



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
METROPOLITANA**

Iztapalapa

✓ CSH

✓ LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

✓ ORGANIZACIONES DE FOMENTO:
UNA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PARA
EL DESARROLLO COMPETITIVO DE LAS MICROEMPRESAS.

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

✓ PALMA LORENZO ALFREDO
95218023

ASESOR: FERNANDO MERCADO FIGUEROA

ABRIL DE 1999

ÍNDICE

<i>Introducción</i>	I
1. Economía y Mercados Globales	1
1.1 <i>Microempresa y Globalización</i>	3
2. Desarrollo Competitivo	5
2.1 <i>Factores Competitivos</i>	5
3. La Microempresa	9
3.1 <i>La empresa</i>	10
3.2 <i>El universo empresarial de México</i>	11
3.3 <i>Conceptualización de la microempresa</i>	12
3.4 <i>Debilidades ante la globalización y la competitividad</i>	13
4. Asociacionismo	15
4.1 <i>Elementos del Asociacionismo</i>	15
4.2 <i>Filosofía del asociacionismo</i>	17
5. La Organización de Fomento	20
5.1 <i>Antecedentes</i>	20
5.1.1 <i>El Programa Global para el Desarrollo de la Microempresa</i>	20
5.1.2 <i>Objetivos del programa</i>	20
5.1.3 <i>Principios del programa</i>	21
5.1.4 <i>Características distintivas del programa</i>	22
5.2 <i>Pasos para la constitución de las Organizaciones de Fomento</i>	23
5.2.1 <i>Integración de los agentes locales</i>	23
5.2.2 <i>Formación de la comunidad empresarial</i>	25
5.2.3 <i>Fideicomiso FDC</i>	32

5.2.4 Constitución oficial de la Organización de Fomento	38
<i>5.3 Utilidades Incrementales</i>	48
<i>5.4 Ventajas Competitivas que se Buscan</i>	51
<i>6. Esquema Jurídico</i>	58
<i>7. Conclusiones</i>	103
<i>8. Recomendaciones</i>	105
<i>9. Glosario</i>	107
<i>10. Bibliografía</i>	110
<i>11. Hemerografía</i>	112

introducción

En México, como en prácticamente todos los países del mundo, y en especial en los de la región latinoamericana, la microempresa, no solo constituye la inmensa mayoría de los establecimientos productivos, sino que contribuye de manera importante a la generación de empleo y del ingreso nacional.

El censo industrial de 1994 registra que en México la microempresa concentra el 97% de las unidades económicas; contribuye con el 47 % a la generación de empleo y aporta el 31% del ingreso nacional.

También resalta la relativamente modesta participación de las actividades industriales en la estructura sectorial de la microempresa, la que se concentra en un 85% en el comercio y los servicios.

La participación de la mujer es particularmente significativa. Se infiere que un 32% de los establecimientos productivos son administrados por mujeres, o son propiedad de ellas.

No puede ignorarse que en México, como prácticamente en todos los países de la región latinoamericana, la microempresa informal suele constituir una de las opciones de trabajo para la población de escasos recursos, y en particular para el desempleado, para el joven y para la mujer, situación que se ha manifestado de manera más evidente en épocas de crisis económica, pero también durante los procesos de ajuste o reforma estructural.

Todo hace suponer que esta situación de presión hacia la reducción de puestos de trabajo se mantendrá incluso en las épocas de estabilización y expansión de la economía (globalización), cuando el mercado cautivo, las políticas proteccionistas y el modelo de sustitución de importaciones, se reconocen como conceptos superados y prevalece la convicción de que el desarrollo económico del país solo podrá alcanzarse sobre el sustento de un aparato productivo moderno, eficiente y efectivamente abierto a la competencia internacional.

Tal vez el 65% de las microempresas en el país son, y continuarán siendo, simples opciones ante el desempleo, y que, aparte de que son administradas por quienes no son, y seguramente nunca serán hombres y mujeres de empresa, se crean y desaparecen dentro de los primeros meses o años de operación, en tanto que alrededor del 25% sobrevive con escasas posibilidades reales de permanecer o incorporarse como un protagonista activo, con carácter de permanencia y competitividad, a la economía formal.

En tal virtud resulta indispensable un impulso promocional, un apoyo organizacional y un respaldo de carácter integral, gradual, en materia de información, capacitación, asesoría técnica y soporte tecnológico que incidan estructuralmente en todos los aspectos que conforman la actividad empresarial.

Y como el problema de las microempresas no es nuevo aunque no todos los sectores lo tengan presente, a lo largo de la historia empresarial mexicana se han buscado varias alternativas para salvar a la microempresa, una de ellas es la promoción al asociacionismo (cooperativas, uniones de crédito, empresas

integradoras,etc.) que aprovechando las cualidades y características inherentes del tamaño de la microempresa, tratan de mantenerla en el mercado competitivo.

Como consecuencia de este análisis, surge como una nueva alternativa¹ de solución el PROGRAMA GLOBAL DE DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA que tiene como objetivo:

IMPULSAR EL DESARROLLO DE LAS MICROEMPRESAS PARA QUE LOGREN EL ACCESO REGULAR AL SISTEMA INSTITUCIONAL DE RESPALDO EMPRESARIAL Y PARTICIPEN EN LA ECONOMÍA FORMAL CON SUSTENTO EN SU PROPIA CAPACIDAD DE COMPETENCIA.

Para instrumentar tal programa se forman sociedades mercantiles que actúan como Organizaciones de fomento (ODF's)

¹Aun en gestación febrero de 1999

ECONOMÍA Y MERCADO GLOBAL

La globalización, es un concepto que tiene sus raíces en la dinámica Económica-financiera-Empresarial surgió después de la segunda guerra mundial, consolidada a partir de la “necesidad” de exportar el capital estadounidense al mundo en reconstrucción durante los años 50’ y 60’.

Pero se entendió que esta “exportación del capital tendría efectos permanentes y duraderos en la medida en que fuera acompañado de una especie de “ideología económica” para sus propósitos en la opinión pública internacional.

De esta manera la necesidad económica de exportación de los capitales, fomento la divulgación de las bondades del mercado como mecanismo automático de ajuste de los precios económicos y financieros.¹

Encontramos que los grandes cambios geopolíticos y económicos, iniciados a partir de la caída del muro de Berlín, están presentando un nuevo perfil del mundo cuyo rasgo más pronunciado es un poder militar unilateral y sin contrapeso, pero en un contexto económico radicalmente diferente al de los tiempos de la guerra fría y, además, determinado por el resurgimiento económico y tecnológico de Japón y Alemania.

¹ García Samuel, Periódico Reforma 23 de febrero de 1999 pg 7 a

En este proceso se han ido conformando bloques económicos o de mercados, que se han orientado preponderantemente a la protección de sus mercados naturales, que discriminan la participación de los productos de otras regiones del globo terráqueo o que al menos, oponen obstáculos en beneficio de los miembros de su club.

Así, se ve desde los inicios de la posguerra y, consecuentemente desde el principio de la guerra fría entre el “mundo libre” y el bloque amparado tras la “cortina de hierro”, nació en primer lugar el concepto de unidad europea que, a través de varias décadas y de no pequeños obstáculos, se ha ido materializando para crear el mercado de la comunidad europea, actualmente llamada Unión Europea, donde sus miembros mantienen una serie de privilegios en cuanto a la participación del mercado comunitario europeo, al tiempo que pone barreras a la participación de otros países, de donde surge la necesidad de complejas negociaciones con los que no son miembros a fin de determinar las condiciones de participación en la Unión Europea.

Por otro lado, se ha ido conformando el bloque del Pacífico con el liderazgo de Japón y la participación cada vez más importante de los llamados Tigres o Dragones del Pacífico; economías pujantes y eficientes que están luchando por penetrar los mercados europeo y norteamericano a base de ofrecer productos de calidad con bajos precios, Japón, por ejemplo, ha creado superávits importantes en

su balanza de comercial y ha tenido una enorme influencia en el aparentemente incontrolable déficit comercial de Estados Unidos.

La reacción norteamericana se ha dado mediante negociaciones y presiones, tanto contra Japón como contra los países miembros de la Unión Europea, para que cambien las reglas y se dé una mayor apertura comercial.

En cuanto al continente americano, se ha formado diferentes bloques o tratados comerciales que tienden a integrarse en un solo tratado de libre comercio. Muestra de ello es la existencia de un tratado de Libre Comercio de América del Norte, integrado por Canadá, Estados Unidos y México. Existen también asociaciones en el Cono Sur, integradas por Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay, y a la que se están adhiriendo nuevos socios. Chile tiene un tratado de libre comercio con México y está en proceso de integrarse al tratado de Norteamérica. Los países centroamericanos están trabajando en una unión económica similar a la europea. Las naciones del Caribe están promoviendo a su vez alguna forma de asociación. Todo tiende, como se mencionó, hacia la formación de un solo tratado de libre comercio de las Américas.

MICROEMPRESA Y GLOBALIZACIÓN

Conforme a lo anterior la globalización se presenta como una nueva oportunidad para las empresas mexicanas: la apertura de nuevos mercados con millones de nuevos clientes potenciales; la posibilidad de modernizar la planta productiva con el acceso de tecnología e información de punta a nivel mundial.

Sin embargo, el proceso de globalización y apertura comercial fue demasiado repentino para la mayoría de las microempresas y su capacidad de respuesta no fue lo rápido que debió ser, pues la apertura trajo para México, un incremento sustancial de importaciones totales, muy superior al de sus exportaciones que se manifestó particularmente en compras de bienes intermedios, más que de capital o de consumo. Este crecimiento de importaciones constituyó una fuerte competencia para la planta industrial del país, pero en particular para la microempresa, que le impacto en forma drástica reduciendo su numero y convirtiendo a otras, en prestadores de servicios y comercializadores de los productos que antes fabricaban.

Pero lo más complejo para las microempresas es que las nuevas condiciones que imponen la globalización y la apertura comercial han terminado con un mercado interno antes seguro.

DESARROLLO COMPETITIVO

La **competitividad** de una empresa puede ser entendida en este contexto. La capacidad de " respuesta estratégica a los cambios del entorno" y está condicionada por diversos factores externos e internos que difícilmente pueden separarse en virtud de su enorme interdependencia. Entre los factores externos, destacan por ejemplo, los recursos y factores productivos (coste de la mano de obra, del capital, la dotación de recursos del país, etc.); el conjunto de soportes internos del país que tiene incidencia en la eficiencia (infraestructuras, nivel de educación, la ciencia y la tecnología, el sistema financiero, el sector público, etc.); el grado de "propensión" a la competencia del país (la política comercial, la regulación de la competencia, la apertura financiera, etc.); y, por ultimo, los tres agentes dominantes en el marco internacional: la globalización, la concentración y el cambio técnico.

FACTORES COMPETITIVOS

Por otro lado, los factores internos están asociados a lo que se puede denominar el "ámbito de la empresa". En este contexto, se pueden distinguir cuatro variables fundamentales: la política tecnológica de la empresa, la gestión de la calidad, el cambio organizativo y la dirección estratégica. ².

² Fea Guglielmetti Ugo. Competitividad es calidad total, editorial Alfaomega marcombo, Barcelona, España. 1993.

La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial.

Dos cuestiones importantes sostienen la elección de la estrategia competitiva. La primera es el atractivo de los sectores industriales para la utilidad a largo plazo y los factores que lo determinan. La segunda cuestión central es en la competitividad estratégica son los determinantes de una posición competitiva relativa dentro de un sector industrial.

La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes o por proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor. Hay dos tipos básicos de ventaja competitiva: liderazgo en costos y diferenciación.³

La empresa de hoy se enfrenta al desafío de tornarse competitiva a nivel mundial. Pero ¿cómo pasa de la situación actual a la situación futura? ¿y cómo lograr transitar ese camino en la forma más inteligente y acertada?

Se plantea la existencia de por lo menos cuatro fases:

Reconversión: Es la adecuación de toda la empresa a las nuevas condiciones para competir, representadas por un nuevo esquema de reglas de juego, y que necesariamente se asocia a cambios profundos en la política industrial que hasta ese momento rige el funcionamiento de la empresa.

Innovación: Uno de los orígenes principales del desarrollo económico esta en la creación de nuevos productos, la mejora de las calidades de los actuales y el cambio de los procesos de producción, distribución y ventas es decir en el desarrollo tecnológico y en su adecuación a cada circunstancia.

Mejora continua: Para que las empresas no necesite periódicas reconversiones, es necesario diseñar un proceso continuo de mejoras.

Medición de resultados: Cuando cambian los objetivos, la estrategia, la estructura la tecnología y la conducción de una empresa, y cuando la mejora debe ser continua, la medición de resultados también se debe modificar.⁴

Tomando en consideración las definiciones anteriores y con la experiencia adquirida en el tema de microempresa se propone lo siguiente:

El desarrollo competitivo de la microempresa son todas aquellas actividades organizadas en metodologías. educativas, teóricas y practicas tendientes a fomentar, estructuras y mejorar capacidades para responder de manera rápida y flexible a los cambios del mercado y al desarrollo tecnológico.

³Porter, Michael 1989, Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. C.E.C.S.A. México. Capítulo 2, pág. 51.

La esencia del desarrollo competitivo esta en crear una posición provechosa en el mercado, contra los competidores potenciales nacionales e internacionales, a través de la reducción de costos o la diversificación del producto o servicios ofrecidos.

⁴ Blasca E. Rodolfo y Paladino Marcelo, Competitividad transformar la fabrica para competir en el mundo, Edit. Atlantida, Buenos Aires Argentina 1991.

LA MICROEMPRESA

Ninguna empresa puede, hoy en día, abstraerse del contexto internacional de la globalización y la competencia. y las microempresas no son la excepción, ni siquiera las orientadas a su mercado interno. El nuevo panorama les presenta la oportunidad de lograr una mejor posición en su economía doméstica e incorporarse al mercado internacional, constituyendo para el país, un vehículo efectivo para materializar el logro de objetivos básicos de desarrollo socioeconómico.

Los retos de la globalización y la mayor competencia hacen indispensable que las microempresas se adecuen a esquemas de mayor productividad, calidad y menores costos. Requieren de la constante formación de recursos humanos calificados que integren los mandos medios que promuevan un ambiente innovador en la empresa. Asimismo, necesitan dedicar recursos a la adquisición de activos que les permitan la reestructuración productiva para competir. Este punto es básico, pues poco o nulo acceso tienen las microempresas a las tecnologías de punta, lo cual repercute en baja calidad, mayores costos y una debilidad frente a los retos que impone la competencia de un mercado abierto.

En este capítulo se establecen los aspectos importantes de la microempresa como motor del desarrollo económico y su relevancia en el universo empresarial. el cual

es el conjunto de unidades económicas que existen dentro de una zona geográfica, en este caso en México. Después de realizar una definición de la empresa, el trabajo se aboca en determinar las desventajas de la microempresa y el porqué representa un gran potencial olvidado.

LA EMPRESA

La empresa es la unidad económica dotada de capital (privado, público o mixto), en la que un grupo de personas trabajan, de forma ordenada y jerarquizada en la producción o transformación de bienes o en la organización de servicios; su fin es la obtención de un beneficio que se reinvierte o del que se apropia el capital (basado en las definiciones de David Hampton, Lourdes Münch y José García, Javier Beristain, Joaquín Rodríguez y Peter Drucker.) Es un centro de producción y también de decisión económica (de asignación de recursos, en relación con el mercado, a las actividades más rentables). En este trabajo se respalda firmemente la aseveración que conjuga al fin de la empresa con el de la sociedad de tal manera que la empresa es valiosa si aporta beneficios a la comunidad social a la que está adscrita.

La empresa surge a partir de que el hombre requiere de la organización de una serie de factores para cubrir sus necesidades. El ser humano hace empresa desde que se plantea un objetivo, planea las estrategias y los recursos necesarios para alcanzarlo y la manera adecuada de organizarlos. De tal manera que, en la actualidad, las empresas son el factor principal de la economía de un país y constituyen un medio de distribución de la riqueza que influye directamente en los

habitantes que lo conforman.

EL UNIVERSO EMPRESARIAL EN MÉXICO

En México, como casi en todos los países, se utilizan variables para clasificar a las empresas en categorías, de ahí que sea posible definir a la empresa de acuerdo a distintas clasificaciones, como la económica, la legal, la fiscal, y la que se refiere al sector productivo que atienden. Una de esas clasificaciones nos permite distinguir a las empresas con base en su tamaño.

La clasificación de empresas por tamaño atiende a dos variables: Monto de ventas anuales y personal ocupado (SECOFI). Los rangos de los cuatro tipos de empresa que se distinguen en México y su distribución de acuerdo al número de unidades, al personal ocupado y al porcentaje que aporta su ingreso al PIB se encuentra en la tabla siguiente:.

TIPO DE EMPRESA	VENTAS ANUALES (PESOS)	NUMERO DE EMPLEADOS	NUMERO DE UNIDADES (%)	PERSONAL OCUPADO (%)	INGRESO (%) CON RESPECTO AL PIB.
MICRO	0-900.000	1-15	97	47	31
PEQUENA	900,001-9000.000	16-100	2.7	20	26
MEDIANA	9000,001-20,000.000	101-250	0.2	11	12
GRANDE	Más de 20,000.000	Más de 250	0.1	22	31

EL UNIVERSO EMPRESARIAL EN MÉXICO Y SU DISTRIBUCIÓN EN 1994

Fuente: INEGI. Censo económico de 1994

En 1998, se publicó un posible ajuste hecho por Nacional Financiera S,N,C., al criterio de SECOFI. Apareció en el ajuste a las principales Políticas de Financiamiento, señalando un cambio en el monto de ventas anuales: microempresa, \$2,100,000; pequeña, \$21,000,000; mediana, \$50,000,000; grande, más de \$50,000,000.

