

88  
25



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

FINANZAS CORPORATIVAS. CONTROL DE GESTION  
POR MEDIO DE INDICADORES FINANCIEROS EN  
EMPRESAS APOYADAS CON CAPITAL DE RIESGO

## TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN CONTADURIA

P R E S E N T A :

J O S E L U I S L U J A N

ASESOR: C.P. RAFAEL MEJIA RODRIGUEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1999.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

275180



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN  
PRESENTE.

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Finanzas Corporativas  
Control de gestión por medio de Indicadores Financieros  
en Empresas apoyadas con Capital de Riesgo.

que presenta el pasante: José Luis Luján  
con número de cuenta: 7114011-1 para obtener el Título de:  
Licenciado en Contaduría

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 26 de Marzo de 1999

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>1</u>	<u>L.C. Rafael Mejía Rodriguez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>3</u>	<u>C.P. Jorge López Marín</u>	<u>[Firma]</u>
<u>4</u>	<u>C.P. Epifanio Pineda Celis</u>	<u>[Firma]</u>

A LA MEMORIA DE MI MADRE:  
DE QUIEN APRENDÍ HUMILDAD Y HONRADEZ.

A MI ESPOSA Y MIS HIJOS :  
POR QUIENES GRACIAS A SUS SACRIFICIOS,  
PUDE LOGRAR ESTA META

A MIS HERMANOS:  
A QUIENES AGRADEZCO LO QUE SOY

A LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN:  
CON CARÍÑO Y GRATITUD

A MIS MAESTROS Y AMIGOS:  
CON SINCERO AGRADECIMIENTO POR SUS  
VALIOSAS SUGERENCIAS Y CONSEJOS QUE  
HICIERON POSIBLE LA CULMINACIÓN DE ESTE  
TRABAJO.

# INDICE

	<u>PAG.</u>
OBJETIVOS	1
INTRODUCCIÓN	2
<u>CAPITULO 1.</u>	
1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LAS SOCIEDADES DE INVERSIÓN DE CAPITAL (SINCAS)	7
1.1 DISPOSICIONES DE CARÁCTER GENERAL RELATIVOS A LAS SOCIEDADES DE INVERSIÓN DE CAPITALES	10
1.2 EMPRESAS PROMOVIDAS	15
1.3 SUSCRIPCIÓN Y COLOCACIÓN DE ACCIONES	17
1.4 NORMAS ESPECIALES APLICABLES A LAS SOCIEDADES DE INVERSIÓN	17
1.5 OBJETIVOS GENERALES DE LAS SOCIEDADES DE INVERSIÓN DE CAPITALES	19
1.6 EVALUACIÓN Y AUTORIZACIÓN POR PARTE DE LOS COMITES DE LA SINCA	20
1.7 TRAMITES DE LA SINCA ANTE LA CNBV PARA SU CONSTITUCIÓN	21
1.8 SEGUIMIENTO, SUPERVISIÓN Y CONTROL DE LAS SINCAS	23
1.9 ADMINISTRACIÓN DE LAS SOCIEDADES DE INVERSIÓN DE CAPITALES	27

# INDICE

	<u>PAG.</u>	
1.10	CONSIDERACIONES GENERALES APLICABLES A LAS SOCIEDADES OPERADORAS DE LAS SOCIEDADES DE INVERSIÓN DE CAPITALES	29
1.11	DISPOSICIONES DE CARÁCTER GENERAL RELATIVAS A LAS EMPRESAS PROMOVIDAS	31
1.12	DISPOSICIONES DE CARÁCTER GENERAL SOBRE LAS INVERSIONES QUE LAS SOCIEDADES DE INVERSIÓN DE CAPITALES REALICE EN VALORES DE LAS EMPRESAS PROMOVIDAS	34
1.13	TÉRMINOS BÁSICOS DEL CONVENIO DE ASOCIACIÓN EMPRESARIAL	37
 <u>CAPITULO 2.</u>		
2.	ASPECTOS FINANCIEROS DE LAS EMPRESAS APOYADAS	42
2.1	EVALUACIÓN DE PROYECTOS	43
2.2	PLAN DE NEGOCIOS	44
2.3	INSTRUMENTACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS SINCA EN EL CAPITAL SOCIAL DE LAS EMPRESAS	46
2.4	REQUISITOS MÍNIMOS PARA EXHIBIR UNA APORTACIÓN ACCIONARIA	50
 <u>CAPITULO 3.</u>		
3.	SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN EN UNA SINCA	51

# INDICE

	<u>PAG.</u>	
3.1	FUNCIONES PARA REALIZAR EL CONTROL ACCIONARIO	53
3.2	INFORMACIÓN REQUERIDA PARA LA REVISIÓN DE LAS OPERACIONES DE LAS EMPRESAS PROMOVIDAS POR UNA SINCA	57
3.3	RESUMEN DE LAS FUNCIONES DE COMISARIO	58
3.4	ASPECTOS CORPORATIVOS MÍNIMOS QUE EL COMISARIO DEBE TENER ACTUALIZADOS DE CADA EMPRESA APOYADA	61
 <b>CAPITULO 4.</b>		
4.	<b>CASO PRACTICO</b>	62
4.1	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	63
4.2	PRESENTACIÓN DE SOLICITUD DE APORTACIÓN ACCIONARIA A UNA SINCA POR PARTE DE UNA EMPRESA PROCESADORA DE FRUTAS Y VERDURAS	65
4.3	INFORMACIÓN FINANCIERA DE UNA EMPRESA SOLICITANTE DE APOYO ACCIONARIO, RESOLUCIÓN DE LA SINCA Y SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA AL CONTAR CON LA APORTACIÓN ACCIONARIA	75
4.4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL CASO PRACTICO	98
	 <b>BIBLIOGRAFIA</b>	 102

# OBJETIVOS

## OBJETIVO GENERAL

En base a la aplicación de procedimientos de análisis financiero, conocer el cumplimiento de la premisas establecidas en los proyectos de inversión de las empresas apoyadas con capital de social, coadyuvando en el establecimiento de procedimientos de administración y aplicación de recursos financieros que permitan optimizar los resultados de las empresas, además de asesorar a la administración de las empresas sobre el fortalecimiento de las debilidades determinadas mediante la aplicación de los diferentes procesos de análisis financiero.

## OBJETIVOS PARTICULARES

Mediante técnicas de control de gestión adecuadas, obtener el máximo de rentabilidad para los inversionistas.

Mantener la estabilidad financiera de las empresas, permitiendo ser atractivas para los actuales inversionistas, así como para alentar nuevas inversiones.

De conformidad al análisis financiero, determinar los aspectos que impidan canalizar nuevas aportaciones accionarias a las empresas.



## INTRODUCCIÓN

Debido a que en México se están presentando condiciones que propician la inversión productiva, generando la necesidad de que los empresarios evalúen el entorno de sus empresas, para tratar de localizar las oportunidades que les permitan competir ante las nuevas condiciones de los mercados, de lo cual derivan la necesidad de nuevas inversiones de capital, que analizan cuidadosamente al tratarse de recursos propios, en ocasiones limitados y buscando un mejor aprovechamiento.

En esta nueva etapa, las Sociedades de Inversión de Capitales (SINCAS) participan en el capital de las empresas con un carácter temporal y minoritario, con el propósito de apoyar de forma integral la generación de proyectos del sector privado y social, como elemento propulsor de desarrollo económico, al disminuir la dependencia excesiva del crédito, fortaleciendo la estructura financiera de las empresas y buscando apoyar el esfuerzo del empresario y su capacidad para crear y tomar riesgos.

En este sentido, la figura de "Sociedades de Inversión de Capitales" es un punto de partida para integrar grupos de inversionistas y desarrollar proyectos

de inversión que coadyuven a la estructura productiva de las empresas, proporcionando en forma relativamente amplia, respaldo con capital a pequeñas empresas ya que por su estructura se distingue como un instrumento de fomento empresarial que facilita el crecimiento de las empresas.

Las SINCAS son una alternativa que complementa las estrategias empresariales mediante aportación de "Capital Fresco" en apoyo a los planes de expansión, diversificación, reconversión, e incluso saneamiento financiero.

Las empresas medianas y pequeñas son de interés para las SINCAS, porque permiten la diversificación de carteras y el diseño de instrumentos de cobertura y productos derivados; además, en el sector bursátil pueden convertirse a mediano plazo en instrumento para incrementar la profundidad del mercado de valores, tomando en consideración que también hay actividades que pueden llevarse a cabo eficiente y rentablemente en escalas muy reducidas de operación.

Las SINCAS son una respuesta a la dificultad estructural del mercado financiero tradicional para enfrentarse al riesgo, ya que es notable que el

mercado financiero bancario discrimina a las empresas no por su rentabilidad y crecimiento potenciales, sino por su solvencia actual y su capacidad de pago.

En las SINCAS, el problema de la toma de riesgo es resuelto a través de su participación en el capital de varias empresas, lo que le permite derivar rendimientos potencialmente superior a la tasa de interés vigente, a través de la selección y diversificación del portafolio de las empresas promovidas. Es decir, a través de la diversificación, incrementa las utilidades y disminuye el riesgo.

El propósito principal de este trabajo es señalar el procedimiento a seguir en las diferentes etapas de identificación e integración de los grupos de inversionistas para conformar una SINCA, así como en la etapa de constitución, y por último, el seguimiento, supervisión y control de aquellas empresas en las cuales participa una SINCA como accionista.

En el Primer Capítulo se indica en términos generales los tipos de empresas que reconoce la ley de sociedades mercantiles, describiéndose de manera

detallada las características de las Sociedades de Inversión de Capital, indicándose así mismo, entre otros conceptos las normas especiales aplicables, los objetivos generales de estas empresas, sus instancias de administración y de decisión, las disposiciones generales correspondientes a las empresas a las cuales canalizan sus recursos como capital de riesgo

En el segundo capítulo se hace énfasis los aspectos financieros de las empresas, considerándose los aspectos contenidos en la los proyectos presentados a las SINCAS para obtener apoyo accionario por parte de éstas, además de los requisitos mínimos que deben contemplar los Convenios de Asociación Empresarial que se formalizan entre las SINCAS y las empresas apoyadas, denominadas empresas promovidas.

El tercer Capítulo consigna los puntos más significativos que deben tomarse en cuenta desde un punto de vista de control de gestión para tener una visión general de los aspectos que deben cuidarse en el desarrollo de las operaciones de las empresas apoyadas por la SINCA, así como de los aspectos que se deben considerar en la vigilancia de las empresas, además de los aspectos que conforme a la ley de sociedades mercantiles deben vigilar los Comisarios

nombrados para esta función.

El cuarto Capitulo se refiere a una empresa que solicita el apoyo accionario de una SINCA presentando el resultado de sus operaciones mediante la presentación de sus estados financieros correspondientes a los ejercicios de 1996 y 1998, esta solicitud es aprobada por los órganos de decisión de la SINCA y un año después, es decir en el ejercicio de 1998 se tienen los estado financieros que sirvieron de base para realizar un análisis sobre el impacto de la aportación accionaria de la SINCA, a fin de tomar oportunamente medidas que permitan mantener incrementar la riqueza de las aportaciones de los socios de la empresa promovida, así como de los demás socios de ésta.

## CAPITULO 1.

### 1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LAS SOCIEDADES DE INVERSIÓN DE CAPITAL (SINCAS)

La Ley de Sociedades de Inversión reconoce tres tipos de Sociedades (Art. 4to.):

**Las Sociedades de Inversión Comunes**, cuyas operaciones se realizan con valores y documentos de renta variable y de renta fija.

**Las Sociedades de Inversión de Instrumentos de Deuda**, las que operan exclusivamente con valores y documentos de ese tipo y cuya utilidad o pérdida neta se asigna diariamente entre los accionistas.

**Las Sociedades de Inversión de Capitales**, que habrán de operar con valores y documentos emitidos por empresas que requieren recursos a largo plazo y cuyas actividades estén relacionadas preferentemente con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.

Las Sociedades de Inversión constituyen uno de los más importantes instrumentos legales para propiciar la participación de los pequeños inversionistas en el mercado de valores, sus rasgos sobresalientes se encuentran en la combinación de: aportaciones en efectivo procedentes de sus accionistas, con la adquisición de valores de inversión, evitando asumir el control de las empresas; la distribución de los riesgos provenientes de sus inversiones; y, la administración

profesional y especializada de los valores que componen sus activos.

Las Sociedades de Inversión de Capitales son sociedades Anónimas de Capital Variable, tienen como finalidad fomentar la creación y promoción de empresas, cuyas actividades se relacionen preferentemente con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.

La constitución de Sociedades de Inversión de Capitales permitirá:

- Apoyar la promoción industrial y desarrollo económico, mediante la creación de riqueza y, empleo y la distribución del ingreso.
- Financiar proyectos que respondan a la vocación regional o de interés particular para cada una de las Sociedades.
- Canalizar el ahorro disponible de cada entidad o sector, hacia el capital productivo en beneficio propio.
- Apoyar el saneamiento administrativo y financiero de las empresas.
- Generar economías de escala en la región o sector.
- Brindar oportunidades de participación activa a inversionistas y empresarios, tanto en el capital de las empresas como en la promoción de negocios.

- Capacitar en la gestión empresarial, financiera y administrativa al personal de las empresas promovidas.
- Coadyuvar con los propósitos de desconcentración del capital.

Las Sincas aglutinan aportaciones de inversionistas privados y/o institucionales, quienes forman una empresa dedicada a invertir en el capital social de otras empresas, es decir son empresas que crean y fortalecen empresas.

La Sinca, se integra con dos series de acciones. Las aportaciones en efectivo, procedentes de los socios fundadores, quedan integradas en la serie "A", que representa el 10% del total y corresponde al capital fijo mínimo sin derecho a retiro; estos mismos socios fundadores u otros inversionistas privados y/o institucionales aportarán la serie "B", correspondiente al capital variable y que representa el 90% del capital total.

