

Ref. 258

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

FONDO NACIONAL DE FOMENTO INDUSTRIAL
(F O M I N)
ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO PARA LA INDUSTRIA

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN CONTABLE QUE,
EN OPCIÓN AL GRADO DE LICENCIADO EN CONTADURÍA,
PRESENTA: MA. DE LOURDES ORTÍZ CRUZ.

DIRECTOR DE SEMINARIO:
C.P. GUILLERMO PRECIADO S.

OCTUBRE DE 1984.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	<u>PÁGINA</u>
<u>PROLOGO</u>	1
<u>INTRODUCCION</u>	3
<u>CAPITULO I.- ORIGEN Y OBJETIVOS</u>	6
1. ORIGEN	6
2. OBJETIVOS	10
<u>CAPITULO II.- SERVICIOS QUE PRESTA</u>	11
1. CAPITAL DE RIESGO	11
A. ACCIONES COMUNES	11
B. ACCIONES PREFERENTES	12
C. CONDICIONES A QUE SE SUJETAN ESTOS APOYOS	13
a) Condiciones derivadas de la evaluación del proyecto	14
b) Condiciones de observancia general	14
D. VENTA DE ACCIONES	17
2. CREDITOS	22
A. CRÉDITOS POR VENTA DE ACCIONES	22
B. CRÉDITOS SUBORDINADOS CONVERTIBLES	24
3. FUENTES DE FINANCIAMIENTO	29
A. PATRIMONIO DEL FOMIN	30

	<u>PÁGINA</u>
B. FINANCIAMIENTO INTERNO	32
a) Capital de riesgo	33
b) Créditos subordinados convertibles	33
CAPITULO III.- <u>REQUISITOS A LOS SOLICITANTES</u>	36
1. REGLAS DE OPERACION	36
2. PROYECTO	39
CAPITULO IV.- <u>ESTRUCTURA DEL FOMIN</u>	43
1. COMITE TECNICO	44
2. DELEGADO FIDUCIARIO	47
3. DIRECCION GENERAL	50
4. CONTRALORIA INTERNA	51
5. SUBDIRECCION GENERAL OPERATIVA	52
6. SUBDIRECCION GENERAL TECNICA	53
7. GERENCIA DE PROMOCION Y VENTA DE VALORES	54
8. GERENCIA DE ANALISIS Y CONTROL DE INVERSIONES	56
9. GERENCIA JURIDICA	61
10. GERENCIA DE ADMINISTRACION Y PRESUPUESTO	63
CAPITULO V.- <u>DESARROLLO DE LAS INVERSIONES DEL FOMIN</u>	66
1. INVERSIONES REALIZADAS EN 1983	74
CAPITULO VI.- <u>RECUPERACION DE APOYOS OTORGADOS</u>	76
1. CAPITAL DE RIESGO	76

	<u>PÁGINA</u>
2. CREDITOS POR VENTA DE ACCIONES	80
3. CREDITOS SUBORDINADOS CONVERTIBLES	82
CAPITULO VII.- <u>CASOS PRACTICOS</u>	85
<u>CONCLUSIONES</u>	100
<u>LISTA DE ANEXOS</u>	104
<u>BIBLIOGRAFIA</u>	111

PROLOGO

En los albores de la joven República Mexicana, concretamente diez años después de consumarse la Independencia, el Gobierno intentó industrializar el país y sacarlo a flote del atraso económico en que se encontraba.

Con este propósito fundó el Banco del Avío. Esta Institución trató de equipar a las industrias y apoyar económicamente las ramas del algodón e hilados y tejidos, principalmente, que en esos tiempos eran las manufacturas de mayor importancia en el mundo.

Para ello, el Banco adquirió maquinaria y se arriesgó en una etapa que, en la Historia de México, se caracterizó por convulsiva.

Desafortunadamente, debido al grave momento que vivía la nación, sólo pudo operar por cinco años, de 1832 a 1837. (1)

Propiamente, el crecimiento industrial de la nación fue lento durante el primer tercio de este siglo; no obstante que los diversos gobiernos de México, conscientes de los problemas existentes del desarrollo del país y de la necesidad creciente por resolverlos, iniciaron acciones conducentes a la búsqueda de caminos para crear una base industrial necesaria, que serviría de plataforma de despegue para llegar a una economía integrada y menos dependiente del exterior, que aprovechara en mayor grado los recursos y -- que permitiera avances importantes de tipo socioeconómico.

Así, en 1936 el Presidente Lázaro Cárdenas expidió la Ley para crear el -- Fondo de Fomento Industrial, con aportaciones oficiales entregadas en fi--

(1) FUENTE: El Banco del Avío de México, el Fomento de la Industria 1821-1846. Robert A. Potash. Fondo de Cultura Económica.

deicomiso al Banco Nacional Hipotecario Urbano y de Obras Públicas.

Posteriormente se dictaron medidas y se fueron creando otros apoyos, con -- objeto de fomentar el establecimiento de industrias en diversas zonas del -- país, pero la carencia de una política industrial integrada y coherente, -- motivaron frecuentes modificaciones en esas medidas.

Después de la Segunda Guerra Mundial la situación cambió, propiciando que -- el Estado ofreciera apoyo financiero por conducto de Nacional Financiera, -- S.A. a industrias básicas o estratégicas para el desarrollo económico del -- país.

En esta época se crearon, entre otros, los fideicomisos referentes a la in-- dustria, tanto del Banco de México, como de la propia Nacional Financiera.

En 1953 fue creado el Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña; en 1967, el Fondo Nacional de Estudios y Proyectos; en 1970, el -- Fideicomiso de Conjuntos, Parques, Ciudades Industriales y Centros Comercia-- les; en 1971, el Fondo de Equipamiento Industrial y en abril de 1972, es -- creado el Fondo Nacional de Fomento Industrial, objeto del presente ensayo.

Agradezco de manera infinita a los Licenciados Javier L. Rebollo Lozano y Sergio Miceli Sánchez, la paciencia que tuvieron para la lectura y conduc-- ción del presente trabajo.

INTRODUCCION

En el capítulo I, se describen las etapas de lo que es hoy el FOMIN. La -- fecha en que el Gobierno Federal se dió cuenta de que hacía falta un instru -- mento financiero que actuara con capital de apoyo y al mismo tiempo, se -- arriesgara con los industriales. Su origen y desarrollo, en el período - - 1972-1976, se reseña en la primera parte y su consolidación, lograda en el lapso 1976-1980, en la segunda parte del citado capítulo.

Posteriormente, en el capítulo II se señalan los servicios que presta el -- Fondo. Se precisa la forma en que participa este Fideicomiso aportando ca -- pital de riesgo, tanto en acciones comunes como en acciones preferentes. Se mencionan las condiciones generales a las que quedan sujetos estos apoyos; asimismo se aclara que: cuando la empresa ha salido del problema que dió - origen a la participación de este Organismo, adquiere las acciones que dejó en prenda por el apoyo que se le otorgó. Se adicionan las modificaciones - que han experimentado este tipo de operaciones.

En este mismo capítulo, se describe qué son los créditos subordinados con -- vertibles, cómo se calculan los intereses que en este caso cobra FOMIN, que son: la prima de conversión y la prima por veto de conversión; así también se asienta el requisito de que esta operación está sujeta a que el Fondo co -- munique a la empresa, su decisión de convertir o no convertir la parte o la totalidad del crédito a que se haga referencia, y por último, se explica, - qué es el fideicomiso de voto y porqué es un requisito para el otorgamiento de estos créditos.

Como fuentes de financiamiento que el Fideicomiso tiene para poder prestar los servicios antes descritos, se señala que pueden ser tanto aportaciones

del Gobierno Federal, o bien las aportaciones que puedan realizar organismos descentralizados, empresas de participación estatal, entidades federativas, personas, instituciones privadas mexicanas, instituciones internacionales e instituciones privadas y gubernamentales de otros países.

En la página 31, se detallan las aportaciones realizadas por el Gobierno Federal durante los años que lleva de operar esta Institución. También se menciona el financiamiento interno que le otorga el Programa de Apoyo Integral a la Pequeña y Mediana Industria (PAI), así como la relación que existe entre ambos organismos.

Los requisitos que se piden al solicitante se estipulan en el capítulo III. Se destacan aspectos importantes de las Reglas de Operación y se precisan - criterios generales, que el solicitante deberá de tener en consideración, - para obtener un apoyo del FOMIN. Por otra parte, se asienta la forma en -- que el industrial es asesorado por el personal del Fondo, con el fin de que llegue a presentar la solicitud formal al Fideicomiso.

En el capítulo IV se puede observar la estructura de esta Institución, señalando los problemas que entraña la dependencia de determinados organismos. Se describen las funciones del Comité Técnico; el papel que desarrolla la - Dirección General y la responsabilidad que tiene de la buena marcha de esta entidad. Asimismo se encuentra la división de funciones de las diversas -- áreas que lo conforman. Una saludable medida, fue la consolidación de la - Contraloría Interna.

En el capítulo V, se pueden consultar los cambios que se han suscitado en - el desarrollo de las inversiones del FOMIN, presentando cifras de los proyectos aprobados y los que realmente se ejercieron.

En el capítulo VI, se describen cómo se han recuperado los apoyos otorgados por el Fondo, proporcionando cifras en un cuadro, también hasta el año de 1983. Se detallan algunos de los problemas que existen en la recuperación de las inversiones.

En el capítulo VII se menciona la forma cómo se recuperan los apoyos, en capital de riesgo, otorgados por el Fideicomiso a las empresas. Para el efecto se utilizan los casos de dos empresas reales, modificando sus razones -- sociales, a fin de mantener la confidencialidad de los datos.

Espero que este modesto esfuerzo sea útil para el lector interesado en el tema, quien, en todo caso, podrá profundizar en su conocimiento acudiendo a las fuentes originales.

CAPITULO I

ORIGEN Y OBJETIVOS

1. ORIGEN

En la década de los sesentas, el país se encontraba en lo que se conoce como "El Período Estabilizador", en donde el Gobierno Federal orientó su actividad para crear la infraestructura necesaria, canalizar el crédito demandado y coadyuvar al refuerzo y consolidación de la planta industrial de la nación.

En ese sentido, uno de los grandes logros en materia de fomento industrial, antes de ese período, fue la creación de Nacional Financiera, S.A. (NAFINSA), en el año de 1934.

Conforme el país avanzaba, las necesidades del desarrollo nacional demandaban sostener y ampliar la capacidad de fomento, particularmente en lo que se refería al sector industrial. Para atender ese requerimiento se crearon, entre otros, los siguientes organismos: Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña (1953); Fondo Nacional de Estudios y Proyectos (1967); Fideicomiso de Conjuntos, Parques, Ciudades Industriales y Centros Comerciales (1970), y el Fondo de Equipamiento Industrial (1971).

Sin embargo, existía un hueco, el correspondiente a la aportación de capital de riesgo con carácter temporal. Esta función no era atendida por las instituciones de crédito, tanto públicas como privadas, en el primero de los casos, porque atendían otras prioridades y en el caso de las privadas, debido a que sus inversiones en empresas eran permanentes y se dirigían a las que garantizaban alto rendimiento, o aquéllas en las que

Los accionistas eran los mismos de la institución.

Hasta ese entonces, en el terreno de capital de riesgo, sólo operaban en la República Mexicana:

- La Asociación para el Desarrollo de Latinoamérica (ADELA) que se desarrollaba internacionalmente y que llegó a participar en el país, en -- cerca de 25 empresas, pero que hace más de un lustro que dejó de dar financiamientos, y
- La Corporación Financiera Internacional, que viene participando en - - algunas grandes empresas.

Dentro de este contexto, el Gobierno Federal vislumbró la necesidad de -- crear un instrumento especializado en capital de riesgo. Es así como nace el Fondo Nacional de Fomento Industrial (FOMIN) por Contrato del día - 12 de abril de 1972, mediante el cual el Gobierno Federal como fideicomitente, al través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, encargaba a Nacional Financiera, S.A., como fiduciaria, la administración del -- Fideicomiso.

Surgió para contribuir a la creación de nuevas empresas industriales y al fortalecimiento de las existentes, —especialmente las pequeñas y media- - nas— que carecieran de los medios económicos y técnicos para lograrlo. - Este Fondo les auxiliaría, mediante la participación parcial y temporal - en su capital.

La tarea se había iniciado, pero había que enfrentarse todavía a muchos y variados obstáculos, entre otros:

- La incursión en una actividad sin precedente en el país;
- Dar a conocer sus objetivos, medios de instrumentación y preparar - -

los técnicos necesarios para realizar una función no usual en México;

- Y lo que particularmente constituyó una tarea importante: tratar de vencer los recelos del sector privado, que vió en este Organismo un instrumento del Estado para penetrar en forma, por demás permanente, dentro de las empresas en las que participaba.

La reducción de esos obstáculos fue realizada por el personal del FOMIN durante los primeros cuatro años (1972-1976).

Posteriormente, las operaciones del Fondo se han incrementado notablemente. A manera de ejemplo, se puede señalar que del total de apoyos otorgados durante el primer decenio, el 85 por ciento de los financiamientos, en valor, fueron autorizados en el lapso de 1976-1982.

La importancia cobrada en el último período se debió, por una parte al incremento en el número de apoyos y por la otra, a que se elevó la posibilidad de aportación del Fideicomiso del 33 por ciento del capital social, en cada empresa, con que originalmente se concibió, al 49 por ciento.

Asimismo se buscaron nuevas formas de financiamiento a la industria vía capital de riesgo, por lo que, después de diversos estudios, en el año de 1980, el órgano supremo de esta Institución, su Comité Técnico, dispuso una adición a las Reglas de Operación del Fondo, ⁽¹⁾ que consistió en la autorización para otorgar recursos a la industria a través de "..... otros instrumentos que propicien la formación de capital de riesgo", además de los que ya había venido proporcionando en forma de acciones comunes y preferentes.

(1) Documento editado por FOMIN. Sin fecha.

En el concepto "otros instrumentos" se generalizan las operaciones conocidas como "créditos subordinados convertibles" o las "obligaciones convertibles", conocidas internacionalmente como "debentures".

Dicho instrumento no había sido empleado en el país, en su concepción -- global, que implica derechos y obligaciones. Por ello, fue el FOMIN la primera Institución que inició su uso en la República Mexicana.

A este respecto, es importante señalar que las Reglas de Operación del Fondo sólo lo facultan para otorgar financiamientos a la industria de -- transformación, motivo por el que el campo de actuación del Fideicomiso se encuentra restringido, en relación a las otras naciones, quienes utilizan este instrumento para otorgar recursos a todo tipo de actividades.

Otra característica sobresaliente que tienen las "debentures" en el resto de países en que operan, es que su uso está dirigido principalmente a empresas en operación, cuyas perspectivas de desarrollo son más que satisfactorias. En el caso de este Organismo, está previsto su empleo, no solamente en la situación mencionada, sino también para complementar los programas financieros de empresas de nueva creación, y asimismo para resolver problemas financieros transitorios de sociedades que se encuentren en situación difícil. Esto es así, porque el FOMIN es una Institución de promoción y no de inversión, en busca de los más altos beneficios.

De esta forma, es como el Fondo puede ayudar más ampliamente a las empresas, ofreciéndoles recursos en paquetes, si es necesario, que contengan acciones comunes, acciones preferentes y créditos subordinados convertibles.

Una particularidad que este Organismo tiene en relación a otros fideicomisos, es que es un Fondo de Primer Piso. Lo anterior significa que no existen intermediarios entre el Fideicomiso y los solicitantes para llegar a concretar una operación, ni durante el tiempo que el FOMIN -- decida participar en la empresa. Es decir, los empresarios que necesiten financiamiento, acuden directamente al Fondo para solicitar se les proporcione ayuda, y de esta manera puedan resolver los problemas transitorios por los que atraviesen sus empresas; después de lo cual, pueden recuperar sus acciones y con ello el control total de las mismas.

2. OBJETIVOS

El objetivo primordial de esta Institución es el de promover la creación de nueva capacidad productiva industrial en el territorio nacional, la relocalización, ampliación o mejoramiento de la ya existente.

En forma paralela, FOMIN promueve:

- El fortalecimiento del desarrollo regional, impulsando la descentralización industrial;
- La creación de nuevas fuentes de trabajo;
- La contribución al mejoramiento de la balanza de pagos por medio de la sustitución de importaciones y el fomento a las exportaciones;
- La promoción para el desarrollo tecnológico nacional, y
- Contribuir para la formación de una planta industrial debidamente integrada.

CAPITULO II

SERVICIOS QUE PRESTA

1. CAPITAL DE RIESGO

Para otorgar sus apoyos financieros, el FOMIN empezó a operar otorgando capital de riesgo, exclusivamente vía la suscripción de acciones comunes y preferentes. La proporción con la que participaba no podía ser superior al 33 por ciento del capital de las sociedades, ya incluida la participación del Fondo.

Posteriormente el porcentaje se elevó hasta el 49 por ciento, principalmente en aquellos proyectos que se dirigieran a la obtención de alimentos; mientras que para la manufactura de otros productos básicos, bienes de capital y sus insumos, dicho porcentaje se ubicó en alrededor del 40 por ciento.

En la actualidad, después de que su Comité Técnico dispuso que el 49 por ciento fuera general, en aquellos proyectos que así lo requirieran, se dejó de considerar la división a que se hizo referencia en el párrafo anterior.

La garantía que el Fideicomiso adquiere por este tipo de apoyos, son acciones de la empresa, mismas que pueden ser comunes o preferentes. La decisión de un tipo u otro, queda a juicio de la Dirección del FOMIN, -- misma que es sometida para su autorización, al nivel máximo de decisión: su Comité Técnico.

A. ACCIONES COMUNES

Cuando el Fondo participa en acciones comunes, -- entendiéndose que

son las partes iguales en que se divide el capital de una sociedad, y que conferirán iguales derechos y obligaciones—, entra a formar parte de la empresa como socio minoritario y consecuentemente, corre la suerte de los demás socios.

Dicho en otras palabras: si la empresa obtiene utilidades, el Fideicomiso también las obtiene y por el contrario, si la empresa pierde, FOMIN pierde.

B. ACCIONES PREFERENTES

Son acciones preferentes, aquéllas que confieren a su dueño un privilegio especial que no tienen las acciones comunes. Normalmente, éste consiste en una primacía en el pago en caso de liquidación, así como un porcentaje mínimo garantizado de dividendos.

Cuando el Fondo participa con acciones preferentes, se establece un porcentaje anual mínimo como dividendo. En tal virtud, en el contrato respectivo se refleja el porcentaje al que quedará sujeta la aportación del Fideicomiso.

En relación a las tasas de interés que el FOMIN condiciona a este tipo de apoyo, es importante mencionar lo siguiente:

- En un principio, el Fondo se apegó a las tasas que fija Nacional Financiera, S.A. para los créditos en moneda nacional, con tasas de interés revisables.
- Con el transcurso del tiempo se ha comprobado que las tasas de interés de NAFINSA, por lo regular, resultan más altas que el costo promedio porcentual (C.P.P.) que en forma mensual fija el Banco de México.

- Teniendo en consideración el objetivo para el cual fue creado el Fideicomiso, y a efecto de unificar el criterio, se ha optado, y así se ha estipulado en el contrato respectivo, que la tasa de -- interés que se aplique sea el C.P.P. que publica el Banco de Mé-- xico.

