL DERECHO INTERNO E INTERPRETACIÓN. Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional, Estados Unidos de América, 1997.

LEY PARA EL DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de diciembre de 2002.

NORMA DE INFORMACIÓN FINANCIERA A-1. Centro de Investigación y Desarrollo (CID) del Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera (CINIF).

NORMA DE INFORMACIÓN FINANCIERA A-3. Centro de Investigación y Desarrollo (CID) del Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera (CINIF).

RESOLUCIONES

COMISIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DERECHO MERCANTIL INTERNACIONAL. Resolución A/CN.9/WG.V/WP.147. Insolvencia de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, Estados Unidos de América, 2017.