La difícil situación económica que afecta a nuestro país, ha propiciado la revisión de estrategias de desarrollo, buscando nuevas alternativas de acción que constituyan un atractivo punto de partida para integrar e implementar proyectos de inversión que consoliden la estructura productiva de las empresas y apun-



talen, a su vez, un desarrollo económico sostenido y equilibrado de la nación.

La constitución de SINCAS puede inducirse a través de la gestión de uno o dos empresarios líderes en su región, que reúnan su capacidad y prestigio a otros empresarios de la localidad, interesados en constituir un fondo de inversión destinado a desarrollar proyectos que integren o complementen las actividades de la industria regional, e impulsen la creación de nuevas empresas locales de acuerdo a la vocación de la zona.

### **1.1 DISPOSICIONES DE CARÁCTER GENERAL RELATIVOS A LAS SOCIEDADES DE INVERSIÓN DE CAPITALES**

La Comisión Nacional Bancaria y de Valores, previa aprobación de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, señalará las características de las empresas en que podrá invertirse el capital contable de las Sociedades de Inversión, a la que se conocerá como Empresas Promovidas, sin que éstas sean menos de cinco.

Hasta el 20% de su capital contable podrá invertirse en acciones emitidas por una misma empresa promovida. En casos justificados y con la autorización de la Comisión Nacional de Valores, se podrá temporalmente rebasar dicho límite.

Deberá determinarse el porcentaje máximo de acciones que podrá adquirir la Sociedad de Inversión y, en su caso, los motivos que justifiquen adquisiciones superiores al 49% de las acciones representativas del capital de la empresa promovida.

Hasta el 25% de su capital contable podrá invertirse en obligaciones emitidas por una o varias empresas promovidas.

Hasta el 10% de su capital contable podrá invertirse en acciones representativas del capital de empresas que fueron promovidas por la Sociedad de Inversión de que se trate. Asimismo, no podrá ser propietaria de más del 10% de las acciones representativas del capital de alguna de dichas empresas.

Los recursos que transitoriamente no sean invertidos en acciones u obligaciones, deberán destinarse a la adquisición de valores y documentos aprobados por la Comisión Nacional de Valores para ser operados por sociedades de renta fija.

Deberán capitalizar por lo menos el 5% de las utilidades netas obtenidas en cada ejercicio. El 95% restante quedará sujeto a la aplicación que determine, en cada

caso, la asamblea general ordinaria de accionistas.

La disolución y liquidación de la sociedad, se regirá por lo dispuesto en la ley General de Sociedades Mercantiles o, según el caso, por la Ley de Quiebras y de Suspensión de Pago. El cargo de síndico o liquidador siempre corresponderá a alguna institución de crédito.

La Escritura Constitutiva y Estatutos de las Sociedades de que se trata, deberán ser aprobados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Ninguna persona física o moral podrá ser propietaria, directa o indirectamente, del 10% o más del capital pagado de una sociedad de inversión, excepto en los siguientes casos:

- Los accionistas fundadores, que deberán disminuir su porcentaje de tenencia conforme a los planes de venta de acciones emitidas por las sociedades de inversión, aprobados conforme a lo dispuesto en la fracción II del artículo 39 de la Ley de Sociedades de Inversión,(L.S.I.).
- Las casas de bolsa que operen sus activos; sociedades operadoras de

sociedades de inversión, así como accionistas de sociedades de inversión de capital de riesgo, en cuyo caso la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, por motivo justificado y con carácter temporal, podrá autorizar que se rebase dicho límite. Para dictar la resolución correspondiente, la citada Secretaría deberá oír la opinión de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) y del Banco de México.

- Las Sociedades de Inversión sólo podrán operar los valores y documentos que autorice la CNBV, de entre los inscritos en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios, a excepción de las Sociedades de Inversión de Capitales, cuyas operaciones podrán efectuarse con valores y documentos no registrados, con arreglo a lo dispuesto en la ley de la Materia.
- Los valores y documentos que formen parte de los activos de las Sociedades de Inversión deberán estar depositados en el Instituto para el Depósito de Valores.
- Las acciones que emitan las Sociedades de Inversión deberán valuarse conforme a las disposiciones de carácter general que expida la Comisión Nacional Bancaria y de Valores con la previa aprobación de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, las Sociedades de Inversión de Capitales, valorarán las acciones que emitan, así como los valores y documentos que

integren sus activos, conforme al dictamen de su Comité de Valuación.

Las Sociedades de Inversión tendrán prohibido:

- Emitir obligaciones.
- Recibir depósitos de dinero.
- Hipotecar sus inmuebles.
- Dar en prenda los valores y documentos que mantengan en sus activos.
- Otorgar garantías.
- Adquirir o vender las acciones que emitan a precio distinto al que señala, conforme a lo dispuesto en la Ley de Sociedades de Inversión.
- Practicar operaciones activas de crédito, anticipas o futuros.
- Adquirir valores extranjeros de cualquier género.
- Obtener préstamos y créditos, salvo aquellos que reciban de instituciones de crédito, intermediarios financieros no bancarios o entidades financieras del exterior, para satisfacer las necesidades propias de su objeto.
- Adquirir el control de las empresas, excepto para la Sociedades de Inversión de Capitales.

El régimen de inversión de estas Sociedades se sujetará a las siguientes reglas:

- Por lo menos el 94% de su activo total estará representado en efectivo y valores.
- Los gastos de establecimiento, organización o similares no excederán del 3% de la suma del activo total.
- El importe total de muebles y útiles de oficina, sumado al valor de los inmuebles, no excederá del 3% del activo total.
- En casos excepcionales, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público podrá autorizar variaciones a los límites previstos en este artículo.

## **1.2 EMPRESAS PROMOVIDAS**

Se consideran empresas promovidas a las Sociedades Mexicanas que celebren contratos de promoción con una o varias Sincas, siempre que tengan inversión mexicana y sus actividades estén relacionadas con la creación de empleos, impulso a la tecnología, estímulo de proyectos industriales y turísticos o cualquier otra que contribuya al desarrollo económico y social del país, (Art. 24 Fracc. IV L.S.I.).

El objetivo fundamental de la Sinca es invertir capital de riesgo en empresas promovidas. La Sinca puede provisionalmente y por excepción, sin perder el espíritu de diversificación de riesgo, invertir hasta el 100% de su capital adquiriendo en hasta el 100% de las acciones de la empresa promovida (Art. 23 Párrafo II L.S.I.).

La inversión tendrá entre otros propósitos los siguientes:

- a) Para desarrollo y expansión. La Sinca aporta el diferencial del capital requerido, cuando los empresarios de la promovida no cuentan con recursos suficientes para desarrollar el proyecto o empresa.
- b) Para sanear empresas con dificultades financieras. Cuando la aportación de capital fortalece la estructura financiera de una empresa y con ello le asegura viabilidad económica.

Las Sociedades de Inversión de Capitales son el mecanismo puente para promover y desarrollar empresas, que una vez saneadas y desincorporadas generarán mayores recursos para invertir en otras empresas o proyectos.

### **1.3 SUSCRIPCIÓN Y COLOCACIÓN DE ACCIONES**

Las acciones de una Sinca se pueden colocar mediante oferta pública o privada, en función de si se realiza la operación en el piso de remates de la Bolsa Mexicana de Valores o entre particulares.

Se puede optar por el mecanismo de oferta pública, que consiste en ofrecer y colocar acciones de la Sociedad entre un mayor número de inversionistas, haciéndolo del conocimiento público a través de un medio de comunicación masiva, y a través de la Bolsa Mexicana de Valores, cumpliendo con los requisitos que para el caso dicta la Comisión Nacional de Valores.

Por otro lado, a través de la oferta privada se obtiene mayor cantidad de recursos colocando parte o la totalidad de las acciones de la Sinca, al precio que fije el Comité de Valuación y sin requerir previa autorización de las autoridades.

### **1.4 NORMAS ESPECIALES APLICABLES A LAS SOCIEDADES DE INVERSIÓN**

Deberán organizarse como sociedades anónimas.



El capital mínimo pagado será el que establezca la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, mediante disposiciones de carácter general.

El capital fijo de la sociedad estará representado por acciones que sólo podrán transmitirse previa autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

El monto del capital fijo no podrá ser inferior al del capital mínimo.

Tratándose de sociedades de inversión comunes y de capitales, las entidades financieras del exterior, así como las agrupaciones de personas extranjeras, físicas o morales, podrán participar en su capital con arreglo a lo dispuesto en la Ley de Sociedades de Inversión.

Podrán mantener acciones en Tesorería, que serán puestas en circulación en la forma y términos que señale el Consejo de Administración.

El pago de las acciones será siempre en efectivo.

El capital deberá ser variable, pero las acciones que representan el capital fijo, serán sin derecho a retiro.

Su duración será indefinida.

Tendrá un Consejo de Administración con un mínimo de 5 consejeros. Habrá también un Comité de Inversión cuyos integrantes serán nombrados por dichos socios en asamblea especial y un Comité de Valuación, formado por personas independientes de la sociedad que las designa y de las emisoras cuyos valores forman parte de su cartera.

En caso de aumento de capital, las acciones se pondrán en circulación sin que rija el derecho de preferencia.

Podrán adquirir temporalmente las acciones que emitan, a excepción de las Sociedades de Inversión de Capitales.

## **1.5 OBJETIVOS GENERALES DE LAS SOCIEDADES DE INVERSIÓN DE CAPITAL**

Las sociedades de inversión de capitales están llamadas a desempeñar un papel de primera importancia en el desarrollo del país. Pretenden alcanzar los siguientes objetivos:

- Permitir que la estructura financiera de las empresas sea más sólida.
- Fomentar su expansión con recursos adecuados y a largo plazo.
- Propiciar que un mayor número de accionistas participe del capital de las empresas.
- Apoyar a la pequeña y mediana empresa en las áreas administrativas, financieras, tecnológicas y de mercadotecnia, buscando su desarrollo y posible inclusión en los mercados abiertos.

## **1.6 EVALUACIÓN Y AUTORIZACIÓN POR PARTE DE LOS COMITES DE LA SINCA**

La decisión de una Sinca para participar en una empresa, se toma fundamentalmente sobre la evaluación moral y económica de los socios privados, así como de la misión, giro y localización de la Sociedad.

Por lo anterior, es indispensable analizar en detalle la currícula de los socios para determinar el potencial de desarrollo de la misma.

Adicionalmente se requiere contar con la siguiente documentación:

- Misión y localización de la empresa.
- Monto propuesto del capital social.
- Lista de los socios, porcentajes de participación y currícula.
- Proyecto de Escritura Constitutiva.
- Proyecto de Programa General de Funcionamiento.
- Lista de posibles proyectos de inversión.
- Escritura constitutiva protocolizada.
- Estructura del capital social actual.
- Currícula de los socios.
- Últimos estados financieros auditados y estados financieros recientes de la empresa y breve descripción del giro.

Una vez analizada la documentación anterior, se elaborará la solicitud de Aportación Accionaria que se someterá a la consideración de los Comités de Decisión.

## **1.7 TRAMITES DE LA SINCA ANTE LA CNBV PAR A SU CONSTITUCIÓN**

Documentación necesaria para la constitución de una Sinca:

- Carta Solicitud.

- Proyecto de Estatutos.
- Programa General de Funcionamiento.
- Ejemplo de Contrato de Prestación de Servicios Administrativos.
- Ejemplo de Contrato de Distribución de Acciones.
- Ejemplo de Contrato de Promoción.
- Ejemplo del Manual de Procedimientos Operativos y Contables.

Una vez autorizada por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores la constitución de la Sinca de que se trate, y en su caso la constitución de la sociedad operadora que deba administrarla, se procederá a la formalización de la correspondiente escritura constitutiva ante Notario Público, misma que deberá presentarse a la propia Comisión para su aprobación, dentro de los tres meses contados a partir de dicha autorización. (art. 41 fracc. 1 de la L.S.I.).

Después de que la Escritura Constitutiva ha sido aprobada por la Comisión Nacional de Valores deberá procederse a la inscripción de la misma en el Registro Público de la Propiedad y de Comercio correspondiente al Distrito Judicial del domicilio de la Sinca (art. 16 fracc. II, 18, 19, 21 fracc. V del Código de Comercio); así como la inscripción en el Registro Nacional de Valores e

Intermediarios, de las acciones representativas de su capital social; mismas que deberán iniciar dentro de los tres meses contados a partir de la fecha de la aprobación de la Escritura Constitutiva, so pena de ser revocada la autorización otorgada por dicha Comisión para operar como Sinca.

Los plazos a que se hacen mención en los párrafos que anteceden, solamente podrán ser ampliados por la Comisión Nacional de Valores, por motivos debidamente justificados (art. 4to. fracc. 1 L.S.I.).

## **1.8 SEGUIMIENTO, SUPERVISIÓN Y CONTROL DE LAS SINCA**

La participación de la Sinca implica el seguimiento de la operación y la evaluación del rendimiento de la inversión en las empresas promovidas, así como el control del cumplimiento de su objetivo.

Para lograrlo la Sinca participarán activamente en las Asambleas de Accionistas, en los Consejos de Administración y en los Comités de Inversiones. Se encargarán de vigilar que las empresas promovidas cumplan con las obligaciones establecidas en el Convenio de Asociación Empresarial.

Constituida la Sociedad de Inversión de Capitales se deberá iniciar el proceso de selección de proyectos susceptibles de ser promovidos, siguiendo los pasos que se indican:

- A)** Realizar los estudios de factibilidad de las propuestas de promoción que reciba la Sinca. o su operadora.
- B)** Si fuese necesario, valorar los activos de las empresas.
- C)** Evaluación comparativa e integral de los proyectos presentados.
- D)** Elaboración de las propuestas de promoción de empresas para el Comité de Inversión de la Sinca.
- E)** Selección de las empresas a ser promovidas por parte del Comité de Inversión de referencia.
- F)** Aprobación de las mismas por parte de la Asamblea de Accionistas de la Sinca o, en su caso, por su Consejo de Administración, según lo establecido en los Estatutos Sociales.