El FOMIN, al participar como socio en una empresa, ya sea con acciones comunes o preferentes, no exige ningún privilegio, y sólo tiene los derechos señalados en la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Como socio minoritario que es, el Fondo no hace lo siguiente:

- no dá órdenes dentro de la empresa;
- no fija las políticas a seguir;
- no nombra sus directivos, y
- no toma decisiones de ninguna especie,

en virtud de que estas funciones continúan siendo responsabilidad -- de los socios privados.

El Fideicomiso sólo participa en el Consejo de Administración con un Consejero y un Comisario, tal y como lo marca la Ley General de So-- ciedades Mercantiles.

No obstante lo anterior, brinda en todo momento, su apoyo institucio-- nal en los renglones de: asistencia técnica y otros apoyos financie-- ros.

C. CONDICIONES A QUE SE SUJETAN ESTOS APOYOS

Este Organismo condiciona, a las empresas favorecidas con alguno de los apoyos en capital de riesgo anteriormente apuntados, a -- una serie de requisitos, mismos que se hacen del conocimiento de

Los socios originales y les solicita su aprobación expresa, antes -- de la aportación del FOMIN.

Estos requisitos se dividen en dos grupos, que son los siguientes:

a) Condiciones derivadas de la evaluación del proyecto.

Estas se derivan del estudio y evaluación del proyecto de manera específica, por lo que, en cada caso resultan diferentes y no es posible generalizarlas.

b) Condiciones de observancia general.

En este grupo se precisan las condiciones de observancia general para todos los apoyos en capital de riesgo, así como para los -- créditos subordinados convertibles (este tipo de financiamiento, será materia de un apartado posterior).

Las condiciones tipificadas dentro de este segundo grupo, son -- las siguientes:

- "Que, a satisfacción del Fondo se verifique que el capital -- contable de la sociedad, al momento de la participación del -- Fideicomiso, no sea inferior al registrado en el estado de -- situación financiera considerado en el proyecto. En caso con -- trario, los accionistas privados deberán cubrir la diferencia en efectivo;
- Que los actuales accionistas de la empresa se comprometan con Nacional Financiera, S.A., Fiduciaria del FOMIN en forma ex-- presa y en proporción a sus aportaciones sociales, a pagar -- por su cuenta, en un plazo de 90 días a partir de la fecha en que sea conocido, cualquier pasivo no registrado en los esta-

dos de situación financiera entregados al Fondo, para lograr el acuerdo favorable del otorgamiento del apoyo financiero solicitado;

- Que se acepte que, mientras Nacional Financiera, S.A., como fiduciaria del Fondo Nacional de Fomento Industrial, conserve -- alguna participación en la empresa, cualquiera que sea su porcentaje, los sueldos, honorarios y demás prestaciones económicas de los empleados del primer nivel de Dirección y Administración de la misma, con exclusión del Consejo de Administración, deberán ser aprobados tanto por el Consejo de Administración que cuente con el voto positivo del consejero nombrado -- por la Fiduciaria, así como por la Dirección del Fideicomiso. Dichas percepciones sólo se deberán fijar en beneficio de personas que realmente trabajen para la sociedad;
- Que la empresa se asegure contra robos, así como contra riesgos inherentes a su operación: instalaciones, productos terminados, etc., y, en su caso, que asegure también a su hombre u hombres clave;
- Que, en caso de que la Asamblea de Accionistas, en cualquiera de sus sesiones celebradas antes de la aportación del FOMIN, - hubiera acordado privilegios especiales en favor de la totalidad o algunos de los socios, se proceda a eliminarlos mediante el acuerdo de otra asamblea, a efecto de que el Fondo no participe en desventaja respecto de los demás socios;
- Que el Fideicomiso se reserve el derecho de nombrar un comisa

rio propietario de la sociedad, así como a su suplente, además de los consejeros, titular y suplente, que le corresponden;

- Que se demuestre que, mientras el FOMIN sea accionista de esta empresa, tendrá facultades para supervisar tanto la instalación de las ampliaciones de su planta, así como el funcionamiento técnico y administrativo de la misma, y su sistema de distribución;
- Que, a satisfacción del Fondo, la empresa se comprometa a llevar un adecuado registro contable de todas y cada una de las operaciones que realice;
- Que, a satisfacción del Fideicomiso, la empresa contrate, en forma anual y sistemática, un despacho de contadores públicos independientes, que realicen la auditoría de sus estados financieros al cierre de cada ejercicio social. Para la selección de la firma de contadores públicos que lleven al cabo el trabajo de auditoría, se deberá contar con la autorización del FOMIN, y
- Que la sociedad se comprometa con la fiduciaria a celebrar las sesiones ordinarias de su Consejo de Administración, con una periodicidad mínima de dos meses y las extraordinarias en cualquier tiempo, presentando siempre para tal efecto, los estados financieros correspondientes, así como el informe por escrito del Gerente de la empresa, que contenga las actividades de la misma por el período relativo, debidamente requisitados dichos documentos con las firmas de quienes los formulen. Ade-

más, que la sociedad se comprometa con la fiduciaria a proporcionarle los referidos estados financieros mensuales, con sus anexos". (1)

Cuando los proyectos son aprobados por el Comité Técnico, la Dirección del Fondo hace del conocimiento de los interesados, por escrito, lo siguiente:

- El monto por el cual se decidió apoyar el proyecto y qué porcentaje representará del nuevo capital social de la empresa.
- El tipo de acciones (comunes o preferentes).
- Los dos grupos de condiciones a que se ha hecho referencia.

Por lo que, si los accionistas privados no están dispuestos a -- cumplir con los requisitos que se les señalen, desisten del apoyo y asunto concluido.

Por el contrario, si manifiestan su aceptación y se comprometen a cumplir lo mencionado, en forma expresa, el apoyo financiero - sigue su trámite normal hasta su obtención.

D. VENTA DE ACCIONES

El plazo de las aportaciones del Fideicomiso en las empresas es muy variable; depende primordialmente de que la empresa se haya rehabilitado del problema (que dió origen al apoyo) y esté operando en condiciones normales, de tal forma que pueda adquirir, de nueva cuenta, - el paquete de acciones en poder de FOMIN.

La filosofía y naturaleza del Fondo es la de no permanecer por largo tiempo en las empresas, por lo que, en el momento preciso, su Comité

(1) FUENTE: Información interna del Fideicomiso.

Técnico acuerda la venta de las acciones, teniendo en consideración - las siguientes prioridades:

- "A los socios originales, cuando éstos lo solicitan, primordialmente si han realizado un positivo esfuerzo económico, tecnológico o de otra índole, en beneficio de su empresa, que justifique la conveniencia de la recuperación de sus acciones;
- A los empleados y obreros, a solicitud de los socios, a fin de motivarlos a mejorar su participación en el desarrollo de la planta;
- A los inversionistas de la región donde se ubica la empresa apoyada, para democratizar la propiedad del capital de las empresas y - fortalecer el mercado regional de valores;
- A los campesinos, en el caso de transformación de productos agropecuarios, con el propósito de asegurar el suministro de materia prima y estimular a los agricultores para que participen en la - transformación de sus productos;
- A los consumidores de los productos que obtienen las empresas, con el propósito de asegurarles un mercado que, cuando menos, garantice sus puntos de equilibrio". (1)

En la mayoría de los casos, las acciones son adquiridas por los accionistas originales que solicitaron el apoyo; sin embargo, cuando -- alguna planta industrial tiene problemas de materias primas, el Fondo prefiere vender su paquete de acciones a los productores de tales insumos; cuando la planta tiene dificultades para colocar su producción,

(1) FUENTE: Folleto denominado "FOMIN PONE Y USTED DISPONE", sin fecha.

el Fideicomiso busca vender su paquete de acciones, a aquellos clientes que le aseguren mercado a la empresa.

Han existido casos, en los que las acciones han sido vendidas a los obreros y funcionarios de las plantas apoyadas.

Si las empresas participan en la Bolsa de Valores, el FOMIN puede -- acudir a este mercado, puesto que también es objetivo del Fondo, democratizar o diversificar el capital de las empresas en que participa.

En resumen, cuando a los accionistas originales no les interese adquirir el paquete de acciones en poder del Fideicomiso, éste busca - a la persona o grupo, que desee adquirirlo.

Para fijar el precio por acción en venta (hasta el mes de agosto de 1984), el FOMIN, además de que acudía a las técnicas normales como - son, tener en cuenta: valor en libros; revaluación de activos; perspectivas de la empresa; gastos en los que el Fondo había incurrido - en la evaluación, supervisión, asistencia, etc., seguía de manera -- práctica, dos parámetros fundamentales:

- Aplicar el índice general de precios al consumidor del Banco de México, más una prima adicional por los riesgos y gastos incurridos.
- Aplicar las tasas de interés, también fijadas por el Banco de México, más la prima adicional por los riesgos y gastos incurridos.

Con base en ambas ponderaciones, se fijaba el monto sobre el cual se

negociaría la venta, que la Dirección del FOMIN sometía a la autorización de su Comité Técnico.

Ahora bien, a partir de la fecha indicada, el Comité Técnico autorizó modificar ligeramente este procedimiento, estableciendo el mecanismo para determinar el precio de la aportación accionaria del Fondo en las empresas.

Este nuevo mecanismo le ofrece a FOMIN dos alternativas, sobre las que podrá optar, a recomendación de su Comité Técnico, teniendo en consideración las circunstancias en las que se encuentre la empresa y que, a su juicio, cumpla funciones de FOMENTO INDUSTRIAL. Esas alternativas son las siguientes:

- "A la tenencia original que el FOMIN haya aportado, se le actualizará de acuerdo al índice general de precios al consumidor del Banco de México; se le adicionará un 5 por ciento anual en base a la aportación original, menos: los dividendos pagados en efectivo, más: el monto nominal de dividendos pagados en acciones;
- Podrá tomarse el valor en libros de las acciones."⁽¹⁾

Como se puede observar, la primera alternativa se asemeja a la anteriormente establecida, sin embargo es más precisa, ya que determina exactamente el porcentaje que se tiene que aplicar por concepto de prima, además de que señala que ésta será anual. Así también, se prevén los lineamientos a seguir en aquellos casos en que la empresa haya cubierto dividendos en efectivo o en acciones.

Por lo que se refiere a la segunda alternativa, ésta cambió completa

(1) FUENTE: Documentación interna del FOMIN.

mente, desapareciendo la aplicación de tasas de interés fijadas por el Banco de México.

El FOMIN, al determinar el precio de las acciones y dada la temporalidad de su permanencia en las empresas, por lo general, utiliza el criterio de no reconocer ningún valor comercial de marca u otro, ni tampoco por innovaciones tecnológicas; conceptos que no considera ni al momento de dar el apoyo, ni tampoco cuando vende el paquete accionario.

El personal técnico del Fondo realiza diversas conversaciones con la(s) persona(s) interesada(s) en adquirir el paquete de acciones, con la finalidad de llegar a un acuerdo sobre el precio y forma de pago.

Por lo regular, existe una negociación para la determinación del precio, ya que siempre hay un forcejeo normal entre el valor al que se desea vender y el precio que la(s) persona(s) quiera(n) pagar. El FOMIN ha llegado a vender acciones aún por abajo de la par, en empresas con dificultades.

Como un beneficio más para los industriales, las propias Reglas de Operación incluyen la obligación, cuando llegara a existir conflicto entre ambos precios, de acudir a una institución bancaria independiente, que sería la encargada de fijar el precio al que se debería de realizar tal operación. Durante la vida del Fideicomiso, no ha habido necesidad de recurrir a tal procedimiento.

Por último, es importante señalar que, aún en este aspecto, el Fondo pretende beneficiar a la(s) persona(s) que adquiere(n) el paquete de

acciones de su propiedad, al otorgarles un crédito para el pago del mismo.

A continuación se hará referencia a los tipos de créditos que otorga el FOMIN, dentro de los cuales está contemplado el correspondiente a la venta de acciones.

2. CREDITOS

A. CRÉDITOS POR VENTA DE ACCIONES

Este tipo de créditos se concede a las personas físicas o morales que adquieren el paquete de acciones en poder del Fondo, a solicitud expresa de los mismos. Debe de contar con la aprobación por parte de la Dirección del Fideicomiso, así como la autorización de su Comité Técnico. (Es importante mencionar que durante el desarrollo del presente trabajo se realizaron ciertas modificaciones a este respecto, por lo que primero se enunciará lo que anteriormente prevalecía y después, lo que el Comité Técnico determinó en el mes de agosto de 1984).

Las condiciones de venta de los paquetes accionarios podían ser al contado o a plazos. En el primero de los casos no existe problema, ya que cuando FOMIN recibe el pago total por parte de la empresa le entrega su paquete de acciones, por lo que no existe modificación.

Para la venta a plazos, generalmente se pedía a los adquirentes de un 20 a un 30 por ciento del valor total de la operación al contado, a la firma del contrato. Para el pago del porcentaje restante, el Fondo les otorgaba plazos que iban de 18 a 24 meses, documentado en pagarés, con vencimientos en forma trimestral.

Cabe hacer la siguiente aclaración: al principio, cuando el FOMIN -- se inició en este tipo de operaciones, las sujetaba a las tasas de interés de Nacional Financiera, S.A., posteriormente al observar que resultaban más elevadas que el costo promedio porcentual (C.P.P.) que publica el Banco de México, adoptó este último procedimiento.

El interés se calcula sobre saldos insolutos, y la tasa de interés es la que corresponde al trimestre anterior, a la fecha de vencimiento - del documento.

Los requisitos en esencia no cambian, sin embargo, hoy por hoy y en el futuro, se tendrán que cubrir los que adelante se detallan, que si bien algunos de ellos ya existían, ahora están mejor definidos y en - consecuencia, las nuevas operaciones tendrán que sujetarse a ellos. - Dichos requisitos son los siguientes:

- "El adquirente tiene que pagar el 20 por ciento de contado y sólo se le podrá financiar el 80 por ciento restante;
- El plazo del financiamiento de este crédito, sumado al plazo de la inversión de apoyo, no debe exceder de 10 años;
- Se tendrá que obtener aval de la empresa, garantía de las acciones y/o otras garantías amplias y suficientes;
- Se le aplicará la tasa de interés que fije el Comité Técnico del - FOMIN, con la salvedad de que no podrá ser superior a la tasa de - interés bancaria, en operaciones de plazo equivalente;

En caso de intereses moratorios, también se fijará previamente, -- una tasa convencional adicional;

- Se formalizará mediante la suscripción de pagarés a cargo de los -

accionistas privados o de quienes ellos recomienden, pero siempre contando con el aval de la empresa.

Así también se prevee, para el caso en el que FOMIN no pueda realizar la operación de venta con los accionistas originales, queda en libertad de proceder a su enajenación, como lo juzgue conveniente su Comité Técnico."(1)

B. CRÉDITOS SUBORDINADOS CONVERTIBLES

Con el propósito de dar mayor apoyo a los industriales mexicanos, -- FOMIN ha puesto a su disposición, por primera vez en México, los créditos subordinados convertibles.

Este tipo de créditos constituyen un instrumento financiero, que permite a una negociación obtener recursos vía crédito, cuando su capacidad de endeudamiento está totalmente utilizada (teniendo como base -- las reglas, normas y costumbres bancarias) y que, con el apoyo del -- Fondo, tengan sólidas perspectivas de progreso.

Al otorgar el Fideicomiso un crédito subordinado convertible, no cobra ninguna comisión por apertura o por vigilancia, no exige reciprocidad, ni tampoco cobra intereses por adelantado.

De esta manera, al través de un crédito subordinado convertible, una empresa puede recibir recursos sin otorgar ninguna garantía específica, en bienes o activos de cualquier tipo.

Lo anterior trae como consecuencia que la empresa, en ningún momento se ve afectada negativamente en sus garantías ante bancos y proveedo-

(1) FUENTE: Documentación interna del FOMIN.

res, por el contrario, éstos ven que gracias a tales recursos, aumenta la seguridad de recuperación de los préstamos.

Así, estos créditos son subordinados porque se subordinan a las demás obligaciones de la empresa. Es decir, están subordinados al pago de todos los acreedores de la empresa (bancos, proveedores, trabajadores, fisco, etc.), con excepción del capital y los préstamos de accionistas.

Por otra parte, son convertibles porque, a cambio del alto riesgo que corren, pueden transformarse a capital social de la empresa, a juicio del FOMIN. Para ello se toma como base, las condiciones previamente negociadas, mismas que son reflejadas en el contrato respectivo.

Las condiciones a que se hace referencia, varían de un caso a otro, - pero principalmente son las siguientes:

- Amortización de documentos.

Amortización a mediano plazo, incluyendo un período de gracia, dependiendo de las condiciones y proyecciones financieras de la empresa.

Se debe entender por período de gracia, el lapso en el cual la empresa sólo va a pagar intereses sobre el total del crédito, sin tener que cubrir ningún documento.

El período de gracia varía de uno a dos años, dependiendo de los planes financieros que cada empresa presenta.

Ahora bien, los plazos de amortización de los documentos derivados de este tipo de operaciones, por lo general tienen un plazo de venta

cimiento de seis meses, en forma sucesiva. Es decir, a partir del término del período de gracia, existe una amortización de documento, cada semestre. Mientras tanto, como el interés se cobra en -- forma trimestral, éste se calcula sobre el saldo insoluto que resulte en cada uno de los casos, hasta que se termine de pagar la deuda.

- Intereses

Los intereses que devenguen estos apoyos pueden ser mayores o menores a los del mercado. Generalmente son menores, por lo tanto, -- cuando el FOMIN decide no convertir su crédito en acciones, la empresa tendrá que pagar el diferencial de la tasa de interés que -- dejó de cubrir durante la vigencia del crédito (en la práctica, -- se le conoce como "prima de no conversión").

Se establece, mediante contrato, la obligación de la empresa de pagar interés en forma trimestral, tomando como punto de partida, la fecha en que la empresa dispuso del crédito.

Este interés también queda sujeto a ser calculado mediante determinado tipo de tasas de interés. A este respecto, es importante señalar que, de acuerdo con lo aclarado en párrafos precedentes, durante el tiempo que lleva FOMIN otorgando estos créditos, esto es, finales de 1980 a 1984, sólo los primeros quedaron sujetos a las -- tasas de Nacional Financiera, S.A., y la mayor parte de ellos, se les aplicó el C.P.P. que publica el Banco de México.

- Prima de conversión

En el caso de que el Fondo decida convertir su crédito en acciones

de la empresa, la tasa de convertibilidad se fija de acuerdo con el riesgo y las proyecciones financieras de la empresa.

Ya en la práctica, se ha generalizado el cobro del 15 por ciento por concepto de prima de conversión, cuando el Fideicomiso decide convertir el crédito en acciones de la empresa.

- Prima por veto de conversión

Por otro lado, la empresa tiene la opción de comprar el derecho de convertibilidad, a fin de no permitir que el FOMIN se convierta en socio de la empresa:

Para ello cubre una prima, que también se fija de acuerdo con las condiciones y perspectivas de la empresa. En este supuesto, los intereses pactados más esta prima, deben resultar superiores a las tasas de interés del mercado.

Lo anterior significa que, debido a que el Fondo es un organismo oficial, de apoyo a la industrialización, suele suceder que los de más accionistas, de determinada empresa, no deseen tenerlo como accionista de su sociedad.

Si éste fuera el caso, la empresa tiene la opción de comprar el derecho para que el FOMIN no se convierta en accionista, para ello paga la prima a que se hizo mención, con lo que este Fideicomiso nunca llegará a convertirse en socio de la empresa.

