

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE AGUASCALIENTES**

**CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA**

**TRABAJO PRÁCTICO**

**PROPUESTA DE ADOPCIÓN DE UNA SAPI EN UNA  
PYME DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES Y SU  
EFECTO FISCAL**

**QUE PRESENTA**

**Ana Ruth Hernández Almanza**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN IMPUESTOS**

**TUTOR**

**M.I. María del Carmen Bautista Sánchez**

**INTEGRANTES DEL COMITÉ TUTORAL**

**M.I. Marcela Velasco Jáuregui**

**M.I. Jaime Benjamín Pérez Hernández**

**Aguascalientes, Ags., a 31 de octubre de 2018.**

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

## Autorizaciones



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE AGUASCALIENTES



**DRA. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO**  
**DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**P R E S E N T E**

Por medio del presente como Director designado de la estudiante **HERNANDEZ ALMANZA ANA RUTH** con ID 210050 quien realizó la tesis titulada: "**PROPUESTA DE ADOPCIÓN DE UNA SAPI EN UNA PYME DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES Y SU EFECTO FISCAL**" y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia, me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que pueda proceder a imprimirla, y así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

**ATENTAMENTE**  
"Se Lumen Proferre"

Aguascalientes, Ags., a 06 de Noviembre del 2018

  
**Directora de Tesis**  
**M.I. Maria del Carmen Bautista Sánchez**

  
**Integrante del Comité Tutoral**

**M.I. Marcela Velasco Jáuregui**

  
**Integrante del Comité Tutoral**  
**M.I. Jaime Benjamín Pérez Hernández**



c.c.p. - Interesado  
c.c.p. - Secretaría de Investigación y Posgrado  
c.c.p. - Archivo



Of. No. 363 - 13/2018  
DECANATO

**DRA. EN ADMÓN. MARÍA DEL CARMEN MARTÍNEZ SERNA**  
**DIRECCION GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**  
**P R E S E N T E**

Por medio de este conducto informo que el documento final de Trabajo Práctico titulado: **"PROPUESTA DE ADOPCIÓN DE UNA SAPI EN UNA PYME DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES Y SU EFECTO FISCAL"** Presentado por la sustentante: **HERNANDEZ ALMANZA ANA RUTH** con ID 210050 egresada de la **MAESTRÍA EN IMPUESTOS**, cumple las normas y lineamientos establecidos institucionalmente. Cabe mencionar que la autora cuenta con el voto aprobatorio correspondiente.

Para efecto de los trámites que a la interesada convengan se extiende la presente, reiterándole las consideraciones que el caso amerite.

**ATENTAMENTE**  
**"SE LUMEN PROFERRE"**

Aguascalientes, Ags., a 12 de Noviembre del 2018

  
**DRA. EN ADMÓN. SANDRA YESEÑIA PINZÓN CASTRO**  
**DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

c.c.p.- M. en C.E.A. Imelda Jiménez García – Jefe del Departamento de Control Escolar  
c.c.p.- Sección De Certificados y Títulos  
c.c.p.- Estudiante  
c.c.p.- Archivo



## Agradecimientos

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), por la confianza depositada en mí y, su apoyo económico para mi formación académica, así como, por los recursos que me brindó para lograr el posgrado en Impuestos.

A la Universidad Autónoma de Aguascalientes, por darme la oportunidad de formar parte de la Maestría en Impuestos, así como, el invaluable apoyo que me brindó durante mi formación académica y, permitirme realizar el proceso de investigación durante el desarrollo de mi trabajo práctico, haciendo uso de sus recursos e instalaciones educativas.

Al Centro de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, al Consejo Académico de la Maestría en Impuestos, a mis profesores, quienes, compartieron sus valiosos conocimientos y experiencia profesional, para convertirme en una mejor profesional, por su dedicación, paciencia y apoyo.

A la Maestra María del Carmen Bautista Sánchez, con su dirección, conocimientos y enseñanzas contribuyó a mi desarrollo académico, así como, a los Maestros Marcela Velasco Jáuregui y Jaime Benjamín Pérez Hernández, quienes con sus conocimientos y colaboración apoyaron a la culminación del presente trabajo.

A Dios, con su bendición me permitió iniciar y concluir este proyecto y a toda mi familia por estar siempre presentes.

## **Dedicatorias**

### **Josefina, Raymundo Nicolás y Raymundo:**

Por no escatimar esfuerzos.

Por su apoyo y ejemplo brindado en cada momento de mi vida.

Por sus cuidados, amor y comprensión.

Por sus consejos que me orientaron por el camino de la vida.

Por ayudarme para concluir mi Maestría que representa un otro logro en mi vida profesional.

### **Jorge Alejandro:**

Por ser mi apoyo en todos mis proyectos, porque nunca dudaste de mí y siempre impulsarme a ser una mejor persona.

### **Matías:**

Por acompañarme en todo momento de cada día, hasta concluir mi proyecto.

### **Los quiere**

Ana Ruth

## Índice General

Índice General .....	1
Índice de Tablas .....	3
Acrónimos.....	4
Resumen en Español .....	5
Abstract .....	6
Introducción .....	7
1. Planteamiento del Problema.....	10
1.1. Antecedentes .....	10
1.2. Diagnostico.....	14
1.3. Justificación.....	16
1.4. Sector afectado por la problemática.....	18
2. Objetivos de la Intervención .....	19
2.1. Objetivo General .....	19
2.2. Objetivos Específicos .....	19
3. Fundamentación Teórica .....	20
3.1. PYMES.....	20
3.1.1. Concepto.....	21
3.1.2. Elementos .....	22
3.1.3. Estratificación.....	23
3.1.4. Características .....	24
3.1.5. Formas de constitución .....	24
3.2. Sociedad Anónima Promotora de Inversión (SAPI).....	33
3.2.1. Antecedentes .....	33
3.2.2. Concepto.....	33
3.2.3. Características .....	34
3.2.4. Algunos puntos finales sobre la SAPI .....	43
3.3. Regímenes fiscales para efectos del Impuesto Sobre la Renta .....	43

4. Metodología.....	49
4.1. Beneficios de la metodología de intervención .....	49
4.2. Metodología de intervención .....	50
4.2.1. Instrumento a utilizar.....	53
4.3. Modelo de estatutos de una SAPI.....	57
4.4. Cronograma de Trabajo .....	62
5. Desarrollo del Modelo de Estatutos de la SAPI .....	64
5.1. Resumen Ejecutivo .....	64
5.2. Diagnostico.....	65
5.2.1. Recolección de Información.....	65
5.2.2. Situación actual de la empresa .....	67
5.2.3. Identificación de necesidades .....	70
5.3. Propuesta para adoptar la figura jurídica de la SAPI en la empresa .....	71
6. Resultado de la Intervención. ....	83
Conclusiones.....	85
Bibliografía.....	95
Anexos .....	99

## Índice de Tablas

Tabla No. 3.1.3.	Estratificación de las Pequeñas y Medianas Empresas	23
Tabla No. 3.3.	Regímenes fiscales para efectos del Impuesto Sobre la Renta	43
Tabla No. 4.4.	Cronograma de Trabajo	63
Tabla No. 5.2.2.	Declaraciones Bimestrales de Impuestos del Ejercicio 2017.	68
Tabla No. 5.2.2.1.	Reducción del Impuesto Sobre la Renta en el Régimen de Incorporación Fiscal.	69
Tabla No. 5.3.	Proyección de utilidades dentro del Régimen de Incorporación Fiscal.	78
Tabla No. 5.3.1.	Proyección de utilidades dentro del Régimen General de las Personas Morales.	79
Tabla No. 5.3.2.	Análisis comparativo de las utilidades y del ISR a pagar.	80
Tabla No. 5.3.3.	Costo-Beneficio de implementar la propuesta.	82

## **Acrónimos**

CFDI: Comprobante Fiscal Digital por Internet.

CONACYT: Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.

DENUE: Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas.

INADEM: Instituto Nacional del Emprendedor.

LGSM: Ley General de Sociedades Mercantiles.

LISR: Ley del Impuesto Sobre la Renta.

LMV: Ley del Mercado de Valores.

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

PIB: Producto interno bruto.

PYME: Pequeña y mediana empresa.

RLISR: Reglamento de la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

SAPI: Sociedad Anónima Promotora de Inversión.

SAT: Servicio de Administración Tributaria.

## Resumen en Español

El propósito de esta investigación es ofrecer una estrategia y brindar un aporte crítico sobre los retos que enfrenta una PYME del Estado de Aguascalientes, que actualmente tributa dentro del Régimen de Incorporación Fiscal, para potencializar su crecimiento.

El objetivo general es diseñar una propuesta de adopción de una SAPI, en una PYME del Estado de Aguascalientes y conocer su efecto fiscal, desarrollando como objetivos específicos: explicar las principales características de la SAPI, como una forma alternativa de constitución, de crecimiento y de financiamiento; identificar el impacto fiscal que tendrá el retiro de los recursos de los inversionistas, y; diseñar una propuesta de acta constitutiva para que la PYME, se transforme en una SAPI.

Haciendo uso de la metodología de intervención, se realizó un análisis profundo de la empresa intervenida para determinar qué tan viable era transformarse, tomando como base para tal efecto la entrevista a profundidad, cuya finalidad fue obtener información que facilitara el desarrollo de la propuesta de adopción de la SAPI en una PYME del Estado de Aguascalientes.

Obteniendo como resultados de la intervención que la PYME objeto de estudio, tiene la necesidad de crecer, sin embargo, carece de sistemas de administración y control adecuados; de un procedimiento para heredar el capital invertido; de una estrategia para generar su propio financiamiento, y; de una alternativa viable al Régimen de Incorporación Fiscal, para seguir operando.

En conclusión, la PYME intervenida a través de la propuesta de adoptar la figura de la SAPI, sufriría una transformación profunda que traería como beneficio subsanar sus necesidades, así como incrementar sus utilidades.

**Palabras clave:** Crecimiento, Régimen de Incorporación Fiscal y Sociedad Anónima Promotora de Inversión.

## **Abstract**

The purpose of this research is to offer a strategy and provide a critical input on the challenges faced by an SME in the State of Aguascalientes, which is currently taxing within the Tax Incorporation Regime, to enhance its growth.

The general objective is to design a proposal for the adoption of a SAPI, in a SME of the State of Aguascalientes and to know its tax effect. Developing as specific objectives: to explain the main characteristics of the SAPI, as an alternative form of constitution, growth and financing; identify the tax impact that withdrawal of investors' resources will have, and; design a proposal of bylaws so that the SME can be transform into a SAPI.

Making use of the intervention methodology, an in-depth analysis of the intervened company was carry out to determine how plausible was to transform it. Taking as a basis for this purpose the exhaustive interview, whose drive was to obtain information that would simplify the development of the proposal of adoption of a SAPI in an SME of the State of Aguascalientes.

Obtaining as results of the intervention that the SME object of study has the need to grow, however, lacks of adequate management and control systems; of a procedure to inherit the invested capital; of a strategy to generate its own financing, and; of a viable alternative to the Tax Incorporation Regime, to continue operating.

In conclusion, the SME intervened through the proposal to adopt the figure of SAPI, will go through a deep transformation that would bring as a benefit to meet their needs, as well as increase their profits.

**Key words:** Growth, Tax Incorporation Regime and Investment Promotion Company.

## Introducción

Este trabajo práctico se realizó para obtener el grado de Maestra en Impuestos.

La investigación se desarrolló para proponer a una PYME del Estado de Aguascalientes que, adopte la figura de la Sociedad Anónima Promotora de Inversión (SAPI) y conocer sus efectos fiscales.

Hoy en día ser una PYME exitosa en México, constituye un gran reto, porque, deben lidiar con factores internos y externos y, para muchas sobrevivir por un ejercicio fiscal, implica innumerables desafíos económicos, ya que la mayoría de las PYMES desaparecen durante su primer ejercicio de operaciones y las que sobreviven, generalmente no crecen de forma constante.

Además, estas empresas necesitan ser muy innovadoras para permanecer vigentes, sin considerar que existen otras que, a pesar de operar por muchos años, continúan haciendo las cosas de la misma forma, estancado su crecimiento como es el caso de la PYME sujeta a análisis.