CONCEPTUALIZACIÓN DE LA MICROEMPRESA

La microempresa, es aquella que tiene hasta quince empleados y ventas anuales de hasta \$2,100,000, constituye en México, como en casi todo el mundo, el motor productivo de la economía. Debido a su preponderancia en número, 97% del universo empresarial, y el 47% del empleo del país se debe a esta económica, además contribuye a la producción del 31% del ingreso nacional, cuyo valor es similar al de la gran empresa. Sin embargo, su principal relevancia para la sociedad se encuentra en la nueva oportunidad de desarrollo competitivo que representa en el mundo globalizado, ya que, aparte de sus bajos requerimientos de capital y a su sencilla administración, pueden responder rápidamente y flexiblemente a los cambios en la demanda del mercado, pudiendo producir una gran variedad de productos en lotes pequeños.⁵

Si bien las características de la microempresa cambian de una unidad a otra, es posible resaltar algunos aspectos generales que suelen presentar:

- ✗ Su campo de acción es predominantemente local.
- ✗ Su patrimonio es relativamente pequeño.
- ✗ Su lugar de operación suele ser el domicilio del dueño.

⁵Nak Ki Baek, The Exploitation of Niche Markets by Small and Medium Korean Enterprises. Small enterprise development. London, UK, V3 n° 2.

☒ Los empleados suelen ser familiares o personas de mucha confianza para el propietario.

☒ El dueño esta involucrado en todas las áreas del negocio.

DEBILIDADES ANTE LA GLOBALIZACIÓN Y COMPETENCIA

En la tabla siguiente se analizan las debilidades que presenta la microunidad económica.

Una gran proporción no son competitivas debido a una mala selección del mercado meta, o del servicio o producto que realizan, lo que les genera un bajo valor agregado y les impide desarrollarse y alcanzar los estándares exigidos en un mercado de competencia.
Aunque los riesgos de incumplimiento de obligaciones fiscales y laborales los tiene cualquier tipo de empresa, en el caso de la microempresa esto suceso se repite continuamente. Esto ha sido por mucho tiempo una condicionante para que los programas públicos de apoyo hayan dejado fuera a muchas unidades de ese tamaño, a parte de que los microempresarios también ven en su incumplimiento una razón para no participar de los esquemas formales de financiamiento ya que sienten temor de que sean sancionados u obligados a legalizar su situación.
Por lo general, opera sin criterios técnicos de rentabilidad (no sólo de razones financieras) que puedan expresar objetivamente cómo marcha el negocio. El empresario ignora en qué proporción obtiene utilidades reales o en que medida la empresa desarrolla completamente su potencial. Un aspecto que contribuye a lo anterior es que normalmente el microempresario mezcla las fianzas familiares con las del negocio, lo que impide un claro conocimiento de la productividad de la empresa.
El microempresario suele carecer de un patrimonio que cumpla los requisitos para tomarse como garantía ante el sistema formal de intermediación financiera y ante la banca comercial.
Maneja insuficiente información de mercados y técnicas de mercadotecnia.
Utiliza procesos tecnológicos obsoletos y/o inadecuados, tal problema se explica por el echo de que los micro-establecimientos se han constituido en el mercado natural de proceso y de máquinas y equipo usado de otros estratos de la industria.

Carencia de sistemas, equipos y conceptos de control de calidad.

Limitada capacidad de negociación; Los reducidos volúmenes de operación individual de la microempresa y, como consecuencia, los montos poco considerables de ventas de sus productos y de adquisición de materias primas e insumos, y sobre todo su decisión de actuar sola, explican su limitada capacidad de negociación.

Fuente : Programa Global para el Desarrollo de la Microempresa 1998

ASOCIACIONISMO

Con el fin de distinguir las asociaciones de otras alternativas que pretenden constituirse como estrategias para fortalecer el nivel de competitividad de la microempresa, es útil proponer una definición de las primeras, destacando sus características principales y su filosofía.

La asociación es una organización constituida por dos o mas empresas, con personalidad jurídica propia, cuya administración se encarga a un tercero, manteniendo el control las empresas que la crean y le dan vida sin que ninguna de ellas obtenga el control mayoritario, y que se constituye con el fin de fortalecer y elevar el nivel de competitividad de las empresas asociadas.⁶

ELEMENTOS DEL ASOCIACIONISMO

En esta definición se pueden destacar varios elementos:

Se crea una tercera empresa. Un grupo de empresas (dos o más) constituyen una nueva empresa con personalidad jurídica propia. La nueva empresa es la que agrupa a los socios que la constituyen con el propósito de agregarle valor a la actividad primordial a la que se dedican y que tiene “algo” en común para todos.

⁶ Casar Ma. Eugenia, Gavito Javier, La asociación de la micro, pequeña y mediana empresa. Nacional Financiera S.N.C. México d.f pg 2.

Se contrata un administrador para que se encargue de la administración y

gestión de la nueva empresas. El grupo de socios que integran la nueva empresa

asociada contratan a un administrador profesional para que se responsabilice de la

marcha y gestión de ésta. El administrador no deberá surgir de los socios que se

agrupan entorno a la nueva empresa, a que ello puede crear conflictos de intereses

que llevarían al fracaso de la asociación. Sin embargo, tanto el Consejo de

Administración como su presidente, deberá estar conformado mayoritariamente por

los dueños de las empresas asociadas, dando oportunidad a que aquellos

empresarios que lideraron el proceso que llevó a la constitución de la asociación

continúen desempeñando este papel a través del Consejo de administración.

Ninguno de los socios de las empresas asociadas tiene el control mayoritario.

cuando alguno socios cuenta con la mayoría del capital y controla a la nueva

empresa, su administración se orientará a satisfacer sus intereses personales, como

los de cualquier otra empresa. De esta manera, se pierde el sentido de la asociación

y se sacrifica el propósito original de constituir la nueva empresa para fortalecer y

elevar la competitividad de la actividad primordial de las empresas de los socios

fundadores.

La asociación se constituye con el propósito de elevar y fortalecer la posición

competitiva de las empresas asociadas. Este punto es fundamental ya que,

mencionó anteriormente, las microempresas enfrentan ciertas desventajas ante la

apertura económica y la globalización de los mercados, desventajas que se

pueden suplir en ciertos casos a través de la creación de una asociación en la que participe un grupo de este tipo de empresas. en este sentido las empresas que se asocian deben tener alguna actividad en común, ya sea que se dediquen al mismo tipo de actividad, o que recurran al mismo tipo de proveedores, o bien, que empleen los mismos canales de distribución. Lo importante es encontrar esta actividad o actividades que las une y lleva a formar las empresas asociadas para acrecentar su nivel competitivo. Con frecuencia, este propósito se pierde de vista y se utiliza a la empresa asociada para subsidiar o esconder las ineficiencias de las empresas que la conforman a través, por ejemplo, de una política poco clara de precios de transferencia. Es por esto que es importante recordar que no importa el número de asociaciones que se puedan constituir alrededor de alguna actividad industrial, de servicios o de comercio. En esta actividad, que da origen al asociacionismo, se deberán concentrar los esfuerzos para incrementar su eficiencia y nivel de competitividad, ya que es la que sostiene al resto. De lo contrario, el grupo de micro desaparece en favor de la asociación.

FILOSOFÍA DEL ASOCIACIONISMO.⁷

Entrar en un esquema de asociacionismo exige un cambio de mentalidad importante de empresarios acostumbrados a trabajar individualmente. Este cambio de mentalidad se dificulta aún más por el echo de que la asociación los invita a colaborar con sus competidores, aquellos a los que consideran sus "enemigos". participar en una asociación requiere de una mentalidad de apertura y

⁷ Casar Ma. Eugenia, Gavito Javier, La asociación de la micro, pequeña y mediana empresa. Nacional Financiera S.N.C. México d.f pg 2

colaboración, pero sobre todo requiere que comprendan que trabajando juntos pueden fortalecerse y subsanar algunas de las debilidades que les impiden alcanzar un mayor nivel de competitividad.

La asociación fortalece y complementa la actividad productiva de los empresarios, a la vez que les permite mantener su individualidad al interior de sus empresas. Sin embargo, es necesario que desarrollen y mantengan una actitud de apertura de su organización hacia el resto de sus socios en la asociación. De esta manera, se apoyan y asesoran mutuamente, ya que la fuerza de la asociación en el largo plazo depende de, la fuerza individual de cada una de las empresas que la integran. Si un grupo de muebleros se asocian para comercializar su producto, compran en común la materia prima o diseñar mejores procesos productivos, y los muebles que produce cada uno de ellos son de mala calidad y no entregan a tiempo, la asociación no tendrá sentido.

Por ello, es importante recordar continuamente que el grupo de empresas que se asocian deben buscar ser eficientes independientemente de las asociaciones que puedan constituir y, al mismo tiempo, considerar a dichas asociaciones como una estrategia para elevar su nivel de competitividad y nunca como un esquema para resolverles todos sus problemas. En este sentido, el esfuerzo por lograr un alto nivel competitivo se debe centrar siempre en la actividad de las empresas que crean la asociación y considerar esta última como un complemento importante para fortalecer su actividad primordial y no para suplir su falta de eficiencia.

Consecuentemente, los empresarios que entran en una asociación deben descubrir y comprender cabalmente el significado de términos tradicionalmente les han sido ajenos, como cooperación, confianza, colaboración, participación integración y apertura. Tales términos implican una nueva filosofía en el quehacer empresarial, pero exigen antes que nada una nueva actitud hacia el trabajo que puede permitir a los empresarios de las microempresas alcanzar un nivel de competitividad nacional e internacional a través de su asociación.

En lo subsecuente se tratará de demostrar que un programa de fomento, con bases de asociacionismo con un enfoque empresarial, puede lograr el desarrollo competitivo de la microempresa y consecuentemente el desarrollo económico de una comunidad y de la nación, implantando un nuevo tipo de empresa-organización.

ORGANIZACIONES DE FOMENTO

ANTECEDENTES

En 1998 NACIONAL FINANCIERA cumpliendo con su misión de banca de desarrollo y combate a la pobreza ha diseñado un programa que pretende respaldar el desarrollo eficiente y sustentable de las microempresas del país. este programa se denomina PROGRAMA GLOBAL PARA EL DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA.

OBJETIVOS DEL PROGRAMA

El objetivo fundamental el programa es impulsar y respaldar el desarrollo de las microempresas para que logren el acceso regular al sistema institucional de respaldo empresarial y que participen en la economía formal con sustento en su propia capacidad de competencia.

EL PROGRAMA CONSIDERA TAMBIÉN LOS SIGUIENTES OBJETIVOS PARTICULARES:

- ✓ Allegar a la microempresa los respaldos de la infraestructura empresarial disponibles para proporcionarle servicios de información, financiamiento, capacitación, asesoría técnica y soporte técnico y soporte tecnológico.
- ✓ Apoyar al microempresario para que adquiera las competencias necesarias para profesionalizar su función empresarial.
- ✓ Apoyar a las microempresas incorporadas al programa para que puedan incrementar sus utilidades a través de la ejecución de planes de negocios concertados con las organizaciones de fomento.

- ✓ Contribuir en la formación empresarial de los Microempresarios incorporados al programa.
- ✓ Lograr que el microempresario reconozca a las Organizaciones de fomento como socios convenientes para hacer más y mejores negocios, que le permitan ganar más.

PRINCIPIOS DEL PROGRAMA

- * Se rechaza de manera categórica todo criterio de orden asistencialista y paternalista.
- * Las microempresas pueden alcanzar los niveles de eficiencia y competitividad que exige la economía abierta.
- * Las microempresas no han sido consideradas con la suficiente atención por las instituciones y organismos de nacionales de respaldo empresarial.
- * Las microempresas tienen ventajas competitivas naturales que no han sido explotadas ni implementadas de manera eficiente, para que este tipo de empresas puedan desarrollarse sólidamente.
- * Las microempresas requieren de un impulso profesional y de un respaldo integral, accesible y competitivo para evolucionar y trascender a la formalidad.
- * El principal problema de la microempresa no se deriva de su condición de pequeña sino de que actúa sola.
- * Uno de los mayores obstáculos para el desarrollo de la microempresa es la falta de profesionalización empresarial de sus dueños.

- * La experiencia del microempresario es un recurso muy valioso que se puede aprovechar eficientemente para desarrollar a las microempresas.
- * La competitividad tiene sentido para las microempresas en la medida en que pueda reflejarse en el incremento de sus utilidades.
- * El desarrollo de las microempresas impacta de manera directa las economías familiares de sus dueños y que por tanto, al mejorar la rentabilidad de una microempresa, se propicia la mejora de la economía familiar de sus dueños.
- * El microempresario que se dedica a lo que sabe hacer mejor y delega funciones secundarias en quienes lo saben hacer mejor que el, tendrá mayores posibilidades de éxito.
- * El desarrollo de las microempresas propicia la generación de riqueza en una economía abierta y competitiva.

CARACTERISTICAS DISTINTIVAS DEL PROGRAMA

- * Tiene alcance nacional, aunque se enfoca al desarrollo de regiones o localidades.
- * Su universo de atención lo constituye el conjunto de microempresas de todo el país.
- * Su activación se basa en la participación comprometida de los principales actores sociales y económicos de una región o localidad, interesados en el desarrollo económico y social, a través del apoyo a las microempresas su región o localidad.

- * El vehículo fundamental del programa para lograr sus objetivos es la Organización de Fomento.

PASOS PARA LA CONSTITUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE FOMENTO

*

1.-INTEGRACIÓN DE LOS AGENTES LOCALES

Los agentes locales son una parte sustancial del Programa Global para el Desarrollo de la Microempresa. Son personas físicas u organizaciones interesadas en el desarrollo social y económico de una localidad o región, a través del impulso al desarrollo de la microempresa.

Los Agentes Locales (AL), que se espera participen comprometidamente en la instrumentación del Programa son, entre otros, los gobiernos estatales y municipales; las delegaciones de dependencias federales; los principales empresarios industriales, comerciantes y prestadores de servicios, las universidades e instituciones de educación media y superior; los institutos de capacitación para el trabajo; los centros de investigación, las agrupaciones gremiales y, en general, todas aquellas entidades y organizaciones interesadas en la solución de los problemas sociales y económicos de su ámbito respectivo.

Los Agentes Locales podrán participar en el respaldo de microempresas y microproductores a través de diversas vertientes:

- a) Aportando recursos para contribuir a formar o acrecentar el Fondo de Competitividad y Desarrollo (FCD).
- b) Colocando inversiones temporales en posición de riesgo para facilitar la activación del FCD.
- c) Canalizando la demanda de ciertos productos hacia el suministro competitivo de la Comunidad Microempresarial del Proyecto (CMP).
- d) Instrumentando programas para el desarrollo de proveedores o de sistemas de distribución entre los integrantes de la CMP.
- e) Proporcionando cierto número de horas-respaldo de su personal técnico para fines de asesoría técnica y capacitación a los integrantes de la CMP.
- f) En el caso de empresas proveedoras de insumos, maquinaria o equipo, otorgando a los integrantes de la CMP un tratamiento similar al que proporciona a sus principales clientes y g) Realizando estudios e investigaciones de interés y utilidad para la CMP.

De manera especial, se buscará promover y respaldar a las empresas medianas y grandes de la localidad en el diseño e instrumentación de programas específicos para el desarrollo de proveedores y de sistemas de distribución entre las microempresas y microproductores, en sus respectivas entidades e incluso en sus propias localidades,

Serán considerados como Agentes Externos todas aquellas dependencias, instituciones, organismos y demás personas físicas o morales del país que acepten comprometer acciones de respaldo a una determinada CMP. También recibirán tratamiento de Agentes Externos, los organismos internacionales, fundaciones y agencias bilaterales de cooperación para el desarrollo, de quienes se buscará obtener no sólo respaldo económico para las comunidades microempresariales de mayor marginación y pobreza, sino que también se tratará de obtener un apoyo técnico buscando aprovechar su amplia experiencia a nivel mundial en materia de respaldo a la microempresa y combate a la miseria.

Misión

La misión de los agentes locales es apoyar comprometidamente, con recursos propios, el desarrollo de las microempresas de su localidad, fundamentalmente a través de las organizaciones de fomento.

2.-FORMACIÓN DE LA COMUNIDAD EMPRESARIAL

La Comunidad empresarial es el conjunto de microempresarios que se ha decidido impulsar a través del programa y que serán atendidos por la organización de fomento.

a) La Participación Voluntaria

El Programa Global para el Desarrollo de la Microempresa no otorga un carácter prioritario a las microempresas por el simple hecho de ser microempresas, es decir en razón del estrato empresarial en que se les clasifica. El Programa se explica y se diseña para atender a un número sin duda significativo de unidades productivas que se encuentran estructuralmente marginadas de los sistemas formales de respaldo técnico y financiero.

Se reconoce que cuando se otorga una importancia considerable a los criterios de estratificación en un programa de respaldo a la microempresa, prevalece casi invariablemente un enfoque de carácter asistencialista, en el que se considera a la microempresa como un "discapacitado empresarial" que requiere de un tratamiento protector y preferencial por el hecho de que el establecimiento y el negocio son relativamente pequeños. Es en tales casos, en que se considera importante delimitar claramente el estrato de la microempresa, para que empresas de mayores dimensiones, supuestamente mejor preparados, no se beneficien "injustificadamente" del tratamiento preferencial que se otorga al más pequeño en función precisamente de ser más pequeño, confirmando que la dimensión se aprecia como sinónimo de debilidad.