- Comunicación de conversión

El Fondo debe comunicar, con toda oportunidad, tal y como queda establecido en el contrato correspondiente, su decisión de convertir

o no convertir, la totalidad o la parte del crédito a que se refiera.

En la práctica, salvo muy pocas excepciones, el plazo que el Fondo ha considerado adecuado para comunicar a la empresa su decisión, ha sido de 45 días naturales, anticipados a la fecha de vencimiento del documento.

- Fideicomiso de voto

Una condición que generalmente conlleva este tipo de créditos, es la que se refiere a la cesión temporal al FOMIN, por parte de la empresa, de ciertos derechos patrimoniales.

Como ya se mencionó, estos créditos se otorgan sin que la empresa entregue al Fondo garantías específicas por el apoyo financiero -- que recibe; a cambio de ello, está obligada a cumplir con las proyecciones en que se basó el respaldo, dando especial atención al endeudamiento global de la empresa y a los gastos administrativos.

Por tal motivo, en caso de incumplimiento y a fin de tener la seguridad de que dictarán las medidas correctivas necesarias, estos créditos se realizan, con la condición de que la empresa acepte la creación de un "fideicomiso de voto". Este instrumento consiste en que el FOMIN puede ejercer el derecho de voto por el 51 por ciento, cuando menos, del valor de las acciones, aunque su aportación porcentual sea menor.

Cabe aclarar que este fideicomiso de voto, sólo faculta al Fondo para adquirir el control de la empresa; aún cuando las acciones --

pertenezcan a los accionistas. Dicho en otras palabras, los accionistas continuarán siendo los propietarios de su empresa, y podrán recuperar el control de la misma, al convertirse el crédito en capital, o al ser liquidado, en los términos previamente pactados en el contrato correspondiente.

En la práctica, no todos los créditos subordinados convertibles -- han quedado sujetos al cumplimiento de esta condición, motivo por el que, al personal encargado de controlar a las empresas beneficiadas con un crédito de este tipo, le resulta más difícil realizar satisfactoriamente su labor.

Es importante destacar que: en todos los casos en que una empresa -- utiliza un crédito de esta naturaleza, considerando todas las variantes que se pudieran presentar, el costo del dinero resulta más barato, para el empresario, que el costo normal del mercado; precisamente porque no se le hacen cargos por los conceptos que se han mencionado.

Las condiciones a que quedan sujetos estos créditos, además de las -- que se citaron anteriormente, son, por una parte las que se derivan del estudio y evaluación del proyecto y por la otra, las de observancia general; estas últimas se encuentran detalladas en el inciso b) - (Condiciones de observancia general), del punto no. 1. (CAPITAL DE -- RIESGO).

3. FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Para poder prestar los servicios que se mencionaron en los puntos precedentes, el Fondo cuenta con las siguientes fuentes de financiamiento.

A. PATRIMONIO DEL FOMIN

De acuerdo con sus Reglas de Operación, se considera patrimonio del Fondo:

"La aportación inicial del Gobierno Federal, así como las sucesivas; y las aportaciones que puedan hacer: organismos descentralizados, - empresas de participación estatal, entidades federativas, munic- -- pios, personas, instituciones privadas mexicanas, instituciones in-- ternacionales, e instituciones privadas y gubernamentales de otros - países.

El patrimonio del Fondo debe tener carácter revolvente y creciente, de acuerdo a las necesidades de apoyo. Nacional Financiera, S.A., - solicitará nuevas aportaciones del Gobierno Federal en el momento en que el Comité Técnico del Fondo, lo juzgue oportuno para garantizar la continuidad de las operaciones." (1)

De esta forma, la aportación inicial del Gobierno Federal, al momen- to de constituir este Fideicomiso (abril de 1972) fue de \$50.0 millo nes.

Posteriormente, de acuerdo a la evolución de las operaciones del - - FOMIN y a las necesidades de apoyo, el Gobierno Federal ha realizado aportaciones sucesivas, tal y como se señala en el cuadro siguiente:

(1) FUENTE: Reglas de Operación del FOMIN. Documento editado por el - -- Fondo. Sin fecha.

APORTACIONES DEL GOBIERNO FEDERAL (1)

<u>Años</u>	<u>Miles de pesos</u>
1972 (Aportación inicial)	\$ 50'000
1973	50'000
1974	75'000
1975	50'000
1976	25'000
1977	66'668
1978	120'000
1979	114'000
1980	170'000
1981	293'320
1982	467'500
1983	596'560
1984 (al 30 de julio)	<u>340'440</u>
Total :	\$2.418'488 =====

Aún cuando las Reglas de Operación del Fideicomiso precisan que diversos organismos pueden aportar recursos para contribuir al patrimonio del Fondo, a la fecha, no se ha dado el caso. Por consecuencia, el Gobierno Federal es la principal y única fuente de recursos del patrimonio del FOMIN.

Las Reglas de Operación consideran como patrimonio del Fideicomiso: "los dividendos, primas y demás utilidades provenientes de la participación en el capital de las empresas que el Fondo apoya; y el setenta y cinco por ciento de los intereses que Nacional Financiera, S.A.,

(1) FUENTE: Balance del FOMIN al 30 de julio de 1984.

obtenga de invertir, en valores de estado de renta fija, fondos fi-
deicometidos para este propósito, que no estén destinados de inmedia-
to a los fines del Fideicomiso"(1).

Además de lo anterior, el FOMIN recibe intereses normales y morato-
rios, así como primas por conversión y veto de conversión, por con-
cepto de los créditos subordinados convertibles, otorgados a las em-
presas.

Todo lo anterior se obtiene de operaciones que se generan en la acti-
vidad desarrollada por el Fondo, y se conocen como "recursos propios",
mismos que se canalizan para sufragar parte del gasto corriente en --
que incurre la operación normal del Fideicomiso.

B. FINANCIAMIENTO INTERNO

El artículo quinto de las Reglas de Operación señala: "los recursos
del Fideicomiso podrán incrementarse también con créditos internos o
externos que se obtengan para tal propósito, y que sean autorizados -
a proposición del Comité Técnico, por la Secretaría de Hacienda y --
Crédito Público"(1).

A este respecto, el FOMIN cuenta con financiamiento interno provenien-
te del Programa de Apoyo Integral a la Pequeña y Mediana Industria --
(PAI). El PAI es administrado por Nacional Financiera, S.A.

La forma en que el Fondo adquiere este tipo de financiamiento, es la
siguiente:

(1) FUENTE: Reglas de Operación del FOMIN. Documento editado por el Fondo.
Sin fecha.

El personal del Fideicomiso analiza y evalúa el proyecto de una empresa mediana o pequeña ("se considerará empresa pequeña, aquélla que -- cuenta con un capital contable no menor de \$50 mil pesos ni mayor de \$15.0 millones; y como medianas, aquéllas cuyo capital contable sea - superior a \$15.0 millones, pero que no excedan de \$90.0 millones, llegando a ser elegibles las que alcancen la cifra de \$120.0 millones, incluida la revaluación de activos),⁽¹⁾ si su resultado es satisfactorio, lo presenta para su autorización a su Comité Técnico; si éste lo aprueba, se remite al PAI para su autorización y descuento.

El FOMIN reintegra al PAI los recursos que pueden ser otorgados para:

a) Capital de riesgo.

Cuando se trata de apoyos realizados con recursos del PAI, para -- capital de riesgo, el Fondo tiene la obligación de reintegrarlos - al PAI hasta que se firme el contrato de venta del paquete de acciones en poder del Fideicomiso.

A este respecto, es importante mencionar que, al PAI le es indistinto que la(s) persona(s) física(s) o moral(es) que adquiere(n) - el citado paquete de acciones, pague(n) de contado o a crédito.

Por lo que, uno de los apoyos que el FOMIN realiza con recursos - propios y en consecuencia, corre el riesgo que ello implica, es - el otorgamiento de créditos por venta de acciones.

b) Créditos subordinados convertibles.

Por otra parte, cuando se tratan de recursos del PAI canalizados -

(1) FUENTE: Nuevos Programas del FOGAIN. Periódico EXCELSIOR del 2 de abril de 1984, punto no. I. Criterios de elegibilidad.

para el otorgamiento de créditos subordinados convertibles, el FOMIN realiza pagos parciales al PAI, de manera paulatina, dependiendo del momento en que la empresa pague sus documentos.

Las utilidades que el Fondo recibe por los financiamientos otorgados con recursos del PAI, se reparten en forma proporcional, entre FOMIN y PAI, al 50 por ciento.

El financiamiento que el PAI ha otorgado al Fondo desde su inicio (1980) y hasta el 31 de julio de 1984, por concepto de apoyos en capital de riesgo, así como créditos subordinados convertibles, se resume de la siguiente manera:

FINANCIAMIENTO OTORGADO POR PAI A FOMIN ⁽¹⁾
(Pesos)

<u>C o n c e p t o</u>	<u>Capital de riesgo</u>	<u>Créditos subordinados convertibles</u>	<u>T o t a l</u>
Total autorizado	\$788'503,400	\$439'950,000	\$1.228'453,400
Pendiente de ejercer	(44'831,500)	(81'750,000)	(126'581,500)
TOTAL EXHIBIDO	\$743'671,900	\$358'200,000	\$1.101'871,900
FOMIN ha reintegrado al PAI	(111'641,000)	(36'248,139)	(147'889,139)
Total de financiamiento del PAI al 31 de julio de 1984	\$632'030,900 =====	\$321'951,861 =====	\$ 953'982,761 =====
Existen proyectos enviados al PAI para su autorización por:	\$784'195,000	\$320'000,000	\$1.104'195,000

(1) FUENTE: Información interna del Fondo.

El total autorizado para capital de riesgo, está dividido en 62 proyectos; el monto promedio por proyecto es de \$12.718 millones.

Así, el total autorizado para créditos subordinados convertibles, está repartido en 22 proyectos, por lo que el monto promedio por crédito es de \$19.998 millones.

CAPITULO III

REQUISITOS A LOS SOLICITANTES

1. REGLAS DE OPERACION (1)

De acuerdo a éstas, se requiere que el proyecto de la solicitante, contribuya a lo siguiente:

- A generar empleo;
- A utilizar mejor e incluso favorecer a desarrollar los recursos naturales de la región;
- A complementar o integrar actividades económicas existentes;
- A solucionar problemas presentes y futuros del medio ambiente;
- A favorecer la ocupación de técnicos de la región;
- A estimular la formación de tecnologías propias, y
- Sobre todo, a la descentralización de la producción y a la creación de oportunidades de exportación, en alguna de las siguientes ramas:
 - farmacéutica,
 - petroquímica,
 - agroquímica,
 - agroindustria,
 - celulosa y papel,
 - textil,
 - confección,
 - curtiduría,
 - calzado,
 - electrónica,
 - biotecnología,
 - bienes de capital, y
 - máquinas y herramienta y partes y productos terminados. (2)

(1) Documento editado por FOMIN. Sin fecha.

(2) Se señala la necesidad, cuando la solicitante se dedique a este tipo de actividad, que debe sustituir importaciones o deben de dirigirse a los mercados de exportación, para cumplir con este requisito.

Además, deberá contemplar los siguientes criterios que el Fondo tomará en cuenta para su aprobación:

- "El apoyo que el FOMIN otorgue, no podrá ser empleado en la reestructuración financiera de la empresa (solución de sus problemas de pasivo);
- La ubicación de la solicitante deberá ser en la zona I de prioridad nacional o en zona II de prioridad estatal⁽¹⁾. Asimismo, aquéllas - industrias que se encuentren en la zona III⁽¹⁾, pero que haya iniciado operaciones, antes de diciembre de 1979;
- Que el producto que fabrique tenga demanda real, además, que no exista capacidad productiva suficiente, instalada o por instalarse, en el área del mercado potencial del nuevo proyecto;
- Que la solicitante sea pequeña o mediana industria⁽²⁾, además de carecer de los medios para desarrollarse;
- Que la solicitante estimule o utilice tecnologías desarrolladas por mexicanos, o que utilicen tecnologías extranjeras mediante programas de asimilación y desarrollo tecnológico por nacionales, de tal forma que tiendan a disminuir la dependencia del exterior;
- Se podrá otorgar apoyos adicionales a las empresas en las que participa el Fondo, mediante estrictos programas de recuperación de las -

(1) Las zonas se refieren a los municipios y su distribución geográfica, de finidos por el Decreto del Programa de Estímulos para la Desconcentración Territorial de las Actividades Industriales; publicado, en el Diario Oficial de la Federación, el 2 de febrero de 1979.

(2) A efecto de conocer los límites de esta clasificación, se recomienda -- consultar lo mencionado en la página 33.

empresas, que serán aprobados por el Comité Técnico del Fideicomiso;

- Tomando en consideración las peculiaridades de la empresa, así como los resultados de la evaluación realizada a la misma, se determinará la participación temporal del Fondo en la empresa, misma que será -- reflejada en el contrato respectivo." (1)

Podrán ser solicitantes de apoyo por parte del Fondo: las empresas legalmente constituidas como sociedades anónimas en operación; o empresas en proceso de constitución.

A este respecto, es importante destacar que es indispensable, en aquellos casos en que las empresas estén constituidas bajo un régimen diferente, que estén dispuestas a cambiarlo por el de sociedad anónima.

El representante legal o persona legalmente autorizada por la empresa, -- podrá presentar la solicitud de participación en capital de riesgo o -- crédito.

Lo anterior lo pueden realizar directamente en las oficinas del FOMIN, o al través de los organismos establecidos por el Gobierno Federal para -- promover la industrialización del país (sucursales de Nacional Financiera, S.A., oficinas del PAI, otros fideicomisos de fomento industrial, -- etc.).

Los requisitos que en las Reglas de Operación se establecen, se refieren a que las solicitudes deberán estar acompañadas de:

- "Los estudios que demuestren la viabilidad económica, técnica y financiera del proyecto;

(1) Información interna del FOMIN.

- Los estados financieros de la empresa;
- Los permisos, concesiones o licencias que se requieran para la operación del proyecto.

Además, se precisa que el personal del FOMIN tiene entera libertad para solicitar la información adicional que considere necesaria para que el Comité Técnico del Fondo se forme un juicio cabal de la proposición, y decida lo pertinente".⁽¹⁾

2. PROYECTO

El personal del Fideicomiso siempre está dispuesto para escuchar y asistir a los empresarios, sobre todo en materia de organización de los esfuerzos para dar forma al proyecto y organizar la empresa.

A todos los prospectos que se presentan en las oficinas del FOMIN, se les orienta e informa en forma verbal.

A partir del mes de septiembre de 1984, el Comité Técnico del Fondo ha dispuesto que se realice una pre-evaluación del proyecto, motivo de la solicitud de apoyo financiero, con la finalidad de:

- Prestar un efectivo y rápido servicio de orientación al industrial. Lo anterior se sustenta en el hecho de que, al finalizar la pre-evaluación, el industrial va a tener la certeza de que su proyecto queda incluido dentro de las características del Fideicomiso, y por ende, si es el caso, pasará a realizar el siguiente trámite.
- Evitar cargas de trabajo al personal técnico que se encarga de analizar y evaluar los proyectos.

(1) FUENTE: Reglas de Operación de FOMIN. Documento editado por el Fondo, sin fecha.

Se considera que este nuevo instrumento (pre-evaluación) va a resultar de suma utilidad. Sobre todo si se toma en consideración lo que anteriormente se realizaba. De manera breve se enunciará el procedimiento anterior y sus repercusiones:

El industrial se presentaba en las oficinas del Fideicomiso para solicitar información. Si el personal técnico que lo entrevistaba se percataba de que era un caso factible de ser apoyado por FOMIN, le entregaba un cuestionario, mismo que le servía de guía para la realización de un estudio de factibilidad técnico, económico, financiero y administrativo -- del proyecto (documento que el Fondo requiere para poder realizar la evaluación).

Este estudio puede ser realizado en algunas empresas, sobre todo aquellas que se encuentren bien organizadas. Sin embargo, en la mayoría de los casos el industrial tiene que pagar a un despacho para que lo realice.

Algunas veces sucedió que cuando el personal técnico del Fideicomiso ya estaba analizando el estudio referido, se daba cuenta de que el proyecto no encajaba dentro de las características que señalan las Reglas de Operación del mismo, lo cual daba muestras de poca organización y seriedad, ya que se le había hecho perder, al industrial, tanto dinero como tiempo; además de que los técnicos dedicaban hora de trabajo en forma inútil, sin llegar a ningún resultado.

En la actualidad, el Comité Técnico, al través de la Dirección del FOMIN, ha subsanado esta clase de anomalías, con la finalidad de que en lo futuro, no se lleguen a presentar.

Retornando a la pre-evaluación, ésta se desarrollará en varias etapas, que son las siguientes:

- Visita inicial del industrial al FOMIN

Como resultado de esta charla, el personal que entrevistó al industrial podrá determinar:

- Si el industrial está bien orientado;
- Si el servicio que demanda su proyecto, se encuentra dentro de los que ofrece el Fideicomiso;
- Si el proyecto que se presenta se encuentra definido y/o constituido; y
- Si la actividad del proyecto recaé en alguna de las ramas que determinan las Reglas de Operación del Fondo.

Si el proyecto cumple con estos primeros requisitos, se le entrega al representante la pre-solicitud (ver anexo no. 1).

- Entrega de la pre-solicitud al Fideicomiso

Ya que el industrial ha reunido los datos y documentos que se le señalan en la pre-solicitud, tiene los elementos para presentar este documento, formalmente al FOMIN.

- Concertación de cita con el industrial

Cuando el personal técnico del Fondo ha terminado de revisar la pre-solicitud y toda la documentación que le acompaña, cita al industrial para aclarar las dudas que se tengan al respecto.

- Visita a las instalaciones del proyecto.

El personal del FOMIN puede aprovechar la cita mencionada en el párrafo precedente o llamar por teléfono, posteriormente, al industrial, con el objeto de enterarlo de que será necesario realizar una visita a la planta de su proyecto y se determine fecha concreta. (Por supuesto, lo enunciado es procedente, siempre y cuando el proyecto cuente ya con instalaciones realizadas).

Con la documentación que el industrial presente, la información verbal que aporte y el resultado de la visita a las instalaciones, el personal técnico tendrá los elementos para realizar una pre-evaluación, la que tiene por finalidad determinar si el proyecto cumple con los requisitos que el Fondo contempla en sus Reglas de Operación.

Si los resultados de la pre-evaluación son afirmativos, es hasta este momento cuando el personal técnico solicita al industrial realice o mande a realizar el estudio de factibilidad técnica, económica, financiera y administrativa, para que, una vez que lo tenga, presente la solicitud de apoyo formal al Fideicomiso.

Lo anterior no quiere decir que el proyecto haya sido aceptado, su aprobación o negación dependerá del resultado de su análisis y evaluación, por lo que, aún cuando la pre-evaluación haya sido afirmativa y el industrial entregue el estudio a que se hizo referencia, existe tanta posibilidad de que sea aprobado, como de que sea rechazado.

CAPITULO IV

ESTRUCTURA DEL FOMIN

Este organismo depende de dos cabezas de sector, que son las siguientes:

- Nacional Financiera, S.A. (NAFINSA)

Es la institución a quién el Gobierno Federal encargó la administración de este Fideicomiso (Fiduciaria), y

- Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI)

Es la Secretaría encargada de llevar a la práctica, la política económica dictada por el Gobierno Federal en materia de desarrollo económico, - al través del fomento industrial.