La empresa en análisis tiene veintitrés años operando, conforme a la Ley del Impuesto Sobre la Renta, tributa en el Régimen de Incorporación Fiscal, si bien es cierto que, esta forma de tributar le ha traído beneficios como reducción en el pago del Impuesto Sobre la Renta y pocas cargas administrativas, también ha sido un factor que contribuye a que no pueda crecer de forma sostenida.

Del análisis a esta problemática, conviene mencionar sus causas: la PYME carece de una estructura administrativa adecuada; la toma de decisiones está completamente centralizada en una persona (dueña); no cuenta con asesores externos adecuados y certificados; carece de acceso al financiamiento; cada ejercicio fiscal que transcurra, disminuirán las reducciones del Impuesto Sobre

la Renta; tendrá mayores cargas fiscales y menos utilidades; porque, el régimen de incorporación fiscal que establece la ley en mención, representa una opción temporal, es decir, concluidos los próximos siete ejercicios fiscales, invariablemente, deberá formar parte del régimen general de las actividades empresariales, establecido en la Ley antes citada.

La investigación se llevó a cabo con el interés de proporcionar a la PYME analizada, otra opción de funcionamiento que, le permita organizarse, innovar y seguir creciendo; si bien es cierto que, implicará mayores cargas administrativas y fiscales, también, resultaran mayores los beneficios que logre.

Entonces, se propone la implementación de la figura jurídica de la SAPI, ya que constituye una alternativa viable y flexible, diseñada especialmente para participar en la captación de ahorro privado e, institucionalizar a la empresa.

Con el análisis y metodología de intervención, se realizó la evaluación de la viabilidad y conveniencia de transformar a la PYME en una SAPI. El instrumento utilizado fue la entrevista a profundidad, que permitió conocer el contexto en el que actualmente se encuentra la empresa e identificar sus necesidades.

La elaboración de la propuesta de adopción de una SAPI en una PYME, a efecto de conocer su efecto fiscal, incluye la explicación de las principales características de la SAPI, como una estructura alternativa de constitución y de financiamiento, sin dejar de lado el impacto fiscal, que tendrá el retiro de los recursos de los inversionistas para estos últimos y, finalmente concluir con una propuesta de acta constitutiva conforme a la ley de la materia, para la adopción de la modalidad propuesta.

La investigación se sustenta en diversos capítulos que son: Planteamiento del Problema, mismo que contiene los antecedentes de investigaciones, el diagnóstico, la justificación y el sector afectado por la problemática; Objetivo general y objetivos específicos; Desarrollo de la Fundamentación Teórica, que contiene conceptos generales y particulares fundamentados en literatura

especializada, legislación aplicable y artículos de investigación; Metodología, explica el modelo a seguir para elaborar la propuesta de adopción de la SAPI, así como, los pasos que contiene la misma; Desarrollo del Modelo de Estatutos de una SAPI. Conclusiones, respecto de las propuestas realizadas; Bibliografía y Anexos de la investigación.



## **1. Planteamiento del Problema**

Se revisó la literatura especializada y utilizada como antecedente, además, se explica la justificación de la necesidad de presentar una alternativa para la empresa que le permita crecer, sin dejar de lado, los efectos fiscales que esto implicará.

La problemática de la PYME, equivale a la falta de estructura que incorpore los principios de gobierno corporativo en su operación, con el propósito de operar de forma eficiente y al mismo tiempo, contar con opciones de financiamiento, ya que, el otorgamiento de crédito a las PYMES en México es relativamente bajo.

Los productos que ofrece el sector bancario a la PYME, son poco competitivos y solamente atienden al 2% de las empresas en México (OCDE, 2013) y el acceso al financiamiento, puede ser la diferencia entre renacer, crecer o morir (como se cita en Jiménez, Farley & Heidy, 2013, p. 4.), razón por la que se requiere contar con una opción de crecimiento y acceso al financiamiento dentro sistema bancario, así como, al financiamiento externo a este y al mismo tiempo, conocer los efectos fiscales y las implicaciones que tendrá una nueva forma de organización para la PYME.

### **1.1. Antecedentes**

Existen diversos factores que fomentan el crecimiento y desarrollo de México, entre los que destaca uno de gran importancia, las PYMES, ya que generan el 52% del PIB del país, también generan la mayoría de los empleos en México (Poder Ejecutivo Federal, 2013) y representan el 99.80% de las unidades económicas a nivel nacional (INEGI, 2017), como podemos observar,

constituyen la columna vertebral y el motor de la economía en México (Poder Ejecutivo Federal, 2013), también, casi la totalidad de las unidades económicas de México se encuentran dentro de este sector.

De donde se advierten tres factores muy importantes, que en México la mayoría de las empresas son PYMES; que a pesar de que hay un gran número de PYMES, son empresas poco productivas, porque, en comparación con las grandes empresas, éstas generan similar riqueza que la totalidad de las PYMES; que resultan de gran importancia para el país, porque, la estabilidad social se sustenta en el volumen de empleos que generan.

El artículo 3 fracción III de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, define a la PYME como, cualquier pequeña y mediana empresa, legalmente constituida, que encuadre dentro de la clasificación publicada por la Secretaría de Economía en el Diario Oficial de la Federación (CONSULTAR **Tabla No. 3.1.1.**).

Sin embargo, no todas las PYMES en México, son empresas legalmente constituidas, lo que refleja que el 60% de la población en México, carece de seguridad social y que el mercado laboral se encuentra en la informalidad económica y no en las empresas formalmente establecidas, la razón es que las PYMES no han tenido el suficiente apoyo para innovar, crecer de manera sostenida y por ende, volverse más competitivas (Cámara de Diputados, 2010), lo que genera que no tengan la capacidad necesaria, para brindar a la población ocupada el acceso a mejores condiciones de desarrollo.

En México se crean un gran número de empresas cada año, la mayoría de las PYMES, desaparecen en el primer ejercicio fiscal de operación (Briozzoa, Vigier, Castillo, Pesced & Speronie, 2016), porque, carecen de mecanismos para su sustentabilidad, lo que trae como consecuencia que, los proyectos no tengan continuidad y año con año se tenga que iniciar de cero, situación que ha generado que en las últimas tres décadas, México haya experimentado un bajo crecimiento económico (Poder Ejecutivo Federal 2013).

Entonces, resulta de suma relevancia conocer los principales factores que hacen que una PYME tenga éxito, para Domenge (2008), los factores de éxito se agrupan en tres grandes grupos: el mercado; la operación; la dirección; dentro de los factores de fracaso, el más crítico es el financiamiento, ya que, de las muestras tomadas por el autor el 94% de las empresas, utilizaron sus propios recursos o de familiares para iniciar sus empresas y poco más del 90% de la muestra, consideró que existe poco apoyo financiero, otros factores de fracaso que el autor considera son la informalidad, la operación ineficiente, la competencia excesiva, la corrupción y la inestabilidad económica.

Otros autores como Briozzo et al. (2016), señalan que el fracaso de las PYMES es causado por la falta de créditos viables, pero al mismo señala que, el éxito no solo depende de tener un crédito viable, sino de que la empresa mejore su estrategia de negocio para lograr ser más competitiva, asimismo, Camacho (2017) señala que, la falta de financiamiento y de competitividad son elementos que afectan a las PYMES en México.

Sin embargo, el fracaso de las PYMES no es algo exclusivo de México, según Jiménez, Farley & Heidi (2013) las principales causas de fracaso de las PYMES en países de Latinoamérica como Colombia, tiene circunstancias en común con nuestro país, ya que muchas de ellas, buscan culpar a la mala gestión del gobierno, al sistema, a la economía, al banco, no obstante, en México el 43% de PYMES cierran por tener una mala gestión, es decir, por causas internas, como la falta de conocimientos de las personas encargadas de administrarlas.

Por lo anterior, se infiere que existen tres factores principales en el fracaso de las PYMES en México, falta de financiamiento; falta de competitividad; falta de formalidad; esta última ocasiona que no se tenga acceso al financiamiento.

Al hablar de informalidad, no necesariamente debemos entender que las PYMES deberán constituirse como personas jurídicas, sino que, deben cumplir los requisitos necesarios para funcionar y que, su operación sea transparente, es

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

decir, cuente con los sistemas de información, que permita a las autoridades competentes y en su caso, a terceros, analizar si son empresas viables o no.

El gobierno mexicano ha tratado de revertir estos factores, convirtiéndolos en los ejes centrales de las reformas a las leyes aplicables. Uno de estos ejes, como se desprende de la exposición de motivos de las reformas realizadas a la Ley General de Sociedades Mercantiles (Cámara de Diputados, 2015), es la implementación de principios y mejores prácticas de gobierno corporativo, es decir, se estableció el sistema bajo el cual las sociedades deben ser dirigidas y controladas, para poder cumplir con los estándares internacionales recomendados por la OCDE.

El primer antecedente de estas reformas se encuentra en la Ley del Mercado de Valores, ya que en el año 2001, fue la primera Ley en México que adoptó los principios y mejores prácticas de gobierno corporativo, al hacerlos obligatorios para las empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores, posteriormente, en el año 2006, estas prácticas se implementaron tanto a las sociedades mercantiles, civiles y asistenciales, buscando acabar con prácticas abusivas llevadas a cabo por los socios mayoritarios y los administradores de las sociedades, es decir, con la extracción indebida de los recursos de la empresa, ocasionadas por la falta de transparencia en su administración. (Cámara de Diputados, 2015).

Posteriormente en el año 2016, el gobierno incorporó a la legislación mexicana la figura jurídica de la Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), cuyo principal objetivo es que, las micros y pequeñas empresas tengan un proceso gradual de institucionalización que les permita ser sustentables en el tiempo, aumentar su acceso al financiamiento y reducir el riesgo de que el emprendedor pierda su patrimonio (Cámara de Diputados, 2015), con lo que, pretende reducir significativamente el número de micros y pequeñas empresas que operan en la informalidad y al mismo tiempo, incorporar de manera paulatina las mejores prácticas de gobierno corporativo.

Esta sociedad, cuenta con dos beneficios que ninguna otra sociedad mexicana posee, puede constituirse con un accionista; su proceso de constitución, es simple y gratuito (Cámara de Diputados, 2015).

Otro factor relevante, el financiamiento, el 28 de junio de 2006, con la entrada en vigor de la Ley del Mercado de Valores, el Gobierno puso en marcha una estrategia a través de la cual buscó crear mecanismos y opciones que, resultarán atractivos para incorporar al mercado de valores a nuevos segmentos de empresas, que anteriormente solo tenían acceso al crédito bancario.

Esta estrategia se materializó con la Sociedad Anónima Promotora de Inversión (SAPI), tal como señaló la Cámara de Diputados (2005), el crédito bancario en ocasiones no es conveniente para las empresas, debido a sus altos costos y en otras ocasiones porque resulta inaccesible, entonces, uno de los beneficios de este tipo de empresas es que, permite acceder al financiamiento a través del capital privado, mediante la emisión de títulos accionarios de una serie especial, que apoya al crecimiento de la empresa.

Como resultado del análisis, se busca proponer una estrategia de crecimiento al adoptar la figura jurídica de la SAPI, para operar de forma más eficiente y transparente, así como, acceder al financiamiento a través del capital privado y, al mismo tiempo conocer sus efectos fiscales, financieros y legales.

## **1.2. Diagnostico**

Conforme a la estratificación de las MIPYMES, establecida en la fracción III del artículo 3 de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, la PYME en análisis es una pequeña empresa del Estado de Aguascalientes, que se dedica a la preparación y venta de alimentos, que conforme el catálogo de actividades del INEGI (2017), la actividad económica que desarrolla es comercio de alimentos al por menor.

En el Estado de Aguascalientes, el 99.73% de las unidades económicas son clasificadas como PYMES y, se desarrollan en diversos sectores como la agricultura, cría y explotación de animales, minería, generación, distribución y transmisión de energía, construcción, manufactura, comercio, transporte, servicios y actividades gubernamentales; según datos proporcionados por el INEGI (2017), no obstante lo anterior, como ya se especificó en el párrafo que antecede será motivo de estudio única y exclusivamente el sector comercio que es al que pertenece la PYME objeto del presente estudio.

La PYME intervenida, corresponde a una persona física, que ha operado por veintitrés años, con la denominación “Alimentos Silvia”, su propietaria es Silvia Pérez Anaya y dicha PYME, está inscrita en el Registro Federal de Contribuyentes dentro del Régimen de Incorporación Fiscal que establece la Ley del Impuesto Sobre la Renta, por lo que, constituye una unidad económica que percibe ingresos inferiores a los \$2'000,000.00 (dos millones de pesos 00/100 M.N.) durante cada ejercicio fiscal.