Al determinar las empresas a promover, la Sociedad de Inversión de Capitales les canalizará recursos de acuerdo con los montos fijados en los contratos de promoción, celebrados entre la sociedad de inversión de que se trate y cada una de las empresas promovidas. Adicionalmente, la Sinca deberá realizar las

siguientes funciones:

- A) Apoyar a las áreas administrativas, financieras, contables, tecnológicas y de mercadotecnia, en las empresas promovidas que lo requieran.
- B) En los casos que se juzgue oportuno, buscar el posible apoyo de Instituciones Financieras para apuntalar financieramente a las empresas promovidas y darles mayor viabilidad a su promoción.

Durante la operación de las empresas promovidas, las Sincas deberán realizar las siguientes actividades:

- A) Vigilar que las empresas promovidas proporcionen a la CNV, las Actas de Asamblea, de su Consejo de Administración, así como sus estados financieros preliminares y dictaminados.
- B) Vigilar el adecuado registro contable de todas y cada una de las operaciones que realicen las empresas promovidas (Comisarios).
- C) Mantener la vigencia de los seguros que cubran cualquier riesgo de sus instalaciones y demás activos fijos.
- D) Promover la contratación de despachos de contadores públicos independientes para realizar las auditorías a los estados financieros de las



empresas promovidas.

- E) Evaluar continuamente el manejo administrativo de las mismas.
- F) Informar al Consejo de Administración de la propia Sinca, el desarrollo de cada una de las empresas promovidas.

Para la venta de empresas promovidas se procederá en los siguientes términos:

- A) La valuación de los valores emitidos por las empresas promovidas se realizará aplicando los lineamientos de la Ley de Sociedades de Inversión conforme a las disposiciones de carácter general que para tal efecto dicte la Comisión Nacional de Valores.
- B) El precio de venta de las acciones de las empresas promovidas será determinado por el Comité de Valuación y aprobado por el Consejo de Administración de la Sinca de que se trate.
- C) La Sociedad de Inversión podrá vender las acciones emitidas por las empresas promovidas a través de oferta privada o, en su caso, la oferta pública, de acuerdo a los programas de colocación que deberán ser aprobados por la Comisión Nacional de Valores.
- D) El precio de valuación de las acciones se dará a conocer al público en la

forma y términos que determine la propia Comisión Nacional de Valores.

## **1.9 ADMINISTRACIÓN DE LAS SOCIEDADES DE INVERSIÓN DE CAPITALES**

**Asamblea de Accionistas.** - Es el órgano supremo de la SINCA; acordará y ratificará todos los actos y operaciones de ésta y sus resoluciones serán cumplidas por la persona que designe o por el Consejo de Administración. Entre otras facultades, deberá nombrar a los diferentes órganos que componen a la Sociedad de Inversión.

**Consejo de Administración.** - Es el segundo órgano en importancia, lleva a cabo la administración y representación legal de la sociedad, deberá contar por lo menos con cinco miembros. Su actividad está apoyada en órganos a nivel staff (Comité de Inversión y Comité de Valuación y en una sociedad independiente, denominada operadora, que normalmente funciona en punto de equilibrio con recursos provenientes de la sociedad de inversión de capitales y/o de las empresas promovidas).

**Comité de Inversión.** - Se encarga de localizar, estudiar y evaluar la viabilidad del proyecto de inversión, así como de someterlos al Consejo de Administración de la Sinca; evaluar el desempeño de las empresas promovidas; definir

los procedimientos de venta de las empresas promovidas. Puede estar integrado por los socios propietarios de las acciones del capital fijo o por terceros.

**Comité de Valuación.**- Es el órgano que determina el precio de las acciones de la sociedad de inversión, pudiendo ser superior o inferior al valor en libros. Este Comité deberá estar integrado por personas físicas o morales independientes de la Sinca.

**La Sociedad Operadora**, que requiere ser previamente autorizada por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, estará constituida por un grupo multidisciplinario de expertos en las áreas de finanzas, producción, mercadotecnia, etc., relacionadas con el medio en que se desarrollan las empresas promovidas y con las siguientes funciones:

Prestará los servicios de administración a la Sociedad de Inversión, así como los de distribución y recompra de sus acciones.

Realizará los estudios de valuación, viabilidad y factibilidad indispensables para la promoción de las empresas.

Presentará al Comité de Inversión los proyectos seleccionados de las empresas susceptibles de ser promovidas.

Participará activamente en la administración y conducción de las empresas promovidas, sus miembros podrán ser accionistas, o formar parte de los Consejos de Administración de la Sociedad de Inversión o de las empresas promovidas.

Informará a la asamblea de accionistas o al Consejo de Administración de las Sociedades de Inversión de Capitales, de la marcha de las empresas promovidas.

#### **1.10 CONSIDERACIONES GENERALES APLICABLES A LAS SOCIEDADES OPERADORAS DE LAS SOCIEDADES DE INVERSIÓN DE CAPITAL**

Requieren la autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, otorgada por conducto de Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

Estar constituidos como sociedades anónimas con régimen de acciones

ordinarias y tener íntegramente pagado el capital mínimo. Cuando se trate de sociedades de capital variable, el capital mínimo estará integrado por acciones sin derecho a retiro.

El monto de capital variable en ningún caso podrá ser superior al del capital pagado sin derecho a retiro.

Su denominación deberá ser distinta a la utilizada por sus socios o por cualquier sociedad de inversión.

Sus accionistas podrán ser Casas de Bolsa o los socios de éstas; personas físicas que reúnan los requisitos establecidos en la Ley del Mercado de Valores; personas físicas o morales, inclusive instituciones de crédito, que hayan figurado como socios fundadores al constituirse las Sociedades de Inversión.

El número de sus administradores no será inferior a cinco y actuarán constituidos en Consejo de Administración.

La escritura constitutiva y estatutos de las sociedades de que se trata, así como sus modificaciones, deberán ser aprobadas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

Deberán elaborar un programa general de funcionamiento.

La adquisición del control del 10% más de acciones representativas del capital de las Sociedades Operadoras de las Sociedades de Inversión, deberá someterse a la previa autorización de la CNBV que la otorgará discrecionalmente.

Las Sociedades Operadoras no podrán prestar sus servicios a más de una Sociedad de Inversión de Capitales.

#### **1.11 DISPOSICIONES DE CARÁCTER GENERAL RELATIVAS A LAS EMPRESAS PROMOVIDAS**

Se consideran empresas promovidas a las sociedades anónimas mexicanos que celebren contratos de promoción con una o varias Sociedades de Inversión de Capitales, siempre que:

Tengan inversión mexicana mayoritaria o que lleguen a tener esta característica con la participación de las Sociedades de Inversión en su capital social.

Que sus actividades estén relacionadas con la creación de empleos; impulso a la tecnología; sustitución de importaciones; crecimiento de exportaciones; estímulo de proyectos industriales y turísticos; o cualquier otra que contribuya al desarrollo económico y social del país.

Las inversiones en las empresas de que se trata, estarán condicionadas a la elaboración de un estudio técnico económico acerca de su viabilidad, que deberá ser aprobada por los correspondientes Comités de Inversión.

Las empresa promovidas tendrán las siguientes obligaciones:

Aplicar los recursos obtenidos por la enajenación de los valores adquiridos por la sociedad, a los fines propios de su actividad a efecto de lograr su desarrollo y expansión.

En un plazo de 30 días a partir de la firma del contrato de promoción, -deberá

contratar un seguro que cubra cualquier riesgo en sus instalaciones y demás activos fijos.

Llevar un adecuado registro contable de todas y cada una de las operaciones que realice.

Anualmente deberá contratar a un despacho de contadores públicos independientes, para realizar la auditoria de los estados financieros.

Proporcionar las actas de asamblea del Consejo de Administración, así como los estados financieros de la empresa, a la SINCA.

Someterse a la inspección y vigilancia de la Comisión Nacional de Valores y dar cumplimiento a las disposiciones de carácter general que emita.

Realizar directamente su objeto social y no convertirse en una empresa -- controladora.

No podrá transmitir la propiedad de los valores a aquellas sociedades en



cuyo capital participe.

No podrá otorgar préstamos o créditos a las empresas en cuyo capital participe, ni recibirlos de las mismas.

### **1.12 DISPOSICIONES DE CARÁCTER GENERAL SOBRE LAS INVERSIONES QUE LAS SOCIEDADES DE INVERSIÓN DE CAPITAL REALICE EN VALORES DE LAS EMPRESAS PROMOVIDAS**

Satisfacer las condiciones que mediante especificaciones de carácter general establezca la CNBV, considerando específicamente la viabilidad de las inversiones.

La Sociedad de Inversión de Capitales y la empresa promovida celebrarán un contrato de promoción en el que se estipularán las condiciones a que se sujetará la inversión. En todo caso se deberá observar:

La obligación de la empresa promovida para someterse a la inspección y vigilancia de la CNBV, así como de proporcionarle la información que señale dicha Comisión a través de disposiciones de carácter general.

La prohibición para que las sociedades en cuyo capital participe la empresa promovida, adquieran acciones de ésta y de la Sociedad de Inversión correspondiente.

La prohibición para que las sociedades en cuyo capital participe la empresa promovida y ésta respecto de aquéllas, se otorguen préstamos o créditos recíprocamente.

La Determinación del porcentaje máximo de acciones de la empresa promovida que podrá adquirir la Sociedad de Inversión y en su caso, los motivos que justifiquen adquisiciones superiores al 49% de las acciones representativas del capital de la empresa promovida.

Las condiciones para la rescisión y, en su caso, terminación del contrato de promoción. Se podrá pactar cláusula compromisoria para que, si surge controversia, la misma sea resuelta en juicio arbitral por la Comisión Nacional de Valores; caso en que la rescisión o terminación del contrato, surtirá efectos a partir de que se dicte la resolución correspondiente, y

La estipulación de que al venderse las acciones de la empresa promovida, sus accionistas no tendrán derecho de preferencia para adquirir tales valores.

El contrato de promoción y sus modificaciones deberán aprobarse por el Consejo de Administración de la Sociedad de Inversión y por la asamblea general de accionistas de la empresa promovida, y deberán ser autorizados por la Comisión Nacional de Valores.

En el lapso en que la Sociedad de Inversión participe en el capital de la empresa promovida, cualquiera que sea su porcentaje tendrá los siguientes derechos:

Nombrar a un consejero propietario y a su suplente, así como a un comisario propietario y su suplente. Los honorarios devengados por los servicios que dichas personas presten serán cubiertos por la empresa con cargo a su patrimonio.

Tener acceso a las instalaciones de la empresa promovida, así como al sistema de funcionamiento técnico y administrativo de la misma.

### **1.13 TÉRMINOS BÁSICOS DEL CONVENIO DE ASOCIACIÓN**

#### **EMPRESARIAL**

A fin de dar cumplimiento con las disposiciones reglamentarias que conforman el marco jurídico y de apoyar con suficiencia los elementos técnicos par la toma de decisiones por parte de la Sinca, las principales características que debe contener el Convenio de Asociación Empresarial son los siguientes:

- 1) La Sinca y las empresa Promovidas se obligan a formalizar su participación a través de un contrato de asociación y de un contrato de fideicomiso de garantía, en un plazo no mayor de 60 días naturales, a partir de la confirmación de la nueva asociación.
- 2) La suscripción y forma de pago de las acciones, se hará conforme al calendario de ejecución del proyecto en la misma proporción con los demás socios, mediante la aportación de recursos frescos.
- 3) Se fijará la obligación de los accionistas privados para cubrir con recursos propios los incrementos que sufra el programa original de inversiones en el que se sustentó la participación de la Sinca.
- 4) Se determinará la obligación de los accionistas privados para no

disminuir en porcentaje su futura participación accionaria en la empresa, mientras la Sinca sea accionista de la misma.

- 5) En el caso de que la asamblea de accionistas en cualquiera de sus sesiones celebradas antes de la participación de la Sinca, hubiera acordado privilegios especiales en favor de la totalidad o de alguno o algunos de los socios, procederá a eliminarlos y a no establecer otros, mediante el acuerdo tomado en la asamblea a efecto de que la Sinca no participe en desventaja respecto de los demás socios y consecuentemente modificando sus estatutos sociales.
- 6) Determinar la temporalidad máxima de la participación accionaria.
- 7) Establecer la obligación para que en un plazo determinado se adquieran las acciones de la Sinca.
- 8) Determinar que la compra del paquete accionado propiedad de la Sinca pueda llevarse a cabo mediante una sola exhibición en efectivo o bien mediante la amortización de las acciones contra utilidades generadas más dividendo preferente.
- 9) Establecer el método para determinar el valor de las acciones propiedad de la Sinca en la empresa, al momento de su venta.

- 10) Fijar el requisito de que los socios privados no podrán vender o transferir sus acciones sin la aprobación por escrito de la Sinca.
- 11) Establecer el derecho en favor de la Sinca para transferir libremente su participación accionaria a un tercero, en caso de que los asociados no adquieran dicha participación, en un plazo de 30 días hábiles a partir de la fecha de la notificación de venta.
- 12) Garantizar la temporalidad de la participación accionaria de la Sinca, lo cual se establecerá en un contrato de fideicomiso de garantía en el cual los accionistas privados deberán aportar el número de acciones que complementen junto con las de la Sinca, el 51% del capital social de la empresa.