Primordialmente, FOMIN depende de NAFINSA, dado que está bajo su responsabilidad; sin embargo, también se adhiere a los lineamientos que sobre fomento industrial emite la SECOFI. Esta es la forma en la que el Fondo cumple, en lo que le corresponde, con los lineamientos que estas dos dependencias consideran para su buena marcha.

Adicionalmente, el FOMIN tiene que enviar información financiera a la Secretaría de la Contraloría General de la Federación (SECOGEF), con la finalidad de que ésta lleve el control de las operaciones del Fondo.

Uno de los problemas que se derivan de la dependencia de estos tres organismos (NAFINSA, SECOFI y SECOGEF), es el cúmulo de información que requieren en forma conjunta. Muchas veces resulta que se trata de la misma información, sólo que la presentación varía de un caso a otro, lo que trae como consecuencia que el personal encargado de prepararla, constantemente esté - trabajando sobre este propósito y lógico, se distraiga de sus obligaciones.

1. COMITE TECNICO

El nivel más alto de decisiones del FOMIN recaé en su Comité Técnico.

Las Reglas de Operación⁽¹⁾ del Fondo precisan: "Se constituye un Comité Técnico y de Distribución de Fondos, formado por un representante propietario y un suplente de las siguientes entidades: Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial, Banco de México, S.A. y Nacional Financiera, S.A. Se invitará a participar en dicho Comité a la Confederación de Cámaras Industriales de los E.U.M. y a la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación, las que designarán sus correspondientes representantes propietarios y suplentes. El Comité solicitará la colaboración y representación de los sectores cuyas opiniones considere valiosas para la realización de sus funciones. Presidirá este Comité el Director General de Nacional Financiera, S.A."

En la actualidad, además de existir cambios en el número de entidades -- que lo conforman, existen cambios importantes que vale la pena mencionar:

- El primero de ellos es el cambio de funciones que tuvo la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial, quien estuvo encargada de la actividad de fomento industrial hasta el 30 de noviembre de 1982. A partir de entonces, fue traspasado este menester a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, motivo por el que es ahora cabeza de sector del Fideicomiso, y
- Como consecuencia de la nacionalización de la banca (1º de septiem--

(1) FUENTE: Documento editado por FOMIN, sin fecha.

bre de 1982), el Banco de México dejó de ser sociedad anónima.

Retornando al tema, en la actualidad, el Comité Técnico del Fondo se encuentra compuesto por un representante propietario y un suplente de las siguientes entidades:

- Nacional Financiera, S.A. (NAFINSA).
- Banco de México (BANXICO).
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (S.H.C.P.).
- Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI).
- Secretaría de Programación y Presupuesto (S.P.P.).
- Secretaría de la Contraloría General de la Federación (SECOGEF).
- Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (CONCAMIN).
- Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio de los Estados Unidos Mexicanos (CONCANACO).
- Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA).
- Fondo de Garantía y Fomento a la Producción, Distribución y Consumo de Productos Básicos (FOPROBA).
- Programa de Apoyo Integral a la Pequeña y Mediana Industria (PAI).
- Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña (FOGAIN).
- Fondo Nacional de Estudios de Preinversión (FONEP).
- Fideicomiso de Conjuntos, Parques, Ciudades Industriales y Centros Comerciales (FIDEIN).

El Director de Nacional Financiera, S.A. funge como Presidente del Comité y el Director adjunto de Promoción Industrial y Empresas Filiales, -- actúa como suplente del Presidente.

Por su parte, el Director del Fideicomiso funge como Secretario del Comité. Adicionalmente, asisten dos o tres funcionarios del FOMIN a las reuniones de su Comité Técnico.

Las facultades y funciones que tiene el Comité Técnico son las siguientes:

- Determinar las empresas que sean susceptibles de recibir apoyo con -- cargo a los fondos del FOMIN;
- Señalar las condiciones generales de la participación temporal en los capitales de las empresas que aporte el Fideicomiso, la cual en nin-- gún caso podrá exceder el 49 por ciento de la inversión total;
- Establecer las condiciones y los requisitos para la colocación de las acciones de empresas apoyadas por el FOMIN;
- Promover la emisión y colocación de acciones y obligaciones de empre-- sas industriales;
- Recomendar el tipo y características de los servicios técnicos y de -- consulta que deben contratar las empresas;
- Autorizar, en cada caso, las aportaciones de capital que se realicen con cargo a los recursos del Fondo;
- Aprobar el presupuesto anual de gastos, así como los programas de - - acción anuales que presente el Director del Fideicomiso;
- Buscar nuevas fuentes de recursos para el FOMIN, y gestionar su par-- ticipación;
- Autorizar, en caso de notoria urgencia para la empresa solicitante y previa consulta con el Presidente del Comité Técnico y el Delegado -- Fiduciario, la celebración de un contrato previo de aportación de fon-- dos, en el que se incluirán las condiciones que garanticen la recupe--

ración de la aportación que se haga, más una tasa de interés razonable, para el caso de que no se lleguen a cumplir los requisitos establecidos. La aportación de fondos se hará siempre que las aportaciones en efectivo que, en su caso, deban hacer los socios, se realicen previamente a la del Fondo,

- Las demás facultades y funciones que se le atribuyan en estas Reglas y en el Contrato de Fideicomiso celebrado entre la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y Nacional Financiera, S.A., así como las que con posterioridad le fije el Fideicomiso".⁽¹⁾

El Comité Técnico sesiona, a petición del Delegado Fiduciario, con la periodicidad que las circunstancias exijan; pero debe reunirse, por lo menos, una vez al mes.

Cada entidad representada en el Comité tiene derecho a un voto, y los asuntos que se sometan a consideración de éste, se resuelven por mayoría de votos. En caso de empate, corresponde al Presidente del Comité emitir su voto de calidad.

2. DELEGADO FIDUCIARIO.

El Delegado Fiduciario es, como su nombre lo indica, un funcionario de NAFINSA designado para el desempeño de este Fideicomiso.

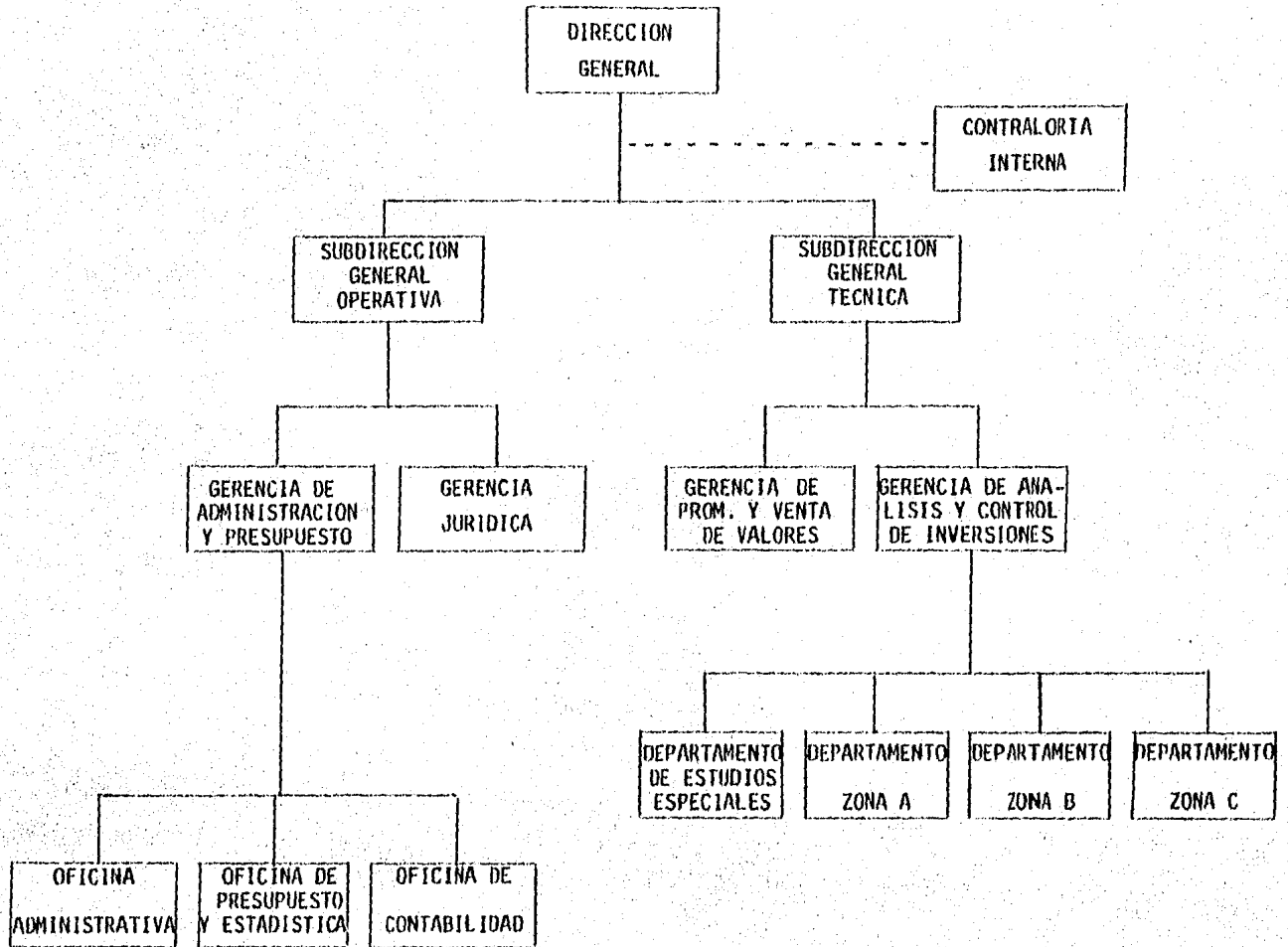
Es importante destacar que esta persona es nombrada por el Consejo de Administración de Nacional Financiera, S.A., y de acuerdo a las Reglas de Operación del FOMIN, este cargo lo ocupa el Director de Promoción Industrial de dicha entidad.

(1) FUENTE: Reglas de Operación del FOMIN. Documento editado por el Fondo, sin fecha.

Ahora bien, una vez que se han mencionado los organismos de los cuales depende el Fideicomiso, su nivel máximo de decisión y la personalidad que la Fiduciaria designa para el desempeño del Fondo, se precisará la estructura interna que tiene FOMIN para poder realizar sus funciones, todas ellas encauzadas a la prestación de los servicios que se detallaron en el CAPITULO II.

Para iniciar, se presenta en la siguiente página, el organigrama del Fideicomiso; estructura que se encuentra dictaminada al 31 de diciembre de 1983.

FONDO NACIONAL DE FOMENTO INDUSTRIAL



La estructura del FOMIN se encuentra soportada por 68 personas en total, -- contando funcionarios, técnicos y personal administrativo. Todo el personal se encuentra en la oficina central y única del Fideicomiso, localizada en el Distrito Federal.

Los recursos humanos se encuentran divididos en cuatro gerencias, las que -- son dirigidas por dos subdirecciones y éstas a su vez, le reportan a la -- Dirección General. Como complemento a lo anterior, existe una Contraloría Interna, de reciente creación y que se encuentra a nivel staff, dependiendo de la Dirección. A continuación se precisan las principales funciones de -- cada una de las áreas.

3. DIRECCION GENERAL

El Director General es la máxima autoridad del Fideicomiso y se encarga:

- Fijar las políticas administrativas y técnicas del FOMIN.
- Nombrar, promover y remover a los funcionarios que se requieran para que el Fondo cumpla sus objetivos.
- Delegar en los Subdirectores del Fideicomiso las atribuciones que determine expresamente.
- Asistir a las sesiones del Comité Técnico y fungir como Secretario.
- Presentar al Comité Técnico las iniciativas de apoyo en capital de -- riesgo, así como las de créditos, para su autorización.
- Presentar al Comité Técnico y a las entidades de las que depende, los estados financieros del FOMIN e informe de actividades.
- Presentar anualmente, al Comité Técnico, a Nacional Financiera, S.A.,

a la Secretaría de la Contraloría General de la Federación y a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, los presupuestos y programas de trabajo para el año siguiente.

- Representar institucionalmente al Fondo.
- Llevar al cabo los acuerdos a que llegue el Comité Técnico, en cada una de las sesiones.
- Realizar los encargos especiales que le encomiende el Comité Técnico, así como su Fiduciaria.

4. CONTRALORIA INTERNA.

Es importante destacar que esta área surgió en el presente año. Anteriormente existía un Departamento denominado "Control de Inversiones" y se dedicaba al control de la cartera; por lo que prácticamente no existía Contraloría.

La integración de esta Contraloría Interna, se considera una buena medida realizada por la Administración.

Tiene por objetivos concretos, además de apoyar a la Dirección supervisando que las diferentes áreas del Fideicomiso se apeguen a las políticas y procedimientos del FOMIN, con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas, previamente establecidas, los siguientes:

- "Contribuir en la modernización de los sistemas de control y evaluación del Fondo, propiciando que éstos asuman un carácter integral, congruente y homogéneo.
- Promover la racionalidad en el manejo y aplicación de los recursos --

humanos, materiales y financieros.

- Prevenir y combatir la corrupción, en sus diversas manifestaciones, - promoviendo las acciones necesarias para evitar su recurrencia."(1)
- Llevar al cabo los estudios especiales encomendados por la Dirección General del Fideicomiso.

5. SUBDIRECCION GENERAL OPERATIVA

Esta Subdirección se responsabiliza de planear, dirigir y controlar el - manejo óptimo de los recursos financieros del FOMIN. Entre sus principales funciones, se encuentran las siguientes:

- Establece estrategias financieras que permiten el uso y asignación de fondos.
- Planea, dirige y controla el presupuesto de gastos de administración y operación.
- Se responsabiliza de la formalización, control e información de las - operaciones.
- Se responsabiliza de la disposición y recuperación de las aportacio-- nes en capital de riesgo y de los créditos autorizados.
- Vigila que la cartera y cobranza se operen de una manera ágil y veraz.
- Vigila la elaboración de reportes informativos para el Comité Técni-- co, así como para las diferentes dependencias.

(1) FUENTE: Documentación interna del Fondo.

- Implanta políticas sobre costo de capital.
- Determina las razones financieras para interpretar la liquidez, estabilidad, solvencia y rentabilidad del Fideicomiso.
- Planea y dirige el registro de las operaciones del FOMIN.
- Controla el origen y aplicación de fondos.
- Presenta los estados financieros, de acuerdo a los lineamientos emitidos por las autoridades competentes.
- Lleva al cabo los estudios especiales encomendados por la Dirección General del Fondo.

6. SUBDIRECCION GENERAL TECNICA

- Establece las políticas y procedimientos para el análisis y evaluación de los proyectos.
- Establece estrategias de promoción que permitan la difusión del Fideicomiso, de acuerdo a las metas previstas.
- Planea los programas de control de las empresas apoyadas.
- Observa y propone las normas generales y específicas aplicables en la participación de capital de riesgo en las empresas y en los créditos.
- Vigila y analiza la elaboración de: iniciativas de apoyo en capital de riesgo, créditos subordinados convertibles e iniciativas de venta.
- Observa y analiza las condiciones económicas, internas y externas del FOMIN, con la finalidad de proponer la directriz que deba de seguir esta entidad.

- Se responsabiliza de la planeación, utilización y resultados del sistema de cómputo del Fideicomiso.
- Realiza los estudios especiales encomendados por la Dirección General.

7. GERENCIA DE PROMOCION Y VENTA DE VALORES

En materia de promoción, realiza las siguientes funciones:

- Establece y desarrolla la promoción del Fideicomiso, a nivel nacional y regional, de acuerdo a los programas establecidos.
- Realiza la entrevista inicial con la(s) persona(s) interesada(s) -- orientándole(s) respecto de las características del Fondo, así como los servicios que presta.
- Asesora técnicamente a los industriales, a fin de que lleguen a utilizar sus recursos adecuadamente.
- En casos concretos de proyectos, con posibilidad de ser apoyados por el FOMIN, entrega al solicitante la pre-solicitud de apoyo (Anexo no. 1), misma que contiene la relación de la información básica, necesaria para que el Fondo realice una pre-evaluación del proyecto.
- Se encarga de supervisar que las pre-solicitudes de apoyo que se reciban en el Fideicomiso estén completas; en caso contrario, se encarga de hacer del conocimiento del interesado, los requerimientos faltantes.
- Se encarga de que el industrial aclare las dudas que se tengan respec

to de su proyecto, con la finalidad de que se inicie la pre-evaluación del mismo.

- En su caso, realiza la visita inicial a las instalaciones del proyecto.
- Realiza la pre-evaluación multicitada y la presenta a la Subdirección General Técnica; ésta a su vez la presenta a la Dirección General.
- Si los resultados de la pre-evaluación son satisfactorios, se encarga de comunicárselos al industrial, para que éste a su vez, realice o mande a realizar un estudio de factibilidad técnica, económica, financiera y administrativa de su proyecto.
- Se encarga de revisar que las solicitudes de apoyo al FOMIN contengan el estudio a que se hizo referencia en el párrafo precedente y que éste, se encuentre completo.
- Entrega, de manera formal, las solicitudes de apoyo que estén debidamente complementadas, a la Gerencia de Análisis y Control de Inversiones, para su estudio y evaluación.
- Se encarga de mandar a realizar el material promocional necesario y mantener la reserva correspondiente.

Por otra parte, en lo que se refiere a venta de valores, realiza lo siguiente:

- Recaba la información interna de las empresas apoyadas por el Fondo y aquélla de carácter económico general, con objeto de analizar ambos elementos y en consecuencia, determinar la factibilidad de vender, en un momento dado, las acciones propiedad del Fondo.

- Realiza los cálculos necesarios, a fin de estimar a valor presente, la inversión del Fideicomiso y presenta la propuesta de venta a la Subdirección General Técnica; ésta su vez la presenta a la Dirección General.
- En su caso, realiza la iniciativa de venta, de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Subdirección General Técnica. Dicha iniciativa se somete al acuerdo del Comité Técnico, por conducto de la Dirección General.
- Realiza los estudios especiales encomendados por la Dirección General o la Subdirección General Técnica.

8. GERENCIA DE ANALISIS Y CONTROL DE INVERSIONES

Esta Gerencia es la que realiza la labor más importante del Fideicomiso, en virtud de que la garantía para que el Fondo recupere su inversión, está fincada en la calidad del trabajo desarrollado. Por lo cual, del análisis y evaluación que se realice del proyecto depende, en gran parte, el éxito o el fracaso del mismo, y por ende, de la inversión del FOMIN.

Esta Gerencia se encarga del análisis y evaluación del proyecto, partiendo del estudio de factibilidad técnica, económica, financiera y administrativa, que para tal fin, presenta el industrial como requisito impuesto por el Fideicomiso.

Dentro de la evaluación de estos proyectos se toman en cuenta, prioritariamente, los siguientes aspectos:

- "Que la empresa tenga asegurado el abastecimiento de materias primas;
- Que exista un mercado definido con posibilidades de penetrar o crecer en él;
- Que haya disponibilidad de una tecnología apropiada y un debido tamaño de la planta;
- Analizar la posibilidad de reducir los costos, sobre todo, cuando la producción vaya parcial o totalmente al mercado internacional."⁽¹⁾

Si del análisis y evaluación del estudio, se estima que se cumple con -- los requisitos generales y que la participación del Fondo está garantizada, y por lo tanto es procedente, se realiza un proyecto de iniciativa - que se somete a juicio de la Subdirección Técnica, quien a su vez la - - presenta a la Dirección General para su consideración.