Además, la PYME en comento, cuenta con su local propio en el Municipio de Aguascalientes, Aguascalientes, que permite el consumo de alimentos dentro del establecimiento y la venta de alimentos para llevar. De igual forma, es necesario indicar que la plantilla de personal se integra de once trabajadores, los cuales laboran de tiempo completo.

Cabe resaltar que, a pesar de que la empresa objeto de estudio ha funcionado por muchos años, su estructura no le permite crecer de una forma continua y hasta el momento sigue operando dentro de la forma más básica de formalidad, cuestión que le ha ocasionado no tener acceso a algunos tipos de financiamiento bancarios y a ciertos apoyos por parte del Gobierno Federal o Estatal.

En este sentido, el Régimen de Incorporación Fiscal establecido en la Ley del Impuesto Sobre la Renta, constituye solamente un apoyo para que las micros y pequeñas empresas, inicien sus operaciones de forma paulatina y alcanzar condiciones operativas para cambiarse a otro régimen fiscal, por lo que, es

importante para la empresa en análisis emigrar a otro régimen para seguir operando, pero, al mismo tiempo necesita encontrar una opción que no sólo le permita seguir funcionando, sino que, también le ayude a crecer, ya que al adoptar una organización distinta, le permitiría ser una empresa más transparente y tener acceso a más oportunidades.

### **1.3. Justificación**

Según la OCDE (2013) las PYMES en México, representan el 98.8% de las unidades económicas y generan el 72.3% de las fuentes de empleo; de donde se desprende que, son de vital importancia para el desarrollo de nuestro país y que contamos con una alta tasa de creación de empresas, sin embargo, la mayoría de las empresas son microempresas o empresas informales.

La productividad en estas empresas es baja, porque, no están directamente relacionadas con su capacidad de producción, como menciona la OCDE (2013), en México las micro empresas representan el 98.8% del total de las empresas, pero, solamente aportan el 18% de la producción nacional, lo que ha generado que México en las últimas tres décadas haya experimentado un bajo crecimiento económico (Poder Ejecutivo Federal, 2013).

Entonces, constituyen empresas poco competitivas, lo que trae como consecuencia que, México tenga empresas que en corto plazo dejen de operar, ya que el 80% de las PYMES desaparecen durante el primer ejercicio fiscal de actividades (Briozzoa et al., 2016). Además, la mayoría no operan dentro del sector formal, por lo que, carecen de acceso a créditos y lo más grave de todo, que, en lugar de buscar estrategias para crecer y mejorar su productividad, su principal interés es ser invisibles para el gobierno (OCDE, 2013).

Por ello, el gobierno mexicano en los últimos años realiza esfuerzos a efecto de que las empresas del sector informal se vuelvan formales, se modernicen, aumenten su productividad y aporten valor agregado, buscando la mejoría de

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

sus características estructurales, otorguen mayores beneficios a sus trabajadores y tengan crecimiento sostenido (OCDE, 2013), pero, este esfuerzo no ha sido suficiente, porque, aun cuando, se incorporan al sector formal de la economía, con la intención de modernizarse y crecer, en muchos casos, pesan más los factores externos a la empresa, como la mala administración, el poco otorgamiento de crédito a las PYMES y la falta de competitividad de los productos que ofrece el sector bancario (OCDE, 2013).

Las PYMES al momento de solicitar financiamiento bancario, enfrentan problemas debido al alto grado de informalidad; la información financiera no permite al banco evaluar objetivamente la empresa, de modo que resulta casi imposible conocer el flujo de efectivo y volumen de utilidades; falta de garantías; falta de estabilidad política y financiera del país, situaciones que traen como consecuencia que, el acceso al financiamiento sea casi imposible o a un costo muy elevado (Padilla-Pérez & Fenton, 2013).

Entonces, resulta importante que este tipo de empresas innoven y busquen otras formas de operación, para lograr un crecimiento sostenido y allegarse de recursos que les permitan crecer, modernizarse y mejorar sus características estructurales.

Ahora bien, con base en estudios realizados por diversos autores, el régimen legal de la SAPI, representa una excelente opción para que una PYME pueda volverse competitiva a nivel nacional e internacional y, para promover el crecimiento de las empresas mexicanas (Basila, 2007).

Otros rasgos importantes de la SAPI, su estructura jurídica es muy flexible, le ayuda a tener mejores posibilidades para atraer inversión, se regulan mecanismos para resolver desacuerdos entre accionistas, se puede limitar el derecho a suscripción preferente por parte de los accionistas, así como, su derecho al voto, se puede restringir la transmisión de las acciones, la sociedad puede adquirir sus propias acciones y también existe la posibilidad de que los accionistas puedan convenir entre ellos (Basila, 2007).

Como podemos observar, la sociedad cuenta con múltiples beneficios, pero, lo más importante es que, busca presentar la oportunidad a todo tipo de unidad económica de institucionalizar su empresa, así como acceder de una forma segura y pausada a una nueva fuente de financiamiento (Herrerías, 2008).

Como parte de la investigación, se realizó el análisis de la información real de la PYME intervenida para el ejercicio fiscal 2017, con el propósito de implementar una SAPI, como una estrategia de operación alterna al régimen de incorporación fiscal que establece la Ley del Impuesto Sobre la Renta, al final se realizará un estudio comparativo que nos permite ver el impacto fiscal, financiero y legal, que esta estrategia tendrá en la empresa.

Consecuentemente, se obtendrá el beneficio de que esta investigación servirá a otras PYMES que tengan características y actividades similares, como base para predecir si esta estrategia es viable para su empresa.

#### **1.4. Sector afectado por la problemática**

El trabajo a realizar tiene el propósito de sentar las bases para lograr una estrategia integral que permita a las PYMES, que actualmente tributan dentro del Régimen de Incorporación Fiscal establecido en la Ley del Impuesto Sobre la Renta, innovar y lograr un crecimiento constante, ya que según datos proporcionados por la OCDE (2013), estas empresas son un sector que carece de este tipo de estrategias. Asimismo, son unidades económicas que se encuentran en proceso de migrar al régimen general de las actividades empresariales, debido a que el Régimen de Incorporación Fiscal, es una opción temporal que concluirá máximo en diez ejercicios fiscales, conforme a la Ley en comento.

## **2. Objetivos de la Intervención**

En el desarrollo de esta investigación, se realizará una exploración sobre la SAPI como una alternativa de crecimiento para la PYME, asimismo, se hará el análisis del impacto fiscal de esta transformación.

### **2.1. Objetivo General**

Diseñar una propuesta de adopción de una SAPI, en una PYME del Estado de Aguascalientes y conocer su efecto fiscal.

### **2.2. Objetivos Específicos**

Con base en las investigaciones previamente estudiadas, los objetivos específicos del presente trabajo serán los siguientes:

2.2.1. Explicar las principales características de la SAPI, como una forma alternativa de constitución y crecimiento, así como, su impacto fiscal.

2.2.2. Analizar las principales características de la SAPI, como una alternativa de financiamiento, a través del capital privado.

2.2.3. Identificar el impacto fiscal que tendrá el retiro de los recursos de los inversionistas en la SAPI.

2.2.4. Diseñar una propuesta de acta constitutiva para que la PYME intervenida, se transforme en una SAPI.

### **3. Fundamentación Teórica**

Dentro de este apartado se señalan los conceptos teóricos relevantes que sustentan el trabajo práctico denominado “Propuesta de Adopción de una SAPI en una PYME del Estado de Aguascalientes y su Efecto Fiscal”, describiendo los conceptos establecidos por diversos autores, así como, por la legislación en materia mercantil y fiscal.

#### **3.1. PYMES.**

En México en los últimos años las PYMES han alcanzado gran relevancia, ya que el Gobierno ha implementado diversas estrategias para lograr su crecimiento sostenido y que tengan acceso a mejores oportunidades de desarrollo. (Poder Ejecutivo Federal, 2013).

La mayoría de estas empresas son ideas de personas visionarias, que tienen una gran capacidad creativa y confianza en que sus ideas serán suficientes para crear un negocio rentable, en algunas ocasiones así es, pero en otros casos, aunque el proyecto sea muy innovador sino cuenta con la estructura adecuada, en el corto plazo ya no será viable.

Por lo anterior, es de suma importancia para este trabajo realizar un análisis que nos permita entender qué es una PYME, así como, conocer sus elementos y características.

### 3.1.1. Concepto

Para Trujillo (2016), a una empresa se le puede llamar de distintas formas, ya sea desde el punto de vista jurídico o haciendo uso de un lenguaje no técnico, como: sociedad, compañía, organización, firma o negocio, pero, como el autor lo señala, la empresa siempre será una organización que hace uso de materias primas, capital, trabajo y habilidades administrativas para producir o generar bienes que sean útiles al público al que van dirigidos.

En decir, independientemente de su forma de constitución o de su denominación, una organización siempre tendrá como elementos el hecho de conjuntar esfuerzos y recursos para llevar a cabo un objetivo que puede generarle al empresario un beneficio económico, por lo que cualquier actividad de comercio, servicios o industria que cuente con estos elementos es una empresa.

Ahora bien, el artículo 3 fracción III de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, define a la PYME como, cualquier pequeña y mediana empresa, legalmente constituida, que encuadre dentro de la clasificación publicada por la Secretaría de Economía en el Diario Oficial de la Federación, conviene subrayar que esta definición agrega un elemento interesante, el que la empresa este legalmente constituida, pero, debemos ser cuidadosos con esto, porque, esto no implica que la empresa sea una persona jurídica, sino que opere dentro de la formalidad, es decir, que pague impuestos y cumpla con todos los requisitos que la ley exija para operación.

Derivado de lo anterior, PYME será cualquier organización, legalmente constituida, que haga uso de materias primas, capital, trabajo y habilidades administrativas para prestar servicios, producir o generar bienes que sean útiles a la sociedad y generen al empresario beneficios económicos.

### 3.1.2. Elementos

Según la definición de empresa de Trujillo (2016), se desprenden cinco elementos que el autor analiza de la siguiente forma:

- **Organización:** es una persona o personas que tengan un denominador en común, con un patrimonio que constituya una universalidad, que no necesariamente implica que sea una persona jurídica, sino que basta que se destine al fin del negocio, es decir, la organización es lo que hace a la empresa ser.
- **Materias Primas y capital de trabajo:** son los elementos materiales, humanos y financieros que le permiten a la empresa desarrollar su objetivo, esto quiere decir que, son los recursos que la empresa tiene a su disposición.
- **Habilidades Administrativas:** la empresa se integra por elementos aislados que se concatenan a través de una correcta administración dirigida hacia un fin determinado, en otras palabras, nuestra administración va a ser el pegamento que mantenga todos los elementos unidos y, al mismo tiempo va a ser la encargada de determinar el rumbo que se debe seguir para realizar el objetivo de la empresa.
- **Producir generar, bienes o servicios:** la empresa tiene como finalidad crear ya sea un producto, un modelo de negocio o la forma de prestación de un servicio, dicho de otra manera, este elemento es el alma de la empresa, ya que, una gran parte de su éxito depende de que este elemento sea atractivo para el mercado.
- **Que sea útil a la sociedad a quien sirve:** ya que una empresa solo puede existir para satisfacer una necesidad existente del mercado o una que la misma empresa crea.

### 3.1.3. Estratificación

El 30 de junio de 2009 para dar cumplimiento a lo establecido por el artículo 3 Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, se publicó en el Diario Oficial de la Federación la siguiente estratificación donde se clasifica a las PYMES de la siguiente forma:

**Tabla No. 3.1.3.  
Estratificación de las Pequeñas y Medianas Empresas**

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50		95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250		250

Fuente: Diario Oficial de la Federación publicado el 30 de junio de 2009.

La tabla se debe interpretar según lo señalado en el Diario Oficial, que, en su numeral Tercero, establece que para calcular el tamaño de la empresa se debe hacer uso de la siguiente formula:

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Puntaje de la empresa = (Número de trabajadores) X 10% + (Monto de Ventas Anuales) X 90%, el cual debe ser igual o menor al Tope Máximo Combinado de su categoría.