El Programa Global carece de un enfoque asistencialista o de cualquier principio paternalista. Si se orienta a la microempresa es porque la gran mayoría de las unidades productivas a las que se dirige, calificaría en este estrato, cualquiera

que sean los criterios de clasificación; pero en realidad, no se excluye a empresa alguna en razón de la dimensión de sus instalaciones o de su negocio. Los instrumentos de respaldo del Programa dejarán de ser atractivos y, por lo tanto, utilizados por las propias empresas que participen en el Programa en la medida en que los consideren innecesarios porque van accediendo al sistema formal, en el que obtendrán seguramente términos y condiciones más favorables.

Desde luego, se pretende excluir de los beneficios y atención del Programa a quienes actualmente operan en la informalidad, pero el respaldo se otorgará precisamente para que las microempresas evolucionen y accedan a la actividad formal, que no es posible para una unidad productiva desarrollar una efectiva y perdurable capacidad de competencia y permanecer en la informalidad.

La definición del universo de atención del Programa Global se norma por un principio fundamental que orienta la acción de fomento de la banca de desarrollo y que señala que: cuando un emprendedor está dispuesto a conjugar y poner en riesgo su esfuerzo, su talento, su patrimonio y su prestigio para participar en la actividad empresarial sin mayor protección que su propia capacidad de competencia, la banca de desarrollo debe asegurarse que en el proceso para intentarlo, el emprendedor recibe un respaldo en materia de información, capacitación, financiamiento, asesoría técnica y soporte funcional, que sea adecuado, oportuno, accesible y competitivo.

b) La Diferenciación entre Microempresarios y Microproductores

El Programa establece una diferenciación entre microproductores y Microempresarios, con relación al grado de importancia e identificación que les significan cada una de las funciones básicas de la actividad empresarial.

Se considera microempresario a aquel emprendedor que prefiere y que incluso se realiza profesionalmente cuando lleva a cabo la función de adquisición y administración de materias primas, insumos, componentes y servicios; al microempresario le agrada también realizar directamente la comercialización de sus bienes o servicios y acepta como un reto atractivo la promoción de ventas. Además de estas dos inclinaciones, el microempresario mantiene una clara preferencia por administrar los recursos financieros del negocio, por lo que produce y analiza cifras de resultados y pronósticos en que sustentar la toma de decisiones. La función que no es precisamente la predilecta del microempresario es la de producción, por supuesto la realiza, si no tiene otra alternativa, pero tiende, en la primera oportunidad, a delegarla en uno o varios trabajadores, y cuando el caso amerita, delega la función correspondiente en un supervisor de la producción.

El microproductor, por el contrario, es un emprendedor que prefiere y que se realiza profesionalmente ejecutando en forma directa la función de producción, en la que tiende a concentrar su creatividad y el mayor entusiasmo.

El microproductor suele lamentar no tener otra opción que retirarle tiempo y esfuerzo a su actividad creadora para realizar, no con especial eficiencia por cierto, las otras tres funciones complementarias de adquisición, comercialización y administración financiera.

Los altos índices de mortandad que se adjudican a la microempresa de manera generalizada, en realidad se refieren en una proporción mayoritaria, a microproductores, que fracasan por cierto no por deficiencias en la producción, sino precisamente por problemas de insumos, comercialización o finanzas.

Un ejemplo muy ilustrativo del microproductor es el artesano, que sin duda prefiere y se realiza al plasmar su talento y creatividad en la obra de arte, que desearía destinar la totalidad de su tiempo y su esfuerzo a su expresión creadora y que, sin embargo, se ve obligado a desviar una parte importante de ambos a realizar las tareas de adquisición, comercialización y de obtención y administración de recursos, motivado sobre todo por el antecedente de que cuando ha delegado estas tareas casi invariablemente ha sido explotado, o cuando menos engañado. En realidad, el artesano es un artista, y como todos los artistas en todos los países y en todos los tiempos, han sido en general particularmente ineficientes para comprar las materias primas de sus obras de arte, pero peores aún para venderlas, y por supuesto han sido absolutamente ineficaces para negociar y obtener financiamiento y administrar los recursos correspondientes. Y aun en los

casos de excepción, resultaría un error empresarial el que alguien desvíe su esfuerzo y su creatividad artística a comprar, vender o calcular cifras. Uno de los grandes absurdos en el fomento al desarrollo artesanal se manifiesta cuando se organizan cursos para artesanos, con la pretensión de capacitarlos en temas empresariales, mercadotecnia, costos o contabilidad. Y no es que este respaldo resulte difícil, es que simplemente es inútil.

Esta diferenciación entre microempresarios y microproductores que se establece en el Programa Global para direccionar con mayor sentido los instrumentos de respaldo y la acción de fomento del Programa, pero es claro que ambos beneficiarios son considerados igualmente importantes. Es frecuente que el emprendedor no haya definido todavía su preferencia y que requiera avanzar en la instrumentación de un verdadero plan de negocio, con un efectivo respaldo integral, para que su inclinación surja claramente como resultado de un proceso de selección natural.

c) **La Comunidad Microempresarial del Proyecto (CMP)**

Los criterios para definir cada universo microempresarial de atención, pueden derivarse de la intención particular de los Agentes Locales⁸ por atender a microempresas o microproductores localizados en una cierta región, entidad, municipio o comunidad; o del propósito de mantener una especialización en una

cierta rama de actividad económica, o bien de una intención específica de fomento, como pudiera ser el desarrollo de microempresas proveedoras o la formación de una red de pequeños distribuidores de una empresa grande o mediana.

De esta manera, la Comunidad Microempresarial de cada Proyecto la integrarán los microproductores y/o microempresas de un cierto universo predeterminado, pero únicamente aquellos que asuman los siguiente compromisos:

- i. Concertar con su Organización de Fomento (ODF)⁹ planes de negocio, individuales o globales, con el propósito específico de obtener utilidades incrementales o ingresos adicionales, aceptando compartir con la propia ODF en los términos que define el Programa Global.
- ii. Cumplir oportunamente con sus obligaciones financieras y efectuar las aportaciones al Fondo de Competitividad y Desarrollo (FCD)¹⁰, de conformidad con los términos y procedimientos del Programa Global.
- iii. Compartir experiencias y proporcionar respaldo técnico y de capacitación a los demás microproductores y microempresas que integren la Comunidad Microempresarial del Proyecto.
- iv. Participar activamente en las iniciativas conjuntas que tengan como propósito particular el incrementar la competitividad colectiva.”

⁸ Como Agentes Locales se define en el Programa Global a las personas físicas o morales que en la respectiva localidad comprometen un respaldo específico a la Comunidad Microempresarial del Proyecto.

⁹ La Organización de Fomento es el principal instrumento del Programa Global y se trata de una sociedad anónima propiedad de la CMP que mantiene como único objetivo y razón de negocio el desarrollo y las ganancias adicionales de sus propietarios.

¹⁰ Fondos propiedad de la Comunidad Microempresarial del Proyecto, que mantiene como propósitos particulares precisamente el incremento de la competitividad colectiva y el desarrollo de cada uno de los integrantes de la propia CMP

- v. Cumplir con los compromisos particulares que asuma con la Comunidad Microempresarial del Proyecto, ya sea en forma directa o por conducto de su Organización de Fomento (ODF)

3.-FONDO DE COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO

Los Fondos de Competitividad y Desarrollo han sido diseñados como instrumentos dinámicos que permitirán impulsar el desarrollo de las respectivas unidades y prácticas productivas en el corto plazo y mejorar los niveles de bienestar de microempresarios y microproductores en el mediano y largo plazos, facilitando, en paralelo, el acceso al financiamiento. Los integrantes de la CMP, como únicos propietarios y beneficiarios de los Fondos, serán los responsables directos de cuidar y acrecentar los recursos correspondientes.

Las microempresas que opten por el esquema de Respaldo Individual efectuarán depósitos preestablecidos a sus FCD en forma paralela a la amortización de los créditos que reciban. En este caso, el importe de los depósitos se relacionará con el monto del crédito vigente y se podrá reducir o incrementar en función de la actividad productiva (industria menos que comercio), el destino de los recursos (inversión de activos fijos menos que capital de trabajo), el esfuerzo conjunto (inversión colectiva menos que inversión individual) y el precedente en materia de cumplimiento de compromisos de pago y de protección del propio Fondo. Los depósitos paralelos al Fondo se podrán disminuir también significativamente.

cuando el propietario de la microempresa aporte bienes inmuebles en calidad de garantía de pago de su crédito.

Los microproductores que prefieran operar bajo el esquema de Soporte Funcional encomendarán a su Organización de Fomento que de los pagos que debe efectuarles, deduzca un 10% y lo deposite directamente en el Fondo de Competitividad y Desarrollo (FCD).

Los FCD se constituirán como fideicomisos en los bancos comerciales que acepten actuar como institución fiduciaria conforme a las disposiciones normativas y contractuales proporcionadas por el Programa Global. El Comité Técnico respectivo será integrado por el Director General de la ODF y por un cierto número de sus Consejeros.

Si bien, para activar de inmediato la constitución y el funcionamiento de estos fondos, los Agentes Locales y Externos, en especial los gobiernos estatales y municipales, podrán efectuar donaciones a la Comunidad Microempresarial del Proyecto (CMP) para que realice los depósitos iniciales en su FCD; en forma paralela al avance de sus operaciones, microempresas y microproductores harán los depósitos necesarios para acrecentarlos gradualmente y ampliar, en consecuencia, la magnitud y el alcance de los beneficios previstos en los dos Componentes que lo integran.

Los Agentes Locales y Externos podrán asimismo colocar recursos en posición de riesgo y respaldo, en calidad de “Fideicomitentes Especiales”, mediante depósitos temporales en el Fondo, para ser invertidos en los instrumentos que ellos mismos determinen y que respaldarían su funcionamiento al proporcionar la base para activar el respaldo financiero por parte de NAFIN. Estos recursos podrán ser retirados sólo después del tercer año y en cantidades que no rebasen el 50% de los depósitos subsecuentes efectuados por la propia ODF y/o por los integrantes de la CMP. Los rendimientos de los depósitos temporales se transferirán periódicamente a los “Fideicomitentes Especiales”, a menos que opten por donarlos en beneficio de la CMP.

Los recursos que se vayan depositando en el Fondo, al igual que los rendimientos correspondientes, se distribuirán en forma equitativa (50% / 50%) en los dos Componentes que lo integran: un primer Componente de Competitividad y un segundo Componente de Desarrollo, que funcionarán con los siguientes propósitos particulares:

Componente de Competitividad: Con los recursos de este Componente, se podrán cubrir gastos e inversiones que contribuyan al incremento de la competitividad colectiva de los integrantes de la CMP, como son los siguientes:

- a) Asesoría técnica y capacitación a los integrantes de la CMP y al personal de la ODF;
- b) Fortalecimiento institucional a las ODF's;
- c) Cofinanciamiento de programas y proyectos de respaldo especializado a los integrantes de la CMP con instituciones formales de respaldo empresarial;
- d) Capitalización de experiencias de éxito microempresarial en la rama de actividad de la CMP, tanto en México como en el exterior (invitación de expertos y visitas de investigación);
- e) Registro audiovisual y documental de la evolución del Proyecto;
- f) Desarrollo y/o adquisición de proyectos franquiciables especializados en la capitalización de ventajas competitivas de microempresas y microproductores;
- g) Identificación, adquisición y transferencia de diseños, prototipos e innovaciones tecnológicas;
- h) Participación en ferias y exposiciones nacionales y del exterior;
- i) Establecimiento de centros de almacenaje, distribución y venta de productos de las microempresas en México y en el exterior;
- j) Desarrollo de un sistema de información especializada para los integrantes de la CMP y vinculación con centros de información y bancos de datos;
- k) Estudios e investigaciones de mercado de interés colectivo;

Nacional Financiera podrá ampliar esta relación de gastos elegibles con otras iniciativas que clara y efectivamente contribuyan al incremento de la competitividad colectiva de los integrantes de la CMP

Los recursos de este Componente de Competitividad en todos los FCD que se formen, serán administrados de manera exclusiva por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en virtud del Proyecto Conjunto concertado con NAFIN para fortalecer el funcionamiento del Programa Global para el Desarrollo de la Microempresa.

Componente de Desarrollo: A partir del cuarto año después de la constitución del Fondo, los recursos de este Componente se destinarán, en una proporción creciente que dependerá del grado de cumplimiento que se haya registrado en ese período, a los siguientes propósitos particulares, en la inteligencia de que serán los propios integrantes de la CMP los que decidan la manera en que participarán de los beneficios de acuerdo al porcentaje de su respectivas aportaciones.

- Cubrir gastos médicos mayores (emergencia, hospitalización e intervenciones quirúrgicas) del integrante de la CMP y de sus familiares en primer grado.
- Cubrir gastos educativos de los hijos de los integrantes de la CMP, de acuerdo a los criterios de elegibilidad de gastos que determine el Consejo de Administración de la ODF.

- Formar un fondo especial de respaldo para acceder a financiamiento de largo plazo para la adquisición de paquetes de auto-construcción habitacional, cuyas características definirá la propia CMP y dependerán del importe que hayan podido reunir en este Componente.
- Cuando se tienen más de 60 años, formar una cuenta individual de retiro.
- Realizar inversiones de beneficio comunitario.

Cada uno de los integrantes de la CMP decidirá sobre las combinaciones de destino que desea otorgar a su participación en el Componente de Desarrollo del FCD.

En caso de fallecimiento, la pareja y, en su caso, los hijos recibirán los beneficios de este Componente, tal como si fueran los propios integrantes de la CMP, o bien el importe en efectivo que corresponda para cubrir gastos de defunción.

Los Fondos como vehículo de pago.- Las ODF's y las propias microempresas utilizarán al Componente de Desarrollo de los Fondos como vehículo de pago de sus obligaciones de crédito. De esta manera, al presentarse un vencimiento conforme al calendario de pagos y/o cuando NAFIN o el intermediario financiero lo soliciten, la Institución Fiduciaria dispondrá de los recursos del Componente de Desarrollo para cubrir oportunamente las amortizaciones y el pago de intereses previsto. Al agotarse los recursos de este Componente, se recurrirá para tal propósito a los recursos depositados en la Subcuenta del Componente de Competitividad.

Cuando el importe de los recursos que destine la institución fiduciaria a la liquidación de obligaciones crediticias resulte superior a la cantidad que reciba para tal propósito por parte de la ODF y/o de las microempresas acreditadas, se entregará un reporte de faltante al Consejo de Administración de la ODF, que asumirá el compromiso de informar con detalle del incumplimiento a los integrantes de la CMP.

Los Fondos y el Respaldo de la ODF.- Los recursos que se retiren del Fondo para cubrir la totalidad o parte del sueldo del Director General, como se señaló anteriormente, afectarán el Componente de Desarrollo .

El Consejo de Administración de la ODF y los integrantes de la CMP deberán cuidar que no se presenten incumplimientos de obligaciones de pago, así como vigilar y respaldar al Director General para que alcance la autosuficiencia operativa a la mayor brevedad, pues de otra manera, no sólo se disminuirá gradualmente el límite del respaldo financiero en beneficio de la CMP por parte de NAFIN, sino que se irán reduciendo los recursos y, en consecuencia, las expectativas de desarrollo de la propia comunidad.

4.-CONSTITUCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DE FOMENTO

Para instrumentar la iniciativa de los agentes locales y operar el Programa con un alcance masivo y un enfoque especializado, se formarán sociedades mercantiles

que actuarán como Organizaciones de Fomento (ODF's), cuya estructura directiva, organizacional y funcional se apegará al modelo proporcionado por el Programa Global.

La Organización de Fomento actuará como una empresa de servicios con enfoque de negocio y mantendrá como único objetivo el impulso del desarrollo integral de los miembros de la Comunidad Microempresarial del Proyecto.

a) La ODF como Agente de Interlocución y Enlace

Si bien la ODF no proporcionará directamente los servicios de respaldo empresarial, en materia de información, asesoría técnica, financiamiento, capacitación y soporte tecnológico, sí asumirá la responsabilidad de asegurarse que las empresas que integran la Comunidad Microempresarial del Proyecto (CMP) que requieran de tales respaldos para instrumentar sus Planes de Negocio, lo reciban en términos y condiciones accesibles, adecuados, oportunos y competitivos. La ODF actuará, por lo tanto, como un instrumento de interlocución y enlace, que buscará no sólo que los servicios sean adecuados a los requerimientos particulares de los integrantes de la CMP, sino que además tratará de contribuir a que estos servicios sean también rentables y atractivos para las instituciones formales de respaldo empresarial, con el fin de que sean incorporados entre sus prioridades de atención y negocio.

b) La Estructura Legal de la ODF

Con el fin de asegurar que asumen plenamente su responsabilidad y desarrollan la confianza en sí mismos para administrar íntegramente su empresa de servicios, en la fase inicial, las microempresas y/o microproductores serán propietarios de la totalidad del capital social de la ODF, que se constituirá como Sociedad Anónima de Capital Variable, con base en los estatutos que proporciona el Programa Global. Serán invitados a participar como miembros del Consejo de Administración, tres prestigiados hombres de empresa o académicos de la región, quienes asumirán el compromiso de aportar su experiencia y su consejo para el mejor cumplimiento de los objetivos del Programa Global y para compensar la propia falta de experiencia de los representantes de la CMP en el funcionamiento de consejos directivos. Se recomendará de manera especial a estos Consejeros Especiales no asumir funciones de Dirección y que complementen pero no sustituyan en la toma de decisiones a los Consejeros que designen los integrantes de la CMP.