Si la Dirección General la aprueba, la Gerencia de Análisis y Control de Inversiones la elabora formalmente, para que sea presentada al Comité -- Técnico, por la Dirección General del Fondo.

Cuando la empresa ya ha sido apoyada, esta Gerencia ejerce la función - de control de las inversiones. Cabe destacar que el mismo personal que evalúa los proyectos, tiene asignado determinado número de empresas - - apoyadas, para su control.

Esta actividad de control es permanente y se efectúa, principalmente, -- por medio de los consejeros y comisarios designados por FOMIN ante las - Asambleas de Accionistas y los Consejos de Administración, de las empresas apoyadas.

(1) FUENTE: Información interna del FOMIN.

Se inicia con el nombramiento de los consejeros y comisarios del Fideicomiso en las empresas apoyadas, tanto con capital de riesgo, como con créditos subordinados convertibles. Queda formalizada por medio de la asamblea de accionistas respectiva, y termina en el momento en que el Fondo vende, totalmente, el paquete de acciones de su propiedad.

Esta función se divide básicamente en dos gestiones: consejería y comisariado.

- Consejería

Se considera que la gestión empresarial de consejería debe llevarse al cabo por persona que para tal fin nombre el FOMIN, y en teoría, debería tener las siguientes características:

- La suficiente experiencia en el ramo;
- La autoridad necesaria para hacerse oír en el seno del consejo; y
- De preferencia, que radique en el lugar donde la empresa esté ubicada.

A la anterior función se debe agregar la asesoría que proporciona el Fideicomiso, y que puede otorgarse al través de los mismos consejeros, con el apoyo institucional de Nacional Financiera, S.A.

- Comisariado

Se considera que la función de control debe ejercerse por medio de los comisarios, que para tal efecto, se nombren en todas las empresas apoyadas y que en todos los casos, deberán ser miembros del Fondo, específicamente de la Gerencia que nos ocupa.

Los comisarios, de acuerdo a la Ley General de Sociedades Mercantiles, -
tienen las siguientes facultades y obligaciones: ⁽¹⁾

- I. "Cerciorarse de la constitución y subsistencia de la garantía que -
los administradores y los gerentes deben de prestar de acuerdo a -
los estatutos o, en su defecto, a la asamblea general de accionis-
tas, para asegurar, las responsabilidades que pudieran contraer en
el desempeño de sus encargos; dando cuenta sin demora de cualquie-
ra irregularidad a la asamblea general de accionistas;
- II. Exigir a los administradores una información mensual que incluya,-
por lo menos, un estado de situación financiera y un estado de re-
sultados;
- III. Realizar un examen de las operaciones, documentación, registros y
demás evidencias comprobatorias, en el grado y extensión que sean
necesarios para efectuar la vigilancia de las operaciones que la -
ley les impone y para poder rendir fundamentalmente el dictamen --
que se menciona en el siguiente inciso;
- IV. Rendir anualmente a la asamblea general ordinaria de accionistas -
un informe respecto a la veracidad, suficiencia y razonabilidad de
la información presentada por el consejo de administración a la --
propia asamblea de accionistas. Este informe deberá incluir, por
lo menos:

(1) FUENTE: Artículos 152 y 166 de la Ley General de Sociedades Mercantiles.
Código de Comercio y Leyes Complementarias. Editorial Porrúa, -
S.A. Páginas 205, 207 y 208.

- A) La opinión del comisario sobre si las políticas y criterios - contables y de información seguidos por la sociedad son adecuados y suficientes, tomando en consideración las circunstancias particulares de la sociedad;
 - B) Emitir su opinión sobre la aplicación consistente de esas políticas y criterios, en la información presentada por los administradores;
 - C) Expresar su opinión, sobre la veracidad y el fiel reflejo, de la situación financiera y los resultados de la sociedad contenidos en la información presentada por los administradores, antes mencionada.
- V. Hacer que se inserten en la orden del día, de las sesiones del consejo de administración y de las asambleas de accionistas, los puntos que crean pertinentes;
- VI. Convocar a asambleas ordinarias y extraordinarias de accionistas, en caso de omisión de los administradores y en cualquier otro caso en que lo juzguen conveniente;
- VII. Asistir con voz, pero sin voto, a todas las sesiones del consejo - de administración, a las cuales deberán ser citados;
- VIII. Asistir con voz, pero sin voto, a las asambleas de accionistas; y

IX. En general, vigilar ilimitadamente y en cualquier tiempo las operaciones de la sociedad". (1)

Tal y como se puede apreciar, si el comisario realmente cumple o le dejan cumplir con las obligaciones y funciones que le marca la Ley General de Sociedades Mercantiles, es un elemento muy importante dentro de la sociedad.

El FOMIN realiza el control de las empresas en que participa, apoyándose en los consejeros y comisarios, que para tal fin designa.

Es de esta forma como la Gerencia se allega de la información general y particular de cada una de las empresas en que participa, e informa a la Subdirección General Técnica y ésta a su vez, a la Dirección General.

También, dentro de las funciones de la Gerencia de Análisis y Control de Inversiones, se encuentra la realización de estudios especiales que le encomiende la Dirección General o la Subdirección General Técnica.

9. GERENCIA JURIDICA.

La función de esta Gerencia se encamina a la instrumentación legal de la participación del Fondo en las empresas. Además, tiene la particularidad de que su labor no es autónoma, en virtud de que trabaja en forma conjunta con las Gerencias: Jurídica y de Fideicomisos de NAFINSA. Sus principales funciones son las siguientes:

(1) FUENTE: Artículos 152 y 166 de la Ley General de Sociedades Mercantiles. Código de Comercio y Leyes Complementarias. Editorial Porrúa, S.A. Páginas 205, 207 y 208.

- Realiza el acta de las sesiones del Comité Técnico, enviándola a la Dirección General para su aprobación.
- Realiza la comunicación al industrial sobre la decisión del Comité Técnico, respecto de su proyecto; misma que debe ir firmada por el Director General.
- Asesora al solicitante para la constitución legal de nuevas empresas; así también para las reformas legales, a las que haya lugar, en las empresas en operación.
- Cuando el industrial responde en forma afirmativa: integra el expediente legal del proyecto, formula contrato y gestiona firmas del industrial y de los funcionarios de NAFINSA.
- Verifica el cumplimiento de las condiciones contractuales del proyecto.
- En caso de créditos subordinados convertibles, formula los documentos correspondientes.
- Asesora al industrial para la celebración de la asamblea de accionistas, y en su caso, solicita al industrial, certificado provisional de acciones o títulos definitivos.⁽¹⁾
- Entabla los juicios legales necesarios cuando existe desviación de --

(1) Los documentos que respaldan las inversiones del FOMIN en las empresas, en capital de riesgo, son los certificados provisionales o los títulos definitivos, en forma conjunta con el contrato que se celebra entre la empresa y el Fideicomiso.

recursos otorgados por el Fondo o cuando, las administraciones de las empresas apoyadas, efectúan actos en demérito de la sociedad o de los socios minoritarios.

- Solicita el monto total de los créditos subordinados convertibles, y en el caso de capital de riesgo (acciones), solicita el 20 por ciento de aportación inicial.
- Asesora, cuando así se lo requieren, a cualquier miembro del personal del Fideicomiso en cuestión de leyes.
- Interviene legalmente, en la recuperación de la cartera vencida.
- Lleva al cabo los estudios especiales encomendados por la Dirección General o la Subdirección General Operativa.

10. GERENCIA DE ADMINISTRACION Y PRESUPUESTO.

Esta Gerencia tiene por objeto el coadyuvar a la operación del FOMIN, combinando de la mejor manera posible, los recursos humanos, materiales y financieros, a fin de proveer lo necesario, para que se alcancen los objetivos y metas prevista.

Dentro de sus principales tareas, se encuentran las siguientes:

- Diseña, instala, administra y controla las técnicas de reclutamiento y selección de personal.
- Da a conocer al personal, el Reglamento Interno del Fondo.

- Administra programas de desarrollo del personal.
- Diseña, instala y mantiene el inventario y desarrollo del personal.
- Administra la nómina y las prestaciones derivadas de la relación de -
trabajo.
- Determina, cubre y controla las necesidades de recursos materiales y
servicios.
- Administra y controla los activos fijos del Fondo.
- Diseña, instala, opera y controla los sistemas de correspondencia y -
archivo del Fideicomiso.
- Analiza la organización del FOMIN para definir objetivos y adecúa las
estructuras a las necesidades de operación y administración,
- Elabora y controla el presupuesto de gastos de administración y ope--
ración, realizando el análisis de las variaciones.
- Elabora el estado de origen y aplicación de recursos.
- Mantiene la estadística de operación al día y evalúa, constantemente,
las actividades del Fondo.
- Elabora informes periódicos para presentarlos a las distintas autori-
dades, que así lo soliciten.

- Elabora los estados de situación financiera del Fideicomiso, así como los Estados de Resultados, en forma mensual, trimestral y anual, de acuerdo a los requerimientos.
- Elabora los reportes de disposición y recuperación de aportaciones y créditos.
- Efectúa recuperación de aportaciones, créditos e intereses.
- Vigila que los programas de pago de créditos otorgados, sean los acordados en contratos o convenios correspondientes.
- Realiza el registro de las operaciones del Fideicomiso.
- Se encarga de cumplir con las obligaciones fiscales que se derivan de la operación del FOMIN.
- Lleva al cabo los trabajos especiales que le sean encomendados por la Dirección General o por la Subdirección General Operativa.
- Administra los recursos del Fondo, de acuerdo a las políticas establecidas por la Dirección General y Subdirección General Operativa.

CAPITULO V

DESARROLLO DE LAS INVERSIONES DEL FOMIN

Hasta el día 31 de diciembre de 1983, o sea, durante los 11 años y 8 meses - de vida del Fideicomiso, su Comité Técnico ha aprobado la participación en - 318 proyectos, por un total de \$4,829.4 millones.

A continuación se presenta la evolución de los proyectos aprobados:

RELACION DE PROYECTOS APROBADOS POR EL COMITE TECNICO⁽¹⁾

<u>Años</u>	<u>No. de proyectos</u>	<u>Importe</u> <u>(Miles de pesos)</u>
1972	28	\$ 63'027
1973	67	120'277
1974	27	71'396
1975	16	77'605
1976	7	51'349
1977	8	67'764
1978	13	112'979
1979	32	276'802
1980	26	350'854
1981	51	1.295'201
1982	27	1.185'927
1983	16	1.156'226
	<u>318</u>	<u>\$ 4.829'407</u>
	=====	=====

En la gráfica no. 1 que se presenta en el apartado de anexos, se aprecia el desarrollo de las inversiones del Fondo.

Como se puede notar, el comportamiento de los proyectos aprobados por el Comité Técnico del FOMIN no ha sido estático, sino que presenta sus altas y -- bajas correspondientes.

(1) FUENTE: Información interna del Fondo.

Independientemente del número de empresas en las que el Fondo ha decidido - participar, sólo se llegaron a instrumentar 210 proyectos, por un monto total de \$3,391.2 millones, cuya importancia anual se puede apreciar en el -- cuadro siguiente:

RELACION DE PROYECTOS APOYADOS POR EL FIDEICOMISO⁽¹⁾

Años	Empresas apoyadas con capital de riesgo		(Miles de Pesos) Empresas beneficiadas con créditos subordinados convertibles		T o t a l	
	No.	Importe	No.	Importe	No.	Importe
	1972	10	\$ 26'270	-	--	10
1973	40	69'117	-	--	40	69'117
1974	19	48'593	-	--	19	48'593
1975	12	45'874	-	--	12	45'874
1976	4	20'900	-	--	4	20'900
1977	5	43'914	-	--	5	43'914
1978	9	72'931	-	--	9	72'931
1979	17	105'741	-	--	17	105'741
1980	21	223'240	3	\$ 78'500	21	301'740
1981	22	297'725	18	389'200	31	686'925
1982	22	679'962	13	213'750	23	893'712
1983	<u>16</u>	<u>675'016</u>	<u>12</u>	<u>400'500</u>	<u>19</u>	<u>1.075'516</u>
Totales	197	\$2.309'283	46	\$1.081'950	210	\$3.391'233
	===	=====	==	=====	===	=====

Véase gráfica no. 1 en anexos.

Sumadas las empresas apoyadas con capital de riesgo a las que han recibido créditos, su número llega a 243, superior en 33 unidades a las 210 que se reporta en el total. Esto obedece a que, por una parte, se han otorgado - tanto capital de riesgo como crédito a algunas empresas y por la otra, a - que se han otorgado nuevos apoyos en capital de riesgo, a empresas ante- - riormente apoyadas.

(1) FUENTE: Información interna del Fondo.

En relación a los apoyos otorgados en capital de riesgo, se puede observar que durante los primeros seis años, existen pequeñas fluctuaciones, sin embargo, las cifras reflejadas dentro de ese período obedecieron a que el Fideicomiso contó con un reducido nivel de recursos para realizar sus operaciones.

Los siguientes cinco ejercicios (1978-1982) muestran cambios muy radicales. En primer lugar, se puede observar el ascenso tan notable que tuvo el ejercicio de 1980, en comparación con el de 1979. El apoyo que otorgó el FOMIN durante 1980 en capital de riesgo, superó en más del 100 por ciento al otorgado durante el ejercicio precedente.

Por otra parte, fue el primer año (1980) en el que se inició con la práctica de otorgar créditos subordinados convertibles. A este respecto, es importante advertir la proyección que ha seguido este tipo de financiamiento. En este año representaron un 26 por ciento de la inversión total del Fondo.

El ejercicio de 1981 marca un repunte ascendente, en lo que se refiere a capital de riesgo, aún cuando fue solo de un 33 por ciento, superior al ejercicio anterior. Sin embargo vale la pena destacar la buena acogida que tuvieron los créditos. En 1981 representaron el 57 por ciento del total invertido por el Fideicomiso; superando en casi 400 por ciento al total que se invirtió en su primer año. Además, se observa que ese fue el ejercicio en el que se ha otorgado la mayor cantidad en créditos, dentro de los cuatro que se están analizando.

En 1982, se puede observar el segundo cambio radical, en relación a la inversión en capital de riesgo. En este ejercicio se volvió a incrementar este tipo de apoyos en más del 120 por ciento, con respecto al ejercicio

precedente. No obstante lo anterior, los créditos tuvieron una baja considerable, reduciéndose en un 45 por ciento, en relación a lo ejercido en el año anterior; por otra parte, comparando el porcentaje en relación al total de inversiones, tuvieron un decremento del 33 por ciento con -- respecto al año de 1981. Cabe hacer mención que en este ejercicio fue -- en el que FOMIN llegó a proporcionar el más bajo porcentaje de ellos -- (los créditos representaron tan sólo el 24 por ciento de la inversión -- total), dentro de los años que tienen de haberse iniciado.

Finalmente, la inversión total del Fondo en el último año (1983) creció en un 20 por ciento. No obstante, el monto que el Fideicomiso invirtió en capital de riesgo tuvo una ligera baja, realmente imperceptible; sin embargo se puede apreciar, que por unos cuantos millones (\$5.0 millones aproximadamente), casi fue igual a la inversión, del mismo tipo, que el FOMIN realizó en el ejercicio de 1982. Por su parte, los créditos se -- recuperaron, llegando a representar el 37 por ciento del total invertido durante ese año y el 87 por ciento de superación, en relación a la cifra otorgada durante el ejercicio precedente; sin embargo, se advierte que -- fue sólo ligeramente superior a lo ejercido durante 1981.

Por lo que se refiere al monto total de \$3,391.2 millones invertidos por el Fondo durante todo el lapso considerado, tuvo fluctuaciones bastante marcadas.

Dentro de las fluctuaciones positivas, se puede mencionar la revaluación que han tenido los activos fijos de las empresas en las que el Fideicomiso interviene como socio (por este concepto, se ve incrementada su inversión). Sin embargo, el FOMIN realmente obtiene beneficios de sus apoyos en capital de riesgo, hasta el momento en el que vende el paquete de ac-

ciones de la empresa de que se trate. Cabe aclarar que no siempre obtiene utilidad; han existido casos en los que el Fondo ha llegado a vender acciones bajo la par, y no sólo eso, en otras ocasiones el Fideicomiso ha llegado a perder toda su inversión, en algunas empresas que no han podido iniciar el proceso correspondiente; en fin, existen diversas situaciones que se han llegado a presentar. Para eso, el FOMIN tiene prevista una reserva para empresas en "situación especial".

El monto total invertido por el Fondo al 31 de diciembre de 1983 ascendía a \$3,391.2 millones. Si a la mencionada cantidad se le adiciona la revaluación de activos fijos de las empresas en que participa el Fideicomiso y se le descuenta: por una parte las recuperaciones que se han realizado (este tema se tratará en el siguiente capítulo), y por la otra la reserva para empresas en "situación especial" que se precisó en el párrafo anterior, arroja una cifra real de \$3,278.1 millones.

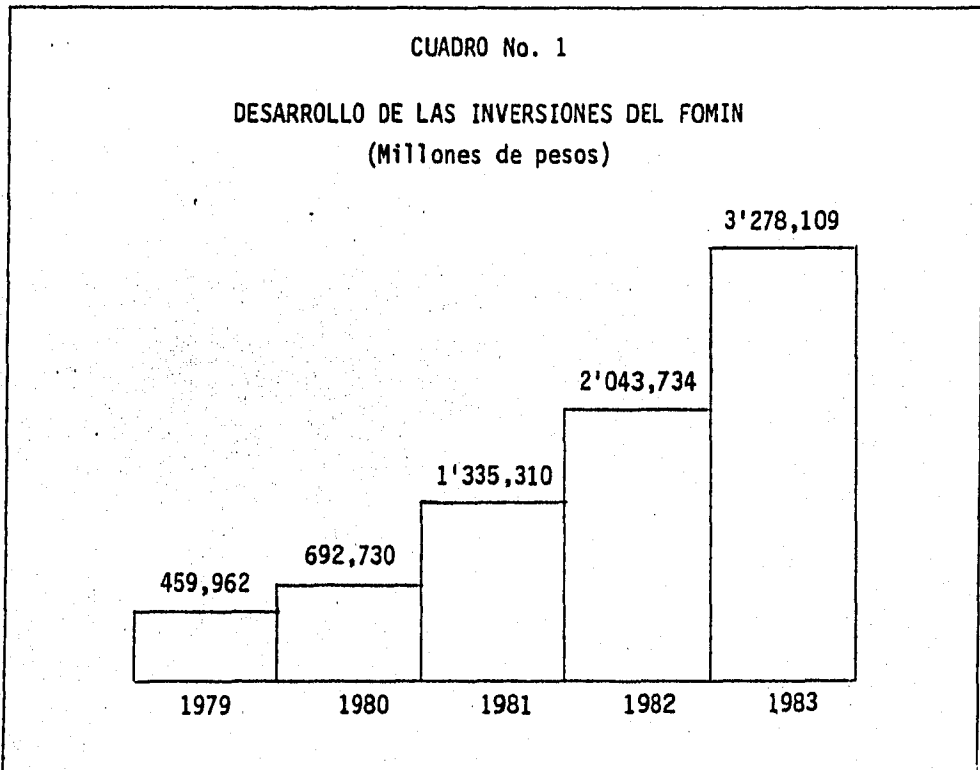
A continuación, con la finalidad de presentar una información no desvirtuada, se transcribe el informe que la Dirección General del FOMIN presentó a su Comité Técnico, a principios de 1984.