Este contrato tendrá las siguientes características:

- Mantener las acciones del grupo promotor en garantía.
- Facultará a la fiduciaria a ejercer los derechos corporativos y patrimoniales derivados de las acciones fideicometidas, en caso de incumplimiento de las obligaciones establecidas a cargo de los accionistas privados.
- Facultará a la fiduciaria a proceder a la venta de las acciones fideicometidas, en caso de que la desinversión de la Sinca como accionista de la empresa, no pueda realizarse por otros medios como la aplicación del

derecho de tanto por parte de los accionistas, o la venta exclusiva de la participación a terceros

- 13) Establecer el derecho en favor de la Sinca para nombrar, por lo menos, a un consejero y un comisario propietarios, con sus respectivos suplentes.
- 14) Garantizar la participación efectiva de la Sinca en los órganos de decisión de la empresa.
- 15) Determinar la obligación de la empresa para que proporcione toda la información requerida por la Sinca en cuanto a instalaciones y operación.
- 16) Obligar a la empresa a contratar un seguro contra incendios y riesgos inherentes a la operación, durante la permanencia de la Sinca, que cubra las instalaciones, maquinaria, equipo y productos terminados, debiendo figurar como beneficiaria la empresa.
- 17) Establecer el compromiso para llevar un adecuado registro contable y remitir mensualmente dentro de los 30 días naturales siguientes al fin de cada mes, balance general, estado de resultados y flujo de efectivo, con sus respectivos anexos.
- 18) Presentar el presupuesto anual detallado, 30 días antes del término del ejercicio social, en los formatos aprobados por la Institución
- 19) Proponer a la Sinca, con 60 días naturales de antelación al cierre del

ejercicio social, la propuesta para contratar un despacho de contadores públicos independientes, que realice la auditoría de sus estados financieros al cierre de cada ejercicio social.

- 20) Presentar el dictamen, con sus anexos y la carta de sugerencias del auditor, con la debida anticipación, para celebrar la Asamblea General Ordinaria de Accionistas en el plazo estipulado por la Ley.
- 21) Obligación de mantener al corriente los compromisos fiscales y laborales que se deriven de su operación.
- 22) Compromiso de mantener los activos fijos en condiciones tales que le permitan conservar los niveles de producción establecidos en el estudio que definió la participación de la Institución.



## **CAPITULO 2.**

### **2. ASPECTOS FINANCIEROS DE LAS EMPRESAS APOYADAS**

En esta sección se especifica la integración del Programa de Inversiones, su calendario de erogaciones, el esquema de financiamiento propuesto, las principales características de los créditos requeridos y la estructura del capital social actual y futura. Y en el caso de empresas ya establecidas se analiza la integración de pasivos adquiridos, así como los gravámenes del negocio.

- Análisis del Programa de Inversiones.
- Calendario de erogaciones del Programa de Inversiones.
- Tasas de depreciación y amortización, aplicables por rubros de inversión.
- Programa de Ejecución del Programa de Inversiones.
- Esquema financiero propuesto para el proyecto.
- Términos, condiciones y esquemas de amortización de los financiamientos previstos, para la ejecución del proyecto, o en su caso los que tenga la empresa a la fecha.
- Calendario de contratación de financiamiento y exhibiciones de capital.

- Programa de amortización de los financiamientos requeridos por el proyecto, indicando plazo, tasa, período de gracia y referenciando el monto de intereses.
- Relación de los gravámenes (avales y garantías) que a la fecha tenga la empresa se do montos, plazos y acreedores.
- Estructura de capital social actual y previa para el proyecto.

## 2.1 EVALUACIÓN DE PROYECTOS.

Los aspectos principales que debe contener un estudio de viabilidad. Se consideran indispensables conocer: tasa interna de rendimiento financiero, tiempo de recuperación de la inversión, punto de equilibrio, además de entre otros, los siguientes índices financieros de la empresa.

Activo Circulante / Pasivo Circulante

Pasivo Total / Capital Contable

Rotación de Cuentas por Cobrar

Rotación de Inventarios

Utilidad Neta / Ventas

Utilidad Neta / Activos Totales

Ventas Netas / Activos Totales

**2.2 PLAN DE NEGOCIOS.-** En esta sección se detallan los supuestos económicos principales, políticas financieras de inversión y operación, bajo las cuales se formularon las corridas financieras del proyecto; asimismo el análisis en cuanto a precio, volúmenes, monto de interés y los principales indicadores del proyecto.

- Breve descripción de la estrategia aplicable al negocio, en ventas, operación y calidad.
- Descripción de los principales supuestos básicos, económicos, operativos y de políticas financieras relativas a la inversión fija y diferida, niveles de endeudamiento y operación, que sustentan las proyecciones financieras de 1 a 10 años y a precios constantes e integrados por los estados de situación financiera, resultados, origen y aplicación de recursos en base a efectivo.
- Principales indicadores económicos y financieros del proyecto. Indices o razones.
- Tasa interna de retorno (TIR), para el proyecto y el accionista.
- Valor presente neto (VPN) a una tasa de descuento del X%
- Período de recuperación (PRD) a tasa descontada.

- Cuadro resumen de sensibilidad de los indicadores del proyecto, con respecto a variaciones en precio, costo, volumen, inversión y tasas de interés.
- Estructura del costo y su relación unitaria con respecto al producto a fabricar, comercializar o servicio a prestar.
- Estructura del costo de producción o venta analizada a fijo y variable.
- Costo estimado a precios constantes de los cinco productos o servicios más representativos.
- Análisis del margen de contribución de los productos o servicios más representativos.
- Descripción de las características y condiciones de la tecnología y asistencia técnica requerida por el proyecto.
- Factores determinantes y principales ventajas de la prospección tecnológica, señalando patentes, marcas y regalías.
- Documentación que ampare el desarrollo tecnológico, precisando el costo de su desarrollo.

## 2.3 INSTRUMENTACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS SINCAS EN EL CAPITAL SOCIAL DE LAS EMPRESAS

Con objeto de salvaguardar los intereses de la Sinca, a continuación se indican de manera enunciativa los documentos mínimos necesarios para instrumentar su participación en empresas (proyectos), mediante aportaciones de capital:

### 1. Estudio de factibilidad que especifique entre otros:

Descripción, propósitos y objetivos del proyecto. Producto, precio, demanda y oferta, área de mercado y esquema de comercialización.

Localización, tamaño y tecnología considerados.

Inversión total, estructura financiera, origen de los recursos y programas de inversión y ejecución del proyecto.

Proyecciones financieras (premisas, estados financieros, flujo de caja y

rentabilidad del proyecto).

2. Acuerdo de los siguientes Órganos de Gobierno, mediante el cual se autoriza la aportación de capital, (Asamblea de Accionistas, Consejo de Administración, Comité de Inversiones, Comité de Evaluación).
3. Versión preliminar de la siguiente documentación, proporcionada por el responsable del proyecto, con anticipación a la fecha programada de exhibición, a fin de validar su contenido:

### **2.3.1 Aportaciones Iniciales en Nuevos Proyectos**

Escritura constitutiva (empresas a constituirse) o Acta de Asamblea de Accionistas (empresas ya constituidas), que contenga los nuevos estatutos sociales de la empresa o las modificaciones a los mismos y la participación de la Institución, tanto en el nuevo capital social como en los Órganos de Administración y Vigilancia de la Sociedad.

Convenio de conversión empresarial (empresas a constituir) o de asociación empresarial (empresas ya constituidas), a celebrarse con los demás socios

promotores, que estipule los términos y condiciones de la inversión accionarla de la Institución.

En las empresas ya constituidas: estatutos sociales vigentes y estados financieros dictaminados correspondientes al ejercicio inmediato anterior. En caso de que hayan transcurrido más de tres meses de la fecha de cierre, se requieren adicionalmente estados financieros al mes inmediato anterior al de la aportación.

### **2.3.2 Aportación Adicional**

Acta de Asamblea de Accionistas que acuerde aumentar el capital social de la empresa filial y la parte que suscribirá y exhibirá la Institución.

Addendum al Convenio de Coinversión o Asociación Empresarial, que indique el incremento de la inversión accionarla de la Sinca y la vigencia, o modificación en su caso, de los términos y condiciones originalmente pactados.

### **2.3.3 Aportaciones Iniciales o Adicionales (Documentación Común)**

Titulo accionarlo que ampare la aportación de capital a realizarse por la

Institución. En su caso, cumplimiento de las condicionantes adicionales acordadas por el Organo de Gobierno que autorizó la participación accionara. Esta documentación deberá ser concertada por la Dirección responsable del proyecto con los socios promotores y requerirá de la conformidad por escrito del Area Jurídica de la Sinca.

4. Carta de instrucciones de la Dirección responsable del proyecto, indicando la forma y términos en que deberá efectuarse la exhibición de los recursos.
5. La Sinca realizará la aportación de capital, contra la recepción de los siguientes documentos debidamente requisitados:
  - Escritura Constitutiva o Acta de Asamblea de Accionistas.
  - Convenio de Coinversión o Asociación Empresarial, o Addendum modificatorio.
  - Título Accionario y Recibo correspondiente.
  - Evidencia documental de las aportaciones efectuadas por los demás accionistas.
6. Comunicación de la Sinca a las áreas involucradas, indicando la fecha y términos de la exhibición de capital, a fin de controlar, administrar y posterior evaluación de los recursos y del proyecto apoyado.



## **2.4 REQUISITOS MÍNIMOS PARA EXHIBIR UNA APORTACIÓN ACCIONARIA**

- Acuerdo del Comité que autorizó.
- Contrato de Asociación Empresarial
- Acta Constitutiva y/o de Asamblea decretando aumento de capital.
- Título accionario que respalde la aportación.
- Solicitud de exhibición de los recursos.
- Constancia de aportación de los socios privados.
- Recibo de aportación debidamente firmado por el representante legal de la empresa
- Poder Notarial de quien recibe los recursos.
- Constitución de Fideicomiso de Garantía.
- Cumplimiento de condiciones previas al otorgamiento de los recursos, de acuerdo a lo autorizado por la Sinca.

## **CAPITULO 3.**

### **3. SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN EN UNA SINCA**

Las Sociedades de Inversión de Capitales, como empresas (S.A. de C.V.) que tienen como finalidad fomentar la creación y promoción de empresas, aglutinan aportaciones de inversionistas privados y/o institucionales, los cuales forman una empresa dedicada a invertir en el capital social de otras empresas.

Esto es, las SINCAS son empresas que crean y fortalecen empresas. Son el instrumento que provee de una herramienta financiera alternativa a los promotores y creadores de empresas.

Se integra con dos series de acciones: las aportaciones en efectivo de los socios fundadores, integran la serie "A", que representa el capital fijo mínimo sin derecho a retiro; estos mismos socios u otros inversionistas privados y/o institucionales aportarán la serie "B", correspondiente al capital variable.

Los recursos se destinan a dar apoyo tanto a empresas nuevas como a las ya existentes, con necesidad de recursos a mediano y largo plazos, así como a

proyectos específicos con altas posibilidades de desarrollo.

En el capital social de una SINCA pueden participar inversionistas privados, institucionales, gobiernos estatales y municipales e instituciones financieras del exterior.

Incrementar la capacidad empresarial, generar efectos multiplicadores en la inversiones realizadas por su conducto, captar el excedente de ahorro regional para canalizarlos nuevamente a inversiones productivas y evitar que estos salgan de las regiones donde son generados. Es decir, se trata de reciclar el capital en cada región. Sin embargo no hay impedimentos para que una SINCA de una región o estado determinado invierta en otra diferente.

La SINCA se caracteriza por su carácter de sociedad anónima de capital variable (S.A. de C.V.), en este sentido se diferencia de los fondos de inversión. Las SINCAS no tienen oficinas, su operación y administración se encomienda a una sociedad operadora independiente. A través de las SINCAS se participa en empresas ya formadas o en la creación de nuevas empresas.

### 3.1 FUNCIONES PARA REALIZAR EL CONTROL ACCIONARIO

Una de las labores sustantivas que realiza la Sinca en el control de sus inversiones en las empresas apoyadas con capital accionario, se efectúa a través de los Comisarios, dado que estos son quienes ejercen una acción fundamental, tanto en la aplicación de los recursos otorgados, como en el ejercicio y el manejo adecuado de las empresas en las que se tiene participación accionaria.

Dentro de la estructura de una Sinca, el Comité de Evaluación de las Inversiones, lleva a cabo la función del control de la cartera accionaria, para lo cual ejerce las siguientes funciones:

1. Verifica el cumplimiento estricto de las disposiciones legales y las políticas institucionales, respecto a inversiones y desinversiones accionarias en empresas en marcha y nuevos proyectos, así como los términos y condiciones correspondientes autorizados por los Órganos Colegiados Internos.
2. Revisa, valida y controla los convenios de asociación y títulos accionarios, Actas de Asambleas de Accionistas y demás contratos o convenios

que instrumentan las participaciones inicial y subsecuentes de la Sinca en el capital social y de las empresas promovidas.

3. Revisa, valida y controla los Contratos de Comisión Mercantil y de Compra-Venta de Acciones, Actas de Asamblea de Accionistas, Estados Financieros, Pagarés, Contratos o Convenios, que instrumentan la desinversión accionaria (venta o liquidación) de la Sinca en las empresas promovidas.
4. Representa a la Sinca en las Asambleas de Accionistas celebradas por las empresas en las que se tiene inversión accionaria (previa obtención de carta poder, constancia accionaria a instrucciones de voto), emitiendo el informe de los acuerdos tomados. Todas las empresas deben celebrar cuando menos una Asamblea de Accionistas al año.
5. Controla las aportaciones de capital efectuadas por la Sinca en empresas promovidas (montos y fechas) así como la integración de sus capitales sociales.
6. Vigila y controla los derechos patrimoniales corporativos emanados de las acciones propiedad de la Sinca (cobro de dividendos en efectivo y acciones, ejercicio a renuncia al derecho de tanto en aumentos de capital, etc.) y ejercicio oportuno de los mismos.