Conforme avance el proceso de consolidación de la ODF, podrá invitarse a participar, con un máximo de 20% del capital accionario, a alguna Institución, organización o entidad de los sectores privado o social, que mantenga entre sus propósitos principales el impulso al desarrollo económico y social del Estado o la región. También podrá extenderse la invitación a los Consejeros Especiales para suscribir hasta un máximo del 10% del capital social de la ODF.

c) Los Esquemas de Respaldo

En función del propósito de inculcar y fortalecer en microempresas y microproductores el sentido de la rentabilidad y la eficiencia, y a partir del principio de que sólo se puede predicar con el ejemplo, las ODF's deberán actuar como empresas privadas con un enfoque conjugado de negocio y fomento, y trabajarán conjuntamente con las microempresas en el diseño e instrumentación de sus planes de negocio, que tendrán como único propósito el incremento de las ganancias de los integrantes de la CMP.

Las ODF's podrán optar por dos modalidades de funcionamiento para canalizar su acción de fomento, de acuerdo con los requerimientos particulares de cada microempresa o microproductor:

i. *Esquema de Respaldo Individual:*

Mediante el cual la microempresa realiza directamente la totalidad de las cuatro siguientes funciones básicas de la administración empresarial:

- Adquisición y administración de insumos, materias primas, maquinaria y equipo, instalaciones, etc.;
- Administración Financiera, que considera la contratación de créditos para la ejecución del Plan de Negocio Individual;
- Promoción y comercialización;
- Producción de bienes o prestación de servicios.

Estas funciones las realizará la microempresa con el respaldo y la participación comprometida de su ODF, quien le facilitará el esfuerzo conjunto con otras microempresas para aumentar la capacidad de negociación y la competitividad colectiva.

ii. Esquema de Soporte Funcional:

Mediante el cual el microproductor encomienda a la ODF la realización de las funciones siguientes:

- c Adquisición y administración de insumos, materias primas, maquinaria y equipo, instalaciones, etc.;
- c Administración Financiera, que considera la contratación de créditos para la ejecución del Plan de Negocio Global;
- c Promoción y comercialización.

Bajo este esquema, los microproductores podrán concentrar todo su esfuerzo y su tiempo laboral en el ejercicio de su verdadera especialidad: la producción de bienes o la prestación de servicios, para lo cual recibirán el respaldo comprometido de su ODF.

La encomienda conjunta de tareas de interés común a la ODF no significa participar en una asociación o una fusión entre productores o microempresas, ya

que conservarán siempre el carácter individual de su operación productiva. De ninguna manera se trata de una distribución cooperativa del esfuerzo colectivo; los resultados y el nivel de ingresos correspondiente variará en cada caso y dependerá directamente de la calidad y de la cantidad del trabajo respectivo.

De esta manera, cada microproductor y la ODF trabajan en un proyecto conjunto de complementación y de división racional del trabajo. La ODF promueve la venta de los productos y levanta los pedidos, con base en los cuales obtiene respaldo crediticio y adquiere las materias primas e insumos necesarios, y los administra para proveerlos oportunamente a los microproductores, con quienes concerta compromisos de producción y entrega, de acuerdo con la capacidad productiva que estén dispuestos a comprometer con el Proyecto. La ODF, en consecuencia, hace acopio de materias primas y de producto terminado, se hace cargo de la cobranza; del depósito previsto al Fondo de Competitividad y Desarrollo (FCD); de la liquidación de los créditos; de la entrega de anticipos y finalmente del pago del saldo de cada operación, de acuerdo a los precios concertados.

La ODF retendrá el 10 % del precio de venta para cubrir, por encomienda de la CMP, los gastos de gestión en la promoción de ventas, en la adquisición y administración de insumos, en el empaque, transporte y entrega de las mercancías, así como el costo financiero de los créditos de respaldo y el cumplimiento de obligaciones tributarias de los propios microproductores.

d) Ingresos del Personal de la ODF

El Director General será contratado por la ODF por un período inicial de tres meses y se establecerá la siguiente meta específica de desempeño:

Al tercer mes, los ingresos netos derivados de la operación de la ODF deberán permitir cubrir cuando menos el 20 % del sueldo del Director General.

De cumplirse con la meta prevista, se reanudará el contrato de trabajo por un segundo período de tres meses y se establecerá una nueva meta de desempeño:

Al sexto mes, los ingresos netos derivados de la operación de la ODF deberán permitir cubrir cuando menos el 40% del sueldo del Director General.

De cumplirse con la meta prevista, se reanudará el contrato de trabajo por un tercer período de seis meses y se establecerá una nueva meta de desempeño:

Al doceavo mes, los ingresos netos derivados de la operación de la ODF deberán permitir cubrir cuando menos el 100% del sueldo del Director General.

En el momento en que el sueldo del Director General se pague íntegramente con los ingresos operativos de la ODF, se celebrará un contrato de trabajo definitivo. Esta contratación podrá realizarse antes de concluir el primer año, si esta última condición se cumple durante dos meses consecutivos.

El Director General podrá incorporar el personal de respaldo que requiera para realizar las tareas de promoción, concertación e instrumentación de Planes de Negocio de las microempresas que opten por el esquema de Respaldo Individual, o los expertos en adquisiciones y administración de inventarios, así como en comercialización y en finanzas, cuando se opere básicamente bajo el Esquema de Soporte Funcional. La correspondiente contratación se llevará a cabo cuando los ingresos de la ODF permitan cubrir los sueldos correspondientes, y siempre con la autorización previa de su Consejo de Administración

El nivel de sueldos del Director General y del personal de la ODF será determinado por su Consejo de Administración, tomando en consideración, las condiciones del mercado de trabajo y las características particulares de los candidatos.

Del Capital Social de la ODF, se podrá cubrir el sueldo del Director General durante el primer trimestre (hasta 100 % los dos primeros meses y hasta el 80% el tercero). Para los tres trimestres subsecuentes, la ODF podrá solicitar el retiro del Fondo de Competitividad y Desarrollo, de los recursos necesarios para complementar, en su caso, los ingresos de la ODF para cubrir el sueldo del Director General. (hasta 80% los meses 4 y 5; y hasta 60% de los meses 6 a 11)

e) Participación del personal de la ODF en las utilidades de la empresa

Los microempresarios y/o microproductores no obtendrán sus ganancias por conducto de la propiedad accionaria de su empresa de servicios, sino a través del ejercicio de su propia actividad productiva, la cual llevarán a cabo con el respaldo y la participación comprometida de su ODF. Tomando en cuenta que la ODF únicamente registrará

ingresos, y por lo tanto utilidades, si tiene éxito en su acción de fomento para contribuir a que los integrantes de la CMP obtengan ganancias adicionales, como un reconocimiento a la efectividad y un estímulo a la eficiencia y creatividad, la propia CMP cede íntegramente, en favor del personal de la ODF, los dividendos que pudieran corresponderle en virtud de su titularidad del capital accionario.

Para concretar esta decisión, el personal de la ODF participará como "Fideicomisario Especial" del Fondo de Competitividad y Desarrollo (FCD), exclusivamente por lo que se refiere al eventual ingreso por concepto de distribución de dividendos de la ODF y distribuirá la cantidad correspondiente en proporción a la respectiva participación en el importe total de sueldos.

f) El Respaldo de NAFIN a las ODF's

NAFIN habrá de inducir, financiar, facilitar y complementar el esfuerzo de las ODF's pero no habrá de sustituirlas en la responsabilidad de impulsar y

respaldar a las microempresas que integran su universo de atención. Sí realizará en cambio un esfuerzo continuo para proporcionar respaldo a las ODF's a través de la siguientes vertientes de acción:

i. Elaborar y proporcionar manuales de operación y guías de orientación para el mejor desempeño de las tareas y funciones de las ODF's, así como las propuestas metodológicas para los diferentes reportes y documentos previstos en el Programa Global. Suministrar además en forma continua artículos, documentos y bibliografía sobre temas relacionados con el fomento y desarrollo de la microempresa y sobre el funcionamiento de instituciones que en México y otros países proporcionan respaldo a la microempresa.

ii. Diseñar e instrumentar un programa permanente de formación y superación profesional para los Directores Generales y personal técnico de las ODF's, tanto en materia de administración empresarial como de formación de empresarios.

iii. Promover acuerdos de cooperación entre las ODF's y las instituciones públicas, privadas y sociales con capacidad de proporcionar respaldo a quienes integran la respectiva comunidad microempresarial de atención.

iv. Difundir entre las ODF's, por diversos medios, los resultados particulares de la acción de fomento de cada una de las propias ODF's, además de organizar encuentros para fortalecer la intercomunicación y el intercambio de experiencias y recomendaciones.

v. Llevar a cabo una labor de monitoreo permanente, con la finalidad de asegurar que cada ODF cumple de manera estricta con las disposiciones normativas del Programa Global, y emitir periódicamente una calificación sobre la eficiencia y la eficacia de su funcionamiento.

vi Coparticipar con las ODF's en las negociaciones globales para obtener términos y condiciones más favorables con proveedores de bienes y servicios y con empresas y entidades compradoras de México y del exterior.

vii. Identificar y negociar el respaldo técnico y financiero de organismos internacionales y de agencias bilaterales y fundaciones de cooperación para el desarrollo, en beneficio de las ODF's y las CMP's.

LA UTILIDAD INCREMENTAL Y EL INGRESO ADICIONAL

En el Programa Global, el aumento de la competitividad no tiene un sentido abstracto, significa generar utilidades incrementales para una microempresa y obtener ingresos adicionales para un microproductor, con respecto, en ambos casos, al nivel que habían previsto alcanzar sin participar en el Programa Global. La ganancia adicional debe obtenerse no sólo sin afectar, sino incluso fortaleciendo, el desarrollo integral de la empresa y de su actividad productiva en una perspectiva de largo plazo. Se parte del principio de que si el cambio en la acción empresarial no contribuye a obtener resultados concretos en tal dirección, tal cambio carece de sentido; de la misma manera que si las iniciativas de respaldo técnico y financiero no contribuyen a que la microempresa y/o el microproductor

obtengan ganancias adicionales, entonces tales iniciativas resultan, cuando menos, injustificables.

En el mismo sentido, las ODF's deberán operar también sobre bases de rentabilidad y autosuficiencia, obteniendo sus ingresos única y exclusivamente de compartir las ganancias adicionales que contribuyan a generar en las microempresas y microproductores a quienes proporcionen su respaldo. Esta participación se dará en la proporción minoritaria que determina el Programa y en el caso del Esquema de Respaldo Individual, de acuerdo a la opción que seleccione la microempresa (25% durante el año siguiente a la instrumentación del Plan de Negocio; o bien 50% durante el semestre posterior, ó 100% de las utilidades durante el primer trimestre.) De esta manera, las ODF's sólo podrán sobrevivir y hacer negocio en la medida en que su respaldo técnico y promocional tengan verdadero éxito y éste se confirme con el registro de mayores utilidades por parte de las microempresas o de mayores ingresos por parte de los microproductores.

PLAN FINANCIERO DE GANANCIAS ADICIONALES

Para impulsar un proceso gradual de culturización empresarial, el Programa Global otorga una importancia significativa a los "Planes de Negocio", que las microempresas y microproductores habrán de diseñar e instrumentar conjuntamente con sus ODF's, para obtener metas específicas de utilidad incremental o ingreso adicional, a través de la identificación y superación de las

limitaciones y obstáculos estructurales que frenan su desarrollo, y mediante el adecuado aprovechamiento de sus ventajas competitivas.

Este instrumento no se refiere a los planes de negocio que responden a técnicas y criterios tradicionales y que son generalmente diseñados para empresas de otras dimensiones, se trata de planes de acción acordes con la realidad de las microempresas, que se sustentan en una metodología sencilla para que, mediante un trabajo de análisis conjunto, la ODF y cada microempresario identifiquen con orden aquellas acciones que con el menor cambio, costo, tiempo y esfuerzo, permitirán a las microempresas obtener su meta específica de utilidades incrementales.

El Plan de Negocio Individual constituirá un compromiso y un programa de esfuerzo compartido de la ODF y cada microempresa, en el que plasmarán la meta concreta de utilidades incrementales que se proponen alcanzar en el siguiente trimestre, semestre o año; las acciones que habrán de instrumentar para lograr tal propósito y el compromiso específico de compartir las utilidades incrementales en el caso de que éstas lleguen efectivamente a registrarse.

La metodología del Plan de Negocio toma en particular consideración que para un microempresario el largo plazo concluye antes de un año, que los procedimientos convencionales de diagnóstico integral han demostrado ampliamente ser inapropiados para las muy pequeñas unidades productivas y que el propietario

de una microempresa no realiza cambios ni instrumenta acciones importantes para lograr objetivos que le resulten abstractos, como pudieran ser los conceptos de mejora continua, fortalecimiento de competitividad o calidad total, pero que sí reacciona y actúa ante una meta concreta y cuantificable como la de obtener una cifra determinada de ganancias adicionales.

Para quienes reciben el respaldo de la ODF a través del Esquema de Soporte Funcional, funcionará un Plan de Negocio Global que tendrá como meta concreta el incremento de las ganancias de la Comunidad Microempresarial del Proyecto, en su conjunto. Este Plan será elaborado por la ODF y aprobado por su Consejo de Administración.

VENTAJAS COMPETITIVAS QUE SE BUSCAN

El Programa Global reconoce que una limitación estructural importante de microempresas y microproductores se localiza en la selección equivocada de un mercado o de una fuente de suministro; pero lo que es más grave, la experiencia confirma que sólo en muy pocos casos las microempresas han seleccionado correctamente los productos o servicios que manufacturan y proporcionan, en función de las ventajas competitivas que les otorga su condición de pequeñas. La acción promocional de las ODF's deberá orientarse, en buena medida, a la corrección de esta limitación estructural, aceptando que microempresas y microproductores no sólo pueden sobrevivir sin protecciones interminables, sino que disponen de ciertas ventajas relativas que las colocan en posibilidades reales de participar en mercados atractivos y, por ende, competidos. Por supuesto, la ODF no debe perder de vista que estas ventajas son potenciales y que únicamente si se

desarrollan oportuna y adecuadamente se convierten en verdaderos factores de competencia.

El impulso al desarrollo de las siguientes ventajas competitivas será objeto primordial de la acción de fomento de las ODF's:

- i. Capacidad para incorporar con mayor velocidad y menor costo las mejoras técnicas y la innovación tecnológica.

Si bien las nuevas tendencias tecnológicas, la apertura comercial y, en general, el proceso de integración a la economía mundial, ha planteado al sector empresarial en su conjunto la necesidad de modernizarse y, específicamente, de incorporar cambios, en ocasiones significativos, tanto en el tipo de productos, como en los procesos mismos de fabricación, es indudable que la microempresa reúne las condiciones de flexibilidad y versatilidad más favorables para ejecutar tales ajustes, no sólo con la mayor velocidad, sino además con las menores implicaciones en términos de costo y de inversiones adicionales.

En este factor de competencia se explica la creciente participación de un número importante de microempresas de países industrializados en el comercio mundial. Esta capacidad de reacción casi inmediata les ha permitido adelantarse a las empresas de otros estratos y lograr un posicionamiento de vanguardia en ciertos mercados importantes.

Debemos reconocer, sin embargo, que en México este factor de competencia no sólo no ha sido capitalizado, sino que difícilmente ha sido considerado por las propias microempresas e incluso por quienes promueven su respaldo. La microempresa en nuestro País ha prevalecido en el rezago tecnológico y muy rara vez se le ha concedido capacidad real de competencia y en diversos casos ni siquiera la capacidad de generarla. La ODF deberá trabajar conjuntamente con centros de investigación y desarrollo tecnológico públicos, privados y universitarios, para convertir este factor potencial en un efectivo factor de competencia de los integrantes de la CMP.

- ii. Compromiso patrimonial de largo plazo del propietario-administrador con el futuro de la empresa.

El hecho de que el propietario de los activos y responsable principal de los pasivos, participe directamente en la administración y con frecuencia en la propia actividad operativa de la microempresa, tiende a constituirse en una ventaja competitiva, sobre todo si se considera que en sus decisiones vincula el destino de su patrimonio y su tranquilidad familiar a los resultados de su propia gestión empresarial.

Cuando el director de una empresa grande o mediana fracasa en su gestión, pierde el empleo; cuando lo hace un microempresario, además del empleo pierde su patrimonio y su tranquilidad. Este ineludible compromiso de largo plazo podrá

convertirse en una ventaja competitiva, si el microempresario se convence de la importancia que puede tener la planeación en la actividad productiva.

iii. Capacidad idónea para atender nichos de mercado exclusivos y de reducidos montos de demanda diferenciada.

La demanda de todo tipo de bienes ha tendido a dispersarse en pequeños nichos de mercado. En el mundo industrializado, esta tendencia ya trascendió los estratos medios y avanza hacia los populares. En México este cambio de actitud en los patrones de consumo ya trasciende de manera irreversible hacia los niveles de ingresos medios. Es un hecho incuestionable que los consumidores prefieren cada vez más productos diferenciados sobre los de carácter masivo. Una empresa grande perdería la ventaja competitiva que le proporciona la economía de escala, si pretendiera atender los crecientes requerimientos particulares de reducido volumen. La microempresa ha demostrado ampliamente ser la mejor y en algunos casos la única preparada para responder a esta tendencia. Aún más, la microempresa es la que dispone de mejores condiciones para trabajar sobre pedido, factor de competencia que puede ser de una importancia decisiva en cierto tipo de actividades.