#### **3.1.4. Características**

Dentro de la exposición de motivos del Poder Ejecutivo Federal (2013), se señala que hay diversas características que las PYMES tienen en común, las cuales se enlistan a continuación:

1. El capital, generalmente, lo proporcionan una o dos personas.
2. Tienen poca liquidez.
3. En su gran mayoría son empresas familiares.
4. El dueño dirige la empresa sin los conocimientos necesarios.
5. Generalmente, operan en la informalidad.
6. No funcionan durante largos periodos de tiempo.
7. El acceso al financiamiento es complicado.
8. Su personal está poco calificado.
9. Poca capacidad para planear a largo plazo.
10. No tienen la suficiente información acerca del entorno y el mercado.
11. Tienen poca innovación tecnológica.
12. Reciben estímulos por parte del Gobierno.

#### **3.1.5. Formas de constitución**

Según Trujillo (2016), existen dos formas de constituir una empresa a través de la propiedad individual o de la propiedad en sociedad.

Sin embargo, para el autor la propiedad individual es la forma más común y más antigua, ya que la mayoría de los negocios inician sin formalidad alguna y teniendo un solo dueño.

### **3.1.5.1. Propiedad individual**

Para Trujillo (2016), se precisa de una persona que busque destacar e involucrarse en objetivos dignos y alcanzables, retos que la mantengan comprometida diariamente con su esfuerzo para lograrlos, teniendo en cuenta las posibilidades que tiene de fallar, en otras palabras, la propiedad individual es cuando una sola persona asume los riesgos y beneficios de la empresa de forma ilimitada.

#### **3.1.5.1.1. Beneficios**

Trujillo (2016), enlista algunos de los beneficios que se tienen al operar como propiedad individual:

- Una sola persona es la que retira el dinero de la empresa según sus necesidades, es decir, no tiene que realizar ningún procedimiento especial para poder retirar las utilidades de la empresa, ni pedir autorización de otra persona.
- Existe autonomía para decidir, esto es que está facultado para tomar todas las decisiones de la empresa sin requerir autorización previa.
- En algunos casos el propietario conoce el negocio mejor que nadie, conviene subrayar, que el empresario es la persona más apasionada por su proyecto y el que sabe a dónde quiere llegar con él.
- No hay necesidad de repartir utilidades, ya que como el empresario es el único que aporta capital y trabajo, también es el único que recibe los beneficios de la empresa.

- El propietario conoce la información de su negocio y sabe cómo manejarla, esto sucede, porque regularmente cuando las empresas inician, el empresario debe hacer todo en su empresa, porque, generalmente no se cuenta con recursos suficientes para contratar personal especializado en cada área.

#### **3.1.5.1.2. Desventajas**

Trujillo (2016), enlista una serie de desventajas de la propiedad individual que analizaremos a continuación:

- En ocasiones, el propietario no tiene suficientes recursos para apoyar más al negocio, ya que generalmente este tipo de empresas inician con sus recursos propios y una vez que se agotan se estancan.
- Existe un solo punto de vista, puede caerse en el error, es decir, tomar decisiones sesgadas, ya que el único punto de vista que toma en cuenta es el suyo.
- Si el propietario se ausenta no hay quien lo sustituya, aunque hay un dicho que dice que nadie es indispensable, en este tipo de empresas el empresario si lo es, ya que, por carecer de una estructura que permita operar la empresa de forma independiente, porque, el empresario es la estructura de la empresa.
- El propietario asume todos los riesgos y todas las pérdidas, debido a que es el único que aporta capital y trabajo.
- A veces desconoce alguna etapa importante del negocio, es necesario recalcar que a pesar de que el empresario es la persona que conoce su proyecto mejor que nadie, no necesariamente es un experto en todas las

áreas que necesita para desarrollarlo y puede haber diversos temas que no domine.

- Recae en él toda la carga laboral, dicho de otra manera, generalmente por falta de recursos el empresario es el administrador, el vendedor, el contador y el encargo de desarrollar todas las actividades que sean necesarias dentro de la empresa.

### **3.1.5.2. Propiedad en sociedad**

Para Trujillo (2016), la asociación es una modalidad y una alternativa que brinda oportunidad de sumar capitales y reducir riesgos.

#### **3.1.5.2.1. Motivos para constituir una persona moral**

Según Philipp (1996), uno de los motivos para constituir una persona jurídica es que en ella se reúnen como socios personas con distintas cualidades, capacidades o experiencias, esto con el objetivo de tener un mejor rendimiento, más organizado y más fructífero a través de la realización del objeto social. Es decir, al acumular más experiencia y recursos tengo más posibilidades de éxito.

Otro factor que menciona Philipp (1996), es la concentración empresarial, que sirve a los empresarios para aportar sus empresas, a través de ser socios fundadores de una nueva empresa, renunciando de cierta forma a su independencia jurídica y económica, apostando por obtener mejores rendimientos y rentabilidad. Asimismo, también es un factor la desintegración ya que muchas veces los accionistas derivado de planes personales, conflictos laborales o familiares, buscan desconcentrar cierta parte de su empresa para crear una nueva sociedad (Philipp, 1996).

Finalmente, tal vez el factor más familiar para nosotros es limitar la responsabilidad de los socios respecto a sus obligaciones societarias, ya que, en las sociedades de capital como en las sociedades personales, para los socios es posible aportar solamente una cantidad determinada para la constitución y funcionamiento de la sociedad, con lo anterior evitar la responsabilidad ilimitada (Philipp, 1996).

Existen diversos factores que nos llevan a constituir una persona jurídica, ya sea acumulando recursos y experiencias, sumar dos empresas o más ya existentes a un nuevo proyecto, desconcentrar una parte de una empresa existente para crear un nuevo proyecto o limitar la responsabilidad, sea cual sea la razón es muy importante que antes de hacerlo definamos que tipo de sociedad se adapta mejor al proyecto que se desea desarrollar y a sus necesidades.

#### **3.1.5.2.2. Desventajas**

Trujillo (2016), enlista una serie de desventajas de la propiedad en sociedad que analizaremos a continuación:

- No existe independencia para decidir individualmente, esto es, se debe considerar la opinión de los demás socios y hacer lo que ordene la mayoría.
- Las utilidades se reparten en función de las aportaciones, en otras palabras, solo se reciben ganancias en proporción a los recursos que se invierten en la empresa.
- No se puede crecer en inversión sin acuerdo de la mayoría de los socios, dicho de otra manera, los socios deben estar de acuerdo para aportar más recursos a la sociedad y en qué proporción se va a realizar dicha inversión.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Una mala decisión en la selección de los socios, genera problemas a la sociedad, ya que las decisiones de la empresa se deben acordar por la mayoría de los socios, por lo que, si se genera un malentendido entre los socios o un desacuerdo, la sociedad puede perder oportunidades valiosas.

#### 3.1.5.2.3. Tipos de sociedades

La Ley General de Sociedades Mercantiles, reconoce a la Sociedad en nombre colectivo; Sociedad en comandita simple (S. en C.); Sociedad de responsabilidad limitada (S. de R.L.); Sociedad Anónima (S.A.); Sociedad en comandita por acciones (S. en C. por A.); Sociedad cooperativa; Sociedad por acciones simplificada (S.A.S.).

Cabe destacar que, estas sociedades podrán constituirse como sociedad de capital variable.

#### 3.1.5.2.4. Elementos que integran a la sociedad

Trujillo (2016), enlista los elementos que a continuación se analizan:

- **Material:** la serie de bienes que son tangibles e intangibles, con los cuales la empresa desarrolla sus fines, es decir, es todo aquello que conforma mi capital social.
- **Financiero:** la aportación que se realiza para adquirir los recursos materiales, los cuales deben ser en función del tamaño del negocio que se desea iniciar, conviene subrayar que, este elemento es muy importante, porque, si la inversión inicial es demasiado grande comparada con las utilidades o ganancias que produce el negocio, a corto plazo se estará ante una situación complicada.

- **Humano:** el ser pensante de cualquier organización, pues define y alcanza las metas y cumple los objetivos de la empresa, es necesario recalcar que, si no se cuenta con el personal calificado, aun cuando las instalaciones de la empresa, resultaran insuficientes para lograr los objetivos, por lo que el elemento humano, es sumamente importante para el éxito de cualquier proyecto.
- **Externos:** aquellos que están fuera del control de la organización, son muy cambiantes y dependen de las características propias de la empresa para determinarlos, conviene subrayar, que a pesar de no tener control sobre ellos sí tendrán un impacto directo sobre la organización.

A continuación, se enlistan y analizan algunos elementos externos que menciona Trujillo (2016):

- ✓ **Económicos:** influyen preponderantemente en las políticas y actividades realizadas por la empresa, ya que si la economía crece se tendrá una mayor demanda de productos o servicios; si aumenta la inflación, se registrara un incremento en los costos y se tendrá que subir el precio del producto, lo cual puede generar que el volumen de ventas disminuya; aumento en las tasas de interés, esto hará que los costos financieros aumenten y es difícil para una empresa incrementar su producción y ventas; muy importante resulta el poder adquisitivo de los consumidores a los que va dirigido el producto, ya que, si su poder adquisitivo es alto el volumen de ventas aumenta en cambio si disminuye las ventas lo hacen también.
- ✓ **Sociales, culturales y humanos:** sociales se encuentran las modas, el desarrollo de las zonas urbanas, el entorno y las estructuras familiares; culturales encontramos el lenguaje, las raíces étnicas, la música, la pintura y la forma de vestir; humanos constituyen la

disponibilidad de los trabajadores, así como su capacidad y nivel educativo.

- ✓ Tecnológicos y ecológicos: estos dos elementos deben considerarse en conjunto ya que, si bien los adelantos tecnológicos ayudan a una empresa a tener una operación más eficiente, disminuir sus costos o sustituir productos, también es cierto que, todas las empresas deben buscar un equilibrio entre la tecnología y no sobreexplotar los recursos naturales.
- ✓ Megatendencias de Consumo: son preferencia de consumo, cuyos efectos serán perceptibles por una parte de la colectividad por más de una década, según menciona Trujillo (2016), algunos investigadores se han dedicado a saber cuáles son estas tendencias a nivel mundial, es conveniente subrayar, que estas tendencias pueden ayudar a la empresa a encontrar nuevas oportunidades de negocio o a fijar nuevos fines para encuadrar en las necesidades de la colectividad.
- ✓ El Estado: interviene a través de los impuestos, las leyes, reglamentos y sus gobernantes y la empresas están constantemente bajo la influencia del Gobierno, desde antes de iniciar operaciones deben cumplir con los requisitos que se les impongan para operar, deben cumplir con el pago de impuestos, asimismo, el Estado decide que actividades económicas incentivar y que actividades económicas promover, por lo cual, podemos darnos cuenta que si bien el Gobierno no participa directamente en la economía por la naturaleza de sus actividades si influye directamente en el desarrollo de las empresas.
- **Administración:** significa planear, dirigir y controlar el sistema, a pesar de que parecen tres pasos muy sencillos, debemos tener en cuenta que hay diversos elementos internos y externos que afectan la forma de llevar nuestro sistema, además de que debemos tener en cuenta que todos los

elementos que lo integran son igual de importantes y usarlos correctamente nos llevará a lograr los objetivos de la empresa.

A continuación, se enlistan y analizan algunas herramientas que Trujillo (2016), señala que pueden ser útiles para la toma de decisiones:

- ✓ Análisis FODA: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, este estudio nos permite analizar a la empresa en su conjunto o por sus distintas áreas como la de producción, comercialización, finanzas, recursos humanos, entre otras. El análisis se debe realizar haciendo una división de los distintos componentes que integran la operación de la empresa, posteriormente se deben clasificar en función de que los genera, así como la frecuencia con la que se presentan y finalmente determinar si los elementos fortalecen la operación de la empresa, representan oportunidades, la debilitan o la amenazan.
- ✓ Planeación Estratégica: es una forma ordenada de pensar, ya que, dentro de cada sistema para poder lograr los objetivos todos los elementos que lo integran deben funcionar en conjunto y la planeación estratégica es la secuencia de pasos que se deben ejecutar para poder llegar a esos objetivos.

#### **3.1.5.2.5. Gobierno corporativo**

Es el sistema bajo el cual las sociedades son dirigidas y controladas, para cumplir con los estándares internacionales recomendados por la OCDE (Cámara de Diputados, 2015), es decir, los estatutos internos que las sociedades deberán cumplir para operar dando cumplimiento a los estándares internacionales.