"Al 31 de diciembre de 1983, el Fondo tenía una cartera de \$3,278.1 millones en 113 empresas. (1) Estas compañías, en su conjunto, poseían activos por \$43.0 millones y dieron ocupación directa a 10,062 plazas; indicadores que, en su conjunto, muestran la dimensión de las actividades de las empresas del Fideicomiso.

La tendencia de las inversiones del FOMIN ha sido creciente en los últimos años, como se aprecia en el cuadro no. 1, y evidentemente 1983 no podía ser

(1) No se incluyen las empresas que están en situación especial, ya sea porque se encuentran en proceso legal de disolución, o porque no se ha podido iniciar el proceso correspondiente. Además dichas inversiones ya están reservadas, y no están incluidas en las cifras de activos del Fondo.

de otra manera; en particular al considerar la situación general de las empresas, que demandaron de mayores recursos para operar no solo en condiciones similares a las del año de 1982, sino en magnitud y volúmenes mayores.



No se incluyen las empresas que están en situación especial, ya sea porque se encuentran en proceso legal de disolución, o porque no se ha podido iniciar el proceso correspondiente. Además, dichas inversiones ya están reservadas, y no están incluidas en las cifras de activos del Fondo.

Las 113 empresas apoyadas desarrollaron sus actividades en once ramas económicas, de las que destaca el sector alimentario, metal-mecánico, bienes de capital, materiales para la construcción y productos químicos, como se puede apreciar en el cuadro no. 2, que se presenta en la siguiente página.

CUADRO No. 2

INVERSIONES DEL FOMIN POR RAMA INDUSTRIAL

Productos Alimenticios	1'066,506
Textil	304,747
Madera	82,241
Celulosa y Papel	202,222
Productos Químicos	225,909
Minerales no Metálicos	100,000
Materiales para Construcción	276,583
Productos Metal-Mecánicos	395,646
Transporte	65,432
Bienes de Capital	214,207
Otras Industrias Manufactureras	344,616

En cuanto a su ubicación, el 48 por ciento de la inversión se localiza en la Zona I ⁽¹⁾, el 17 por ciento en la Zona II ⁽¹⁾, y el restante 35 por ciento en la Zona III ⁽¹⁾. Cabe señalar que, durante el año de 1983, cre-

(1) Las zonas se refieren a los municipios y su distribución geográfica, - definidos por el Decreto del Programa de Estímulos para la Desconcentración Territorial de las Actividades Industriales; publicado en el Diario Oficial de la Federación, el 2 de febrero de 1979.

ció en forma importante el monto de los recursos invertidos en empresas localizadas en esta última zona debido a que se pospuso temporalmente el criterio de que la Zona III debería ser restringida en la recepción de apoyos oficiales, al considerar fundamentalmente que la prioridad más importante era y es la de preservar la planta productiva y el empleo.

En lo que se refiere a la inversión general del FOMIN, su situación se puede resumir de la siguiente manera: el 63 por ciento de los recursos están considerados como inversiones sanas, al estar colocados en empresas que están operando con utilidad, en proceso de instalación de acuerdo con los planes programados, en sociedades a las que se les tiene otorgados créditos subordinados convertibles y que están en posibilidad de hacer frente a los compromisos contraídos, y en compañías que, aunque pierden, se tiene la seguridad de que, en el corto plazo, lograrán obtener beneficios.

El 26 por ciento se refiere a recursos invertidos en empresas con graves problemas, dentro de las que se encuentran aquéllas cuya situación financiera se deterioró notablemente como consecuencia del incremento sustancial de sus pasivos en moneda extranjera y que, por diversas causas, no lograron renegociar su deuda; o en empresas cuyo proceso de instalación se ha visto interrumpido por la falta de recursos ante el hecho de que el proceso inflacionario demanda un mayor volumen de ellos y que no han estado en posibilidad de adquirirlos.

Por último, el 11 por ciento de la inversión total se encuentra en empresas que pueden ser liquidadas; aunque se estima que, de ellas, por lo menos el 40 por ciento de los recursos podrían ser rescatados y, en algunos casos -- aún se podría lograr su rehabilitación con la ayuda del Fondo.

Estos datos son representativos de la situación que viven las empresas y, en particular, del grado de riesgo de los instrumentos que maneja el FOMIN, cuya seguridad de recuperación es la que posee el más alto grado de incertidumbre de los mercados de capitales.

No obstante lo anterior, en términos generales, y como se refleja en los resultados del propio Fondo, las operaciones realizadas por el FOMIN a la fecha que se da cuenta, se consideran altamente halagadoras, puesto que se prevé que no será más de un 7 por ciento en donde los recursos del Fideicomiso sufran quebrantos irre recuperables.

1. INVERSIONES REALIZADAS EN 1983

El año pasado se presentaron al Comité Técnico del Fondo 26 proyectos de inversión, lo que significa haber traído a su consideración aproximadamente más de dos solicitudes de apoyo por mes. De dichos casos, 16 correspondieron a empresas nuevas que solicitaron la participación del Fideicomiso, y 10 a sociedades en las que el FOMIN ya poseía participación y que requirieron de un apoyo adicional. Estas cifras evidentemente no incluyen los casos de reestructuración de créditos presentados, en donde ya participaba el Fondo, puesto que no se modificó el monto de las inversiones realizadas, sino que solamente se trataba de modificación de plazos para su pago, pero que obviamente requirieron de tiempo para ser estudiados.

En conjunto, los apoyos aprobados por el Comité Técnico de estos proyectos ascendieron a \$1,169 millones; cifra que a su vez provocó que la inversión del FOMIN creciera en 52.6 por ciento, con respecto a la del año anterior, al instrumentarse la mayoría de esos casos; quedando pendien--

tes, al 31 de diciembre del año 1983, sólo 13 casos en el área Legal en período de formalización, con un valor de \$772 millones.

En los casos presentados a la consideración de este Cuerpo Colegiado, se apoyó a las empresas con base en las prioridades dictadas por la actual Administración Federal de preservar la planta productiva, y mantener el empleo, sin perder de vista que el FOMIN es un organismo cuya vigencia de operaciones se fundamenta necesariamente en la generación de utilidades, tanto de las empresas apoyadas como del propio organismo.

En tal virtud, los recursos comprometidos prevén obtener una tasa interna de retorno (TIR) financiera del 37.9 por ciento, una tasa interna de retorno (TIR) económica del 88.5 por ciento y un período de recuperación de la inversión de 4.5 años; indicadores que resultan satisfactorios dadas las características de la economía nacional actualmente.

Otro hecho importante a destacar dentro del marco de los indicadores de valuación de las empresas apoyadas en 1983, fue el de que la participación del Fondo en las empresas en operación promovió la mejoría en el -- aprovechamiento de la capacidad instalada, deteriorada durante el año de 1982, promoviendo que las empresas pudieran lograr, en el corto plazo -- su consolidación, en una forma realista, antes del año 1986".⁽¹⁾

(1) FUENTE: Informe Anual que presentó la Dirección General del FOMIN a su Comité Técnico, a principios de 1984.

CAPITULO VI

RECUPERACION DE APOYOS OTORGADOS

1. CAPITAL DE RIESGO

La recuperación de los apoyos otorgados, al través de capital de riesgo, se inició a partir del año de 1974, y se ha comportado de la siguiente manera:

RELACION DE LAS INVERSIONES RECUPERADAS POR FOMIN

(Miles de pesos)

Años	No. de paquetes vendidos	Importes recuperados por concepto de:		Valor total de la venta
		Apoyo de FOMIN	Utilidad ó (Pérdida)	
1974	3 (1)	\$ 7'674	\$ 567	\$ 8'241
1975	5 (1)	5'644	(902)	4'742
1976	6 (2)	6'938	1'444	8'382
1977	7 (1)	9'288	4'265	13'553
1978	6 (2)	6'093	2'605	8'698
1979	6	3'622	2'018	5'640
1980	8 (1)	41'609	18'439	60'048
1981	16 (1)	113'846	42'687	156'533
1982	10	125'571	66'140	192'711
1983	<u>5</u>	<u>39'357</u>	<u>47'978</u>	<u>87'335</u>
	<u>72</u>	<u>\$360'642</u>	<u>\$185'241</u>	<u>\$545'883</u>
	==	=====	=====	=====

(1) La cantidad mencionada, más la venta parcial de un paquete de acciones.

(2) La cantidad mencionada, más la venta parcial de dos paquetes de acciones.

Durante la vida del FOMIN, se han realizado ventas de 72 paquetes de acciones, por un total de \$360.6 millones, lo que le ha representado --

una utilidad de \$185.2 millones.

Un aspecto que es importante destacar, es el repunte ascendente que comenzó a tener la recuperación a partir de 1980, misma que siguió creciendo en 1981 y llegó a tener su nivel más alto en el año de 1982. Sin embargo, en el año de 1983, se aprecia una caída tremenda (Ver gráfica no. 2).

Lo anterior se ve reflejado tanto en el número de paquetes accionarios que el Fondo logró colocar, como en la recuperación del monto de su apoyo. Esto se debió principalmente a una consecuencia natural de la situación económica que el país vive.

"La difícil etapa económica que vivió el país durante el año de 1982, -- obviamente constituyó un factor decisivo en la operación de las empresas del Fideicomiso en el año 1983. En aquel año fue evidente el notable -- deterioro de la economía: se acentuó el desempleo abierto; se registró una contracción en varias ramas de la producción y el estancamiento en -- otras, manifestándose una reducción global del Producto Interno Bruto; -- se sufrió una galopante inflación; se disminuyó el ahorro interno y se -- manifestaron en una mayor proporción las presiones económicas internacionales; todo ello acompañado de un gran déficit presupuestal; de una deuda externa desproporcionada, y de una insuficiente entrada de divisas, -- que se vió agravada por grandes salidas de capital".(1)

No obstante lo anterior, la política del FOMIN no es la de permanecer -- durante mucho tiempo en las empresas, ya que la filosofía del Fondo es -- la de apoyar a las empresas temporalmente para resolver los problemas --

(1) FUENTE: Informe Anual presentado al Comité Técnico por la Dirección General del Fideicomiso, a principios de 1984.

por los que atraviesa. Cumplido este propósito, el Fideicomiso vende las acciones a las empresas. De esta manera recupera los recursos invertidos, mismos que podrá canalizar para ayudar a las empresas que así lo demanden.

En forma adicional a lo que se mencionó anteriormente, el FOMIN se ha enfrentado a diversos problemas para recuperar sus inversiones, entre otros, se pueden citar, a manera de ejemplo, los siguientes:

- Problemas de liquidez en las empresas.

La situación de las empresas pequeñas, principalmente en un país como México, es decir, que participan en un mercado en crecimiento, su participación en sus respectivos mercados, ni por volumen ni por diversificación de sus productos, es significativa, por lo que se encuentran y seguirán teniendo problemas de liquidez.

Este problema nunca les permitirá obtener excedentes para repartir sanamente dividendos "salvo casos excepcionales". Lo anterior repercute directamente sobre el FOMIN, ya que al actuar como socio minoritario no logra obtener utilidades a corto plazo; más bien se ve beneficiado hasta el momento en que realiza la venta de sus paquetes accionarios.

A los empresarios no les afecta esta situación, ya que, como es sabido, en la mayoría de los casos, obtienen su manera de vivir de las propias empresas.

Como consecuencia, al empresario no le interesa que el Fideicomiso deje de ser socio, por el contrario, mientras mayor sea el tiempo en el que el Fondo mantenga su inversión y ésto le ayude a superar tan-

to la situación que dió origen a su intervención, así como algunas --
otras que vayan surgiendo, pasando después a sacar mejor provecho de
los recursos que tiene en préstamo — y como buen empresario, saca el
mejor provecho posible—. No obstante lo anterior, el empresario --
siempre se está quejando de su empresa, de la situación económica del
país, así como de todos los factores que afectan a su entidad, tanto
internos como externos.

- Desviación de utilidades.

Este es otro problema que se le ha llegado a presentar al Fideicomi--
so, para recuperar su inversión.

Han existido empresas en las que, después de haber utilizado los re--
cursos que el FOMIN les proporcionó, se recuperan de la situación que
dió origen a su intervención y comienzan a tener utilidades. No obs--
tante, a los empresarios no les conviene volver a adquirir las accio--
nes en poder del Fondo, por lo que recurren a prácticas tendientes a
disminuir los beneficios que legalmente corresponden al Fideicomiso,
desviando sus utilidades al través de: pago de regalías ficticias; -
viajes innecesarios al extranjero; pago de una plantilla de personal
mayor a la existente; no facturar ventas; elevación de gastos de re--
presentación, honorarios y prestaciones, etc.

En estas condiciones, estas empresas presentan su información finan--
ciera, al FOMIN, de manera normal; en ella se refleja que, en los -
primeros meses del año se recuperan de las pérdidas del año anterior;
posteriormente, empiezan a obtener utilidades, sin embargo, a partir
del mes de julio o agosto decrecen las utilidades, de tal manera que
al finalizar su ejercicio obtienen pérdidas.

Por lo que, si el FOMIN, basado en la situación de auge en que se encuentra la empresa, les pidiera que volvieran a comprar sus acciones, —debido al tiempo que duran estas negociaciones— resulta que, ya en ese momento, no tienen utilidades, sino más bien, los estados financieros reflejan pérdidas.

Cuando existe alguno de los problemas que se mencionaron, al Fideicomiso no le quedan más que dos alternativas:

- a) Vender el paquete accionario bajo la par, tal y como lo desearía el empresario; o
- b) Seguir manteniendo su inversión por más tiempo, a fin de poder realizar la venta del paquete accionario, si no con utilidades, cuando menos a la par.

El personal técnico y el cuerpo directivo del Fideicomiso se han percatado de éstos y quizá, de otros problemas que puedan existir para la recuperación de las inversiones. De ello se ha derivado, en lo posible, — las medidas correctivas; sin embargo, si se conjugan algunos de los aspectos mencionados, con la problemática por la que atraviesa la economía general del país, dá como resultado, la dificultad tan tremenda que tiene el FOMIN al tratar de recuperar sus inversiones.

2. CREDITO POR VENTA DE ACCIONES

Suponiendo que el personal del Fondo ha realizado un magnífico trabajo, al convencer a los industriales para que recompren las acciones en poder del Fideicomiso; éstos a su vez han argumentado que están dispuestos a — adquirirías, pero que no tienen dinero para pagarlas, motivo por el que,

habiendo disposición de este organismo para que existan buenas relaciones entre los industriales y el Fondo, y más bien para beneficiarles, -- accede en otorgarles un crédito para que puedan ir pagando, poco a poco, el importe de la venta.

Todo marcha bien, el industrial entrega el enganche que el Fondo le ha fijado como requisito; se elabora la iniciativa de venta correspondiente, se presenta a las diversas autoridades para su aprobación, sometiéndose finalmente, para su autorización, al Comité Técnico. Este otorga el fallo aprobatorio y se procede a la elaboración del contrato correspondiente, así como los documentos que respaldarán esta operación.

El último trámite que faltaría en este momento, sería que los adquirentes se presentasen en el Fideicomiso, con la finalidad de firmar tanto el contrato como los documentos.

Siguiendo con el supuesto de que todo marcha a la perfección, no existe ningún problema para que se realice el paso que se enunció en el párrafo anterior. Más aún, los industriales son conscientes y reconocen el apoyo que la participación del FOMIN les ha brindado y le corresponden pagando puntualmente sus documentos y sus respectivos intereses.

Todo lo anteriormente citado no es un supuesto muy alejado de la realidad, no obstante, no siempre le toca al Fondo esta buena suerte.

Han existido casos en los que, como resultado de los problemas que el personal --encargado del control de las empresas-- ha detectado, se ha presionado para que los industriales recompren las acciones en poder del Fideicomiso, ante lo cual responden, aparentemente, de manera favorable.

Los empresarios realizan los trámites iniciales sin ninguna objeción. El problema se presenta cuando no pagan ni sus intereses y menos aún sus documentos. Se van retrasando, esperando la reacción del FOMIN.

El Fondo por su parte, realiza acciones coercitivas, con el fin de no -- llevar el caso directamente por el medio legal. Sin embargo, los industriales no lo reconocen y se encajan aún más, a tal grado que ha llegado el momento en que vuelven a imponer sus condiciones, pagando lo que quieren y como quieren.

3. CREDITOS SUBORDINADOS CONVERTIBLES.

La recuperación de este tipo de créditos debería ser un proceso senci- - llo, si los industriales cumplieran con sus obligaciones, de manera oportuna.

Dicho en otras palabras, la recuperación tanto del crédito como de sus - intereses debería ser de una manera paulatina. Lo anterior depende de - que la empresa cubra en forma trimestral los intereses que genere el crédito concedido, así como, llegado el momento, pague oportunamente los - documentos correspondientes.

El comportamiento de algunos créditos se realiza en la forma que se des- cribió. Sin embargo, el problema surge cuando el empresario se declara insolvente para hacer frente a sus compromisos. Ante tal situación, la empresa se comienza a retrasar en el pago de los intereses y después, en el pago de sus documentos.

El Fideicomiso, previendo esta situación, puede hacer uso de las siguientes alternativas:

- Conversión del crédito.

En este caso se realiza un cálculo en el que se incluye el crédito, la prima a que quedó sujeto por este concepto, más los intereses normales y moratorios que haya dejado de pagar la empresa.

El monto total puede convertirse en capital de riesgo, para lo que el industrial debe de realizar la asamblea correspondiente y entregar en pago, acciones de su empresa. Lo que es lo mismo, es como si en ese momento, el FOMIN estuviera otorgando a la empresa un apoyo en capital de riesgo, o dicho de otra manera, es la forma en que el industrial "obliga" al Fondo a participar como socio de su empresa.

- Reestructuración del adeudo.

Esta nueva modalidad, en este tipo de créditos, se ha comenzado a utilizar a partir de este año.

Se puede decir que es exactamente igual a lo que se conoce como una redocumentación.

Se realiza el procedimiento siguiente: al crédito inicial se le adicionan los intereses normales y moratorios que no haya cubierto la empresa, oportunamente.

A partir de la fecha en que lo apruebe el Comité Técnico, es como si el Fideicomiso hubiera otorgado un nuevo crédito, mismo que aunado al anterior, resulta por mayor cantidad.

Los nuevos períodos a los que quedan sujetos estos tipos de operacio

nes, constituyen una gran ayuda para la sociedad, en virtud de que, gracias a ellos, podrá solventar los problemas por los que atraviesa.

Estas son las dos alternativas con que cuenta el FOMIN para poder afrontar, las posibles situaciones que se pudieran presentar en las empresas a las que se les ha otorgado un crédito de esta naturaleza.

Sin embargo, el personal del Fondo deberá tener el suficiente conocimiento, acerca del alcance y repercusiones de cada una de ellas; así como la cautela necesaria para poderse percatar de la problemática de la empresa en cuestión, y de esta forma, utilizar la alternativa que más convenga - para la inversión del Fideicomiso.

CAPITULO VII

CASOS PRACTICOS

Página

Los casos que se presentan a continuación, son reales. No obstante, a efecto de mantener la confidencialidad de los datos, se han cambiado los nombres de las personas físicas y morales; así como las direcciones.