La microempresa en México, sin embargo, casi se caracteriza por producir lo que no debe y/o vender sus productos donde tampoco debe.

En los países en que este estrato empresarial ha tenido el mayor éxito, la microempresa tiende a especializarse en la elaboración reducida de bienes de alta calidad de diseño, materias primas y procesos, así como de elevado costo y precio, destinados a la población de altos ingresos que, por cierto, acude regularmente a establecimientos exclusivos también de reducido volumen de ventas.

La producción para atender los requerimientos de las grandes mayorías de la población, las de menores ingresos, la llevan a cabo las medianas y grandes empresas, que operan con economías de escala y producción en serie. Se trata en este caso de bienes convencionales, de calidad y precio reducido que interesan a un mercado en el que la microempresa ha pretendido equivocada y tradicionalmente incursionar, de manera infructuosa y, en todo caso, sin provecho significativo. Esta deformación estructural, se ha tratado con frecuencia de compensar, también infructuosamente, con financiamiento barato o con subsidios del Estado.

Cuando una microempresa ve desplazados sus productos del mercado por la oferta de empresas medianas o grandes, ya sean nacionales o extranjeras, el error es invariablemente de la microempresa que incursiona en mercados que no son los que le corresponden. En estos casos, de no corregirse esta deficiencia estructural, de poco servirán los apoyos de crédito, capacitación, asesoría técnica, información o soporte tecnológico; es más, muy probablemente resultarán contraproducentes.

La reorientación productiva, así como de fuentes de pro veeduría y de nichos de mercado, será una de las tareas más difíciles, pero también más trascendentes de

las ODF's, pues no sólo permitirá reducir la alta mortandad de unidades productivas, sino ampliar efectivamente sus expectativas de desarrollo.

iv. Capacidad de adoptar con ventaja el paradigma de especialización flexible.

La microempresa es prácticamente el único estrato que está en posibilidades estructurales para lograr con rentabilidad una especialización flexible, que no sólo le permitiría mantener una conveniente diversificación en la demanda, sino además y sobre todo, disponer de márgenes de maniobra ante los efectos de la contracción operativa de una cierta rama de actividad económica. El paradigma de la especialización flexible ha sido el factor determinante del éxito y desarrollo de microempresas en muy diversos países, y sin duda puede convertirse en una ventaja competitiva de las microempresas mexicanas. El respaldo del la ODF será determinante en la posibilidad de aprovechar esta incuestionable ventaja competitiva de las más pequeñas unidades productivas.

v. Capacidad de personalizar la relación comercial y productiva con clientes y proveedores.

El propietario de la microempresa está en posibilidades de incorporar un sentido personal a su relación productiva y, en consecuencia, de otorgar un mejor servicio y atención que la que pueden proporcionar empresas de mayores dimensiones. Este estrecho contacto personal permite además conocer con mucho mayor oportunidad y precisión las reacciones y recomendaciones de los clientes respecto de la capacidad de los bienes y servicios que ofrece para actuar como verdaderos

satisfactorios. Este vínculo especial con proveedores de materias primas e insumos puede también convertirse en un vehículo particularmente eficaz para conocer con la conveniente anticipación, las acciones y reacciones de las empresas que abastecen con mayor éxito el mercado. Probablemente la ventaja más significativa y práctica que se deriva de esta relación personal es que permite al administrador de una microempresa reaccionar con mucho mayor oportunidad y precisión a los cambios que en ambas instancias puedan originarse. Tampoco esta ventaja ha sido capitalizada en forma amplia por el propietario o administrador de microempresas en México, quien por lo general tiende a imitar en su comportamiento a los administradores de empresas grandes y desaprovecha lamentablemente esta ventaja competitiva. La ODF habrá de mantener como otro propósito importante el influir en la corrección de esta práctica equivocada.

ESQUEMA JURIDICO

En el proceso de formación e implementación de una Organización de Fomento existen diferentes actos jurídicos que están implícitos y que proporcionan el soporte legal del funcionamiento de esta, en este capítulo analizaremos los actos que se consideraron de mayor influencia para esta nueva forma de organización: la Donación, el Fideicomiso; la Sociedad Anónima, y estructura Fiscal.

Para complementar este capítulo al final del trabajo se anexan algunos formatos legales para la constitución de las Organizaciones de fomento.

DONACIÓN

Anteriormente se hizo mención que los gobiernos estatales tienen un papel importante en la constitución de las organizaciones de fomento, son los primeros que hacen una donación para dar inicio al fideicomiso. Esta donación tiene una regulación que esta vista por Código Civil :

CAPITULO I

De las donaciones en general

Artículo 2332. Donación es un contrato por el que una persona transfiere a otra, gratuitamente una parte o la totalidad de sus bienes presentes.

Artículo 2333. La donación no puede comprender los bienes futuros.

Artículo 2334. La donación puede ser pura, condicional, onerosa o remuneratoria.

Artículo 2335. Pura es la donación que se otorga en términos absolutos, y

condicional la que depende de algún acontecimiento incierto.

Artículo 2336. Es onerosa la donación que se hace imponiendo algunos gravámenes, y remuneratoria la que se hace en atención a servicios recibidos por el donante

y que este no tenga obligación de pagar.

Artículo 2337. Cuando la donación sea onerosa, solo se considera donado el exceso que hubiere en el precio de la cosa, deducidas de el las cargas.

Artículo 2338. Las donaciones solo pueden tener lugar entre vivos y no pueden revocarse sino en los casos declarados en la ley.

Artículo 2339. Las donaciones que se hagan para después de la muerte del donante, se regirán por las disposiciones relativas del Libro Tercero; y las que se hagan entre consortes, por lo dispuesto en el Capitulo VII, Titulo V, del Libro Primero.

Artículo 2340. La donación es perfecta desde que el donatario la acepta y hace saber la aceptación al donador.

Artículo 2341. La donación puede hacerse verbal o por escrito.

Artículo 2342. No puede hacerse la donación verbal mas que de los bienes muebles.

Artículo 2343. La donación verbal solo producirá efectos legales cuando el valor de los muebles no pase de doscientos pesos.

Artículo 2344. Si el valor de los muebles excede de doscientos pesos, pero no de cinco mil, la donación debe hacerse por escrito.

Si excede de cinco mil pesos, la donación se reducirá a escritura publica.

Artículo 2345. La donación de bienes raíces se hará en la misma forma que para su venta exige la ley.

Artículo 2346. La aceptación de las donaciones se hará en la misma forma en que estas deban hacerse; pero no surtirá efectos si no se hiciera en vida del donante.

Artículo 2347. Es nula la donación que comprenda la totalidad de los bienes del donante, si este no se reserva en propiedad o en usufructo lo necesario para vivir según sus circunstancias.

Artículo 2348. Las donaciones serán inoficiosas en cuanto perjudiquen la obligación del donante de ministrar alimentos a aquellas personas a quienes los debe conforme a la ley.

Artículo 2349. Si el que hace donación general de todos sus bienes, se reserva algunos para testar, sin otra declaración, se entenderá reservada la mitad de los bienes donados.

Artículo 2350. La donación hecha a varias personas conjuntamente, no produce a favor de estas el derecho de acrecer, si no es que el donante lo haya establecido de un modo expreso.

Artículo 2351. El donante solo es responsable de la evicción de la cosa donada si expresamente se obligo a prestarla.

Artículo 2352. No obstante lo dispuesto en el artículo que precede, el donatario queda subrogado en todos los derechos del donante si se verifica la evicción.

Artículo 2353. Si la donación se hace con la carga de pagar las deudas del donante, solo se entenderán comprendidas las que existan con fecha autentica al tiempo de la donación.

Artículo 2354. Si la donación fuere de ciertos y determinados bienes, el donatario no responderá de las deudas del donante, sino cuando sobre los bienes donados estuviere constituida alguna hipoteca o prenda, o en caso de fraude, en perjuicio de los acreedores.

Artículo 2355. Si la donación fuere de todos los bienes, el donatario será responsable de todas las deudas del donante anteriormente contraídas, pero solo hasta la cantidad concurrente con los bienes donados y siempre que las deudas tengan fecha autentica.

Artículo 2356. Salvo que el donador dispusiere otra cosa, las donaciones que consistan en prestaciones periódicas se extinguen con la muerte del donante.

CAPITULO II

De las personas que pueden recibir donaciones

Artículo 2357. Los no nacidos pueden adquirir por donación, con tal que hayan estado concebidos al tiempo en que aquella se hizo y sean viables conforme a lo dispuesto en el artículo 337.

Artículo 2358. Las donaciones hechas simulando otro contrato a personas que conforme a la ley no puedan recibirlas, son nulas, ya se hagan de un modo directo,

ya por interpósita persona.

CAPITULO III

De la revocación y reducción de las donaciones

Artículo 2359. Las donaciones legalmente hechas por una persona que al tiempo de otorgarlas no tenía hijos, pueden ser revocadas por el donante cuando le hayan sobrevenido hijos que han nacido con todas las condiciones que sobre viabilidad exige el artículo 337.

Si transcurren cinco años desde que se hizo la donación y el donante no ha tenido hijos o habiéndolos tenido no ha revocado la donación, esta se volverá irrevocable. Lo mismo sucede si el donante muere dentro de ese plazo de cinco años sin haber revocado la donación.

Si dentro del mencionado plazo naciere un hijo póstumo del donante, la donación se tendrá por revocada en su totalidad.

Artículo 2360. Si en el primer caso del artículo anterior el padre no hubiere revocado la donación, esta deberá reducirse cuando se encuentre comprendida en la disposición del artículo 2348, a no ser que el donatario tome sobre sí la obligación de ministrar alimentos y la garantice debidamente.

Artículo 2361. La donación no podrá ser revocada por superveniencia de hijos:

- I. Cuando sea menor de doscientos pesos;
- II. Cuando sea antenupcial;
- III. Cuando sea entre consortes;

IV. Cuando sea puramente remuneratoria.

Artículo 2362. Rescindida la donación por superveniencia de hijos, serán restituidos al donante los bienes donados, o su valor si han sido enajenados antes del nacimiento de los hijos.

Artículo 2363. Si el donatario hubiere hipotecado los bienes donados, subsistirá la hipoteca, pero tendrá derecho el donante de exigir que aquel la redima. Esto mismo tendrá lugar tratándose de usufructo o servidumbre impuestas por el donatario.

Artículo 2364. Cuando los bienes no puedan ser restituidos en especie, el valor exigible será el que tenían aquellos al tiempo de la donación.

Artículo 2375. Las donaciones inoficiosas no serán revocadas ni reducidas, cuando muerto el donante, el donatario tome sobre si la obligación de ministrar los alimentos debidos y la garantice conforme a derecho.

Artículo 2376. La reducción de las donaciones comenzara por la ultima en fecha, que será totalmente suprimida si la reducción no bastare a completar los alimentos.

Artículo 2377. Si el importe de la donación menos antigua no alcanzare, se procederá respecto de la anterior, en los términos establecidos en el artículo que precede, siguiendo el mismo orden hasta llegar a la mas antigua.

Artículo 2378. Habiendo diversas donaciones otorgadas en el mismo acto o en la misma fecha, se hará la reducción entre ellas a prorrata.

Artículo 2379. Si la donación consiste en bienes muebles, se tendrá presente para la reducción el valor que tenían al tiempo de ser donados.

Artículo 2380. Cuando la donación consiste en bienes raíces que fueren cómodamente divisibles, la reducción se hará en especie.

Artículo 2381. Cuando el inmueble no pueda ser dividido y el importe de la reducción exceda de la mitad del valor de aquel, recibirá el donatario el resto en dinero.

Artículo 2382. Cuando la reducción no exceda de la mitad del valor del inmueble, el donatario pagará el resto.

Artículo 2383. Revocada o reducida una donación por inoficiosa, el donatario solo responderá de los frutos desde que fuere demandado.

EL FIDEICOMISO

Una figura jurídica que tiene una fuerte influencia dentro de la constitución es el fideicomiso para la formación del fondo de competitividad y desarrollo. la fuente para el análisis fue tomada del libro; El Fideicomiso Teoría y Practica de Rodolfo Batiza.

El fideicomiso es un mandato irrevocable en virtud de el cual se transmiten determinados bienes a una persona llamada fiduciario, para que disponga de ellos conforme lo ordene el que los transmite, llamado fideicomitente, a beneficio de un tercero llamado fideicomisario.

Conforme a los artículos 346, 351 y 356 de la Ley general de Títulos y Operaciones de Crédito, se concibe al fideicomiso como una afectación patrimonial a un fin cuyo logro se confía a las gestiones de un fiduciario, afectación por virtud de la cual el fideicomitente queda privado de toda acción o derecho de disposición sobre los bienes fideicometidos, de los cuales pasa a ser titular la institución fiduciaria para el exacto y fiel cumplimiento del fin lícito encomendado.

Sujetos:

Fideicomitente. según el derecho angloamericano, por implicar la creación de un fideicomiso un cambio de propiedad, puede establecerse la regla general de que todo el que sea capaz de disponer de derechos legales o de equidad es libre, si así lo desea, de transmitirlos a un beneficiario para la realización de sus propósitos.

Fideicomitentes adherentes. Que mediante contrato de adhesión posteriores se suman a un fideicomiso ya constituido con aportaciones adicionales.

Fiduciario. En el derecho angloamericano la cuestión de quién puede ser fiduciario, implica una variedad de consideraciones. recordemos que para que una persona pueda serlo debe tener capacidad para adquirir y poseer en propiedad los bienes sobre los cuales se constituye el fideicomiso, así como la competencia suficiente para manejar el patrimonio conforme a los términos establecidos en el instrumento respectivo o según las instrucciones de los beneficiarios.

Fideicomisario. Partiendo de las reglas de que la equidad sigue al derecho escrito, se admite en el sistema angloamericano que quien tiene capacidad para adquirir un derecho legal puede, a través del fideicomiso, recibir un derecho de equidad.

objeto:

un fideicomiso no puede existir, amenos que al tiempo de su creación exista un bien que sea su objeto, agregando que la creación no seria posible con respecto a bienes cuya propiedad no se tiene, aunque alguna vez se haya tenido o aunque se espere tenerla en el futuro.

Fin:

Todo acto jurídico, en principio, debe tener un fin licito, en el fideicomiso el fin lo otorga el fideicomitente.

LA SOCIEDAD ANÓNIMA

Para la figura jurídica que asume la organización de fomento que es una sociedad anónima de capital variable se tomo como marco de referencia la Ley General de Sociedades Mercantiles en los apartados siguientes:

CAPITULO V

De la sociedad anónima

Artículo 87.- Sociedad anónima es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones.

Artículo 88.- La denominación se formará libremente, pero será distinta de la de cualquiera otra sociedad y al emplearse irá siempre seguida de las palabras "Sociedad Anónima" o de su abreviatura "S.A.".

|SECCION PRIMERA

De la constitución de la sociedad

Artículo 89.- Para proceder a la constitución de una sociedad anónima se requiere:

- I.- Que haya dos socios como mínimo, y que cada uno de ellos suscriba una acción por lo menos;
- II.- Que el capital social no sea menor de cincuenta millones de pesos y que esté íntegramente suscrito;
- III.- Que se exhiba en dinero en efectivo, cuando menos el veinte por ciento del valor de cada acción pagadera en numerario, y
- IV.- Que se exhiba íntegramente el valor de cada acción que haya de pagarse, en todo o en parte, con bienes distintos del numerario.

Artículo 90.- La sociedad anónima puede constituirse por la comparecencia ante notario de las personas que otorguen la escritura social, o por suscripción pública.

Artículo 91.- La escritura constitutiva de la sociedad anónima deberá contener, además de los datos requeridos por el artículo 6º, los siguientes:

- I.- La parte exhibida del capital social;
- II.- El número, valor nominal y naturaleza de las acciones en que se divide el capital social, salvo lo dispuesto en el segundo párrafo de la fracción IV del artículo 125;
- III.- La forma y términos en que deba pagarse la parte insoluta de las acciones;
- IV.- La participación en las utilidades concedidas a los fundadores;
- V.- El nombramiento de uno o varios comisarios;
- VI.- Las facultades de la asamblea general y las condiciones para la validez de sus deliberaciones, así como para el ejercicio del derecho de voto, en cuanto las

disposiciones legales puedan ser modificadas por la voluntad de los socios.

Artículo 92.- Cuando la sociedad anónima haya de constituirse por suscripción pública, los fundadores redactarán y depositarán en el Registro Público de Comercio, un programa que deberá contener el proyecto de los estatutos, con los requisitos del artículo 6º, excepción hecha de los establecidos por las fracciones I y VI, primer párrafo, y con los del artículo 91, exceptuando el prevenido por la fracción V.

Artículo 93.- Cada suscripción se recogerá por duplicado en ejemplares del programa, y contendrá:

- I.- El nombre, nacionalidad y domicilio del suscriptor;
- II.- El número, expresado con letras, de las acciones suscritas; su naturaleza y valor;
- III.- La forma y términos en que el suscriptor se obligue a pagar la primera exhibición;
- IV.- Cuando las acciones hayan de pagarse con bienes distintos del numerario, la determinación de éstos;
- V.- La forma de hacer la convocatoria para la Asamblea General Constitutiva y las reglas conforme a las cuales deba celebrarse;
- VI.- La fecha de la suscripción, y
- VII.- La declaración de que el suscriptor conoce y acepta el proyecto de los estatutos.