7. Revisa la información que, en su caso, se somete a la consideración de los Órganos de Decisión de la Sinca para otorgar aportaciones de capital a empresas promovidas o nuevos, proyectos.
8. Emite informes periódicos respecto a:
  - Inversiones accionarias exhibidas y pendientes de exhibir (valor nominal, costo de adquisición y porcentaje de participación en el capital social) y desinversiones (acciones vendidas, precio de venta, utilidad o pérdida contable y condiciones de venta).
  - Número de acciones, serie, títulos y cupones.
  - Comisarios y Consejeros de la Sinca en empresas promovidas.
  - Asambleas de accionistas celebradas y ejercicios sociales aprobados.
  - Dividendos cobrados y pendientes de cobro.
  - Empresas en proceso de venta y avance respectivo.
  - Conciliación de los registros contables y de los títulos en custodia de la inversión accionaria.
9. Vigila y en su caso, promueve la celebración oportuna de Asambleas de Accionistas (aprobación de ejercicios sociales, designación de Consejeros y Comisarios, aumentos de capital, modificaciones estatutarias, etc.) y de Consejos de Administración, actualización de títulos o certificados

de acciones, opinión jurídica, contable o fiscal de las operaciones de las empresas, etc.

10. Controla y archiva la documentación relativa a las empresas promovidas.
11. Coadyuva en la función de Comisario, desarrollando las siguientes actividades:
  - Asiste a Consejos de Administración en sustitución del Comisario Propietario, externado comentarios y opiniones respecto al adecuado desarrollo de las operaciones de las empresas.
  - Elabora el informe anual del Comisario respecto a la suficiencia y razonabilidad de la información presentada por el Consejo de Administración para la Asamblea de Accionistas, por las operaciones realizadas por las empresas promovidas durante el ejercicio social.
  - Verifica el cumplimiento de los acuerdos tomados por los administradores y accionistas de las empresas promovidas.
  - En general, conforme a las disposiciones legales, vigila ilimitadamente y en cualquier tiempo las operaciones de la sociedad.
12. Establece los procedimientos de control y evaluación de la inversión accionaria, con las demás áreas sustantivas, que permitan salvaguardar

en todo momento los intereses de la Sinca.

13. Vigila la observancia de la Ley General de Sociedades Mercantiles en sus artículos y apartados, relativos a la vigilancia permanente de las Sociedades por un Comisario,, así como las facultades y obligaciones que se derivan de estas designaciones, remarcando que su responsabilidad frente a la Sociedad es personal, por el no cumplimiento de sus obligaciones.

### **3.2 INFORMACIÓN REQUERIDA PARA LA REVISIÓN DE LAS OPERACIONES DE LAS EMPRESAS PROMOVIDAS POR UNA SINCA**

- Organigrama actual.
- Manuales de organización, políticas y procedimientos.
- Libros de Actas de Asambleas Generales de Accionistas, de Juntas del Consejo de Administración, de Aumentos y Disminuciones de Capital, de Registro de Acciones, Diario, Mayor, de Inventarios y de Balances.
- Presupuestos anuales por los ejercicios dos últimos ejercicios.
- Estados financieros a diciembre de dos últimos ejercicios, asimismo la balanza de comprobación y sus relaciones analíticas.
- Estados financieros dictaminados por los auditores externos referentes dos



últimos ejercicios.

- Resguardos de los fondos fijos de caja.
- Conciliaciones bancarias y sus respectivos estados de cuenta.
- Relación de firmas autorizadas para el manejo de cuentas bancarias y de inversiones.
- Integración de los inventarios, método de valuación y relación del último inventario físico realizado.
- Integración del activo fijo y resguardo de los mismos.
- Cédulas de depreciaciones y amortizaciones.
- Integración del capital social.
- Contratos de créditos bancarios.
- Contratos por prestación de servicios de terceros.
- Declaraciones anuales y mensuales de impuestos.

### **3.3 RESUMEN DE LAS FUNCIONES DE COMISARIO**

Para realizar la función de Comisario en las empresas con participación la SINCA, la Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM) establece que las sociedades anónimas estarán a cargo de uno o varios Comisarios, temporales y revocables, quienes pueden ser socios o personas extrañas a

la sociedad.

El Art. 166 de la LGSM establece las siguientes facultades y obligaciones de los Comisarios:

I. Cerciorarse de la constitución y subsistencia de la garantía que exige el Art. 152; dando cuenta sin demora de cualquier irregularidad a la Asamblea General de Accionistas.

El Art. 152 establece que los administradores y los gerentes prestarán la garantía que determinen los Estatutos o, en su defecto, la Asamblea de Accionistas, para asegurar las responsabilidades que pudieran contraer en el desempeño de sus encargos.

II. Exigir a los administradores una información mensual que incluye por lo menos un estado de situación financiera y un estado de resultados.

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 rendir fundadamente 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 infor-

mación presentada por el Consejo de Administración a la propia Asamblea de Accionistas. Este informe deberá incluir cuando menos:

- a) La operación 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) La opinión del Comisario sobre si esas políticas y criterios han sido aplicados consistentemente en la información presentada por los administradores.

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 que los juzguen convenientes.

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.

### **3.4 ASPECTOS CORPORATIVOS MÍNIMOS QUE EL COMISARIO DEBERÁ TENER ACTUALIZADOS DE CADA EMPRESA APOYADA**

- Títulos Accionarios que respaldan la inversión de la SINCA.
- Fideicomiso de Garantía de Acciones.
- Actualización de la Información Financiera Interna.
- Actualización de la Información Financiera Dictaminada.
- Regularización de Asambleas de Accionistas.
- Regularización de Juntas de Consejo de Administración.

## CAPITULO 4

### 4. CASO PRACTICO

El caso consiste en que la Empresa, S.A. de C.V., cuyo giro es el cultivo y procesamiento de frutas y verduras, solicita apoyo accionario a una SINCA, para lo cual presenta como antecedentes los estados financieros históricos correspondientes a los ejercicios de 1996 y 1997, en éstos, se observa que La Empresa viene operando con utilidades, asimismo fueron presentados estados financieros proyectados para los siguientes cinco años siendo el plazo que la SINCA permanecerá como accionista.

Cabe señalar que estas corridas financieras no se incluyen como parte de este caso practico, tomando en cuenta que el Control de Gestión propuesto a la SINCA será con base en los resultados que presenten en cada ejercicio, recomendandose acciones que coadyuven a la solución de la problemática determinada al aplicar procedimientos de análisis financiero de La Empresa apoyada por la SINCA.

En los anexos de este caso practico se detallan los estados financieros

históricos de La Empresa, así como los que resultaron un año después de haber sido apoyada por la SINCA, sobre los cuales se realiza un estudio financiero y se proponen alternativas de solución a la principal deficiencia de La Empresa, la cual se refiere al alto Ciclo de Conversión de Efectivo, el cual afecta los resultados de la misma.

#### **4.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

- Primeramente, se debe indicar que las instituciones que invierten capital de riesgo en las diferentes empresas son: la banca privada, la banca de desarrollo, los fondos de fomento, las sociedades de inversión (SINCAS), las casas de bolsa, las operadoras de fondos y las mismas sociedades, cuando éstas, se fusionan o absorben a otras empresas.
- Para obtener el apoyo accionario que las empresas requieren de conformidad a su planes de expansión o para hacer frente a sus necesidades operativas, requieren presentar un proyecto de inversión a las empresas que se encuentran en condiciones de invertir sus excedentes de recursos en capital accionario, o por que esta operación forma parte de sus propios planes de expansión.
- La empresa acreedora, para estar en condiciones de apoyar a la solicitante

y tener la seguridad de que la inversión es rentable y se recuperara en un plazo previamente establecido, realiza un análisis de; proyecto presentado, aplicando diferentes métodos de análisis, como son los métodos horizontal y vertical de análisis de estados financieros, una vez determinada la viabilidad de los proyectos, los órganos de Decisión de la empresa dictaminan su resolución sobre apoyar o rechazar la inversión correspondiente.

- Cuando la inversión es autorizada por dichos órganos de Decisión, debido a que cumple con las expectativas de inversión de la empresa, porque se determinó que el proyecto es viable y rentable, se procede a formalizar la inversión mediante un Convenio de Aportación Accionaria.
- Para vigilar el cumplimiento de; proyecto, las empresas condicionan las inversiones a participar en los Consejos de Administración correspondientes, además de tener la facultad para nombrar interventores que revisen los registros y operaciones realizados por las empresas filiales.
- El problema principal en este tipo de inversiones se observa ya que han sido canalizados los recursos accionarlos a las empresas, las cuales empiezan a presentar considerables incrementos en sus gastos, acumulación de perdidas y en general un detrimento de sus activos, con la consecuente

perdida para la empresa que invirtió sus recursos.

- La finalidad de este trabajo de seminario es determinar acciones que permitan mantener una estrecha vigilancia de las empresas apoyada así como establecer medidas que permitan fortalecer las debilidades determinadas en la administración y control de las operaciones de las empresas, todo ello por medio de indicadores financieros derivados del análisis de la tendencia de los saldos de los diferentes rubros de los estados financieros, así como de las situación financiera de las empresas, a fin de recomendar de manera oportuna en la solución de las problemáticas determinadas, con objeto de cuidar la rentabilidad de las empresas inversionistas.

#### **4.2 PRESENTACIÓN DE SOLICITUD DE APORTACIÓN ACCIONARIA A UNA SINCA POR PARTE DE UNA EMPRESA PROCESADORA DE FRUTAS Y VERDURAS**

**AL COMITE TÉCNICO DE INVERSIONES FINANCIERAS DE LA SINCA  
PROYECTO: LA EMPRESA, S. A. DE C.V.**

**LA EMPRESA, S. A. DE C.V.**, solicita a la SINCA aportación accionarla por \$5.0 millones, que sumados a la capitalización del superávit por revaluación



de \$2.0 millones en favor de la SINCA, representarán el 25% del capital social propuesto de \$8.5 millones, para completar los recursos de la reestructuración de pasivos, adquisición de equipo y capital de trabajo de la empresa, ubicada en la Ciudad de México, D.F., dedicadas al cultivo, congelación y comercialización de frutas y verduras. Los socios principales son la Familia Sánchez, representados por el Sr. Alfredo Sánchez Martínez (75%).

La aportación accionaria de la SINCA estará sujeta a una temporalidad de hasta 5 años. El mecanismo de desinversión será al valor que resulte mayor de aplicar la actualización de la aportación accionaria, con base al Índice Nacional de Precios al Consumidor multiplicada por 1.20; la aplicación del Índice Bursátil General de la Bolsa Mexicana de Valores multiplicada por 1.20 o el capital contable multiplicado por 1.25. Para garantizar lo anterior, la empresa promovida suscribirá un Contrato de Depósito de Fideicomiso, de acciones en garantía en el que se afecten las acciones propiedad de los Accionistas Privados, que sumadas a las de la SINCA, representen el 51 % del capital social de la empresa.

La aportación accionaria referida tiene como propósito completar los recursos para instrumentar su plan de fortalecimiento financiero, equipamiento y capital de trabajo, que le permita adecuarse a las condiciones de competitividad, eficiencia y productividad exigidas por el mercado de exportación y nacional.

La Gardenia se dedica al cultivo, congelación y comercialización de frutas (fresa 72%, mango y durazno) y verduras (brócoli, coliflor, ejote, cebolla y tomate). Cuenta con un mercado consolidado para sus productos, destinándose el 95% de sus ventas a los Estados Unidos, a través de Brokers y el 5% al mercado nacional.

Para 1998 la producción nacional de fresa se estima en 105,538 tons., la cual mantiene un crecimiento promedio anual del 7.3%. Las exportaciones históricas del país presentan un crecimiento de 5.8% en promedio anual, llegando a representar 34,726 tons., con un valor de 29.0 MDD en 1992.

Con respecto a la exportación de legumbres y hortalizas con cierto grado de cocimiento, a partir de 1989 mantiene un crecimiento promedio anual del

1.3%, que representó 84,530 tons., con valor de 67.6 MDD en 1992, cuyo destino principal fue a los Estados Unidos en un 98.4%.

Los precios de venta de sus empresas son competitivos, ya que son inferiores en un 11.9% a las cotizaciones de mercado de los Estados Unidos.

Las empresas, cuentan con instalaciones, maquinaria, equipo y personal para realizar sus procesos de selección, cocimiento, congelación y empaclado de los productos. La tecnología es propia, ya que fue adquirida con la compra de sus equipos.

La estrategia para fortalecer a la empresa, consiste en la aplicación de nuevos recursos por \$3.0 millones, correspondiendo \$2.0 a la SINCA y \$1.0 a los socios privados y un nuevo crédito bancario por \$1.00, montos que se aplicarán en capital de trabajo \$1.5 equipamiento del laboratorio de control de calidad \$0.8 y pago de pasivo circulante \$0.7

Conforme a las proyecciones financieras realizadas para un horizonte de 5 años, a precios constantes, el proyecto generará ingresos ascendentes de

\$3.730 MDP a \$6.590 MDP entre 1998 y 2003. Dichos ingresos serán suficientes para cubrir los costos, dejando un margen para sus egresos operativos, fiscales y financieros.

Se advierte que en términos de valor, las utilidades pasan de 0.645 MDP a 0.915 MDP para el mismo período.

La evaluación financiera reporta los siguientes indicadores: una TIR real para el proyecto, los accionistas y la SINCA al 5% año de 11.5%, 13.3% y 8.5% respectivamente.

#### **PROPOSITO DEL FINANCIAMIENTO.**

La aportación accionarla referida tiene como propósito completar los recursos para instrumentar su plan de fortalecimiento financiero, equipamiento y capital de trabajo, que le permita adecuarse a las condiciones de competitividad, eficiencia y productividad exigidas por el mercado de exportación y nacional.