CASO PRACTICO No. 1

86

Se trata del documento que dió origen a la recuperación -- del apoyo, otorgado a la empresa ERANDI, S.A. en capital - de riesgo.

A esta empresa también se le había otorgado un crédito subordinado convertible, por lo que, al momento en que el industrial adquirió el paquete de acciones en poder del -- FOMIN, a crédito, quedaron vigente, en forma simultánea -- los dos tipos de créditos (crédito por venta de acciones y crédito subordinado convertible).

CASO PRACTICO No. 2

94

En este caso, se trata del documento que dió origen a la - recuperación del apoyo otorgado a la empresa ESTRUCTURAS - DE ACERO, S.A., en capital de riesgo.

CASO PRACTICO No. 1 (1)

1. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Razón social: E R A N D I, S. A.
Ubicación de la planta y oficinas: Hidalgo no. 267, Sector Reforma, Guadalajara, Jal.
Fecha de constitución: 18 de marzo de 1950.
Ejercicio social: 1º de enero - 31 de diciembre.
Gerente General: Lic. José M. Marín Lowensten
Principal accionista: Ing. David Marín Santamaría.
Actividad: Confección de ropa para bebé, niños y niñas; jovencitas y blancos.

COMPOSICION ACTUAL DEL CAPITAL SOCIAL

<u>Accionistas</u>	<u>No. de acciones</u>	<u>Importe</u>	<u>Porcentaje %</u>
Socios privados	60,000	\$ 60'000,000	96
FOMIN (capital de riesgo)	<u>2,500</u>	<u>2'500,000</u>	<u>4</u>
Capital social:	<u>62,500</u> =====	<u>\$ 62'500,000</u> =====	<u>100</u> =====

En forma adicional, el Fondo le concedió a esta empresa, un crédito subordinado convertible por \$27.5 millones; motivo por el cual, el apoyo total del Fideicomiso ascendió a \$30.0 millones.

2. OPERACION DE VENTA PROPUESTA

Valor de la operación: \$6'503,583.60
Número de acciones en venta: 2,500
Porcentaje de la participación total del FOMIN: 100%

(1) FUENTE: Información interna del FOMIN.

Condiciones:

Contado:	\$1'625,895.90	25%
Crédito:	\$4'877,687.70	75%

Valor por acción

Nominal:	\$ 1,000.00
Valor contable al 30 de abril de 1983	\$ 1,516.72
Precio de venta propuesto:	\$ 2,601.44

Características de la operación

Comprador: Ing. David Marín Santamaría

Condiciones de pago: \$1'525,895.90 a la firma del contrato y 8 trimestralidades de - - - - \$609,710.96 cada una, a partir del -- 1º de octubre de 1983, devengando un interés mensual sobre saldo insoluto, cinco puntos arriba del C.P.P., que -- fije cada mes el Banco de México.

Garantías: Las que solicite la Fiduciaria (Nacional Financiera, S.A.).

3. RESULTADOS DE LA OPERACION

Utilidad sobre el valor nominal:	\$4'003,583.60
Dividendo percibido en efectivo:	<u>\$ 223,208.33</u>
Suma:	\$4'226,791.93

Utilidad por acción sobre valor nominal, incluyendo dividendos recibidos: \$ 1,690.72

Tasa de utilidad global: 169%

Tasa de utilidad media anual: 75.4% (1)

4. ORIGEN DE LA PARTICIPACION DEL FOMIN

Fecha y monto de las aportaciones accionarias del Fondo:	7 - Nov. - 1980	\$ 500,000.00
	8 - Abr. - 1981	<u>2'000,000.00</u>
Total de apoyo, en capital de riesgo:		<u>\$ 2'500,000.00</u>
Fecha y monto de la aportación del Fideicomiso, en forma de crédito:	7 - Nov. - 1980	<u>\$27'500,000.00</u>
Total del apoyo FOMIN		<u>\$30'000,000.00</u> =====

5. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DEL PROYECTO

La industria de referencia inició sus actividades a mediados de 1950, - como un taller familiar de bordados, tejidos y de confecciones, aprovechando la característica tradicional de Guadalajara, en este ramo de -- actividad, - consistente en que, casi en cada familia residente en el - Estado, uno o varios de sus miembros se dedican a la confección, al - - tejido o al deshilado, haciendo maquilas para el taller de su preferencia-. Erandi, S.A. utiliza esta práctica.

La alta demanda de esos productos, aunada a la alta calidad de esas manufacturas tapafas, además de sus bajos precios, en comparación con --

(1) La tasa de inflación media anual, en el mismo período, fue 5 por ciento menor.

Los elaborados en otras partes del país, Erandi, S.A., tuvo un crecimiento casi explosivo, siendo en el momento actual, una de las empresas más importantes del país, en este ramo.

Su planta principal se localiza en Guadalajara, Jal., pero tiene talleres diversos en algunos Municipios del Estado, mismos que también actúan como centros de acopio de las manufacturas caseras, elaboradas en sus zonas respectivas.

También es poseedora de una cadena de tiendas para comercializar sus productos, de una fábrica de ganchos y de una línea de transportes para el traslado de sus materias primas y de sus productos terminados.

Erandi, S.A. inició actividades con una planta de 20 obreros y empleados, y actualmente la matriz y sus distintas subsidiarias dan empleo directo, a más de 2,200 personas, sin contar con la mano de obra indirecta, que se genera en la maquila casera.

En 1980 Erandi, S.A. atravesó por una situación financiera difícil, originada por una sobre-inversión en activos fijos, mermando considerablemente su capital de trabajo. En estas condiciones, acudió al FOMIN con el propósito de solicitar un crédito subordinado convertible por \$30.0 millones, pero el Fideicomiso, con objeto de tener acceso a las asambleas de accionistas y poder vigilar más de cerca las operaciones de la empresa, prefirió otorgar parte del apoyo (\$2.5 millones) en capital de riesgo, y los \$27.5 millones restantes, en crédito.

Con el respaldo otorgado por el Fondo, esta empresa resolvió sustancialmente sus problemas financieros y continuó desarrollándose normalmente, aunque un poco limitada por las condiciones de liquidez de sus -

principales clientes, a quienes se ha visto en la necesidad de otorgarles condiciones de pago, a más largo plazo. No obstante, se observa -- que sus operaciones son crecientes, aunque a una tasa menor a la de períodos anteriores.

La participación del personal técnico del Fondo, en asambleas y juntas del consejo, a la vez que sus visitas constantes a la planta matriz y -- a sus subsidiarias, del grupo en su conjunto, les ha permitido observar la buena marcha; sin embargo, los informes financieros rendidos periódicamente por la central, misma que, como unidad por separado recibió -- el apoyo, arrojaron pérdidas para 1981 y 1982, a pesar de que, durante el período mostraron ganancias. De igual manera, las proyecciones para este año son similares; ésto es, se registran sustanciosas utilidades, que se teme se conviertan en pérdidas, al final del ejercicio.

El FOMIN sólo recibió dividendos por el año de 1981. En contraposición con lo expuesto en el párrafo precedente, se encuentra que las empresas subsidiarias son prósperas y obtienen utilidades. Por lo anterior, se tiene la sospecha, aunque no es demostrable, que existen desvíos de recursos de la matriz hacia sus subsidiarias.

La intervención del Fideicomiso en la administración de Erandi, S.A., -- no ha sido vista con agrado por parte de los demás accionistas, -- inclusive, han tenido la franqueza de hacerlo notar -- aduciendo que nuestra participación es tan pequeña (4 por ciento del capital social), que no tienen por qué tomar en cuenta las observaciones que hace el personal -- del Fondo.

Cabe agregar, en su favor, que en lo que respecta al crédito concedido,

no solamente han cumplido puntualmente, conforme al calendario pactado, con el pago de amortizaciones e intereses, sino que ha pagado la prima adicional para vetar la convertibilidad (esto es, que cuando se ha llegado la fecha de vencimiento de determinado documento el FOMIN ha expresado su deseo de convertir en acciones el importe del mismo; ante esta situación la empresa se niega a aceptar al Fondo como accionista, por no convenir a sus intereses, por lo que ha preferido pagar la prima estipulada bajo contrato, para vetar la convertibilidad).

Al mes de junio de 1984, ha abonado \$9.166 millones al principal, con los intereses respectivos; quedando un adeudo de \$18.334 millones, por concepto de principal.

En las condiciones expuestas, los técnicos del Fideicomiso estimaron -- conveniente ofrecer en venta, a los demás socios de Erandi, S.A., las acciones que el FOMIN tiene de esa empresa, en virtud de que, por una parte sus rendimientos son muy inferiores a los mínimos proyectados (y no porque las empresas que integran el grupo pasen por un mal momento); y por la otra, que dado el cumplimiento que Erandi, S.A., ha observado en el pago de amortizaciones e intereses del crédito subordinado convertible, no se requiere de una estrecha supervisión, como originalmente se había considerado.

6. NEGOCIACION DEL PAQUETE DE ACCIONES.

El licenciado José M. Marín, Gerente General de esta empresa, recibió la oferta por parte de los representantes del Fondo, misma que vió con agrado, respondiéndoles que, para los accionistas era preferible mane--

jar el negocio a su manera, sin la participación de personas extrañas - al grupo.

Se le hizo ver que, en virtud de la situación por la que atraviesa el - país, el Fideicomiso requiere de fondos para invertirlos en otras empre - sas que requieran sus apoyos, por lo que era necesario vender sus parti - cipaciones en algunas industrias, principalmente en las que consideraba que su intervención ya no era necesaria.

Se le dió el precio de \$2,601.44 por acción, lo que significa un monto total de la operación de \$6'503,583.60, cifra que sumada a los dividen - dos de \$223,208.33, sólo representa para el FOMIN recuperar, en térmi - nos monetarios, el apoyo otorgado en capital de riesgo, más un cargo de 5 por ciento anual sobre la aportación, el que se justifica por el ries - go corrido; supervisión de la inversión; evaluación del proyecto y gas - tos generales del Fondo.

El citado profesional estuvo de acuerdo con el precio propuesto y sólo solicitó se le permitiese pagar de la siguiente forma: el 25 por cien - to de la operación total, al contado; y el resto, esto es, el 75 por -- ciento de la operación, en un plazo de 2 años.

El comprador se comprometió a entregar la cantidad de \$1'625,895.90 a - la firma del contrato y 8 trimestralidades de \$609,710.96 cada una, a - partir del 1º de octubre de 1983, devengando intereses sobre saldos in - solutos, a una tasa de interés mensual de 5 puntos arriba del costo pro - medio porcentual, que fija el Banco de México, en forma mensual. El -- Fideicomiso obtendría una utilidad global, incluyendo los dividendos, - de 169 por ciento, con una tasa media anual de 75.4 por ciento.

La fecha en que se presentó al Comité Técnico para que autorizara esta operación, fue el 30 de junio de 1983 y su resultado fue favorable.

Como se puede observar, en esta empresa el FOMIN no debería de haber -- participado con capital de riesgo, sino sólo con crédito subordinado -- convertible; sin embargo, cada sociedad es diferente y puede responder de distintas formas.

Cabe destacar que Erandi, S.A., a esta fecha (octubre de 1984), ha pagado casi el total del crédito otorgado por la venta del paquete accionario; de igual forma, está pagando puntualmente los intereses y amortizaciones derivadas del crédito subordinado convertible, motivo por el que el Fondo ha recuperado su participación, casi en su totalidad, adquiriendo recursos financieros frescos y así, está en posibilidad de brindar a otras empresas el servicio que le requieran; cumpliendo con ello, con el objetivo para el cual fue creado.

CASO PRACTICO No. 2 ⁽¹⁾

1. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Razón social:	ESTRUCTURAS DE ACERO, S.A.
Ubicación de la planta y oficinas:	Antiguo Camino a Toluca no. 295, Toluca, Estado de México.
Zona económica:	III-A
Fecha de constitución:	27 de abril de 1976.
Ejercicio social:	1º de julio - 30 de junio.
Gerente General:	Lic. Daniel Eduardo Carreño Montesori.
Principal accionista:	Lic. Daniel Eduardo Carreño Montesori.
Actividad industrial:	Fabricación de perfiles comerciales y estructurales, de lámina de acero.
Categoría industrial:	2.3 Bienes intermedios. 2.3.4 Fabricación de materiales para la construcción.

COMPOSICION ACTUAL DEL CAPITAL SOCIAL

<u>Accionistas</u>	<u>No. de Acciones</u>	<u>Importe</u>	<u>Porcentaje %</u>
Lic. Daniel E. Carreño Montesori	15,000	\$ 15'000,000.00	55.56
Ing. Eduardo Rivas Espinosa	1,000	1'000,000.00	3.70
Ing. José Miceli Salgado	1,000	1'000,000.00	3.70
Lic. Ma. del Carmen Rubio Paniagua	500	500,000.00	1.86
Ing. Alejandro Javier Hernández	500	500,000.00	1.85
F O M I N	<u>9,000</u>	<u>9'000,000.00</u>	<u>33.33</u>
Totales:	<u>27,000</u>	<u>27'000,000.00</u>	<u>100.00</u>
	*****	*****	*****

(1) FUENTE: Información interna del Fideicomiso.

2. OPERACION DE VENTA PROPUESTA

Valor de la operación:	\$30'000,000.00
Número de acciones en venta:	9,000
Fracción del paquete accionario por realizar:	100.0%
Fecha de aportación:	26 de septiembre de 1979.

Valor por acción

Valor nominal:	\$1,000.00
Valor contable:	\$2,829.00 (1)
Valor propuesto:	\$3,333.33

Características de la operación

Comprador:	Lic. Daniel Eduardo Carreño Montesori.
Condiciones de pago:	25% a la aceptación y el resto (75%) a los seis meses.

3. RESULTADOS DE LA OPERACION

Utilidad sobre el valor nominal:	\$21'000,000.00
Dividendo percibido en efectivo:	\$ 877,500.00 (2)
Utilidad neta por acción, sobre valor nominal:	\$ 2,430.83
Tasa de utilidad global:	243.08%
Tasa de utilidad media anual:	74.56% (3)

(1) Conforme a estados financieros auditados y con cifras reexpresadas al 30 de junio de 1983.

(2) Dividendos pagados por el ejercicio 1979/1980.

(3) Determinada al 31 de diciembre de 1983.

2. OPERACION DE VENTA PROPUESTA

Valor de la operación: \$30'000,000.00
Número de acciones en venta: 9,000
Fracción del paquete accionario por realizar: 100.0%
Fecha de aportación: 26 de septiembre de 1979.

Valor por acción

Valor nominal: \$1,000.00
Valor contable: \$2,829.00 (1)
Valor propuesto: \$3,333.33

Características de la operación

Comprador: Lic. Daniel Eduardo Carreño Montesori.
Condiciones de pago: 25% a la aceptación y el resto (75%) a los seis meses.

3. RESULTADOS DE LA OPERACION

Utilidad sobre el valor nominal: \$21'000,000.00
Dividendo percibido en efectivo: \$ 877,500.00 (2)
Utilidad neta por acción, sobre valor nominal: \$ 2,430.83
Tasa de utilidad global: 243.08%
Tasa de utilidad media anual: 74.56% (3)

- (1) Conforme a estados financieros auditados y con cifras reexpresadas al 30 de junio de 1983.
- (2) Dividendos pagados por el ejercicio 1979/1980.
- (3) Determinada al 31 de diciembre de 1983.

4. ORIGEN DE LA PARTICIPACION DEL FOMIN

Fechas y montos de las aportaciones del FOMIN:	21-ags-1979	\$1'800,000.00
	26-sep-1979	<u>7'200,000.00</u>
		\$9'000,000.00
		=====

5. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DEL PROYECTO

Estructuras de Acero, S.A. se constituyó el 27 de abril de 1976, con un capital social de \$10.0 millones, con el objeto de fabricar toda clase de productos de hierro y acero, particularmente perfiles estructurales y comerciales.

Posteriormente, durante los años de 1977 a 1978, su programa de instalación de la planta e inicio de operaciones se vió desfasado, por los efectos que la devaluación de la moneda sufrió en el año de 1976, los que se manifestaron sobre el costo de la inversión originalmente planeada, la que se desvió duplicando su monto, obligando a la empresa a endeudarse en mayor proporción y a orientar el capital de trabajo previsto, hacia las inversiones fijas complementarias.

Durante los años de 1978 y 1979, operó a baja escala, y dentro de los problemas a los que tuvo que hacer frente estuvieron: las deficientes técnicas de la maquinaria y la falta de liquidez para financiar sus operaciones. Sin embargo, durante el segundo semestre de 1979 se replanteó la situación financiera y se estructuró un programa de rehabilitación que importó \$14.0 millones, dentro de los que participó el Fideicomiso con \$9.0 millones de aportación en capital de riesgo.

Respecto a las operaciones realizadas a partir de la disposición de los recursos del FOMIN (septiembre 1979), su comportamiento en ventas ha sido estático y sus resultados irregulares, habiéndose afectado con los

incrementos en el costo de su insumo principal, que es la lámina de acero. Por otro lado, durante el período mencionado, la empresa logró instalarse totalmente y equilibrar la capacidad instalada de producción. De esta manera, las cifras y estructuras financieras obtenidas son las siguientes:

ESTRUCTURAS FINANCIERAS HISTORICAS ⁽¹⁾

(Miles de pesos)

<u>Ejercicio</u>	<u>C a p i t a l</u>		<u>Pasivo</u>	<u>Activo</u>	<u>Ventas</u>	<u>Resultados</u>
	<u>Social</u>	<u>Contable</u>	<u>total</u>	<u>total</u>		
1979-1980	27,000	29,782	59,017	88,799	79,942	2,782
1980-1981	27,000	81,147	88,375	169,522	143,275	6,476
1981-1982	27,000	29,594	74,399	103,993	183,672	5,751
1982-1983	27,000	30,109	83,404	113,513	168,977	1,823

6. NEGOCIACION DEL PAQUETE DE ACCIONES

El señor licenciado Daniel Eduardo Carreño Montesori, Director General de la empresa y accionista mayoritario del negocio, se dirigió al FOMIN a fin de solicitar le fuese vendido el paquete total de acciones, del cual el FOMIN es tenedor, en Estructuras de Acero, S.A. Dicha proposición -- fue expuesta por la necesidad de consolidar operaciones con otras empresas de las que son accionistas, tanto él, como sus socios privados.

Después de efectuar los cálculos correspondientes, se le notificó que -- el precio de las 9,000 acciones en poder del Fideicomiso ascendía a -- \$34.9 millones; cifra que representa el apoyo otorgado, a precios co- --

(1) FUENTE: Estados financieros auditados, sin incluir la revaluación de activos.

rrientes, considerando los años de permanencia de la inversión, más una prima del 10.0 por ciento anual, más los gastos del Servicio de Auditoría que pagó el Fondo por cuenta de la empresa, sin contar los dividendos recibidos, con lo que se consideró cubierto el riesgo corrido y el costo incurrido por el apoyo técnico brindado y la evaluación del proyecto respectivo.

Después de conocer la propuesta del FOMIN, el industrial, licenciado -- Daniel Eduardo Carreño Montesori, en representación de sus socios, ofreció la cantidad de \$30.0 millones, como liquidación total de las acciones.

En tal virtud, el Fondo consideró conveniente la aceptación de los -- \$30.0 millones, pues si se adicionan los dividendos que le fueron pagados en efectivo, a principios de 1982, por la cantidad de \$877,500.00, se obtiene una tasa de utilidad superior al costo del dinero y de la -- inflación.