Los fundadores conservarán en su poder un ejemplar de la suscripción y entregarán el duplicado al suscriptor.

Artículo 94.- Los suscriptores depositarán en la institución de crédito designada al efecto por los fundadores, las cantidades que se hubieren obligado a exhibir en numerario, de acuerdo con la fracción III del artículo anterior, para que sean recogidas por los representantes de la sociedad una vez constituida.

Artículo 95.- Las aportaciones distintas del numerario se formalizarán al protocolizarse el acta de la asamblea constitutiva de la sociedad.

Artículo 96.- Si un suscriptor faltare a las obligaciones que establecen los artículos 94 y 95, los fundadores podrán exigirle judicialmente el cumplimiento o tener por no suscritas las acciones.

Artículo 97.- Todas las acciones deberán quedar suscritas dentro del término de un año, contado desde la fecha del programa, a no ser que en éste se fije un plazo menor.

Artículo 98.- Si vencido el plazo convencional o el legal que menciona el artículo anterior, el capital social no fuere íntegramente suscrito, o por cualquier otro motivo no se llegare a constituir la sociedad, los suscriptores quedarán desligados y podrán retirar las cantidades que hubieren depositado.

Artículo 99.- Suscrito el capital social y hechas las exhibiciones legales, los fundadores, dentro de un plazo de quince días, publicarán la convocatoria para la reunión de la Asamblea General Constitutiva, en la forma prevista en el programa.

Artículo 100.- La Asamblea General Constitutiva se ocupará:

I.- De comprobar la existencia de la primera exhibición prevenida en el proyecto de estatutos;

II.- De examinar y en su caso aprobar el avalúo de los bienes distintos del numerario que uno o más socios se hubiesen obligado a aportar. Los suscriptores no

tendrán derecho a voto con relación a sus respectivas aportaciones en especie;

III.- De deliberar acerca de la participación que los fundadores se hubieren reservado en las utilidades; y

IV.- De hacer el nombramiento de los administradores y comisarios que hayan de funcionar durante el plazo señalado por los estatutos, con la designación de quiénes de los primeros han de usar la firma social.

Artículo 101.- Aprobada por la Asamblea General la constitución de la sociedad, se procederá a la protocolización y registro del acta de la junta y de los estatutos.

Artículo 102.- Toda operación hecha por los fundadores de una sociedad anónima, con excepción de las necesarias para constituirla, será nula con respecto a la misma, si no fuere aprobada por la Asamblea General.

Artículo 103.- Son fundadores de una sociedad anónima:

I.- Los mencionados en el artículo 92, y

II.- Los otorgantes del contrato constitutivo social.

Artículo 104.- Los fundadores no pueden estipular a su favor ningún beneficio que menoscabe el capital social, ni en el acto de la constitución ni para lo porvenir.

Todo pacto en contrario es nulo.

Artículo 105.- La participación concedida a los fundadores en las utilidades anuales no excederá del diez por ciento, ni podrá abarcar un período de más de diez años a partir de la constitución de la sociedad. Esta participación no podrá

cubrirse sino después de haber pagado a los accionistas un dividendo del cinco por ciento sobre el valor exhibido de sus acciones

Artículo 106.- Para acreditar la participación a que se refiere el artículo anterior, se expedirán títulos especiales denominados "Bonos de Fundador" sujetos a las disposiciones de los artículos siguientes.

Artículo 107.- Los bonos de fundador no se computarán en el capital social, ni autorizarán a sus tenedores para participar en él a la disolución de la sociedad, ni para intervenir en su administración. Sólo confieren el derecho de percibir la participación en las utilidades que el bono exprese y por el tiempo que en el mismo se indique.

Artículo 108.- Los bonos de fundador deberán contener:

- I.- Nombre, nacionalidad y domicilio del fundador;
- II.- La expresión "bono de fundador" con caracteres visibles;
- III.- La denominación, domicilio, duración, capital de la sociedad y fecha de constitución;
- IV.- El número ordinal del bono y la indicación del número total de los bonos emitidos;
- V.- La participación que corresponda al bono en las utilidades y el tiempo durante el cual deba ser pagada;
- VI.- Las indicaciones que conforme a las leyes deben contener las acciones por lo que hace a la nacionalidad de cualquier adquiriente del bono;
- VII.- La firma autógrafa de los administradores que deben suscribir el documento conforme a los estatutos.

Artículo 109.- Los tenedores de bonos de fundador tendrán derecho al canje de sus títulos por otros que representen distintas participaciones, siempre que la participación total de los nuevos bonos sea idéntica a la de los canjeados.

Artículo 110.- Son aplicables a los bonos de fundador, en cuanto sea compatible con su naturaleza, las disposiciones de los artículos 111, 124, 126 y 127.

|SECCION SEGUNDA

De las acciones

Artículo 111.- Las acciones en que se divide el capital social de una sociedad anónima estarán representadas por títulos nominativos que servirán para acreditar y transmitir la calidad y los derechos de socio, y se regirán por las disposiciones relativas a valores literales, en lo que sea compatible con su naturaleza y no sea modificado por la presente Ley.

Artículo 112.- Las acciones serán de igual valor y conferirán iguales derechos. Sin embargo, en el contrato social podrá estipularse que el capital se divida en varias clases de acciones con derechos especiales para cada clase, observándose siempre lo que dispone el artículo 17.

Artículo 113.- Cada acción sólo tendrá derecho a un voto; pero en el contrato social podrá pactarse que una parte de las acciones tenga derecho de voto solamente en las Asambleas Extraordinarias que se reúnan para tratar los asuntos comprendidos en las fracciones I, II, IV, V, VI y VII del artículo 182.

No podrán asignarse dividendos a las acciones ordinarias sin que antes se pague a las de voto limitando un dividendo de cinco por ciento. Cuando en algún ejercicio

social no haya dividendos o sean inferiores a dicho cinco por ciento, se cubrirá éste en los años siguientes con la prelación indicada.

Al hacerse la liquidación de la sociedad, las acciones de voto limitado se reembolsarán antes que las ordinarias.

En el contrato social podrá pactarse que a las acciones de voto limitado se les fije un dividendo superior al de las acciones ordinarias.

Los tenedores de las acciones de voto limitado tendrán los derechos que esta ley confiere a las minorías para oponerse a las decisiones de las asambleas y para revisar el balance y los libros de la sociedad.

Artículo 114.- Cuando así lo prevenga el contrato social, podrán emitirse en favor de las personas que presten sus servicios a la sociedad, acciones especiales en las que figurarán las normas respecto a la forma, valor, inalienabilidad y demás condiciones particulares que les corresponda.

Artículo 115.- Se prohíbe a las sociedades anónimas emitir acciones por una suma menor de su valor nominal.

Artículo 116.- Solamente serán liberadas las acciones cuyo valor esté totalmente cubierto y aquellas que se entreguen a los accionistas según acuerdo de la asamblea general extraordinaria, como resultado de la capitalización de primas sobre acciones o de otras aportaciones previas de los accionistas, así como de capitalización de utilidades retenidas o de reservas de valuación o de revaluación.

Cuando se trate de capitalización de utilidades retenidas o de reservas de valuación o de revaluación, éstas deberán haber sido previamente reconocidas en estados financieros debidamente aprobados por la asamblea de accionistas.

Tratándose de reservas de valuación o de revaluación, éstas deberán estar apoyadas en avalúos efectuados por valuadores independientes autorizados por la Comisión Nacional de Valores, instituciones de crédito o corredores públicos titulados.

Artículo 117.- Las acciones cuyo valor no esté íntegramente pagado serán siempre nominativas.

La distribución de las utilidades y del capital social se hará en proporción al importe exhibido de las acciones.

Los suscriptores y adquirentes de acciones pagadoras serán responsables por el importe insoluto de la acción durante cinco años, contados desde la fecha del registro de traspaso; pero no podrá reclamarse el pago al enajenante sin que antes se haga excusión en los bienes del adquirente.

Las acciones a que se refiere este artículo podrán canjearse por acciones al portador, tan pronto como queden íntegramente pagadas, salvo disposición en contrario de los estatutos.

Artículo 118.- Cuando constare en las acciones el plazo en que deban pagarse las exhibiciones y el monto de éstas, transcurrido dicho plazo, la sociedad procederá a exigir judicialmente, en la vía sumaria, el pago de la exhibición, o bien a la venta de las acciones.

Artículo 119.- Cuando se decrete una exhibición cuyo plazo o monto no conste en las acciones, deberá hacerse una publicación, por lo menos 30 días antes de la fecha señalada para el pago, en el Periódico Oficial de la entidad federativa a que corresponda el domicilio de la sociedad. Transcurrido dicho plazo sin que se haya verificado la exhibición, la sociedad procederá en los términos del artículo anterior.

Artículo 120.- La venta de las acciones a que se refieren los artículos que preceden, se hará por medio de corredor titulado y se extenderán nuevos títulos o nuevos

certificados provisionales para substituir a los anteriores.

El producto de la venta se aplicará al pago de la exhibición decretada, y si excediere del importe de ésta, se cubrirán también los gastos de la venta y los intereses

legales sobre el monto de la exhibición. El remanente se entregará al antiguo accionista, si lo reclamare dentro del plazo de un año, contado a partir de la fecha de la venta.

Artículo 121.- Si en el plazo de un mes, a partir de la fecha en que debiera de hacerse el pago de la exhibición, no se hubiere iniciado la reclamación judicial o nohubiere sido posible vender las acciones en un precio que cubra el valor de la exhibición, se declararán extinguidas aquéllas y se procederá a la consiguiente reducción del capital social.

Artículo 122.- Cada acción es indivisible, y en consecuencia, cuando haya varios copropietarios de una misma acción, nombrarán un representante común, y si no se pusieren de acuerdo, el nombramiento será hecho por la autoridad judicial.

El representante común no podrá enajenar o gravar la acción, sino de acuerdo con las disposiciones del derecho común en materia de copropiedad.

Artículo 123.- En los estatutos se podrá establecer que las acciones, durante un período que no exceda de tres años, contados desde la fecha de la respectiva emisión, tengan derecho a intereses no mayores del nueve por ciento anual. En tal cas, el monto de estos intereses debe cargarse a gastos generales.

Artículo 124.- Los títulos representativos de las acciones deberán estar expedidos dentro de un plazo que no exceda de un año, contado a partir de la fecha del contrato social o de la modificación de éste, en que se formalice el aumento de capital.

Mientras se entregan los títulos podrán expedirse certificados provisionales, que serán siempre nominativos y que deberán canjearse por los títulos, en su oportunidad.

Los duplicados del programa en que se hayan verificado las suscripciones se canjearán por títulos definitivos o certificados provisionales, dentro de un plazo que no excederá de dos meses, contado a partir de la fecha del contrato social. Los duplicados servirán como certificados provisionales o títulos definitivos, en los casos que esta Ley señala.

Artículo 125.- Los títulos de las acciones y los certificados provisionales deberán expresar:

I.- El nombre, nacionalidad y domicilio del accionista;

II.- La denominación, domicilio y duración de la sociedad;

III.- La fecha de la constitución de la sociedad y los datos de su inscripción en el Registro Público de Comercio;

IV.- El importe del capital social, el número total y el valor nominal de las acciones.

Si el capital se integra mediante diversas o sucesivas series de acciones, las menciones del importe del capital social y del número de acciones se concretarán en cada emisión, a los totales que se alcancen con cada una de dichas series.

Cuando así lo prevenga el contrato social, podrá omitirse el valor nominal de las acciones, en cuyo caso se omitirá también el importe del capital social.

V.- Las exhibiciones que sobre el valor de la acción haya pagado el accionista, o la indicación de ser liberada;

VI.- La serie y número de la acción o del certificado provisional, con indicación del número total de acciones que corresponda a la serie;

VII.- Los derechos concedidos y las obligaciones impuestas al tenedor de la acción, y en su caso, a las limitaciones al derecho de voto, y

VIII.- La firma autógrafa de los administradores que conforme al contrato social deban suscribir el documento, o bien la firma impresa en facsímil de dichos administradores a condición, en este último caso, de que se deposite el original de las firmas respectivas en el Registro Público de Comercio en que se haya

registrado la Sociedad.

Artículo 126.- Los títulos de las acciones y los certificados provisionales podrán amparar una o varias acciones.

Artículo 127.- Los títulos de las acciones llevarán adheridos cupones, que se desprenderán del título y que se entregarán a la sociedad contra el pago de dividendos

o intereses. Los certificados provisionales podrán tener también cupones.

Artículo 128.- Las sociedades anónimas tendrán un registro de acciones que contendrá:

I.- El nombre, la nacionalidad y el domicilio del accionista, y la indicación de las acciones que le pertenezcan, expresándose los números, series, clases y demás particularidades;

II.- La indicación de las exhibiciones que se efectúen;

III.- Las transmisiones que se realicen en los términos que prescribe el artículo 129, y

IV.- (Se deroga).

Artículo 129.- La sociedad considerará como dueño de las acciones a quien aparezca inscrito como tal en el registro a que se refiere el artículo anterior. A este efecto, la sociedad deberá inscribir en dicho registro, a petición de cualquier titular, las transmisiones que se efectúen.

Artículo 130.- En el contrato social podrá pactarse que la transmisión de las acciones sólo se haga con la autorización del consejo de administración. El consejo

podrá negar la autorización designando un comprador de las acciones al precio corriente en el mercado.

Artículo 131.- La transmisión de una acción que se efectúe por medio diverso del endoso deberá anotarse en el título de la acción.

Artículo 132.- Los accionistas tendrán derecho preferente, en proporción al número de sus acciones, para suscribir las que emitan en el caso de aumento del capital social. Este derecho deberá ejercitarse dentro de los quince días siguientes a la publicación, en el Periódico Oficial del domicilio de la sociedad, del acuerdo de la Asamblea sobre el aumento del capital social.

Artículo 133.- No podrán emitirse nuevas acciones, sino hasta que las precedentes hayan sido íntegramente pagadas.

Artículo 134.- Se prohíbe a las sociedades anónimas adquirir sus propias acciones, salvo por adjudicación judicial, en pago de créditos de la sociedad.

En tal caso, la sociedad venderá las acciones dentro de tres meses, a partir de la fecha en que legalmente pueda disponer de ellas; y si no lo hiciere en ese plazo, las acciones quedarán extinguidas y se procederá a la consiguiente reducción del capital. En tanto pertenezcan las acciones a la sociedad, no podrán ser representadas en las asambleas de accionistas.

Artículo 135.- En el caso de reducción del capital social mediante reembolso a los accionistas, la designación de las acciones que hayan de nulificarse se hará por sorteo ante Notario o Corredor titulado.

Artículo 136.- Para la amortización de acciones con utilidades repartibles, cuando el contrato social la autorice, se observarán las siguientes reglas:

- I.- La amortización deberá ser decretada por la Asamblea General de Accionistas;
- II.- Sólo podrán amortizarse acciones íntegramente pagadas;
- III.- La adquisición de acciones para amortizarlas se hará en bolsa; pero si el contrato social o el acuerdo de la Asamblea General fijaren un precio determinado, las acciones amortizadas se designarán por sorteo ante Notario o Corredor titulado. El resultado del sorteo deberá publicarse por una sola vez en el "Periódico Oficial" de la entidad federativa del domicilio de la sociedad;
- IV.- Los títulos de las acciones amortizadas quedarán anulados y en su lugar podrán emitirse acciones de goce, cuando así lo prevenga expresamente el contrato social;
- V.- La sociedad conservará a disposición de los tenedores de las acciones amortizadas, por el término de un año, contado a partir de la fecha de la publicación a que se refiere la fracción III, el precio de las acciones sorteadas y, en su caso, las acciones de goce. Si vencido este plazo no se hubieren presentado los tenedores de las acciones amortizadas a recoger su precio y las acciones de goce, aquél se aplicará a la sociedad y éstas quedarán anuladas.

Artículo 137.- Las acciones de goce tendrán derecho a las utilidades líquidas, después de que se haya pagado a las acciones no reembolsables el dividendo señalado en el contrato social. El mismo contrato podrá también conceder el derecho de voto a las acciones de goce.

En caso de liquidación, las acciones de goce concurrirán con las no reembolsadas, en el reparto del haber social, después de que éstas hayan sido íntegramente

cubiertas, salvo que en el contrato social se establezca un criterio diverso para el reparto del excedente.

Artículo 138.- Los Consejeros y Directores que hayan autorizado la adquisición de acciones en contravención a lo dispuesto en el artículo 134, serán personal y solidariamente responsables de los daños y perjuicios que se causen a la sociedad o a los acreedores de ésta.

Artículo 139.- En ningún caso podrán las sociedades anónimas hacer préstamos o anticipos sobre sus propias acciones.

Artículo 140.- Salvo el caso previsto por el párrafo 2o. de la fracción IV del artículo 125, cuando por cualquier causa se modifiquen las indicaciones contenidas en los títulos de las acciones, éstas deberán cancelarse y anularse los títulos primitivos, o bien, bastará que se haga constar en estos últimos, previa certificación notarial

o de Corredor Público Titulado, dicha modificación.

Artículo 141.- Las acciones pagadas en todo o en parte mediante aportaciones en especie, deben quedar depositadas en la sociedad durante dos años. Si en este plazo aparece que el valor de los bienes es menor en un veinticinco por ciento del valor por el cual fueron aportados, el accionista está obligado a cubrir la diferencia a la sociedad, la que tendrá derecho preferente respecto de cualquier acreedor sobre el valor de las acciones depositadas.