El apoyo la SINCA se justifica por:

- Coadyuvar a los planes del Gobierno Federal en el apoyo a empresas Agroindustriales.
- Ser una empresa agroindustrial integrada verticalmente hasta el cultivo, dando mayor valor agregado a los productos del campo.
- Contribuir al desarrollo de nuevos productos de fresa y otras frutas, introduciendo sus propias marcas en el mercado, que permitan aumentar la oferta a nivel nacional.
- Generar divisas por exportar el 95% de su producción.

#### **PROMOTOR DEL PROYECTO.**

Los accionistas de la empresa son la Familia Sánchez, quienes cuentan con experiencia de 40 años en el cultivo y procesamiento de frutas y verduras.

La Empresa está integrado por un Rancho de 200 has., de las cuales 130 has. son propias y 70 has. rentadas; todas son utilizadas para los cultivos de los productos que se requieren para su proceso.

#### **MERCADO.**

La Empresa se dedica al cultivo, congelación y comercialización de frutas

(fresa 72%, mango y durazno) y verduras (brócoli, coliflor, ejote, cebolla y tomate). Cuenta con un mercado consolidado para sus productos, destinándose el 95% de sus ventas a los Estados Unidos, a través de Brokers y el 5% al mercado nacional.

Para 1998 la producción nacional de fresa se estima en 105,538 tons., la cual mantiene un crecimiento promedio anual de 7.3%. Las exportaciones históricas del país presentan un crecimiento del 5.8% en promedio anual, llegando a representar 34,726 tons., con un valor de 29.0 MDD en 1997

La calidad de la fresa mexicana cuenta con un reconocido prestigio en el mercado de exportación a Canadá, Alemania, Japón y los Estados Unidos, destacando notablemente las ventas a éste último país, ya que representan el 98.1 % en promedio anual, las cuales podrían incrementarse con el Tratado de Libre Comercio.

Con respecto a la exportación de legumbres y hortalizas con cierto grado de cocimiento, a partir de 1989 mantiene un crecimiento promedio anual del 1.3%, que si bien no resulta ser muy relevante, al menos permite considerar una estabilidad de mercado que representó 84,530 tons., con valor de 67.6 MDD en 1992, cuyo destino principal fue a los Estados Unidos en un 98.4%.

Asimismo, utiliza sus instalaciones en dar servicio de congelación y maquila de vegetales para otras empresas.

Los precios de venta de sus empresas son competitivos, ya que son inferiores en un 1 1.9% a las cotizaciones del mercado de los Estados Unidos.

### **TÉCNICO.**

En la visita realizada a las empresas, se constató que cuentan con instalaciones, maquinaria, equipo y personal para realizar sus procesos de selección, cocimiento, congelación y empacado de los productos, careciendo del equipo de Control de Calidad para analizar residuos de plaguicidas, tanto a los productos de cultivo propios, como de terceros y producto terminado para la exportación.

Las empresas no emiten contaminantes en sus afluentes, ya que sólo utilizan agua clorada para el lavado de las frutas y verduras, además de que las cámaras de congelación tienen equipo para reciclar el agua de enfriamiento.

Las 200 has. de cultivo, cuentan con pozos profundos de agua de buena calidad e infraestructura para el riego.

La tecnología es propia, ya que fue adquirida con la compra de sus equipos, y modificada de acuerdo a las necesidades de las empresas.

Actualmente el equipo de cultivo y cosecha requiere de mantenimiento, el cual será proporcionado con los recursos propios de la empresa.

### **ACUERDO SOLICITADO**

Se autorice suscribir y exhibir por un plazo de hasta 5 años, \$2.0 millones.

La aportación accionaria de la SINCA se sujeta a las siguientes condiciones:

Que los accionistas privados suscriban con la SINCA, el Convenio de Asociación Empresarial y Contrato de Depósito de Fideicomiso, de acciones en garantía en el que se afecten las acciones propiedad de los accionistas privados, que sumadas a las de la SINCA representen el 51 % del capital social de la empresa.

Que se establezca el derecho en favor de la SINCA para que ésta designe un Consejero y un Comisario Propietario con sus respectivos Suplentes, en el Consejo de Administración de la empresa.

Se autorice a la SINCA otorgar un anticipo del 50% de su aportación accionaria prevista.



Que se exhiban paralelamente a la SINCA, las aportaciones de los socios privados.

Presenten evidencias documentales de la autorización de la Banca Comercial para reestructurar pasivos. Asimismo, del otorgamiento de nuevos créditos por conforme al plan financiero.

**4.3 INFORMACIÓN FINANCIERA DE UNA EMPRESA SOLICITANTE DE APOYO ACCIONARIO, RESOLUCIÓN DE LA SINCA Y SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA AL CONTAR CON LA APORTACIÓN ACCIONARIA**

**RELACIÓN DE ANEXOS DEL CASO PRACTICO**

**LA EMPRESA, S.A. DE C.V.**

- I. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 1998, 1997 Y 1996.
- II. ESTADO DE RESULTADOS DEL 1RO. AL 31 DE DICIEMBRE DE 1998, 1997 Y 1996.
- III. ESTADO DE COSTO DE PRODUCCIÓN Y VENTAS DEL 1RO. AL 31 DE DICIEMBRE DE 1998, 1997 Y 1996.
- IV. INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA.
- V. CICLO DE CONVERSIÓN DE EFECTIVO PARA EL EJERCICIO DE 1998 Y COMPARACIÓN CON EL CICLO DE LA INDUSTRIA DEL RAMO.
- VI. SOBRE O BAJA INVERSIÓN DE CLIENTES E INVENTARIOS.
- VII. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 1998, (MILES DE PESOS Y PORCENTAJES SOBRE LOS

ACTIVOS TOTALES DE \$ 132,671 MILES).

- VIII. ESTADO DE RESULTADOS DEL 1RO. AL 31 DE DICIEMBRE DE 1998, (MILES DE PESOS Y PORCENTAJES SOBRE LAS VENTAS NETAS DE \$ 202,800 MILES).
- IX. ESTADO DE COSTO DE PRODUCCIÓN Y VENTAS DEL 1RO. AL 31 DE DICIEMBRE DE 1998, (MILES DE PESOS Y PORCENTAJES SOBRE UN COSTO DE VENTAS DE \$122,451 MILES).
- X. RAZONES FINANCIERAS AL 31 DE DICIEMBRE DE 1998, 1997 Y 1996.
- XI. ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 1998.
- XII. ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE RECURSOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 1998.
- XIII. VARIACIONES EN LAS CUENTAS DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE POR LOS AÑOS DE 1997 Y 1998.
- XIV. DIAGNOSTICO INTEGRAL EN BASE A LOS ESTADOS FINANCIEROS AL 31 DE DICIEMBRE DE 1998, 1997 Y 1996.

<b>LA EMPRESA, S.A. DE C.V.</b>			
<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE</b>			
<b>(MILES DE PESOS)</b>			
<b>CUENTAS</b>	<b>AÑO 1998</b>	<b>AÑO 1997</b>	<b>AÑO 1996</b>
<b><u>ACTIVO</u></b>			
<b><u>Corto Plazo</u></b>			
Efectivo	9500	1233	5050
Clientes	42082	41558	20613
Inventarios:			
- Materia Prima	7987	7315	6721
- Producción en Proceso	12788	6600	9571
- Productos Terminados	10783	6736	7099
<b>Suma Corto Plazo</b>	<b>85140</b>	<b>63442</b>	<b>49054</b>
<b><u>Activo Fijo</u></b>			
Propiedades, Planta y Equipo	65920	48711	32000
Depreciación Acumulada	-18389	-9783	-2200
<b>Suma Activo Fijo Neto</b>	<b>47531</b>	<b>35928</b>	<b>29800</b>
<b>ACTIVOS TOTALES</b>	<b>132671</b>	<b>99370</b>	<b>78854</b>
<b><u>PASIVO E INVERSIÓN ACCIONISTAS</u></b>			
<b><u>Corto Plazo</u></b>			
Proveedores	9419	7212	4000
Prestamos Bancarios	5989	10965	16933
Obligaciones Fiscales por Pagar	6104	5254	4767
<b>Suma Corto Plazo</b>	<b>21512</b>	<b>23431</b>	<b>25700</b>
<b>PRESTAMOS BANCARIOS A LARGO PLAZO</b>	<b>2000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b><u>INVERSIÓN DE ACCIONISTAS</u></b>			
Capital Social	11500	8500	4700
Reserva Legal	1701	1200	500
Utilidades Retenidas	65738	47254	19561
Utilidad del Ejercicio	30220	18985	28393
<b>Suma Inversión Accionistas</b>	<b>109159</b>	<b>75939</b>	<b>53154</b>
<b>PASIVO E INVERSIÓN ACCIONISTAS</b>	<b>132671</b>	<b>99370</b>	<b>78854</b>

**ANEXO II**

<b>LA EMPRESA, S.A. DE C.V .</b>			
<b>ESTADO DE RESULTADOS DEL 1RO. AL 31 DE DICIEMBRE</b>			
<b>(MILES DE PESOS)</b>			
<b>CUENTAS</b>	<b>AÑO 1998</b>	<b>AÑO 1997</b>	<b>AÑO 1996</b>
Ventas Netas	202,800	146,674	124,300
Costo de Ventas	-122,451	-86,538	-68,365
<b>Margen sobre Ventas</b>	<b>80,349</b>	<b>60,136</b>	<b>55,935</b>
Gastos de Operación:			
Gastos de Administración	-23,900	-19,560	-16,300
Gastos de Venta	-10,660	-7,260	-6,075
<b>Suma Gastos de Operación</b>	<b>-34,560</b>	<b>-26,820</b>	<b>-22,375</b>
Costo Integral de Financiamiento:			
(Pérdida) Utilidad en Cambios Neto	-2,755	-2,344	-1,100
(Gastos) Productos Financieros Neto	-6,710	-6,733	700
<b>Suma Costo Integral</b>	<b>-9,465</b>	<b>-9,077</b>	<b>-400</b>
<b>Resultado Antes de ISR y PTU</b>	<b>36,324</b>	<b>24,339</b>	<b>33,160</b>
Impuesto Sobre la Renta	5,071	-4,288	-3,979
Participación de Utilidades a los Trabajadores	1,033	-966	-788
<b>Suman Provisiones</b>	<b>6,104</b>	<b>-5,254</b>	<b>4,767</b>
<b>Utilidad (Pérdida) Neta</b>	<b>30,220</b>	<b>18,985</b>	<b>28,393</b>

**ANEXO III**

<b>LA EMPRESA, S.A. DE C.V .</b>			
<b>ESTADO DE COSTO DE PRODUCCIÓN Y VENTAS DEL 1RO. AL</b>			
<b>31 DE DICIEMBRE</b>			
<b>(MILES DE PESOS)</b>			
<b>CONCEPTOS</b>	<b>AÑO 1998</b>	<b>AÑO 1997</b>	<b>AÑO 1996</b>
Inventario Inicial de Materia Prima	7,315	6,721	19,689
Compras del Período	93,277	59,220	40,670
Inventario Final de Materia Prima	-9,987	-7,315	-6,721
<b>Consumo de Materia Prima</b>	<b>90,605</b>	<b>58,626</b>	<b>53,638</b>
Inventario Inicial de Producción en Proceso	6,600	9,571	7,855
Gastos indirectos	19,511	12,678	6,342
Mano de Obra	22,570	11,900	7,345
Inventario Final de Producción en Proceso	-12,788	-6,600	-9,571
<b>Costo de Producción</b>	<b>126,498</b>	<b>86,175</b>	<b>65,609</b>
Inventario Inicial de Productos Terminados	6,736	7,099	9,855
Inventario Final de Productos Terminados	-10,783	6,736	-7,099
<b>Costo de Ventas</b>	<b>122,451</b>	<b>86,538</b>	<b>68,365</b>

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

**ANEXO IV****INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA:****Rotación de la Agroindustria del Ramo para 1998**

	<u>VECES</u>
Cuentas por Cobrar	11.12
Materias Primas	9.85
Producción en Proceso	8.86
Productos Terminados	10.22
Cuentas por Pagar	9.10

ANEXO V

<b>LA EMPRESA, S.A. DE C.V. CICLO DE CONVERSIÓN DE EFECTIVO PARA EL EJERCICIO DE 1998 Y COMPARACIÓN CON EL CICLO DE LA INDUSTRIA DEL RAMO</b>						
<b>ROTACIÓN DE:</b>	<b>LA EMPRESA</b>		<b>RAMO INDUSTRIAL</b>		<b>DIFERENCIA</b>	
	<b>DÍAS</b>	<b>VECES</b>	<b>DÍAS</b>	<b>VECES</b>	<b>DÍAS</b>	<b>VECES</b>
Cuentas por Cobrar	64	5.62	32	11.12	32	-5.50
Materias Primas	34	10.59	36	9.85	-2	0.74
Producción en Proceso	28	12.86	40	8.86	-12	4.00
Productos Terminados	26	13.85	35	10.22	-9	3.63
Cuentas por Pagar	-28	-12.86	-40	-9.10	-12	3.76
<b>CICLO</b>	<b>124</b>	<b>2.90</b>	<b>103</b>	<b>3.50</b>	<b>21</b>	<b>0.40</b>

**COMENTARIOS:**

El Ciclo de Conversión de Efectivo de la empresa es de casi tres veces al año, el cual se encuentra por abajo del promedio de las empresas del ramo, por lo cual es necesario que implemente acciones para reducir la rotación de clientes la cual impacta desfavorablemente en este Ciclo, al tener una recuperación de 5.62 veces al año, siendo casi la mitad de lo que existe en otras empresas .