Dicho de otra manera, son las normas y políticas necesarias para dar transparencia a la rendición de cuentas, que deben adoptar el consejo de administración y los accionistas, para dar transparencia a sus reglas de

operación, ejercer un control democrático de la sociedad, promover la negociación y el diálogo entre los socios, así como, manejar responsablemente las deudas para financiar una inversión de un proyecto determinado, incluyendo un código de ética y responsabilidad profesional. (Robleda, 2015).

### **3.2. Sociedad Anónima Promotora de Inversión (SAPI)**

Es un subtipo o modalidad de la sociedad anónima, aunque para algunas personas que han estudiado el tema, más que un subtipo o modalidad, su verdadera naturaleza jurídica es la de un nuevo tipo de sociedad, para efectos del presente trabajo se considerará como una modalidad.

#### **3.2.1. Antecedentes**

La sociedad anónima promotora de inversión, se introdujo por primera vez en México al publicarse la Ley del Mercado de Valores en el año 2006 y, surgió como una medida para tratar de desarrollar el mercado de valores mexicano, creando una especie de sociedad moderna en la que se le permite a los accionistas, tener una ética estratégica de lo que debe ser la calidad y la forma de organizarse para ser empresas más productivas, ya que en el fondo se busca fomentar el espíritu emprendedor (Robleda, 2015).

Cabe señalar que, la SAPI no está sujeta a la supervisión de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, a excepción de que se inscriban sus acciones en el Registro Nacional de Valores según lo establecido en el artículo 10 de la Ley del Mercado de Valores.

#### **3.2.2. Concepto**

Es una persona jurídica formada por dos o más personas físicas o morales, con el objetivo de realizar alguna de las actividades contempladas en el artículo 75

del Código de Comercio, le otorga a sus integrantes derechos corporativos y económicos.

### **3.2.3. Características**

Derivado de que esta sociedad es un subtipo de la sociedad anónima, la Ley del Mercado de Valores indica requisitos específicos que debe cumplir la SAPI para constituirse como tal, asimismo, indica que la parte relativa a la Sociedad Anónima en la Ley General de Sociedades Mercantiles será supletoria solamente en lo que no se oponga a la Ley del Mercado de Valores.

#### **3.2.3.1. Forma de constitución.**

De conformidad con el artículo 12 de la Ley del Mercado de Valores, a la SAPI le son aplicables las disposiciones de la Ley General de Sociedades Mercantiles que no se contrapongan a la Ley del Mercado de Valores, por lo que, para constituirla se deben observar los requisitos del artículo 89 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, que a continuación se enlistan:

- Que haya dos socios como mínimo y que cada uno, tenga por lo menos una acción.
- Establecer en el contrato social un monto mínimo de capital y que este íntegramente suscrito, es decir, que se diga cuál será el capital mínimo que se aportará y se genere la obligación de aportarlo a determinada fecha.
- Exhibir dinero en efectivo, cuando menos el veinte por ciento del valor de cada acción pagadera en numerario.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Exhibir íntegramente el valor de cada acción que haya de pagarse, en todo o en parte, con bienes distintos del numerario o efectivo.
  - Contar con un proyecto.
  - Definir quiénes serán los accionistas.
  - Definir el objeto social, políticas, valores, filosofía, visión y misión.
  - Tramitar la denominación social ante la Secretaría de Economía, a través de su portal electrónico.
  - Reunir la información necesaria para la redacción de los estatutos sociales.
  - Formalizar ante notario o corredor público la constitución de la sociedad e inscribirla en el Registro Público de la Propiedad y el Comercio.
  - Obtener los permisos y licencias necesarios para operar.
  - Inscribirse en el Registro Federal de Contribuyentes.
  - Tramitar su registro ante el IMSS.

### **3.2.3.2. Denominación**

De conformidad con los artículos 87 y 88 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, la sociedad anónima deberá existir bajo una denominación social que se formará libremente y que irá seguida de las palabras Sociedad Anónima o de su abreviatura S.A., asimismo, como ya se ha establecido la SAPI es una modalidad de la sociedad anónima, por lo que, de conformidad con el artículo 12

de la Ley del Mercado de Valores, se deberá agregar a la denominación las palabras Promotora de Inversión o P.I.

Es decir, la denominación social de la SAPI, se formará libremente e ira seguida de las palabras Sociedad Anónima Promotora de Inversión o de su abreviatura S.A.P.I.

### **3.2.3.3. Objeto**

Acorde con los artículos 3 y 6 fracción II de la Ley General de Sociedades Mercantiles, la sociedad deberá tener un objeto licito y se debe establecer dentro de sus estatutos la actividad que va a realizar, en otras palabras, se debe hacer una descripción detallada de cada una de las actividades económicas que se van a desarrollar a través de la sociedad.

### **3.2.3.4. Domicilio**

De acuerdo con el artículo 6 fracción VII de la Ley General de Sociedades Mercantiles, en relación con el artículo 13 de la Ley del Mercado de Valores, la sociedad deberá incorporar dentro de sus estatutos el domicilio social, es importante aclarar que, podrá ser distinto al fiscal, solamente servirá para determinar el lugar en el que deben celebrarse las asambleas de accionistas y puede ser la ciudad o el estado donde esté ubicada la sociedad, no es necesario que sea una dirección específica.

### **3.2.3.5. Duración**

En cuanto a lo que establece el artículo 13 de la Ley del Mercado de Valores, en relación con el artículo 6 fracción IV de la Ley General de Sociedades Mercantiles, la sociedad deberá incorporar dentro de sus estatutos la duración que tendrá ésta, es decir, el tiempo que necesita existir la sociedad para cumplir

los fines para los que fue creada, haciendo mención dicha fracción de que la duración podrá ser indefinida, pero en caso de no ser indefinida, mediante una asamblea extraordinaria de accionistas se puede extender el periodo.

### **3.2.3.6. Capital Social**

Por lo que se refiere al capital social para Philipp (1996), desde un concepto matemático es el total de los valores nominales de las acciones suscritas de una sociedad, en otras palabras, es el valor inicial de las aportaciones que realizan los accionistas y una vez que están completamente pagadas, la sociedad adquiere la obligación de compartir sus utilidades o pérdidas con sus accionistas.

De conformidad con lo establecido por el artículo 217 y demás relativos de la Ley General de Sociedades Mercantiles, la sociedad deberá tener un capital social mínimo, esto es, cada acción debe tener un valor de por lo menos un peso y cada sociedad deberá tener por lo menos dos accionistas que sean dueños de una acción, cada uno.

#### **3.2.3.6.1. Clases de Acciones**

En cuanto a las acciones son las partes en las que se divide el capital social, se debe agregar que según lo que establece el artículo 13 en su fracción III de la Ley del Mercado de Valores, en relación con los artículos 91 fracción VII inciso c), 112 y 113 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, la SAPI podrá tener las siguientes clases de acciones que:

- Sean de igual valor y que confieran iguales derechos.
- No otorguen derecho al voto o que el voto se limite a algunos asuntos.
- Concedan derechos sociales no económicos distintos al derecho de voto.
- Den exclusivamente el derecho al voto.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Confieran el derecho de veto o requieran del voto favorable de uno o más accionistas.

Las clases de acciones antes mencionadas, solamente se computarán para la determinación del quórum requerido, la instalación y votación dentro de las asambleas, cuando los asuntos que se van a desahogar confieran derecho de voto a sus titulares.

#### **3.2.3.6.2. Restricción a la circulación de acciones**

Dentro de los estatutos sociales, se pueden imponer restricciones de cualquier naturaleza a la trasmisión de la propiedad o derechos, siempre y cuando las restricciones se realicen respecto de las acciones de una misma serie o clase, asimismo, se podrá pactar que la trasmisión de acciones solamente se pueda realizar con la autorización del consejo de administración, todo lo anterior de conformidad con los artículos 13 fracción I de la Ley del Mercado de Valores, en relación con el artículo 130 de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Este tipo de restricciones, pueden ser de utilidad cuando se invita a inversionistas a participar en la empresa, ya que garantiza que se tenga el control de quien es el titular de las acciones, asimismo, da la oportunidad de decidir quién puede adquirirlas posteriormente y también, le permite a la propia sociedad readquirir las acciones de conformidad con el artículo 17 de la Ley del Mercado de Valores.

#### **3.2.3.7. Asambleas**

Para Philipp (1996), las asambleas son las reuniones previstas por la Ley donde los socios o accionistas ejercen sus facultades corporativas, es decir, son las juntas a las que los accionistas asisten para tomar decisiones que afectarán el futuro de la sociedad.

### 3.2.3.7.1. Tipos de Asambleas

Según se establece en los artículos 181 y 182 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, en relación con el artículo 16 de la Ley del Mercado de Valores, pueden ser:

- **Asambleas Generales Ordinarias de Accionistas**, en las cuales se discuten los asuntos que estén relacionados directamente con la marcha y administración de la sociedad.
- **Asambleas Generales Extraordinarias de Accionistas**, en las que se discuten asuntos que impliquen una modificación estructural a los estatutos sociales.
- **Asambleas Especiales de Accionistas**, en las que se convoque a una determinada serie o clase de acciones para tratar asuntos relacionados con ellos.

### 3.2.3.7.2. Pactos entre accionistas

Los acuerdos que se realicen entre ellos para imponerse unos a otros, ciertas restricciones o para otorgarse beneficios, estos acuerdos se realizan entre los accionistas, pero deben informarse a la sociedad para que puedan tener validez de conformidad con el artículo 16 fracción VI de la Ley del Mercado de Valores.

Estos pactos, solamente son oponibles a la sociedad si un juez lo ordena.

#### 3.2.3.7.2.1. No competencia

Señalamiento de la obligación de no desarrollar giros comerciales que compitan con la sociedad, limitándolo a una cobertura geográfica y a un periodo máximo

de tres años según lo establecido en el artículo 16 fracción VI, inciso a) de la Ley del Mercado de Valores.

En particular, este pacto resulta útil cuando se trata de empresas que están desarrollando un producto o modelo de negocio novedoso, ya que, con esto se puede evitar que los socios que conocen la operación pongan un negocio similar y se conviertan en la competencia.

#### **3.2.3.7.2.2. Derecho de arrastre (drag-along) y derecho de acompañamiento (tag-along), opción de compra (call) y opción de venta (put)**

En cuanto a los pactos que establezcan opciones de compra o venta de las acciones acorde con el artículo 16 fracción VI, inciso b) de la Ley del Mercado de Valores, tenemos:

- Que uno o varios accionistas puedan enajenar la totalidad de su tenencia accionaria o una parte, cuando el adquirente se obligue a adquirir la misma proporción de otros accionistas que se encuentren en igualdad de condiciones, es decir, si alguien va a adquirir las acciones otros socios yo tengo derecho a exigir que me compre la misma proporción de acciones al mismo precio que les va a pagar a ellos, a esto también se le conoce como derecho de arrastre (drag-along).
- Cuando uno o varios accionistas le pueden exigir a otro accionista la enajenación de la total o parte de su tenencia accionaria, cuando se acepte una oferta en igualdad de condiciones para todos, en otras palabras, si algún adquirente hace una oferta por las acciones los accionistas en su conjunto le pueden exigir al socio que no quiera vender que acepte la oferta, siempre y cuando sea en igualdad de condiciones, esto es el derecho de acompañamiento (tag-along).
- El acuerdo en que uno o varios accionistas tengan derecho a enajenar o adquirir de otro accionista, que este obligado a enajenar o adquirir, según

corresponda la totalidad o parte de la tenencia accionaria, a un precio determinado o determinable, es decir, la opción de compra (call) y la opción de venta (put).

- En el que uno o varios accionistas queden obligados a suscribir y pagar cierto número de acciones a un precio determinado o determinable.

#### **3.2.3.7.2.3. Derecho de preferencia**

Los accionistas de la SAPI, pueden realizar acuerdos referentes a la enajenación y demás actos jurídicos que tengan que ver con el dominio de las acciones, es decir, con su propiedad, o con el derecho de preferencia, conviene subrayar que estos acuerdos pueden realizarse entre accionistas o con personas ajenas a la sociedad, todo lo anterior de conformidad con lo establecido en el artículo 16 fracción VI, inciso c) de la Ley del Mercado de Valores, en relación con el artículo 132 de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

#### **3.2.3.7.2.4. Ejercicio del derecho de voto**

Los socios pueden convenir entre ellos, la forma en la que van a votar dentro de las asambleas de accionistas que celebre la sociedad, dicho de otra manera, los accionistas pueden realizar pactos con los otros accionistas respecto a cómo votar sobre algún asunto que se discuta dentro de las asambleas, acorde a lo establecido en el artículo 16 fracción VI, inciso d) de la Ley del Mercado de Valores.