SECCION TERCERA

De la administración de la sociedad

Artículo 142.- La administración de la sociedad anónima estará a cargo de uno o varios mandatarios temporales y revocables, quienes pueden ser socios o personas extrañas a la sociedad.

Artículo 143.- Cuando los administradores sean dos o más, constituirán el Consejo de Administración.

Salvo pacto en contrario, será Presidente del Consejo el Consejero primeramente nombrado, y a falta de éste el que le siga en el orden de la designación.

Para que el Consejo de Administración funcione legalmente deberá asistir, por lo menos, la mitad de sus miembros, y sus resoluciones serán válidas cuando sean tomadas por la mayoría de los presentes. En caso de empate, el Presidente del Consejo decidirá con voto de calidad.

En los estatutos se podrá prever que las resoluciones tomadas fuera de sesión de consejo, por unanimidad de sus miembros tendrán, para todos los efectos legales, la misma validez que si hubieren sido adoptadas en sesión de consejo, siempre que se confirmen por escrito.

Artículo 144.- Cuando los administradores sean tres o más, el contrato social determinará los derechos que correspondan a la minoría en la designación, pero en todo caso la minoría que represente un veinticinco por ciento del capital social nombrará cuando menos un consejero. Este porcentaje será del diez por ciento, cuando se trate de aquellas sociedades que tengan inscritas sus acciones en la Bolsa de Valores.

Artículo 145.- La Asamblea General de Accionistas, el Consejo de Administración o el Administrador, podrá nombrar uno o varios Gerentes Generales o

Especiales, sean o no accionistas. Los nombramientos de los Gerentes serán revocables en cualquier tiempo por el Administrador o Consejo de Administración o por la Asamblea General de Accionistas.

Artículo 146.- Los Gerentes tendrán las facultades que expresamente se les confieran; no necesitarán de autorización especial del Administrador o Consejo de Administración para los actos que ejecuten y gozarán, dentro de la órbita de las atribuciones que se les hayan asignado, de las más amplias facultades de representación y ejecución.

Artículo 147.- Los cargos de Administrador o Consejero y de Gerente son personales y no podrán desempeñarse por medio de representante.

Artículo 148.- El Consejo de Administración podrá nombrar de entre sus miembros un delegado para la ejecución de actos concretos. A falta de designación especial, la representación corresponderá al Presidente del Consejo.

Artículo 149.- El Administrador o el Consejo de Administración y los Gerentes podrán, dentro de sus respectivas facultades, conferir poderes en nombre de la sociedad, los cuales serán revocables en cualquier tiempo.

Artículo 150.- Las delegaciones y los poderes otorgados por el Administrador o Consejo de Administración y por los Gerentes no restringen sus facultades.

La terminación de las funciones de Administrador o Consejo de Administración o de los Gerentes, no extingue las delegaciones ni los poderes otorgados durante su ejercicio.

Artículo 151.- No pueden ser Administradores ni Gerentes los que conforme a la ley estén inhabilitados para ejercer el comercio.

Artículo 152.- Los estatutos o la asamblea general de accionistas, podrán establecer la obligación para los administradores y gerentes de prestar garantía para asegurar las responsabilidades que pudieran contraer en el desempeño de sus encargos.

Artículo 153.- No podrán inscribirse en el Registro Público de Comercio los nombramientos de los administradores y gerentes sin que se compruebe que han prestado la garantía a que se refiere el artículo anterior, en caso de que los estatutos o la asamblea establezcan dicha obligación.

Artículo 154.- Los Administradores continuarán en el desempeño de sus funciones aun cuando hubiere concluido el plazo para el que hayan sido designados, mientras no se hagan nuevos nombramientos y los nombrados no tomen posesión de sus cargos.

Artículo 155.- En los casos de revocación del nombramiento de los Administradores, se observarán las siguientes reglas:

I.- Si fueren varios los Administradores y solo se revocaren los nombramientos de algunos de ellos, los restantes desempeñaran la administración, si reúnen el quórum estatutario, y

II.- Cuando se revoque el nombramiento del Administrador único, o cuando habiendo varios Administradores se revoque el nombramiento de todos o de un número

tal que los restantes no reúnan el quórum estatutario, los Comisarios designarán con carácter provisional a los Administradores faltantes.

Iguales reglas se observarán en los casos de que la falta de los Administradores sea ocasionada por muerte, impedimento u otra causa.

Artículo 156.- El Administrador que en cualquiera operación tenga un interés opuesto al de la sociedad, deberá manifestarlo a los demás Administradores y abstenerse de toda deliberación y resolución. El Administrador que contravenga esta disposición, será responsable de los daños y perjuicios que se causen a la sociedad.

Artículo 157.- Los Administradores tendrán la responsabilidad inherente a su mandato y la derivada de las obligaciones que la ley y los estatutos les imponen.

Artículo 158.- Los administradores son solidariamente responsables para con la sociedad:

I.- De la realidad de las aportaciones hechas por los socios;

II.- Del cumplimiento de los requisitos legales y estatutarios establecidos con respecto a los dividendos que se paguen a los accionistas;

III.- De la existencia y mantenimiento de los sistemas de contabilidad, control, registro, archivo o información que previene la ley;

IV.- Del exacto cumplimiento de los acuerdos de las Asambleas de Accionistas.

Artículo 159.- No será responsable el Administrador que, estando exento de culpa, haya manifestado su inconformidad en el momento de la deliberación y resolución del acto de que se trate.

Artículo 160.- Los Administradores serán solidariamente responsables con los que les hayan precedido, por las irregularidades en que éstos hubieren incurrido sí, conociéndolas, no las denunciaren por escrito a los Comisarios.

Artículo 161.- La responsabilidad de los Administradores sólo podrá ser exigida por acuerdo de la Asamblea General de Accionistas, la que designará la persona que haya de ejercitar la acción correspondiente, salvo lo dispuesto en el artículo 163.

Artículo 162.- Los Administradores removidos por causa de responsabilidad sólo podrán ser nombrados nuevamente en el caso de que la autoridad judicial declare infundada la acción ejercitada en su contra.

Los Administradores cesarán en el desempeño de su encargo inmediatamente que la Asamblea General de Accionistas pronuncie resolución en el sentido de que se les exija la responsabilidad en que hayan incurrido.

Artículo 163.- Los accionistas que representen el treinta y tres por ciento del capital social por lo menos, podrán ejercitar directamente la acción de responsabilidad

civil contra los Administradores, siempre que se satisfagan los requisitos siguientes:

I.- Que la demanda comprenda el monto total de las responsabilidades en favor de la sociedad y no únicamente el interés personal de los promoventes, y

II.- Que, en su caso, los actores no hayan aprobado la resolución tomada por la Asamblea General de Accionistas sobre no haber lugar a proceder contra los Administradores demandados.

Los bienes que se obtengan como resultado de la reclamación serán percibidos por la sociedad.

SECCION CUARTA

De la vigilancia de la sociedad

Artículo 164.- La vigilancia de la sociedad anónima estará a cargo de uno o varios Comisarios, temporales y revocables, quienes pueden ser socios o personas extrañas a la sociedad.

Artículo 165.- No podrán ser comisarios:

I.- Los que conforme a la Ley estén inhabilitados para ejercer el comercio.

II.- Los empleados de la sociedad, los empleados de aquellas sociedades que sean accionistas de la sociedad en cuestión por más de un veinticinco por ciento del capital social, ni los empleados de aquellas sociedades de las que la sociedad en cuestión sea accionista en más de un cincuenta por ciento.

III.- Los parientes consanguíneos de los Administradores, en línea recta sin limitación de grado, los colaterales dentro del cuarto y los afines dentro del segundo.

Artículo 166.- Son facultades y obligaciones de los comisarios:

I.- Cerciorarse de la constitución y subsistencia de la garantía que exige el artículo 152, dando cuenta sin demora de cualquiera irregularidad a la Asamblea General de Accionistas.

II.- Exigir a los administradores una información mensual que incluya por lo menos un estado de situación financiera y un estado de 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 poder 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 información presentada

por el Consejo de Administración a la propia Asamblea de Accionistas. Este informe deberá incluir, por lo menos:

A) La opinión del Comisario sobre si las políticas y criterios contables y de información seguidos por la sociedad son adecuados y suficientes tomando en consideración las circunstancias particulares de la sociedad.

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

C) La opinión del comisario sobre si, como consecuencia de lo anterior, la información presentada por los administradores refleja en forma veraz y suficiente la situación financiera y los resultados de la sociedad.

V.- Hacer que se inserten en la Orden del Día de las sesiones del Consejo de Administración y de las Asambleas de Accionistas, los puntos que crean pertinentes;

VI.- Convocar a Asambleas ordinarias y extraordinarias de accionistas, en caso de omisión de los Administradores y en cualquier otro caso en que lo juzguen conveniente;

VII.- Asistir con voz, pero sin voto, a todas las sesiones del Consejo de Administración, a las cuales deberán ser citados;

VIII.- Asistir, con voz pero sin voto, a las Asambleas de Accionistas, y

IX.- En general, vigilar ilimitadamente y en cualquier tiempo todas las operaciones de la sociedad.

Artículo 167.- Cualquier accionista podrá denunciar por escrito a los Comisarios los hechos que estime irregulares en la administración, y éstos deberán mencionar las denuncias en sus informes a la Asamblea General de Accionistas y formular acerca de ellas las consideraciones y proposiciones que estimen pertinentes.

Artículo 168.- Cuando por cualquier causa faltare la totalidad de los Comisarios, el Consejo de Administración deberá convocar, en el término de tres días, a Asamblea General de Accionistas para que ésta haga la designación correspondiente.

Si el Consejo de Administración no hiciere la convocatoria dentro del plazo señalado, cualquier accionista podrá ocurrir a la autoridad judicial del domicilio de la sociedad, para que ésta haga la convocatoria.

En el caso de que no se reuniera la Asamblea o de que reunida no se hiciere la designación, la autoridad judicial del domicilio de la sociedad, a solicitud de cualquier

accionista, nombrará los Comisarios, quienes funcionarán hasta que la Asamblea General de Accionistas haga el nombramiento definitivo

Artículo 169.- Los comisarios serán individualmente responsables para con la sociedad por el cumplimiento de las obligaciones que la ley y los estatutos les

imponen. Podrán, sin embargo, auxiliarse y apoyarse en el trabajo de personal que actúe bajo su dirección y dependencia o en los servicios de técnicos o profesionistas independientes cuya contratación y designación dependa de los propios comisarios.

Artículo 170.- Los Comisarios que en cualquiera operación tuvieren un interés opuesto de la sociedad, deberán abstenerse de toda intervención, bajo la sanción establecida en el artículo 156.

Artículo 171.- Son aplicables a los Comisarios las disposiciones contenidas en los artículos 144, 152, 154, 160, 161, 162 y 163.

SECCION QUINTA

De la Información Financiera

Artículo 172.- Las sociedades anónimas, bajo la responsabilidad de sus administradores, presentarán a la Asamblea de Accionistas, anualmente, un informe que

incluya por lo menos:

A) Un informe de los administradores sobre la marcha de la sociedad en el ejercicio, así como sobre las políticas seguidas por los administradores y, en su caso,

sobre los principales proyectos existentes.

B) Un informe en que declaren y expliquen las principales políticas y criterios contables y de información seguidos en la preparación de la información financiera.

C) Un estado que muestre la situación financiera de la sociedad a la fecha de cierre del ejercicio.

D) Un estado que muestre, debidamente explicados y clasificados, los resultados de la sociedad durante el ejercicio.

E) Un estado que muestre los cambios en la situación financiera durante el ejercicio.

F) Un estado que muestre los cambios en las partidas que integran el patrimonio social, acaecidos durante el ejercicio.

G) Las notas que sean necesarias para completar o aclarar la información que suministren los estados anteriores.

A la información anterior se agregará el informe de los comisarios a que se refiere la fracción IV del artículo 166.

Artículo 173.- El informe del que habla el enunciado general del artículo anterior, incluido el informe de los comisarios, deberá quedar terminado y ponerse a disposición de los accionistas por lo menos quince días antes de la fecha de la asamblea que haya de discutirlo. Los accionistas tendrán derecho a que se les entregue una copia del informe correspondiente.

Artículos 174-175 DEROGADOS

Artículo 176.- La falta de presentación oportuna del informe a que se refiere el enunciado general del artículo 172, será motivo para que la Asamblea General de Accionistas acuerde la remoción del Administrador o Consejo de Administración, o de los Comisarios, sin perjuicio de que se les exijan las responsabilidades en que respectivamente hubieren incurrido.

Artículo 177.- Quince días después de la fecha en que la asamblea general de accionistas haya aprobado el informe a que se refiere el enunciado general del artículo

172, deberán mandarse publicar los estados financieros incluidos en el mismo, juntamente con sus notas y el dictamen del comisario, en el periódico oficial de la entidad en donde tenga su domicilio la sociedad, o, si se trata de sociedades que tengan oficinas o dependencias en varias entidades, en el "Diario Oficial" de la Federación. Se depositará copia autorizada del mismo en el Registro Público de Comercio. Si se hubiere formulado en término alguna oposición contra la aprobación del balance por la Asamblea General de Accionistas, se hará la publicación y depósito con la anotación relativa al nombre de los opositores y el número

de acciones que representen.

SECCION SEXTA

De las asambleas de accionistas

Artículo 178.- La Asamblea General de Accionistas, es el Organó Supremo de la Sociedad; podrá acordar y ratificar todos los actos y operaciones de ésta y sus resoluciones serán cumplidas por la persona que ella misma designe, o a falta de designación, por el Administrador o por el Consejo de Administración.

En los estatutos se podrá prever que las resoluciones tomadas fuera de asamblea, por unanimidad de los accionistas que representen la totalidad de las acciones con derecho a voto o de la categoría especial de acciones de que se trate, en su caso, tendrán, para todos los efectos legales, la misma validez que si hubieren sido

adoptadas reunidos en asamblea general o especial, respectivamente, siempre que se confirmen por escrito. En lo no previsto en los estatutos serán aplicables en lo conducente, las disposiciones de esta ley.

Artículo 179.- Las Asambleas Generales de Accionistas son ordinarias y extraordinarias. Unas y otras se reunirán en el domicilio social, y sin este requisito serán

nulas, salvo caso fortuito o de fuerza mayor.

Artículo 180.- Son asambleas ordinarias, las que se reúnen para tratar de cualquier asunto que no sea de los enumerados en el artículo 182.

Artículo 181.- La Asamblea Ordinaria se reunirá por lo menos una vez al año dentro de los cuatro meses que sigan a la clausura del ejercicio social y se ocupará, además de los asuntos incluidos en la orden del día, de los siguientes:

I.- Discutir, aprobar o modificar el informe de los administradores a que se refiere el enunciado general del artículo 172, tomando en cuenta el informe de los comisarios, y tomar las medidas que juzgue oportunas.

II.- En su caso, nombrar al Administrador o Consejo de Administración y a los Comisarios;

III.- Determinar los emolumentos correspondientes a los Administradores y Comisarios, cuando no hayan sido fijados en los estatutos.

Artículo 182.- Son asambleas extraordinarias las que se reúnan para tratar cualquiera de los siguientes asuntos:

I.- Prórroga de la duración de la sociedad;

II.- Disolución anticipada de la sociedad;

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

Estas asambleas podrán reunirse en cualquier tiempo.

Artículo 183.- La convocatoria para las asambleas deberá hacerse por el Administrador o el Consejo de Administración, o por los Comisarios, salvo lo dispuesto por los artículos 168, 184 y 185.

Artículo 184.- Los accionistas que representen por lo menos el treinta y tres por ciento del capital social, podrán pedir por escrito, en cualquier tiempo, al Administrador o Consejo de Administración o a los Comisarios, la Convocatoria de una Asamblea General de Accionistas, para tratar de los asuntos que indiquen en su petición.

Si el Administrador o Consejo de Administración, o los Comisarios, se rehusaren a hacer la convocatoria, o no lo hicieren dentro del término de quince días desde

que hayan recibido la solicitud, la convocatoria podrá ser hecha por la autoridad judicial del domicilio de la sociedad, a solicitud de quienes representen el treinta y tres por ciento del capital social, exhibiendo al efecto los títulos de las acciones.

Artículo 185.- La petición a que se refiere el artículo anterior, podrá ser hecha por el titular de una sola acción, en cualquiera de los casos siguientes:

I.- Cuando no se haya celebrado ninguna asamblea durante dos ejercicios consecutivos;

II.- Cuando las asambleas celebradas durante ese tiempo no se hayan ocupado de los asuntos que indica el artículo 181.

Si el Administrador o Consejo de Administración, o los Comisarios se rehusaren a hacer la convocatoria, o no la hicieren dentro del término de quince días desde que hayan recibido la solicitud, ésta se formulará ante el Juez competente para que haga la convocatoria, previo traslado de la petición al Administrador o Consejo de Administración y a los Comisarios. El punto se decidirá siguiéndose la tramitación establecida para los incidentes de los juicios mercantiles

Artículo 186.- La convocatoria para las asambleas generales deberá hacerse por medio de la publicación de un aviso en el periódico oficial de la entidad del domicilio de la sociedad, o en uno de los periódicos de mayor circulación en dicho domicilio con la anticipación que fijen los estatutos, o en su defecto, quince días antes de la fecha señalada para la reunión. Durante todo este tiempo estará a disposición de los accionistas, en las oficinas de la sociedad, el informe a que se refiere

el enunciado general del artículo 172.

Artículo 187.- La convocatoria para las Asambleas deberá contener la Orden del Día y será firmada por quien la haga.