## ANEXO VI

**LA EMPRESA, S.A. DE C.V.  
SOBRE O BAJA INVERSIÓN DE CLIENTES**

CLIENTES	Año Base 1997: Rotación de Cartera = $\frac{[(\text{Prom. Clientes} / 1.15) * 360]}{\text{ventas netas}}$ $\frac{[(41,558+20,612 / 2) / 1.15) * 360]}{146,674} =$	66.35 Días
	Año de Cierre 1998: Rotación de Cartera = $\frac{[(\text{Prom. Clientes} / 1.15) * 360]}{\text{ventas netas}}$ $\frac{[(42,082+41,558 / 2) / 1.15) * 360]}{205,800} =$	63.61 Días
	Si: 63.61 : 36,365 :: 66.35 : X $X = (36,365.22 * 66.35) / 63.61 = 37,931.65$ $37,931.65 - 36,563.22 = \underline{1,368.43}$  Conclusión: Existe una baja inversión de cartera.	
<b>SOBRE O BAJA INVERSIÓN DE INVENTARIOS</b>		
INVENTARIOS	Año Base 1997: Rotación de materia primas =	43 Días
	Año de Cierre 1998: Rotación de materia primas =	34 Días
	Si: 34 : 8,651 :: 43 : X $X = 8,651 * 43 / 34 = 10,940.97$ $10,940.97 - 8,651.00 = \underline{2,289.97}$  Conclusión: Existe una baja inversión de materias primas	
	Año Base 1997: Rotación de producción en proceso =	34 Días

<b>SOBRE O BAJA INVERSIÓN DE INVENTARIOS</b>		
	Año de Cierre 1998: Rotación de producción en proceso =	28 Días
	Si: 28 : 9,694 :: 34 : X $X = 9,694 * 34 / 28 = 11,771.29$ $11,771.29 - 9,694.00 = \underline{2,077.29}$  Conclusión: Existe una baja inversión de producción en proceso primas	
	Año Base 1997: Rotación de producto terminado =	29 Días
	Año de Cierre 1998: Rotación de producto terminado =	26 Días
	Si: 26 : 8,759.50 :: 29 : X $X = 8,759.50 * 29 / 26 = 9,770.21$ $9,770.21 - 8,759.5 = \underline{1,010.71}$  Conclusión: Existe una baja inversión de producto terminado	
<b>COMENTARIO:</b>		
<p>La baja inversión en clientes y en inventarios aparentemente no se justifica, ya que las ventas de 1997, se incrementaron en un 40% en relación al año de 1996, además que se ha mantenido una alta rotación de clientes.</p>		

## ANEXO VII

**LA EMPRESA, S.A. DE C.V.**  
**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE**  
**1998**  
**(MILES DE PESOS Y PORCENTAJES SOBRE LOS ACTIVOS**  
**TOTALES DE \$ 132,671)**

CUENTAS	AÑO 1998	%
<b><u>ACTIVO</u></b>		
<b><u>Corto Plazo</u></b>		
Efectivo	9500	7.16
Clientes	42082	31.71
<b>Inventarios:</b>		
- Materia Prima	9987	7.53
- Producción en Proceso	12788	9.64
- Productos Terminados	10783	8.13
Suma Corto Plazo	85140	64.17
<b>Activo Fijo</b>		
Propiedades, Planta y Equipo	65920	49.69
Depreciación Acumulada	-18389	-13.86
Suma Activo Fijo Neto	47531	35.83
<b>ACTIVOS TOTALES</b>	<b>132671</b>	<b>100</b>
<b><u>PASIVO E INVERSIÓN ACCIONISTAS</u></b>		
<b><u>Corto Plazo</u></b>		
Proveedores	9419	7.1
Prestamos Bancarios	5989	4.51
Obligaciones Fiscales por Pagar	6104	4.6
Suma Corto Plazo	21512	16.21
<b>PRESTAMOS BANCARIOS A LARGO PLAZO</b>	<b>2000</b>	<b>0.15</b>
<b><u>INVERSIÓN DE ACCIONISTAS</u></b>		
Capital Social	11500	8.67
Reserva Legal	1701	1.28
Utilidades Retenidas	65738	49.55
Utilidad del Ejercicio	30220	22.78
Suma Inversión Accionistas	109159	82.28
<b>PASIVO E INVERSIÓN ACCIONISTAS</b>	<b>132671</b>	<b>100</b>

## ANEXO VIII

<b>LA EMPRESA, S.A. DE C.V.</b> <b>ESTADO DE RESULTADOS DEL 1RO. AL 31 DE DICIEMBRE DE</b> <b>1998</b> <b>(MILES DE PESOS Y PORCENTAJES SOBRE LAS VENTAS NETAS</b> <b>DE \$ 202,800)</b>		
<b>CUENTAS</b>	<b>AÑO</b> <b>1998</b>	<b>%</b>
<b>Ventas Netas</b>	<b>202,800</b>	<b>100</b>
<b>Costo de Ventas</b>	<b>-122,451</b>	<b>-60.38</b>
<b>Margen sobre Ventas</b>	<b>80,349</b>	<b>39.62</b>
<b>Gastos de Operación:</b>		
<b>Gastos de Administración</b>	<b>-23,900</b>	<b>-11.78</b>
<b>Gastos de Venta</b>	<b>-10,660</b>	<b>-5.26</b>
<b>Suma Gastos de Operación</b>	<b>-34,560</b>	<b>-17.04</b>
<b>Costo Integral de Financiamiento:</b>		
<b>(Pérdida) Utilidad en Cambios Neto</b>	<b>-2,755</b>	<b>-1.36</b>
<b>(Gastos) Productos Financieros Neto</b>	<b>-6,710</b>	<b>-3.31</b>
<b>Suma Costo Integral</b>	<b>-9,465</b>	<b>-4.67</b>
<b>Resultado Antes de ISR y PTU</b>	<b>36,324</b>	<b>17.91</b>
<b>Impuesto Sobre la Renta</b>	<b>5,071</b>	<b>2.50</b>
<b>Participación de Utilidades a los Trabajadores</b>	<b>1,033</b>	<b>0.50</b>
<b>Suman Provisiones</b>	<b>6,104</b>	<b>3.00</b>
<b>Utilidad (Pérdida) Neta</b>	<b>30,220</b>	<b>14.90</b>

ANEXO IX

<b>LA EMPRESA, S.A. DE C.V.</b> <b>ESTADO DE COSTO DE PRODUCCIÓN Y VENTAS DEL 1RO.</b> <b>AL 31 DE DICIEMBRE DE 1998</b> <b>(MILES DE PESOS Y PORCENTAJES SOBRE UN COSTO DE</b> <b>VENTAS DE \$ 122,451)</b>		
<b>CONCEPTOS</b>	<b>AÑO 1998</b>	<b>%</b>
<b>Inventario Inicial de Materia Prima</b>	<b>7,315</b>	<b>5.97</b>
<b>Compras del Periodo</b>	<b>93,277</b>	<b>76.17</b>
<b>Inventario Final de Materia Prima</b>	<b>-9,987</b>	<b>-8.15</b>
<b>Consumo de Materia Prima</b>	<b>90,605</b>	<b>73.99</b>
<b>Inventario Inicial de Producción en Proceso</b>	<b>6,600</b>	<b>5.39</b>
<b>Gastos indirectos</b>	<b>19,511</b>	<b>15.93</b>
<b>Mano de Obra</b>	<b>22,570</b>	<b>18.42</b>
<b>Inventario Final de Producción en Proceso</b>	<b>-12,788</b>	<b>-10.44</b>
<b>Costo de Producción</b>	<b>126,498</b>	<b>103.30</b>
<b>Inventario Inicial de Productos Terminados</b>	<b>6,736</b>	<b>5.50</b>
<b>Inventario Final de Productos Terminados</b>	<b>-10,783</b>	<b>-8.81</b>
<b>Costo de Ventas</b>	<b>122,451</b>	<b>100</b>

## ANEXO X

LA EMPRESA, S.A. DE C.V.				
RAZONES FINANCIERAS AL 31 DE DICIEMBRE DE 1998, 1997 Y 1996				
(MILES DE PESOS)				
RAZONES FINANCIERAS	FORMULA	1998	1997	1996
<b>LIQUIDEZ:</b>				
Disponible	Efectivo (-) Pasivo Corto Plazo	0.44	0.05	0.20
Capital de Trabajo	Activo C. P. (-) Pasivo C.P.	63,628	40,011	2,354
Severa o del Ácido	Activo C. P. (-) Inventarios / Pasivo C.P.	2.40	1.83	1.00
<b>RENTABILIDAD:</b>				
Inventario de los accionistas	Utilidad Neta / Capital Contable Inicial	40%	36%	115%
Margen Neto de Utilidad	Utilidad Neta / Ventas Netas	15%	13%	23%
Inversión Total	Utilidad de Operación / Activos Totales	27%	34%	43%
<b>ROTACIÓN:</b>				
De Clientes	$\{(Prom. \text{ de Clientes} / 1.15) * 360\} / Ventas \text{ Netas}$	64 Días	66 Días	52 Días
De Inventarios de Materia Prima	$(Prom. \text{ de Inv. De Materia Prima} * 360) / Consumo \text{ de Materia Prima}$	34 Días	43 Días	89 Días

De Inventarios de Producción en Proceso	(Prom. de Inv. de Producción en Proceso * 360) / Costo de Producción	28 Días	34 Días	48 Días
De Inventarios de Productos Terminados	(Prom. de Productos Terminados * 360) / Costo de Ventas	26 Días	29 Días	45 Días
De Proveedores	(Prom. de Proveedores * 360) / Compras del Período	28 Días	30 Días	31 Días
<b>SOLVENCIA Y ENDEUDAMIENTO:</b>				
Endeudamiento	Pasivo Total / Activo Total	18%	24%	34%
<b>CIFRAS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS:</b>				
<b>BALANCE GENERAL</b>				
- Efectivo		9,500	1,233	5,050
- Clientes		42,082	41,558	20,613
- Inv. Materia Prima		9,987	7,315	6,721
- Inv. Producción en Proceso		12,788	6,600	9,571
-Inv. Productos Terminados		10,783	6,736	7,099
- Activo a Corto Plazo		85,140	63,442	49,054
- Activos Totales		132,671	99,370	49,054
- Proveedores		9,419	7,212	4,000
- Pasivo Corto Plazo		21,512	23,431	25,700
- Pasivo Total		23,512	23,431	25,700
- Capital Contable inicial		75,939	53,154	24,761

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>			
<b>Ventas Netas</b>	<b>202,800</b>	<b>146,674</b>	<b>124,300</b>
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>45,789</b>	<b>33,316</b>	<b>33,560</b>
<b>Utilidad (Pérdida) Neta</b>	<b>30,220</b>	<b>18,985</b>	<b>28,393</b>
<b>ESTADO DE COSTO DE PRODUCCIÓN Y VENTAS</b>			
<b>- Inventario Inicial de Materia Prima</b>	<b>7,315</b>	<b>6,721</b>	<b>19,689</b>
<b>- Compras del Periodo</b>	<b>93,277</b>	<b>59,220</b>	<b>40,670</b>
<b>- Inventario Final de Materia Prima</b>	<b>-9,987</b>	<b>-7,315</b>	<b>-6,721</b>
<b>- Consumo de Materia Prima</b>	<b>90,605</b>	<b>58,626</b>	<b>53,638</b>
<b>- Inventario Inicial de Producción en Proceso</b>	<b>6,600</b>	<b>9,571</b>	<b>7,855</b>
<b>- Inventario Final de Producción en Proceso</b>	<b>-12,788</b>	<b>-6,600</b>	<b>-9,571</b>
<b>- Costo de Producción</b>	<b>126,498</b>	<b>86,175</b>	<b>65,609</b>
<b>- Inventario Inicial de Productos Terminados</b>	<b>6,736</b>	<b>7,099</b>	<b>9,855</b>
<b>- Inventario Final de Productos Terminados</b>	<b>-10,783</b>	<b>6,736</b>	<b>-7,099</b>
<b>- Costo de Ventas</b>	<b>122,451</b>	<b>86,538</b>	<b>68,365</b>



## ANEXO X

LA EMPRESA, S.A. DE C.V. RAZONES FINANCIERAS COMENTARIOS Y OPINIÓN		
RAZONES	MIDE	OPINIÓN
<b>LIQUIDEZ:</b>		
Disponible	El índice de liquidez disponible	La empresa cuenta con recursos de efectivo para hacer frente a sus compromisos de corto plazo en un 44%, este índice se ha incrementado considerablemente en relación a los dos ejercicios anteriores.
Capital de Trabajo	Habilidad para cubrir compromisos en el futuro mediano	Se cuenta con suficiente capital de trabajo, tomando en cuenta que, inclusive cubre el pasivo de largo plazo.
Severa o del Ácido	Índice de solvencia inmediata	En el último ejercicio se cubren en un 240% la totalidad de las obligaciones de corto plazo, en términos generales la empresa opera con flujos de efectivo que le permiten no incrementar demasiado sus pasivos.
<b>RENTABILIDAD:</b>		
Inventario de los accionistas	Rentabilidad sobre la inversión de los accionistas	Sobre las inversiones de los accionistas se obtuvo una rentabilidad del 44 %, la cual se considera aceptable debido a que se encuentra por arriba de la inflación para el ejercicio de 1996 (28%).

<b>Margen Neto de Utilidad</b>	<b>Facilidad para convertir las ventas en utilidad</b>	La utilidad neta representa un 15% de las ventas, considerándose un índice aceptable, tomando en cuenta que se incrementó en relación al del año anterior (13%).
<b>Inversión Total</b>	<b>Rentabilidad sobre los activos totales</b>	La utilidad de operación cubre en un 35% los activos totales, denotando una buena administración por parte de los Directivos de la empresa, además como en el caso anterior, se incrementó en relación al año anterior (34%) .
<b>ROTACIÓN:</b>		
<b>De Clientes</b>	<b>Eficiencia en el manejo del crédito de clientes</b>	Se tiene una rotación de 64 días, al respecto se deben implementar acciones tendientes a disminuir este índice, para impactar favorablemente en el ciclo de conversión de efectivo.
<b>De Inventarios de Materia Prima</b>	<b>Eficiencia en el consumo de materiales</b>	Se tiene una rotación de 34 días, al respecto se deben implementar acciones tendientes a disminuir este índice, para impactar favorablemente en el ciclo de conversión de efectivo.
<b>De Inventarios de Producción en Proceso</b>	<b>Eficiencia de la producción</b>	Se tiene una rotación de 28 días, al respecto se deben implementar acciones tendientes a disminuir este índice, para impactar favorablemente en el ciclo de conversión de efectivo.