De esta manera, el Fideicomiso obtuvo por cada acción nominal de - - - \$1,000.00, contable de \$2,829.00⁽¹⁾, un precio de \$3,430.83 (incluyendo el dividendo cobrado y una ganancia monetaria total de \$21.9 millones. Esto significó una utilidad global del 243.08 por ciento y una utilidad media anual del 74.56 por ciento, misma que se consideró bastante aceptable.

Es importante mencionar que, aún cuando la operación quedó sujeta a que se pagara el 75 por ciento en un plazo de seis meses, dada su magnitud,

(1) Conforme a estados financieros auditados y con cifras reexpresadas al 30 de junio de 1983.

el FOMIN la consideró de contado. Adicionalmente cabe agregar, que a la fecha (octubre de 1984) la operación se encuentra totalmente realizada.

CONCLUSIONES

Las conclusiones a las que se ha llegado en la realización del presente trabajo, son las siguientes:

1. El origen y permanencia del FOMIN en la actualidad, ha sido uno de los logros más significativos del Gobierno Federal, en virtud de que en - - épocas pasadas han existido diversos organismos creados, si no con los mismos objetivos del Fondo analizado, si con propósitos muy similares, los que, por una u otra razón, han sido de vida efímera. Tales han - - sido, entre otros, los casos del Banco del Avío (1832-1837), Banco Nacional Obrero de Fomento Industrial (1937), Banco Nacional de Fomento Cooperativo (1941) y el Fondo de Fomento a la Industria y de Garantía de Valores Mobiliarios (1942).

La permanencia de este Organismo es la respuesta de las necesidades de apoyo a la industria, lo que quiere decir que la actividad industrial de México ya no es tan endeble como antaño.

Se aprecia que, gran parte de los empresarios se encuentran debidamente preparados, de tal suerte que han sabido aprovechar los beneficios y facilidades que el Gobierno Federal les ha brindado, al través de este Fideicomiso.

2. Los objetivos del FOMIN responden a los esfuerzos del Gobierno Federal para lograr la industrialización del País. Sin embargo, sería conveniente se encauzaran, con mayor precisión, las políticas del Fondo en cuanto a prioridades.

Lo anterior se deriva del análisis de las empresas que apoya el Fideicomiso, entre las que se encuentran algunas que fabrican productos que no se consideran de primera necesidad, como podría ser: vestidos de cierta calidad, cereales procesados (alimentos "chatarra"), formatos y formas impresas, etc., por lo que se propondría que los apoyos que realice el FOMIN se dirijan a contribuir para formar una planta debidamente integrada de productos básicos, ya que así realmente ayudaría al país para salir de la enorme crisis en que se encuentra. Hay que estar conscientes de que es prioritaria la alimentación del pueblo, frente a otras actividades. Es en ese sendero que deberían orientarse las políticas del Fondo.

3. También se apreció que, gran cantidad de empresas se encuentran en zonas sumamente congestionadas, como son el Distrito Federal, Nuevo León, Jalisco, etc.

Dentro de este ámbito, sería conveniente que las aportaciones del fideicomiso se otorgaran a aquellos proyectos que se vayan a instalar o estén instalados en zonas de poca concentración, con la finalidad de que se ayude a conservar el empleo de los habitantes de la región y de esa forma se evite su desplazamiento hacia las grandes concentraciones, o sea que exista mayor congruencia con la política general de descentralización y desconcentración industrial.

4. Los servicios que presta FOMIN son únicos en México, y en la práctica se nota que están dando resultados favorables.

El Gobierno Federal debería apoyar esta entidad con mayor cuantía de recursos, incrementándolos en beneficio de más industrias; teniendo en consideración lo enunciado en los puntos 2 y 3.

5. Anteriormente, el Fondo se prestaba para realizar gestoría de todo tipo, ya fuera ante instituciones bancarias, oficinas de gobierno, organismos del exterior, o ante cualquier problema que pudiera presentársele al industrial o a la empresa.

Lo anterior se debe eliminar por completo, en virtud de que se presta a deformar el papel que debe cumplir el Fideicomiso, como accionista minoritario.

6. En la descripción de funciones de la Gerencia de Análisis y Control de Inversiones se precisó que el personal encargado del análisis y evaluación del proyecto, es el mismo que tiene bajo su custodia el control de las empresas apoyadas por FOMIN.

En la práctica, uno de los efectos más importantes, que ha generado esta situación, debido al cúmulo de trabajo que se le asigna al personal, es que descuidan uno u otro aspecto (evaluación o control); y como la evaluación de nuevos proyectos es prioritaria en determinados períodos, han descuidado el control en algunas empresas.

Otro aspecto que debe enfatizarse es que: no es correcto que la misma persona que evalúa un proyecto sea la que lo controle, en virtud de que se dá por sentado que la evaluación teórica fue acertada; además, puede prestarse a malas interpretaciones.

Se propone la separación de funciones, de tal forma que un grupo de -- personas sea el que realice las evaluaciones y otro, muy independiente, el que se encargue de atender a las empresas apoyadas.

Se piensa que esta medida redundará en beneficio tanto del personal -- de esta área, como de las inversiones realizadas por el Fondo, refle-- jándose en el mejor manejo y control de las aportaciones.

7. En el caso de los créditos subordinados convertibles, sería necesario que:

- El personal vigilara que la empresa cumpliera con las proyecciones presentadas al Fideicomiso y en consecuencia, no se dejara que la misma se endeudara en mayor proporción a lo que originalmente se - previó, en virtud de que ésto es lo que realmente garantiza que la empresa reintegre los recursos al FOMIN, porque de otra forma, se seguirán presentando problemas para su recuperación.
- Se condicionara a todas las empresas beneficiadas con un crédito - de esta naturaleza, al establecimiento de un fideicomiso de voto, con la finalidad de poder proporcionar, al Fondo y específicamente al personal que va a controlar esta inversión, el instrumento nece sario para garantizar que la empresa cumpla con las metas previs-- tas.

LISTA DE ANEXOS

	<u>Página</u>
ANEXO No. 1 PRE-SOLICITUD DE APOYO AL FOMIN	105
GRAFICA No. 1 COMPARACION DEL IMPORTE APROBADO POR EL COMITE TECNICO Y LO QUE EL FOMIN INVIR- TIO DESDE SU CREACION, HASTA EL 31 DE DICIEMBRE DE 1983.	 109
GRAFICA No. 2 RECUPERACION DE LOS APOYOS OTORGADOS -- POR FOMIN, EN CAPITAL DE RIESGO	 110

FONDO NACIONAL DE FOMENTO INDUSTRIAL

PRE-SOLICITUD DE APOYO

ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DEL PROYECTO

1. INFORMACION GENERAL

La información que a continuación se solicita le permitirá al Fondo Nacional de Fomento Industrial (FOMIN), determinar si el apoyo que se solicita es procedente conforme a las Reglas de Operación del Fideicomiso.

De no contarse con la información precisa, bastará en el documento presente, que se señale que la información es estimado o no se tiene disponible, indicando las razones.

- 1.1 Nombre o razón social de la empresa.
- 1.2 Actividad, giro principal y artículos que producirá.
- 1.3 Capital social suscrito y pagado.
- 1.4 Fecha de constitución y/o fecha probable de iniciación (o por iniciar) de operaciones.
- 1.5 Domicilio legal y teléfonos. Ubicación de la planta industrial.
- 1.6 Accionistas de la empresa, nacionalidad y participación en el capital social, nombre de los directivos.
- 1.7 Miembros del Consejo de Administración o Administrador Unico.
- 1.8 Origen y razones de la solicitud al Fondo Nacional de Fomento Industrial.

- 1.9 Indicar a qué otras fuentes alternas de financiamiento se ha recurrido y el resultado de las mismas.

DOCUMENTACION REQUERIDA

Copia del acta constitutiva de la empresa, certificada por notario público.

Balance, balance preliminar o relación de inversiones.

2. ANTECEDENTES DEL PROYECTO

- 2.1 Resumir la historia de la generación del proyecto.

- 2.2 Indicar brevemente las implicaciones económicas, industriales, financiera y sociales que tenga el proyecto, con las siguientes bases:

- 2.2.1 Desde el punto de vista del impacto económico que tendrá en la región en donde se ubica o ubicará la empresa con respecto a la generación de empleos, de otras inversiones realizadas o por realizar y su origen, etc.

- 2.2.2 Desde el punto de vista de la adquisición de insumos y materiales, si serán de la región, nacionales, o de importación, (aclarando esto último).

- 2.2.3 Con respecto al destino de los bienes que produzcan: serán destinados al mercado regional, al nacional o de exportación; si constituyen materiales para otras industrias o son para el consumo directo, etc.

2.2.4 Con relación a la integración industrial de la región, cómo contribuirá o contribuye la empresa.

2.2.5 Desde la perspectiva social, qué beneficios reportará a la comunidad.

2.3 Indicar la participación del proyecto en relación a sus zonas de influencia (internacional / nacional / regional / local).

2.4 Indicar el origen de la tecnología a emplear.

3. INICIADOR O PROMOTOR DEL PROYECTO

3.1 Exponer los datos generales del iniciador o promotor del proyecto.

3.2 Indicar cuál será la participación de esta persona en el proyecto.

DOCUMENTACION REQUERIDA

Curriculum vitae actualizado del iniciador o promotor del proyecto y de los directivos de la empresa.

4. ESTUDIO(S) DE PREINVERSION REALIZADO(S)

4.1 Indicar los siguientes datos del estudio de preinversión del proyecto:

- Persona(s) que lo preparó(aron).
- Costo del estudio y por quién fue financiado.

4.2 Indicar qué otras investigaciones preliminares se realizaron para la puesta en marcha del proyecto.

4.3 Indicar las materias abarcadas y los alcances del estudio.

DOCUMENTACION REQUERIDA

Copia del estudio de preinversión.

5. CARACTERISTICAS Y MONTO (ESTIMADO) DEL APOYO REQUERIDO

Estimar el apoyo que se requiere del Fondo Nacional de Fomento Industrial (FOMIN), en el entendido que éste estará sujeto a que una vez evaluado el estudio, se determine con precisión su monto, forma y plazo.

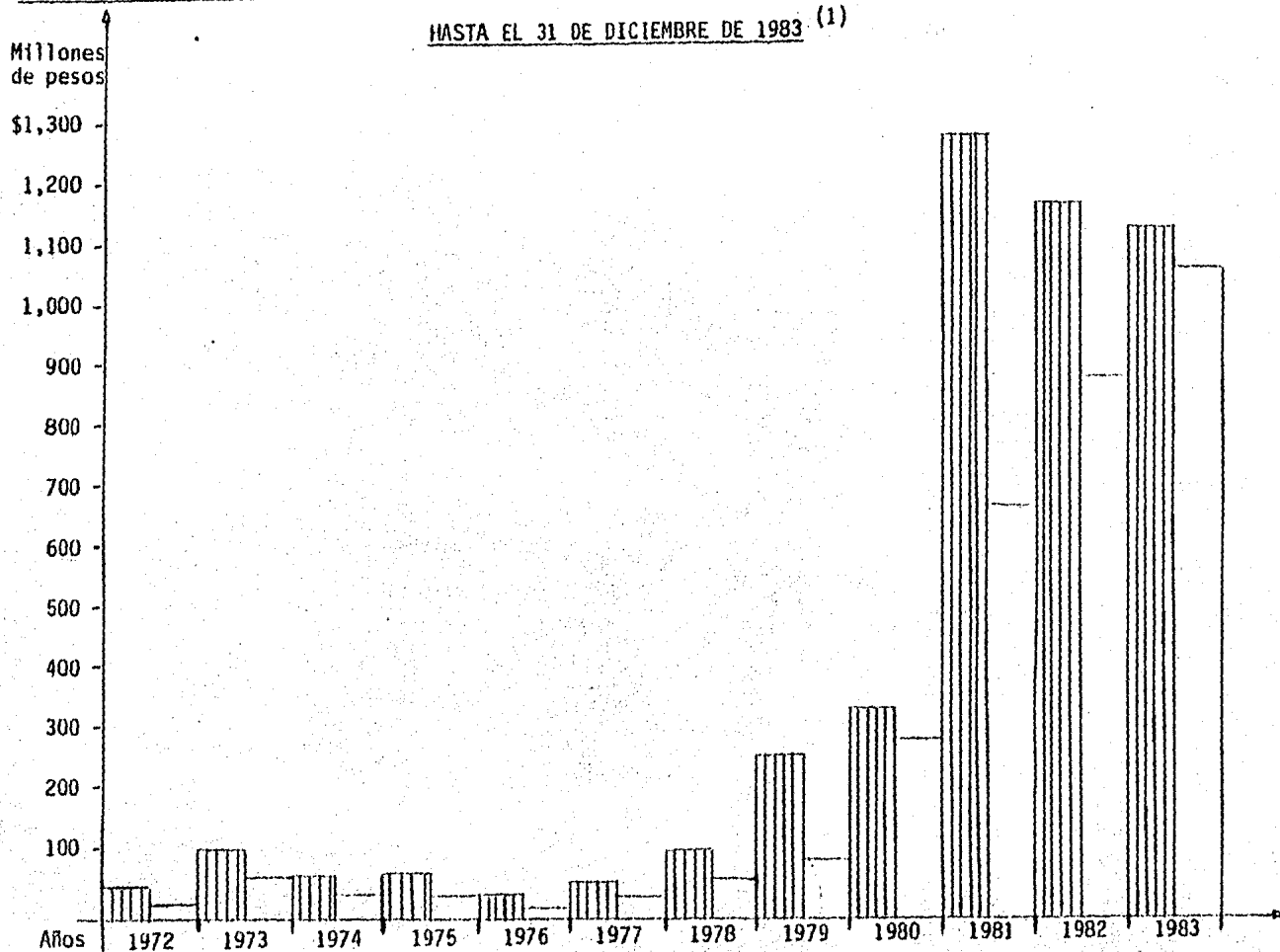
6. OTRA INFORMACION RELEVANTE

6.1 Permisos, concesiones, etc. para la explotación industrial.

6.2 Incluir cualquier información de importancia en relación con el proyecto.

COMPARACION DEL IMPORTE APROBADO POR EL COMITE TECNICO Y LO QUE EL FOMIN INVIRTIO DESDE SU CREACION,

HASTA EL 31 DE DICIEMBRE DE 1983 (1)



(1) FUENTE: Información interna del FOMIN.



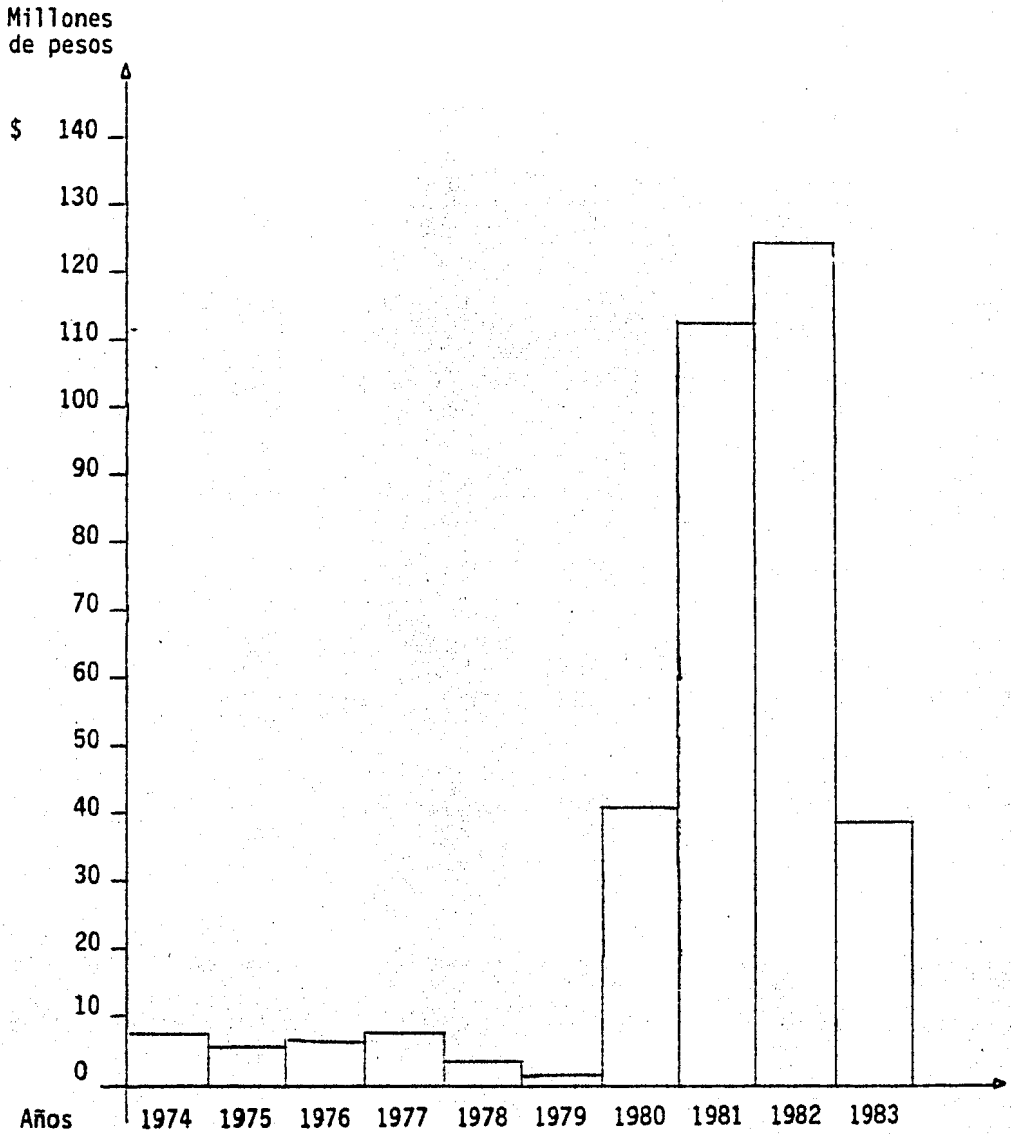
Importe aprobado.



Importe invertido.

GRAFICA No. 2

RECUPERACION DE LOS APOYOS OTORGADOS POR FOMIN, EN CAPITAL DE RIESGO (1)



(1) FUENTE: Información interna del Fideicomiso.

BIBLIOGRAFIA

EL BANCO DE AVIO DE MEXICO, El Fomento de la Industria 1821-1846
Robert A. Potash. Fondo de Cultura Económica.

HISTORIA MODERNA DE MEXICO, Daniel Cosío Villegas,
Editorial Hermes.

OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN ACCIONES, Mario Herrera,
Editorial Libros de México, S.A.

CODIGO DE COMERCIO Y LEYES COMPLEMENTARIAS, Ley General de Sociedades
Mercantiles, Editorial Porrúa, S.A.

MANUALES DE OPERACION DEL FONDO NACIONAL DE FOMENTO INDUSTRIAL (FOMIN)

FOMINOTICIAS, Publicación editada por FOMIN. Diversos números.

REGLAS DE OPERACION DEL FOMIN. (1)

FOLLETOS DENOMINADOS: "FOMIN PONE Y USTED DISPONE" (1) y
"FOMIN ES TU ALIADO" (1)

INFORMACION INTERNA DEL FIDEICOMISO.

(1) Documentos que están a disposición del público en general.