Artículo 188.- Toda resolución de la Asamblea tomada con infracción de lo que disponen los dos artículos anteriores, será nula, salvo que en el momento de la votación haya estado representada la totalidad de las acciones.

Artículo 189.- Para que una Asamblea Ordinaria se considere legalmente reunida, deberá estar representada, por lo menos, la mitad del capital social, y las resoluciones sólo serán válidas cuando se tomen por mayoría de los votos presentes.

Artículo 190.- Salvo que en el contrato social se fije una mayoría más elevada, en las Asambleas Extraordinarias, deberán estar representadas, por lo menos, las tres cuartas partes del capital y las resoluciones se tomarán por el voto de las acciones que representen la mitad del capital social.

Artículo 191.- Si la Asamblea no pudiere celebrarse el día señalado para su reunión, se hará una segunda convocatoria con expresión de esta circunstancia y en la junta se resolverá sobre los asuntos indicados en la Orden del Día, cualquiera que sea el número de acciones representadas.

Tratándose de Asambleas Extraordinarias, las decisiones se tomarán siempre por el voto favorable del número de acciones que representen, por lo menos, la mitad del capital social.

Artículo 192.- Los accionistas podrán hacerse representar en las Asambleas por mandatarios, ya sea que pertenezcan o no a la sociedad. La representación deberá

conferirse en la forma que prescriban los estatutos y a falta de estipulación por escrito.

No podrán ser mandatarios los Administradores ni los Comisarios de la sociedad.

Artículo 193.- Salvo estipulación contraria de los estatutos, las Asambleas Generales de Accionistas, serán presididas por el Administrador o por el Consejo de Administración, y a falta de ellos, por quien fuere designado por los accionistas presentes.

Artículo 194.- Las actas de las Asambleas Generales de Accionistas se asentarán en el libro respectivo y deberán ser firmadas por el Presidente y por el Secretario de la Asamblea, así como por los Comisarios que concurran. Se agregarán a las actas de los documentos que justifiquen que las convocatorias se hicieron en los términos que esta Ley establece.

Cuando por cualquiera circunstancia no pudiere asentarse el acta de una asamblea en el libro respectivo, se protocolizará ante Notario.

Las actas de las Asambleas Extraordinarias serán protocolizadas ante Notario e inscritas en el Registro Público de Comercio.

Artículo 195.- En caso de que existan diversas categorías de accionistas, toda proposición que pueda perjudicar los derechos de una de ellas, deberá ser aceptada previamente por la categoría afectada, reunida en asamblea especial, en la que se requerirá la mayoría exigida para las modificaciones al contrato constitutivo, la cual se computará con relación al número total de acciones de la categoría de que se trate.

Las Asambleas Especiales se sujetarán a lo que dispone los artículos 179, 183 y del 190 al 194, y serán presididas por el accionista que designen los socios presentes.

Artículo 196.- El accionista que en una operación determinada tenga por cuenta propia o ajena un interés contrario al de la sociedad, deberá abstenerse a toda deliberación relativa a dicha operación.

El accionista que contravenga esta disposición, será responsable de los daños y perjuicios, cuando sin su voto no se hubiere logrado la mayoría necesaria para la validez de la determinación.

Artículo 197.- Los administradores y los comisarios no podrán votar en las deliberaciones relativas a la aprobación de los informes a que se refieren los artículos

166 en su fracción IV y 172 en su enunciado general o a su responsabilidad.

En caso de contravención esta disposición, la resolución será nula cuando sin el voto del Administrador o Comisario no se habría logrado la mayoría requerida.

Artículo 198.- Es nulo todo convenio que restrinja la libertad del voto de los accionistas.

Artículo 199.- A solicitud de los accionistas que reúnan el treinta y tres por ciento de las acciones representadas en una Asamblea, se aplazará para dentro de tres días y sin necesidad de nueva convocatoria, la votación de cualquier asunto respecto del cual no se consideren suficientemente informados. Este derecho no podrá ejercitarse si no una sola vez para el mismo asunto.

Artículo 200.- Las resoluciones legalmente adoptadas por las Asambleas de Accionistas son obligatorias aun para los ausentes o disidentes, salvo el derecho de oposición en los términos de esta Ley.

Artículo 201.- Los accionistas que representen el treinta y tres por ciento del capital social, podrán oponerse judicialmente a las resoluciones de las Asambleas Generales, siempre que se satisfagan los siguientes requisitos:

I.- Que la demanda se presente dentro de los quince días siguientes a la fecha de clausura de la Asamblea;

II.- Que los reclamantes no hayan concurrido a la Asamblea o hayan dado su voto en contra de la resolución, y

III.- Que la demanda señale la cláusula del contrato social o el precepto legal infringido y el concepto de violación.

No podrá formularse oposición judicial contra las resoluciones relativas a la responsabilidad de los Administradores o de los Comisarios.

Artículo 202.- La ejecución de las resoluciones impugnadas podrá suspenderse por el Juez, siempre que los actores dieren fianza bastante para responder de los daños y perjuicios que pudieren causarse a la sociedad por la inexecución de dichas resoluciones, en caso de que la sentencia declare infundada la oposición.

Artículo 203.- La sentencia que se dicte con motivo de la oposición surtirá efectos respecto de todos los socios.

Artículo 204.- Todas las oposiciones contra una misma resolución deberán decidirse en una sola sentencia.

Artículo 205.- Para el ejercicio de las acciones judiciales a que se refieren los artículo 185 y 201, los accionistas depositarán los títulos de sus acciones ante Notario

o en una Institución de Crédito, quienes expedirán el certificado correspondiente para acompañarse a la demanda y los demás que sean necesarios para hacer efectivos los derechos sociales.

Las acciones depositadas no se devolverán si no hasta la conclusión del juicio.

Artículo 206.- Cuando la Asamblea General de Accionistas adopte resoluciones sobre los asuntos comprendidos en las fracciones IV, V y VI del artículo 182, cualquier accionista que haya votado en contra tendrá derecho a separarse de la sociedad y obtener el reembolso de sus acciones, en proporción al activo social, según el último balance aprobado siempre que lo solicite dentro de los quince días siguientes a la clausura de la asamblea.

RÉGIMEN FISCAL

La Organización de Fomento adquiere una personalidad jurídica llamada moral por lo que su régimen fiscal del impuesto sobre la renta esta basado en primera por el artículo 5 de la Ley del Impuesto sobre la Renta que dice así:

Cuando en esta ley se haga mención a persona moral, se entienden comprendidas, entre otras, las sociedades mercantiles, los organismos descentralizados que realicen preponderantemente actividades empresariales, las instituciones de crédito, y las sociedades y asociaciones civiles.

Las Organizaciones de fomento entraran bajo el régimen simplificado de las personas morales, establecido en el título II-A de esta misma ley.

Artículo 67. Las personas morales que se dediquen exclusivamente a actividades agrícolas, ganaderas, pesqueras o silvícolas, así como al autotransporte terrestre de carga o pasajeros, en lugar de aplicar lo dispuesto en el título II de esta Ley, deberán pagar el impuesto sobre la renta en los términos establecidos en este título, a excepción de aquellas que tengan el carácter de controladoras o controladoras en los términos del capítulo IV del título II de esta Ley, mismas que pagarán el impuesto conforme a lo previsto en dicho Capítulo.

Cálculo de ISR

Las personas morales a que se refiere este artículo calcularán el impuesto sobre la renta, aplicando al resultado fiscal del ejercicio la tasa establecida en el primer párrafo del artículo 10 (35%); también podrán calcularlo aplicando la tasa referida a la cantidad que se obtenga de multiplicar el resultado fiscal por el factor de 1.5385. El impuesto del ejercicio que se haya determinado conforme a este párrafo, después de aplicar, en su caso, la reducción a que se refiere el artículo 13 de esta Ley, será el que se acreditara contra el impuesto al activo del mismo ejercicio, y será el causado para determinar la diferencia que se podrá acreditar adicionalmente contra el impuesto al activo, en los términos del artículo 9 de la Ley del Impuesto al activo.

Pago del ISR

El impuesto del ejercicio se pagará mediante declaración que presentaran ante las oficinas autorizadas, dentro de los tres meses siguientes a la fecha en que termine el ejercicio fiscal.

Para los efectos de este título, será aplicable lo dispuesto en el artículo 13 y en el capítulo VI del título II de la presente Ley.

CONCLUSIONES

Los acontecimientos actuales como la globalización económica e ideológica hacen que los modelos para el logro del desarrollo económico de México, ya de por sí obsoletos, queden completamente desfasados. Los modelos antagónicos (capitalismo, socialismo), donde los dos actores son enemigos históricos, ya no funcionan, se tienen que crear nuevos modelos donde se apoyen mutuamente que el desarrollo de uno promueva la riqueza del otro. Al país le hacen falta más capitalistas que estén dispuestos a invertir en el desarrollo de la clase trabajadora.

Las organizaciones de fomento son un inicio de esta nueva forma de trabajo. Los empresarios deseosos de incrementar su capital, los microempresarios con la necesidad de desarrollarse para tener mayores ingresos y el gobierno queriendo buscar la estabilidad económica trabajan juntos, cada quien aporta lo que sabe y todos reciben beneficios.

Sin embargo para que funcionen este tipo de modelos se necesita primeramente, apoyo y fomento de organismos gubernamentales o no gubernamentales para lograr su desarrollo competitivo de la microempresa, no porque se le vea como incapaces sino porque sale de sus alcances inherentes el poderse organizar por sí mismas.

Sin embargo, si la microempresa mexicana no se desarrolla competitivamente, la situación económica nacional tenderá a tener mayores crisis debido a que nos encontraríamos en un país en donde la mayoría de los productos de consumo serían

importados, seguiría en aumento la tasa de desempleo y el nivel de vida seguiría en decrecimiento; esto se explica, porque al no desarrollarse la microempresa tendería a desaparecer.

Resulta indispensable señalar que el desarrollo del sector microempresarial mexicano, no necesariamente sería un proceso rápido, ya que existen diferentes factores internos y externos entre ellos las políticas económicas e industriales no han sido hechas sin tomar en cuenta este sector, lo cual influye directamente sobre la velocidad del desarrollo. Se calcula que tal proceso tendrá una duración aproximada de 20 años, y aunque los microempresarios que se adhieran a este tipo de organización en principio verán incrementados sus ingresos económicos, esto no querrá decir que han alcanzado el desarrollo dado que este implica la adquisición de una cultura empresarial y una serie de aprendizajes técnicos.

Por todo lo anterior, las Organizaciones de Fomento se presentan como una alternativa para el desarrollo competitivo de la microempresa y el combate a la pobreza por sus características distintivas y la forma de organización.

PROPUESTAS

- Sensibilizar a los propietarios del capital que el negocio ya no se encuentra en la explotación del pueblo, sino en el desarrollo de este. La simple explotación tradicional, donde la riqueza es generada por una mayor jornada de trabajo y el menor salario posible ya no funciona; ahora se le tiene que hacer participe al trabajador de la empresa que se el parte de ella, que sea de el la empresa, así el capitalista estará ahorrándose una inversión inicial, y con su pura experiencia empresarial acrecentara su capital.
- Concientizar al microempresario de que su participación en la economía nacional es de gran importancia, por lo que es indispensable sea competitivo. Con el desarrollo de la microempresa se logra el incremento del ingreso monetario de la familia y nivel de vida, asimismo el de la comunidad y por lo tanto el del país.
- Concientizar al gobierno que al entrar en un mundo globalizado quienes necesitan mayor apoyo son las microempresas y no equivocadamente como se piensa las grandes empresas. Si el gobierno sigue apoyando mayoritariamente a la gran empresa, las microempresas desaparecerán irremediamente, la gran empresa puede pagar ella misma los costos de ser competitiva, cuenta con los recursos suficientes, la microempresa no puede sola.
- Desarrollar más programas y modelos de organización para las microempresas,

donde se elimine la ideología separatista donde de un lado se encuentra la clase trabajadora y por el otro la clase capitalista. Esto constituye un gran problema en la actualidad, el trabajador no proporciona toda su capacidad por creer que la empresa es de el capitalista, se miran como enemigos.

- Elaborar programas de apoyo a la microempresa de largo plazo, que permitan la continuidad de las acciones. La mayoría de los programas de apoyo a las microempresas fracasan por no tomar en cuenta que el apoyo debe de ser un proceso que tiene que durar el tiempo necesario, no basta con solo ser asistencialista con eso no se cumple con la misión de fomento.

GLOSARIO

Agentes locales Son personas físicas u organizaciones interesadas en el desarrollo social y económico de una localidad o región, a través del impulso al desarrollo de la microempresa.

Asociación es una organización constituida por dos o mas empresas, con personalidad jurídica propia, cuya administración se encarga a un tercero, manteniendo el control las empresas que la crean y le dan vida sin que ninguna de ellas obtenga el control mayoritario, y que se constituye con el fin de fortalecer y elevar el nivel de competitividad de las empresas asociadas.

Competitividad La capacidad de “ respuesta estratégica a los cambios del entorno”.

Comunidad empresarial es el conjunto de microempresarios que se ha decidido impulsar a través del programa y que serán atendidos por la organización de fomento.

Desarrollo competitivo Todas aquellas actividades organizadas en metodologías, educativas, teóricas y practicas tendientes a fomentar, estructuras y mejorar capacidades para responder de manera rápida y flexible a los cambios del mercado y al desarrollo tecnológico.

Donación es un contrato por el que una persona transfiere a otra, gratuitamente una parte o la totalidad de sus bienes presentes.

Empresa es la unidad económica dotada de capital (privado, público o mixto), en la que un grupo de personas trabajan, de forma ordenada y jerarquizada en la producción o transformación de bienes o en la organización de servicios; su fin es la obtención de un beneficio que se reinvierte o del que se apropia el capital.

Fideicomiso es un mandado irrevocable en virtud de el cual se transmiten determinados bienes a una persona llamada fiduciario, para que disponga de ellos conforme lo ordene el que los transmite, llamado fideicomitente, a beneficio de un tercero llamado fideicomisario.

Fondos de Competitividad y Desarrollo Instrumentos dinámicos que permitirán impulsar el desarrollo de las respectivas unidades y prácticas productivas en el corto plazo y mejorar los niveles de bienestar de microempresarios y microproductores en el mediano y largo plazos, facilitando, en paralelo, el acceso al financiamiento. Los integrantes de la CMP, como únicos propietarios y beneficiarios de los Fondos, serán los responsables directos de cuidar y acrecentar los recursos correspondientes.

Microempresa, Es aquella que tiene hasta quince empleados y ventas anuales de hasta \$2,100,000.

Microempresario Emprendedor que prefiere y que incluso se realiza profesionalmente cuando lleva a cabo la función de adquisición y administración de materias primas, insumos, componentes y servicios.

Microproductor, Emprendedor que prefiere y que se realiza profesionalmente ejecutando en forma directa la función de producción, en la que tiende a concentrar su creatividad y el mayor entusiasmo..

Organización de Fomento Empresa de servicios con enfoque de negocio y mantendrá como único objetivo el impulso del desarrollo integral de los miembros de la Comunidad Microempresarial del Proyecto.

Planes de negocio Se trata de planes de acción acordes con la realidad de las microempresas, que se sustentan en una metodología sencilla para que, mediante un trabajo de análisis conjunto, la ODF y cada microempresario identifiquen con orden aquellas acciones que con el menor cambio, costo, tiempo y esfuerzo, permitirán a las microempresas obtener su meta específica de utilidades.

Ventaja competitiva Nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo.

BIBLIOGRAFIA

1. Competitividad es calidad total, Fea Guglielmetti Ugo, editorial Alfaomega marcombo, Barcelona, España, 1993.
2. Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Porter, Michael 1989, C.E.C.S.A, México, Capitulo 2, pág. 51.
3. Competitividad transformar la fabrica para competir en el mundo, Blasca E. Rodolfo y Paladino Marcelo, Edit. Atlantida, Buenos Aires Argentina 1991.
4. Documento del Banco Interamericano de Desarrollo 19 de agosto de 1993. Con el tema Guia metodologica para el estudio servicios financieros para el microempresario.
5. Documento de United Nations Industrial Development Organization ; global Forum on Industry Perspectives for 2000 and Beyond. octubre de 1998. Con el tema Industrialization in developing countries: The challrnges of employment and social integration.
6. Documento de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUUDI), Septiembre de 1995 Uruguay. Con el tema: Desarrollo del sector privado con especial referencia a las micro y pequeñas empresas industriales.
7. El Fideicomiso Teoría y Practica, Batiza Rodolfo, editorial Jus, México 1995
8. Enciclopedia de la Microempresa, Nacional Financiera, México, 1998

9. Figuras Asociativas, Gerencia de Ingeniería Financiera, NAFIN, México 1999
10. Fisco Agenda, Correlacionada y Tematizada, Compendio de Leyes Fiscales y sus Reglamentos
11. La asociación de la micro, pequeña y mediana empresa, Casar Ma. Eugenia, Gavito Javier, Nacional Financiera S.N.C. México d.f pg 2.
12. Programa Global para el Desarrollo de la Microempresa 1998

HEMEROGRAFIA

1. Boletín ICE Económico, Economía Española, N° 2378 España, del 15 al 25 de julio de 1993
2. Reforma, Periódico, García Samuel, 23 de febrero de 1999 pg 7 a
3. Revista el Mercado de Valores, N° 835, mayo 1998 nacional Financiera S.N.C
4. Revista Nafinotas, N° 651 noviembre 1998, Nacional Financiera S.N.C
5. Revista Small Enterprise Development, V 8,7, 5,3,2, N°3,3,7,1,7, London U.K