De Inventarios de Productos Terminados	Eficiencia en las ventas a crédito y de contado	Se tiene una rotación de 26 días, al respecto se deben implementar acciones tendientes a disminuir este índice, para impactar favorablemente en el ciclo de conversión de efectivo.
De Proveedores	Eficiencia en el uso del crédito de proveedores	Se tiene una rotación 28 días, al respecto se deben implementar acciones tendientes a incrementar en la medida d lo posible este índice, para impactar favorablemente en el ciclo de conversión de efectivo.
<b>SOLVENCIA Y ENDEUDAMIENTO:</b>		
Endeudamiento	Porción de activos financiados con deuda	El apalancamiento de loa activos totales representa un 18%, se considera favorable toda vez que disminuyó respecto del ejercicio anterior, además de que se cubrió deuda de corto plazo con pasivos de largo plazo.

## ANEXO XI

**LA EMPRESA, S.A. DE C.V.  
ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE  
DICIEMBRE DE 1998  
(MILES DE PESOS)**

CONCEPTO	PARCIAL	TOTAL
<b>OPERACIÓN:</b>		
Utilidad Neta	30,220	
- Utilidades Retenidas	-501	
Depreciación Acumulada	8,606	
- Inventarios		
Materia Prima	-2,672	
Producción en Proceso	-6,188	
Productos Terminados	-4,047	
- Proveedores	2,207	
- Obligaciones Fiscales por Pagar	850	
- Clientes	<u>-524</u>	28,452
<b>FINANCIERAS:</b>		
-Capital Social	3,000	
- Prestamos Bancarios Largo Plazo	2,000	
- Prestamos Bancarios Corto Plazo	<u>-4,976</u>	24
<b>INVERSIÓN EN INFRAESTRUCTURA</b>		
- Propiedad, Planta y Equipo		<u>-20,209</u>
<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>		<b>8,267</b>
<b>SALDO INICIAL DE EFECTIVO</b>		<b>1,233</b>
<b>SALDO FINAL DE EFECTIVO</b>		<b>9,500</b>

ANEXO XII

<b>LA EMPRESA, S.A. DE C.V.</b>		
<b>ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE RECURSOS AL 31</b>		
<b>DE DICIEMBRE DE 1998</b>		
<b>(MILES DE PESOS)</b>		
<b>CONCEPTO</b>	<b>PARCIAL</b>	<b>TOTAL</b>
<b>SALDO INICIAL DE EFECTIVO</b>		<b>1233</b>
<b>MAS: ORÍGENES</b>		
Utilidad Neta	30220	
Partidas Virtuales:		
- Depreciación Acumulada	8606	
Aumentos de Pasivos:		
- Proveedores	2207	
- Obligaciones Fiscales por Pagar	850	
- Prestamos Bancarios Largo Plazo	<u>2000</u>	5057
Aumentos de Capital:		
Capital Social	3000	
- Reserva Legal	<u>501</u>	<u>3501</u>
<b>Suman los Orígenes</b>		<b>47384</b>
<b>MENOS: APLICACIONES</b>		
Disminuciones de Pasivos:		
- Prestamos Bancarios Corto Plazo	-4976	
Disminuciones de Capital:		
- Utilidades Retenidas	-501	
Aumentos de Activos:		
- Clientes	-524	
- Inventarios		
Materia Prima	-2672	
Producción en Proceso	-6188	
Productos Terminados	-4047	
- Propiedad, Planta y Equipo	<u>-20209</u>	<u>33640</u>
<b>Suman las Aplicaciones</b>		<b>-39117</b>
<b>SALDO FINAL DE EFECTIVO</b>		<b>9500</b>

## ANEXO XIII

LA EMPRESA, S.A. DE C.V. VARIACIONES EN LAS CUENTAS DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE POR LOS AÑOS DE 1997 Y 1998 (MILES DE PESOS)			
CUENTAS	1998	1997	VARIA CIONES
<b>ACTIVO</b>			
<b>Corto Plazo</b>			
Efectivo	9500	1233	8267
Clientes	42082	41558	524
Inventarios:			
- Materia Prima	9987	7315	2672
- Producción en Proceso	12788	6600	6188
- Productos Terminados	10783	6736	4047
<b>Suma Corto Plazo</b>	<b>85140</b>	<b>63442</b>	<b>21698</b>
<b>Activo Fijo</b>			
Propiedades, Planta y Equipo	65920	48711	20209
Depreciación Acumulada	-18389	-9783	-8606
<b>Suma Activo Fijo Neto</b>	<b>47531</b>	<b>35928</b>	<b>11603</b>
<b>ACTIVOS TOTALES</b>	<b>132671</b>	<b>99370</b>	<b>33301</b>
<b>PASIVO E INVERSIÓN ACCIONISTAS</b>			
<b>Corto Plazo</b>			
Proveedores	9419	7212	2207
Prestamos Bancarios	5989	10965	-4976
Obligaciones Fiscales por Pagar	6104	5254	850
<b>Suma Corto Plazo</b>	<b>21512</b>	<b>23431</b>	<b>-1919</b>
<b>PRESTAMOS BANCARIOS A LARGO PLAZO</b>	<b>2000</b>	<b>0</b>	<b>2000</b>
<b>INVERSIÓN DE ACCIONISTAS</b>			
Capital Social	11500	8500	3000
Reserva Legal	1701	1200	501
Utilidades Retenidas	65738	47254	18484
Utilidad del Ejercicio	30,220	18985	11235
<b>Suma Inversión Accionistas</b>	<b>109159</b>	<b>75939</b>	<b>33220</b>
<b>PASIVO E INVERSIÓN ACCIONISTAS</b>	<b>132671</b>	<b>99370</b>	<b>33301</b>

**LA EMPRESA, S.A. DE C.V.****DIAGNOSTICO INTEGRAL EN BASE A LOS ESTADOS FINANCIEROS****AL 31 DE DICIEMBRE DE 1998, 1997 Y 1996****CICLO DE CONVERSIÓN DE EFECTIVO:**

La empresa tarda 124 días en recuperar sus inventarios desde el momento de la compra hasta la venta y su recuperación, lo que significa que da vuelta a su inventarios 2.9 veces al año, indice que se encuentra por abajo del que presentan en promedio las empresas del ramo, por lo cual es necesario que establezca políticas de crédito con plazos más cortos, a fin de recuperar más ágilmente la cartera de clientes, o bien establecer procedimientos más agresivos para la recuperación.

**RAZONES FINANCIERA Y PORCIENTOS INTEGRALES**

Se observa que se cuenta con los recursos necesarios para hacer frente a las obligaciones de corto plazo.

El apalancamiento financiero representa un 18% del total de los activos, lo cual le permite contar con una estructura financiera sana, siendo susceptible obtener nuevos financiamientos para la implementación de proyectos adicionales que incrementen la riqueza de los socios.

## **ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA**

La empresa opera con un flujo de efectivo positivo lo que le ha permitido hacer frente a su compromisos de corto plazo, cabe señalar que en el período se sustituyó deuda de corto plazo por deuda de largo plazo

La utilidad del ejercicio de 1997 se incrementó en un 75% en relación con la del año anterior.

Las inversiones en infraestructura mantuvieron su tendencia hacia la alza, al adquirirse equipos por un 44% respecto del año anterior.

Por lo antes expuesto, con excepción de la problemática existente en la recuperación de las cuentas de clientes, se considera que la empresa mantiene una estructura financiera sana.



#### 4.4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL CASO PRÁCTICOS

De conformidad a las características indicadas en las leyes que regulan los aspectos requeridos para la constitución y operación de una Sociedad de Inversión de Capital, en este caso práctico, la SINCA determinó invertir en la Empresa, en base al análisis realizado de los estados financieros presentados, los cuales corresponden a los ejercicios de 1996 y 1997.

Al respecto, la SINCA estableció una serie de mecanismos en el Convenio de Asociación Empresarial formalizado con la Empresa Promovida que le permitieran supervisar de manera sistemática las operaciones realizadas por la empresa durante el tiempo que durara su participación accionaria en la empresa promovida.

Adicionalmente, se estableció la constitución de un Fideicomiso de Garantía, el cual tiene como objeto que los accionistas privados afecten en fideicomiso tantas acciones de su propiedad que sumadas al porcentaje de participación de las acciones propiedad de la SINCA sumen un 51% del total del capital social de la Empresa apoyada, con lo cual en caso de controversia permitiría

a la SINCA obtener el control de la mayoría de acciones y por ende estar en posibilidad de en el control operativo y administrativo de la Empresa.

Por lo que corresponde al primer año durante el cual la Empresa operó contando ya con la participación de la SINCA, se determinó en base al análisis de los estados financieros correspondientes al ejercicio de 1998 que los recursos fueron canalizados conforme al programa presentado por la Empresa y aprobado por el Comité de Inversiones de SINCA, sin embargo, se determinaron una serie de indicadores financieros, de los cuales la SINCA procederá a sugerir, por medio de su participación tanto en el Consejo de administración como en las Asambleas de Accionistas, la implementación de mecanismos de control para corregir los aspectos que están impactando negativamente los resultados de la Empresa, así como fortalecer los que incrementan su riqueza, entre otros los siguientes:

Por lo que corresponde al Ciclo de Conversión de Efectivo, el cual señala que la Empresa tarda 124 días en recuperar sus inventarios, considerando este plazo desde la adquisición de materias primas hasta la venta de productos terminados y su recuperación, lo cual representa que éstos dan 3 vueltas

aproximadamente al año, índice que se encuentra por abajo del que presentan en promedio las empresas del ramo, el cual es de 3.5 veces al año, se solicitara que la Empresa adecue sus políticas de crédito a las condiciones actuales, otorgando plazos más cortos para la cobranza, además de establecer procedimientos más ágiles para la recuperación.

Respecto al resultado del análisis en base a las Razones Financieras y Porcientos Integrales, se determinó que se cuenta con los recursos necesarios para hacer frente a las obligaciones de corto plazo, además de que el apalancamiento financiero al representan un 18% del total de los activos, le permite contar con una estructura financiera sana, siendo susceptible obtener nuevos financiamientos para la implementación de proyectos adicionales que incrementen la riqueza tanto de los socios como de la SINCA.

Del resultado del Estado de Cambios en la Situación Financiera, se observa que la Empresa opera con un flujo de efectivo positivo, permitiendole hacer frente a su compromisos de corto plazo, además de que la utilidad del ejercicio de 1998 se incrementó en un 75% en relación con la del año anterior, lo cual brinda indica a la SINCA que la Empresa viene operando de conformidad a os

planes establecidos en la solicitud de inversión.

Por lo que corresponde a las inversiones en infraestructura, las cuales mantuvieron su tendencia hacia la alza, al adquirirse equipos en un 44% más en relación con el año anterior, al respecto se sugerirá la contratación de pólizas de seguro que cubran todos los riesgos que pueden correr estos equipos canalizados a la agroindustria.

Por lo expuesto, con excepción de la problemática existente en la recuperación de la cartera de clientes, se considera que la Empresa mantiene una estructura financiera sana.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Disposiciones de Carácter General Relativas a las Sociedades de Inversión de Capital de Riesgo, vigente a partir del 8 de enero de 1996.- ***Leyes y Códigos de México Legislación Bancaria Colección Porrúa***, Cuadragésimoséptima Edición.

Ley de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, vigente a partir del 1 de mayo de 1995.- ***Leyes y Códigos de México Legislación Bancaria Colección Porrúa***, Cuadragésimoséptima Edición.

Ley de Sociedades de Inversión, vigente a partir del 14 de abril de 1985.- ***Leyes y Códigos de México Legislación Bancaria Colección Porrúa***, Cuadragésimoséptima Edición.

Ley General de Sociedades Mercantiles, vigente a partir del 4 de agosto de 1934.- ***Compendio de Leyes Mercantiles y Disposiciones Conexas.***- Ediciones Fiscales Isef, S.A., Edición 1999.

Lawrence J. Gitman, *Fundamentos de Administración Financiera*.- Oxford University Press- Harla México, S.A. de C.V., Séptima Edición.

Perdomo Moreno Abraham, *Contabilidad de Sociedades Mercantiles*.- Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales , S.A. de C.V., Décima Edición.

### **MATERIAL DE APOYO**

Epifanio Pineda Celis, *Material Didáctico sobre el cuarto modulo del Curso de Finanzas Corporativas*.-Planeación Financiera de Largo Plazo.

Jorge López Marín, *Material Didáctico sobre el tercer modulo del Curso de Finanzas Corporativas*.- Teoría del Valor del Dinero en el Tiempo y Planeación Financiera de Corto Plazo.

Rafael Mejía Rodríguez, *Material Didáctico sobre el primer modulo del Curso de Finanzas Corporativas*.- Análisis de la Estructura Económica y Financiera de la Empresa.

Ramón Hernández Vargas, *Material Didáctico sobre el segundo modulo del Curso de Finanzas Corporativas*.- Administración Financiera de la Operación y la Infraestructura de la Empresa.

Nacional Financiera, S.N.C., *Manual de Operación y Seguimiento de Sociedades de Inversión de Capitales SINCAS*. Emisión Interna.

Nacional Financiera, S.N.C., *Sistema de Indicadores de Gestión*. Emisión Interna, Septiembre de 1993.