#### **3.2.3.7.2.4. Enajenación de acciones en oferta pública**

Los accionistas pueden celebrar acuerdos, para la enajenación de acciones en oferta pública, acorde con lo establecido en el artículo 16 fracción VI inciso e) de la Ley del Mercado de Valores.

### **3.2.3.8. Administración**

Como lo establece el artículo 14 de la Ley del Mercado de Valores, estará encomendada a un consejo de administración, es decir, no puede existir un administrador único y las decisiones de la administración deberán tomarse a través de un órgano colegiado, que por lo menos deberá estar integrado por el presidente, el secretario y el tesorero.

Las decisiones del consejo de administración, deberán estar respaldadas por el voto de la mayoría de sus integrantes y, será el encargado de representar a la sociedad frente a terceros.

Además, la SAPI puede optar por el régimen de administración de las Sociedades Anónimas Bursátiles (SAB), sin embargo, para efectos de la investigación, no será objeto de estudio.

### **3.2.3.9. Reservas**

La sociedad mercantil tiene la obligación de constituir un fondo de reserva legal, separando por lo menos el cinco por ciento de las utilidades netas de la sociedad, cada ejercicio, hasta completar el importe que sea equivalente a una quinta parte del capital social, lo anterior de conformidad con el artículo 20 de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Dicho de otra manera, la reserva legal es un ahorro de los beneficios generados, que toda sociedad de forma imprescindible debe realizar, esto con el objeto de incrementar su patrimonio.

### **3.2.3.10. Órgano de Vigilancia**

Estará encomendado a un consejo de vigilancia que deberá integrarse por un comisario por cada diez por ciento de las acciones, ya sea que pertenezcan a un

solo accionista o a varios en su conjunto, lo anterior según lo establecido en el artículo 16 fracción II de la Ley del Mercado de Valores.

### 3.2.4. Algunos puntos finales sobre la SAPI

Para concluir, podemos enfatizar que la utilidad de la SAPI radica en que permite a sus accionistas libertad para acordar lo que mejor convenga a sus intereses (Robleda, 2015), además, surgió como una respuesta para dar una mayor apertura y protección a los derechos de grupos minoritarios, asimismo la posibilidad de la recompra de acciones significó una gran ventaja, ya que la sociedad tiene la posibilidad de recuperar las acciones que se encuentran en poder de terceros (Deloitte, 2015).

Finalmente, a través de la SAPI se busca fortalecer una ética financiera sustentable, como una forma de comprometerse con la responsabilidad social y económica de la productividad (Robleda, 2015).

### 3.3. Regímenes fiscales para efectos del Impuesto Sobre la Renta

**Tabla 3.3.**

**Regímenes fiscales para efectos del Impuesto Sobre la Renta**

<b>RÉGIMEN DE INCORPORACIÓN FISCAL</b>	<b>RÉGIMEN DE ACTIVIDAD EMPRESARIAL</b>	<b>RÉGIMEN GENERAL DE LAS PERSONAS MORALES</b>
Personas físicas que realicen actividades empresariales, enajenen bienes o presten servicios que no requieran para su realización título profesional (Art. 111 LISR).	Personas físicas con ingresos por actividad empresarial o prestación de servicios profesionales (Art. 100 LISR).	Cualquier persona moral que tenga fines de lucro. (Art. 9 LISR).
Requisitos para pertenecer a este régimen:	-Persona física dedicada a la actividad empresarial.	-Persona moral con fines de lucro.

<p>-Obtener hasta dos millones de pesos de ingresos durante el ejercicio fiscal;</p> <p>-Dedicarse a la actividad empresarial (excepto comisionistas, franquiciatarios, personas físicas que obtengan ingresos por espectáculos públicos, negocios inmobiliarios, actividades financieras, o que sean parte de fideicomisos o asociaciones en participación), o a la prestación de servicios que no requieran título profesional, y</p> <p>- No se contrapone con que se obtengan ingresos por sueldos y salarios, arrendamientos o por enajenación de bienes. (Art. 111 LISR).</p>		
<p>Máximo 10 ejercicios fiscales.</p>	<p>No hay límite.</p>	<p>No hay límite.</p>
<p>No pueden tributar en este régimen las personas físicas que:</p> <p>-Sean socios, accionistas, o integrantes de personas morales, fideicomisos o asociaciones en participación;</p> <p>-Sean franquiciatarios, comisionistas, realicen actividades relacionadas con bienes raíces, actividades financieras o perciban ingresos por espectáculos públicos, y</p> <p>-Que estén registradas dentro del régimen de actividad empresarial o prestación de</p>	<p>No pueden tributar en este régimen las personas morales.</p>	<p>No pueden tributar en este régimen las personas físicas y las personas morales que no tengan fines de lucro.</p>

servicios profesionales. (Art. 111 LISR).		
<p>TOTAL, DE INGRESOS (efectivo, bienes o servicios)</p> <p><b>MENOS (-)</b></p> <p>DEDUCCIONES AUTORIZADAS</p> <p><b>MENOS (-)</b></p> <p>EROGACIONES EFECTIVAMENTE REALIZADAS EN EL PERIODO (adquisición de bienes y servicios necesarios para la obtención de ingresos, así como la PTU pagada en el ejercicio)</p> <p><b>IGUAL (=)</b></p> <p>UTILIDAD FISCAL DEL BIMESTRE</p> <p><b>SE LE APLICA LA TARIFA DEL ART. 111 LISR</b></p> <p><b>IGUAL (=)</b></p> <p>IMPUESTO DEL BIMESTRE</p> <p><b>MENOS (-)</b></p> <p>REDUCCIÓN DEL IMPUESTO APLICABLE (ART. 111 LISR)</p> <p><b>IGUAL (=)</b></p> <p><b>IMPUESTO A PAGAR EN EL BIMESTRE</b></p> <p>NOTA: Solamente se consideran los ingresos efectivamente percibidos y las erogaciones efectivamente pagadas.</p>	<p>TOTAL, DE INGRESOS ACUMULABLES DEL EJERCICIO (efectivo, bienes o servicios)</p> <p><b>MENOS (-)</b></p> <p>DEDUCCIONES AUTORIZADAS DEL EJERCICIO</p> <p><b>IGUAL (=)</b></p> <p>UTILIDAD FISCAL DEL EJERCICIO</p> <p><b>MENOS (-)</b></p> <p>PTU PAGADA EN EL EJERCICIO</p> <p><b>MENOS (-)</b></p> <p>PERDIDAS FISCALES DE EJERCICIOS ANTERIORES</p> <p><b>IGUAL (=)</b></p> <p>UTILIDAD GRAVABLE</p> <p><b>SE LE APLICA LA TARIFA DEL ART. 152 LISR</b></p> <p><b>IGUAL (=)</b></p> <p>IMPUESTO ANUAL</p> <p><b>MENOS (-)</b></p> <p>EL IMPORTE DE LOS PAGOS PROVISIONALES EFECTUADOS EN EL EJERCICIO</p> <p><b>MENOS (-)</b></p> <p>LOS IMPUESTOS ACREDITABLES</p> <p><b>IGUAL (=)</b></p> <p><b>IMPUESTO A PAGAR O A FAVOR EN EL EJERCICIO</b></p> <p>(Art. 109 LISR).</p>	<p>TOTAL, DE INGRESOS ACUMULABLES DEL EJERCICIO</p> <p><b>MENOS (-)</b></p> <p>DEDUCCIONES AUTORIZADAS DEL EJERCICIO</p> <p><b>MENOS (-)</b></p> <p>PTU PAGADA EN EL EJERCICIO</p> <p><b>IGUAL (=)</b></p> <p>UTILIDAD FISCAL DEL EJERCICIO</p> <p><b>MENOS (-)</b></p> <p>PERDIDAS FISCALES PENDIENTES DE APLICAR DE EJERCICIOS ANTERIORES</p> <p><b>IGUAL (=)</b></p> <p>RESULTADO FISCAL DEL EJERCICIO</p> <p><b>POR (X)</b></p> <p>TASA DEL 30%</p> <p><b>IGUAL (=)</b></p> <p><b>IMPUESTO A PAGAR EN EL EJERCICIO</b></p> <p>(Art. 9 LISR).</p>

	NOTA: Los ingresos son acumulables al momento de ser efectivamente percibidos.	
El pago se realiza de forma bimestral, a más tardar el 17 de los meses enero, marzo, mayo, julio, septiembre y noviembre. (Art. 111 LISR).	El pago se realiza de forma mensual a más tardar el día 17 del mes inmediato posterior al que corresponda el pago (Art. 106 LISR). Asimismo, deberán pagar el impuesto del ejercicio mediante declaración de forma anual en términos del Art. 152 LISR.	El pago se realiza a través de pagos provisionales a más tardar el 17 del mes inmediato posterior al que corresponda el pago (Art. 14 LISR) Asimismo, mediante declaración anual (Art. 9 LISR).
El pago será definitivo	El pago mensual será provisional y el pago anual será definitivo.	El pago mensual será provisional y el pago anual será definitivo.
El pago se realiza mediante declaración bimestral, a través de los sistemas que disponga el SAT en su página de internet (Mis cuentas). (Art. 111 LISR).	Se realizan pagos provisionales de forma mensual y un pago anual.	Se realizan pagos provisionales de forma mensuales y una declaración anual.
Se aplica la tarifa establecida en el Art. 111 LISR.	Se aplica la tarifa establecida en el Art. 96 LISR.	Se aplica la tasa del 30% (Art. 9 LISR.)
Obligaciones (Art. 112 LISR): -Inscripción en el RFC. -Conservar comprobantes con requisitos fiscales cuando no se haya emitido un comprobante fiscal por la operación. -Registrar en "mis cuentas" del SAT los ingresos, egresos, inversiones y deducciones del ejercicio correspondiente. -Entregar a sus clientes comprobantes fiscales. -Pagar con tarjeta de débito, crédito o transferencia	Obligaciones (Art. 110 LISR): -Solicitar inscripción al RFC; -Llevar contabilidad General conforme el artículo 28 de LISR; -Expedir comprobantes fiscales que acrediten los ingresos que perciban; conservar la contabilidad y los asientos respectivos; -Levantar estado de posición financiera y formular inventario al 31 de diciembre;	Obligaciones (Art. 27 CFF): -Solicitar inscripción al RFC; Obligaciones (Art. 76 LISR): -Llevar contabilidad conforme al art. 28 del CFF; -Expedir comprobantes fiscales; -Presentar las declaraciones y pagos mensuales, así como la declaración anual; -Presentar la declaración informativa de operaciones con terceros;

<p>electrónica sus compras o inversiones superiores a cinco mil pesos.</p> <p>-En cuestión de salarios efectuar las retenciones correspondientes.</p> <p>-Pagar el ISR en los términos del RIF. (Art. 111 LISR).</p>	<p>-Presentar las declaraciones informativas previstas en las disposiciones fiscales;</p> <p>-En la declaración anual determinar la utilidad fiscal y el monto que corresponde al PTU;</p> <p>-Cumplir con las disposiciones fiscales previstas para los patrones; informar de operaciones en efectivo superiores a los cien mil pesos; conservar la documentación de las operaciones celebradas con partes relacionadas.</p>	<p>-Presentar declaraciones informativas anuales;</p> <p>-Efectuar retenciones y expedir constancias de retenciones;</p> <p>-Formular un estado de posición financiera y levantar inventario de existencias a la fecha en que termine el ejercicio;</p> <p>-Determinar en la declaración anual la utilidad fiscal y el PTU para los trabajadores;</p> <p>-Llevar el control de inventarios, y</p> <p>-Presentar al SAT los avisos correspondientes a los préstamos, o futuras aportaciones a capital que se reciban en efectivo en moneda nacional y sean superiores a \$600,000.00 (seiscientos mil pesos 00/100 M.N.).</p>
<p>Situaciones que originan dejar de tributar dentro de este Régimen:</p> <p>-No presentar en tiempo dos declaraciones consecutivas, o en cinco ocasiones durante seis años. (Art. 112 fracción VIII LISR.)</p> <p>-Los ingresos obtenidos excedan de los dos millones de pesos. Art. 112 LISR.</p>	<p>Para dejar de tributar en este régimen el contribuyente voluntariamente se da baja.</p>	<p>Para dejar de tributar en este régimen el contribuyente voluntariamente se da baja.</p>

-Se tribute dentro de esta opción diez ejercicios fiscales. (Art. 111 LISR).		
Una vez que dejas de tributar en este régimen, no puedes volver a tributar dentro de esta opción. (Art. 111 LISR).	Si quiero volver a tributar dentro de este régimen solamente necesito volver a solicitar mi alta.	Si quiero volver a tributar dentro de este régimen solamente necesito volver a solicitar mi alta.

**Fuente:** Ley del Impuesto Sobre la Renta.



## **4. Metodología**

La propuesta del modelo de estatutos para adoptar la figura jurídica de la SAPI en la empresa Alimentos Silvia, será el resultado final del presente trabajo práctico, el método que habrá de utilizarse será una metodología de intervención que a continuación se describe.

### **4.1. Beneficios de la metodología de intervención**

Al hacer uso de la metodología de intervención, se pretende realizar un análisis profundo de la empresa para determinar qué tan conveniente es transformarse y operar bajo la figura jurídica de la SAPI, así como, determinar el impacto fiscal y jurídico que tendría resulte benéfico para la misma.

Conviene subrayar que la metodología de intervención o investigación de acción, es una forma de vincular y estudiar los problemas de cierto contexto mediante la elaboración de programas de acción (Bautista, 2014), esta es la razón por la que se considera que es la forma más adecuada de abordar el presente trabajo.

Para ilustrar algunos de los beneficios que presenta, es que se incrementa la calidad, fiabilidad y seguridad del sistema, además de que reduce el tiempo y costo del desarrollo del trabajo práctico.

Más aún, en los últimos años el Estado de Aguascalientes ha experimentado un crecimiento de la industria muy acelerado y, las PYMES cada día requieren ser más productivas e innovar para no perder competitividad, esta es la razón por la que, la empresa en la que se desarrolla el presente trabajo necesita una nueva estructura, para dejar de ser un negocio familiar y convertirse en una verdadera empresa.

## 4.2. Metodología de intervención

Según Bautista (2014), la metodología de intervención tiene lugar y aplicación en el contexto social, ya que tiene por objetivo identificar los factores que inciden de forma negativa en las organizaciones y, al mismo tiempo está acompañada de una necesidad de cambio para poder encontrar una probable solución.

Esta investigación resulta útil para las empresas familiares que necesiten transformarse en empresas más productivas, a través de operar de una forma estructurada, sin importar, si son pequeñas o medianas empresas, lo único que se deberá analizar en su momento son las necesidades que cada organización tenga y en su caso, adaptar la metodología para obtener los resultados buscados.

Teniendo en cuenta la literatura consultada, después de realizar un análisis exhaustivo se determinó hacer uso de la metodología de intervención, ya que es el camino más adecuado para conocer, examinar y resolver problemas empresariales.

A su vez Martí (2017), menciona que la metodología de intervención se compone de las siguientes etapas:

1. Etapa de pre-investigación: síntomas, demandas y elaboración del proyecto:
  - 1.1. Detección de los síntomas.
  - 1.2. Planteamiento de la investigación.
2. Primera etapa: diagnóstico, conocimiento del contexto, revisión del entorno, así como, de documentación de la empresa:
  - 2.1. Recogida de información.
  - 2.2. Constitución del grupo IAP.
  - 2.3. Introducción de elementos analizadores.
  - 2.4. Inicio del trabajo de campo.
  - 2.5. Entrega y discusión del primer informe.

3. Programación: Proceso de apertura a los conocimientos mediante la intervención de diferentes actores de la empresa que darán diversos puntos de vista.

3.1. Trabajo de campo.

3.2. Análisis de textos.

3.3. Entrega de segundo informe.

3.4. Información de talleres.

4. Conclusión y propuestas.

4.1. Plan de acción.

4.2. Reporte final.

Para elaborar la propuesta que será la conclusión del presente trabajo práctico, además, de la metodología descrita por Martí (2017), se analizó diversa literatura de revistas especializadas como IDC y artículos de investigación científica de VLEX, para determinar la mejor forma de transformarla en una persona jurídica.

Entonces, se desarrollará y se diseñará una estrategia para transformar la PYME en una SAPI, la metodología consta de cuatro capítulos que a continuación se describen:

- En el primer capítulo, se llevará a cabo el diagnóstico, el cual tendrá lugar dentro de la empresa, se examinará la problemática actual de la misma, a través de una entrevista a su dueña y del análisis de las declaraciones bimestrales de impuestos del ejercicio 2017.
- En el segundo capítulo, se identificarán las características con las que opera el Régimen de Incorporación Fiscal y el Régimen General de las Personas Morales que establece la Ley del Impuesto Sobre la Renta, para establecer una estrategia que permita hacer crecer la sociedad y que, aun y cuando sus cargas fiscales y administrativas aumenten, a largo plazo le genere un beneficio a la PYME.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- En el tercer capítulo, se analizará de manera conjunta con la dueña de la empresa, las implicaciones que tendría transformar la empresa, de acuerdo con las cuestiones analizadas con anterioridad, así como, con las necesidades que se aprecien y conformar una base de datos para el diseño de unos estatutos sociales acorde a su situación.
  - En el cuarto capítulo, de acuerdo con la base de datos recolectados en el capítulo previo en relación con las estrategias propuestas para la organización se diseñará un modelo de estatutos sociales adaptándolos a las necesidades de la empresa, tomando en cuenta la normatividad fiscal y corporativa, para concluir con la metodología de intervención.

La metodología de intervención, se desarrolló para una PYME del Estado de Aguascalientes, cuya actividad es el comercio de alimentos al por menor, que opera como persona física, se denomina “Alimentos Silvia”, se realizó porque actualmente funciona dentro de la forma más básica de formalidad lo que ha limitado su crecimiento.

Se hizo uso de este tipo de metodología, ya que fue necesario recopilar y trabajar con información general y específica de la PYME intervenida, así como, obtener un conocimiento exploratorio de las necesidades de la empresa en comento, y, contrastar los datos obtenidos dentro del proceso con la información existente. De la misma forma, fue necesario analizar la situación concreta sobre la que se intervino.

Para desarrollar una propuesta viable para transformar a la PYME en una SAPI, resultó necesario realizar un diagnóstico con el propósito de determinar las necesidades de la empresa, captar la información durante la entrevista con la dueña de la empresa, también, se llevó a cabo un análisis de las declaraciones bimestrales del Impuesto Sobre la Renta del ejercicio fiscal 2017.

Según Bautista (2014), el hacer uso de una entrevista a profundidad, permite la interpretación del contexto social presentado en un grupo o instituciones, para identificar sus valores e ideologías. Por lo que, dicha información sirve para evaluar y otorgar un significado a la experiencia de los otros.

Asimismo, para realizar una entrevista a profundidad es importante construir perfiles, es decir, edad, sexo, educación, nivel de estudios, estado civil, nivel socioeconómico, grado de subordinación en la organización, entre otras. Lo anterior, a efecto de poder vincular la información e interpretarla de forma conjunta (Bautista, 2014).

Dentro de la entrevista, deberán establecerse los temas que se desean conocer, es importante señalar que, de preferencia se lleve a cabo en varias sesiones, para no entorpecer la captación de la información.

En concreto en la entrevista a profundidad con la dueña de la PYME en análisis, se abordaron temas como el giro de la empresa, años que ha operado la empresa, quien toma las decisiones, monto de ingresos, número de empleados, genero, edad, si la empresa cuenta con capital de trabajo, bajo qué régimen fiscal opera actualmente y hasta qué punto hay voluntad de transformar la empresa.

Por lo anterior, se presenta el instrumento de diagnóstico que se implementó con la dueña de la empresa:

#### **4.2.1. Instrumento a utilizar**

-Entrevista

La finalidad del presente instrumento, es obtener información que facilitará el desarrollo de la propuesta de adopción de una SAPI y conocer su efecto fiscal para la PYME Alimentos Silvia, los datos que se obtengan con motivo de esta

entrevista solamente serán utilizados por el autor del presente trabajo y única y exclusivamente con fines académicos.

Entrevistada: \_\_\_\_\_ . Dueña de Alimentos Silvia.  
Nombre

Entrevistadora: Lic. Ana Ruth Hernández Almanza, estudiante de la Maestría en Impuestos de la Universidad Autónoma de Aguascalientes.

1. Favor de indicar a qué giro se dedica su empresa.

2. Favor de indicar, cuántos años tiene operando su empresa.

3. Favor de indicar si aparte de usted alguien más toma decisiones dentro de la empresa, cruzando la opción correcta en la siguiente tabla:

SI	NO
----	----

4. Favor de indicar si sus ingresos durante el ejercicio fiscal 2017 superan los dos millones de pesos, cruzando la opción correcta en la siguiente tabla:

SI	NO
----	----

5. Favor de indicar el número de empleados en su empresa, cruzando la opción correcta en la siguiente tabla:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20

6. Favor de señalar en la siguiente tabla ¿cuál es el promedio de edad del personal de su empresa?

De 18 a 28	De 29 a 39	De 40 a 50	De 51 a 59	Mayor de 60
------------	------------	------------	------------	-------------

7. Favor de indicar en la siguiente tabla ¿qué genero tiene la mayoría de su personal?

Masculino	Femenino
-----------	----------

8. Favor de indicar en la siguiente tabla, si su personal es parte de alguno de los siguientes sectores.

Madres solteras	Tercera Edad	Personas con capacidades diferentes
-----------------	--------------	-------------------------------------

9. Favor de indicar si la empresa tiene algún financiamiento tachando la opción adecuada en la siguiente tabla.

SI	NO
----	----

10. Favor de indicar si algún familiar labora actualmente en la empresa.

SI	NO
----	----

11. Favor de indicar si cuenta con asesoría externa en las siguientes materias, cruzando la opción que corresponda.

Administración	Contabilidad	Finanzas	Jurídica
----------------	--------------	----------	----------

12. Favor de indicar si tiene un plan de sucesión para su empresa, cruzando la opción que corresponda en la siguiente tabla.

SI	NO
----	----

13. Desde que inició su empresa ha mantenido un crecimiento sostenido, cruzando en la siguiente tabla la opción que corresponda.

SI	NO
----	----

14. Actualmente su empresa cuenta con capital de trabajo, favor de indicar cruzando la opción que corresponda.

SI	NO
----	----

15. Tiene alguna necesidad de recursos adicionales, cruzando la opción que corresponda.

SI	NO
----	----

16. Estaría dispuesta a aceptar socios capitalistas para obtener recursos adicionales, cruzando la opción que corresponda.

SI	NO
----	----

17. Estaría dispuesta a compartir la administración de su empresa con otras personas, cruzando la opción que corresponda.

SI	NO
----	----

18. Le interesa salir del Régimen de Incorporación Fiscal, cruzando la opción que corresponda.

SI	NO
----	----

19. Favor de indicar si estaría interesada en transformar su empresa a una persona jurídica, si fomentara el crecimiento de su empresa, cruzando la opción que corresponda.

SI	NO
----	----

20. Favor de indicar por qué le interesa salir del Régimen de Incorporación Fiscal.

---

---

La entrevista solamente se aplicó a la dueña de la empresa, que actualmente es la única facultada para la toma de decisiones, la finalidad de la entrevista fue conocer la situación actual de la empresa, así como las necesidades, los planes de capitalización y las estrategias que la dueña estaría dispuesta a implementar a futuro en la empresa para fomentar su crecimiento.

La entrevista se desarrolló en un ambiente de apertura y cooperación, dentro del cual la dueña de la empresa se mostró participativa y compartió la información a su alcance.

#### **4.3. Modelo de estatutos de una SAPI**

El contar con un modelo de estatutos es una obligación que exige la Ley General de Sociedades Mercantiles a cualquier sociedad para que pueda operar como tal, ya que, contienen toda la información básica que distingue a una sociedad de otra, así como, todas aquellas reglas y puntos de acuerdo bajo los cuales se administrará una sociedad.

Cabe señalar, que existen requisitos que exige la Ley de la materia, que no son prescindibles, ni negociables y otros requisitos que los accionistas pueden pactar libremente, sin que esto implique que puedan ir en contra de lo que establezca la Ley.

Los estatutos de cualquier sociedad están integrados por cláusulas o artículos, lo que permite que los puntos de acuerdo o reglas se identifiquen ágilmente, es decir, son la estructura bajo la cual se numera y se presenta la información.

Con respecto a la SAPI como se analizó en dentro del Marco de Referencia es una sociedad muy adaptable a las necesidades del empresario, por lo que, a partir de un modelo de estatutos general se puede crear un traje a la medida para la empresa analizada dentro del presente trabajo.

Se hace uso de un modelo de estatutos obtenido de Decanini (2016), ya que, es un experto en la materia, certificado como Corredor Público por la Secretaría de Economía, en el cual se estructuran los requisitos mínimos que debe contener el acta constitutiva de una SAPI. Las cláusulas que analizaremos a continuación, están sustentadas en lo establecido por la Ley General de Sociedades Mercantiles, en relación con la Ley del Mercado de Valores.

En primer término, dentro del modelo de estatutos se tiene el título el cual nos indica ante qué tipo de sociedad se hace referencia.

### **FOMATO DE ESTATUTOS SOCIALES DE UNA SAPI EN SU MODALIDAD DE CV**

Una vez, que se deja claro sobre qué tipo de sociedad versará la información se procede a estructura la información en:

### **C L A U S U L A S**

Generalmente, en cualquier acta constitutiva las primeras seis cláusulas indican la información básica de la empresa, pero el hecho de que la información no este estructura de esta forma no implica que los estatutos estén incorrectos.

**PRIMERA. DENOMINACION.** Resulta indispensable, porque, constituye el elemento que permite distinguir a nuestra sociedad de otras, por ejemplo, la denominación de la PYME intervenida sería “Alimentos Silvia” Sociedad Anónima Promotora de Inversión de Capital Variable o sus siglas S.A.P.I. de C.V.

**SEGUNDA. DOMICILIO.** Se debe conocer el lugar en el que operará la sociedad y, en el que se llevaran a cabo las asambleas de accionistas, sin embargo, el domicilio social puede ser distinto al domicilio fiscal, el domicilio social de la PYME en comento sería la Ciudad de Aguascalientes, Aguascalientes.

**TERCERA. DURACION.** Como todo contrato es necesario establecer un plazo durante el cual tendrá vida el proyecto, es importante señalar que este plazo puede ser indefinido.

**CUARTA. OBJETO.** Se deberá definir a detalle las actividades que desarrollará la sociedad, porque, si se pretende realizar un acto que no esté contenido dentro del objeto social, se estaría en presencia de un acto ultra vires, es decir, de un acto que va más allá de lo que el objeto social de la empresa permite realizar. En el contexto del presente estudio el objeto de la sociedad sería la comercialización de alimentos al por menor.

**QUINTA. PARTICIPACION DE EXTRANJEROS.** Se deberá definir si la empresa aceptará socios extranjeros o solamente socios mexicanos, este punto es importante, porque, de acuerdo con la Ley de Inversión Extranjera, existen actividades económicas que solamente pueden realizar los mexicanos. En el caso de la PYME intervenida estaríamos en presencia de una sociedad mexicana con cláusula de exclusión de extranjeros, esto es, solamente cuenta con accionistas mexicanos.

**SEXTA. CAPITAL.** Se deberá definir el capital mínimo con el que va a trabajar la sociedad, en su caso, si será de capital variable, por ejemplo, el

capital mínimo de la sociedad será de diez mil pesos y el capital variable será ilimitado.

Una vez que señalados los datos principales de la empresa, las siguientes cláusulas regulan la forma en la que se debe operar y administrar la sociedad.

**SEPTIMA. ACCIONES.** Una vez que se señaló el monto del capital de la empresa, se deberá indicar cómo estará dividido y si todas las acciones tendrán los mismos derechos o no.

**OCTAVA. DE LA TRANSMISION DE LAS ACCIONES.** Se deberá establecer si la transmisión de acciones tendrá alguna condición o si se pueden transmitir libremente.

**NOVENA. DE LOS AUMENTOS Y REDUCCIONES DEL CAPITAL.** Se deberá dar a conocer el proceso que se seguirá para realizar un aumento o una reducción de capital social.

**DÉCIMA. ADMINISTRACION.** Se deberá instaurar que forma de administración tendrá la sociedad, así como, la forma en que deberá operar y la duración que cada miembro de la administración durará en su puesto.

**DÉCIMA PRIMERA. SESIONES DEL CONSEJO.** La SAPI por Ley solamente puede estar administrada por un Consejo de Administración, el cual deberá sesionar regularmente para tomar decisiones, esta es la razón por la cual dentro de este apartado debe establecerse la forma en la tomaran las decisiones, así como la periodicidad con la que deben reunirse.

**DÉCIMA SEGUNDA. DEBER DE DILIGENCIA.** Deberá dejarse claro que los miembros del Consejo de Administración, en todo momento realizarán su trabajo buscando que la sociedad crezca.

**DÉCIMA TERCERA. DIRECTOR GENERAL.** Dentro del organigrama de la sociedad también se contempla la figura de un Director General, por lo que, en este apartado se describen las funciones que desempeñará, así como, la duración que tendrá en su puesto.

**DÉCIMA CUARTA. VIGILANCIA DE LA SOCIEDAD.** Como medida de protección, para los accionistas minoritarios o no administradores se establece la figura de un Consejo de Vigilancia, que permite que las cuentas de la sociedad sean revisadas por expertos ajenos a ella y validen que la administración este desempeñando correctamente su trabajo.

**DÉCIMA QUINTA. LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS.** Se deberá señalar que las asambleas de accionistas son el órgano más importante de la sociedad, que pueden ser ordinarias, extraordinarias, especiales, cuáles son los requisitos para que tengan validez, así como, los asuntos que pueden tratarse en ellas.

**DÉCIMA SEXTA. RECOMPRA.** La SAPI tiene una característica muy particular que le permite a la propia sociedad recomprar sus acciones, no puede quedarse con ellas indefinidamente, pero esta modalidad le permite a la sociedad controlar a quien se le revenden sus acciones.

**DÉCIMA SEPTIMA. EJERCICIO SOCIAL.** Se menciona la fecha de inicio y de terminación de cada ejercicio social, que, a excepción del primer ejercicio y el último, transcurren del primero de enero al treinta y uno de diciembre de cada año.

**DÉCIMA OCTAVA. UTILIDADES.** Deberá estipularse en qué momento se hará el reparto de utilidades a los accionistas, así como, en qué proporción y para que otros proyectos podrán destinarse dichas utilidades.

Finalmente, las últimas cláusulas son disposiciones generales que mencionan que procedimiento se debe seguir en caso de querer cerrar la sociedad, así como los tribunales competentes en caso de existir un desacuerdo entre los accionistas.

**DÉCIMA NOVENA. DISOLUCION Y LIQUIDACION.** Como se mencionó anteriormente, todo proyecto tiene un tiempo máximo de operación y dentro de esta cláusula deberá establecerse cómo deberá desaparecer la sociedad en caso de que los accionistas ya no quieran seguir adelante con ella o simplemente ya no sea viable continuar.

**VIGÉSIMA. JURISDICCION.** Este punto es muy necesario ya que, en caso de desacuerdo entre los accionistas, se deberá indicar en que ciudad se puede ejercer la jurisdicción de los Tribunales para la resolución de los conflictos.

Como podemos darnos cuenta, un modelo de estatutos contiene información necesaria para distinguir y administrar cualquier sociedad, por esta razón es indispensable contar con ellos. Por lo que, el formato analizado anteriormente, servirá como base para diseñar los estatutos que regularan a la PYME intervenida en caso de que adopte la propuesta de adoptar la SAPI como forma de operación.

A continuación, se propone el cronograma en el que se temporalizaron las fases de las acciones a seguir durante el proceso de investigación.

#### **4.4. Cronograma de Trabajo**

El presente trabajo se desarrolló durante un año, la identificación de necesidades previas, justificación y antecedentes se recabaron durante el primer semestre,

dentro del segundo semestre en la siguiente tabla se especifican las acciones a seguir.

**Tabla 4.4.  
Cronograma de Trabajo**

CRONOGRAMA DE TRABAJO								
PROPUESTA DE ADOPCIÓN DE UNA SAPI EN UNA PYME DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES Y SU EFECTO FISCAL								
NOMBRE: ANA RUTH HERNÁNDEZ ALMANZA								
PERIODO: ENE-JUN 2018								
ACCIONES A DESARROLLAR	SEMANAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	
INCORPORAR LAS OBSERVACIONES SUGERIDAS	4	■ ■ ■ ■						
MARCO DE REFERENCIA	4		■ ■ ■ ■					
METODOLOGÍA DE LA INTERVENCIÓN Y TRABAJO DE CAMPO	10			■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■				
DISEÑO DEL MODELO DE ESTATUTOS DE LA SAPI	2					■ ■		
REDACCIÓN DEL CASO PRÁCTICO	4						■ ■ ■ ■	

Fuente: elaboración propia.

## **5. Desarrollo del Modelo de Estatutos de la SAPI**

Dentro de este capítulo, se desarrollan las etapas antes detalladas en la metodología, con el objetivo de elaborar un modelo de estatutos para transformar una PYME dedicada a la comercialización de alimentos al por menor, en una SAPI, para realizarlo fue necesario aplicar la metodología de intervención.

### **5.1. Resumen Ejecutivo**

El propósito principal del presente análisis es lograr presentar una propuesta de transformación de la PYME a una persona jurídica, buscando su crecimiento.

Para recabar la información necesaria, fue ineludible aplicar una entrevista a profundidad con la dueña de la empresa, ya que ella es la encargada de tomar las decisiones de la empresa, siendo esa toma de decisiones centralizada el área de oportunidad que se determinó analizar, debido a que es una empresa que, a pesar de estar consolidada, no ha podido continuar su crecimiento, por lo cual se propone una estrategia.

Después de analizar la información, se presentó un informe de la situación actual de la empresa, del que se desprende la necesidad de modificar su situación, puesto que al hacerlo implicaría operar de una forma más organizada, asimismo, aumentarán las cargas administrativas y fiscales, pero, también generará beneficios financieros y corporativos.

Las declaraciones bimestrales de impuestos del ejercicio fiscal 2017, aportan indicios del monto de las utilidades que genera la empresa, así como, los impuestos pagados por la empresa en cada bimestre, para tener un parámetro de cuáles son sus cargas fiscales y administrativas en la actualidad.

Para elaborar la propuesta, se compararon las implicaciones fiscales que tendría operar de una forma y de otra, así como, el costo que tendría para la organización implementar la propuesta y los beneficios que generaría.

## **5.2. Diagnostico**

Como antes se hizo notar, es necesario recabar datos para desarrollar la propuesta, en primer término se analizó la problemática actual que tiene la empresa, para lograrlo se implementó una entrevista a profundidad dirigida a la dueña de la empresa, ya que es la única persona en la organización que toma decisiones, misma que está interesada en que su empresa tenga un crecimiento sostenido y, cuando llegue el momento existan los mecanismos adecuados para heredarla, asimismo, se hizo uso de las declaraciones bimestrales de impuestos del ejercicio fiscal 2017. Lo anterior, buscando que la empresa a pesar de que adquiera cargas fiscales y administrativas adicionales no se vea afectada.

Las preguntas se elaboraron en función de detectar las necesidades que actualmente tiene la empresa, así como, el estado en el que se encuentra, cuáles son los planes a futuro de la dueña y qué tanta disposición tiene para dejar de operar como actualmente lo hace o considerar otras opciones.

### **5.2.1. Recolección de Información**

La entrevista fue atendida por la dueña de la empresa, porque, es la única persona de la organización que la conoce a fondo y toma las decisiones, se desarrolló en varias sesiones y, en todo momento se mostró muy dispuesta a compartir la información necesaria para desarrollar este trabajo práctico.

Como primer punto se definió el giro que tiene la empresa que es el comercio de alimentos al por menor, el segundo punto que se trato fue la antigüedad de la

tesis tesis tesis tesis tesis

empresa sobre lo cual la dueña manifestó que lleva operando veintitrés, por lo que, conocimos que se trata de una empresa consolidada, sin embargo, a pesar de esto, opera dentro del Régimen de Incorporación Fiscal que establece la Ley del Impuesto Sobre la Renta. Lo cual, si bien, le otorga un beneficio fiscal, también limita el acceso a oportunidades de financiamiento de desarrollo.

Otro factor muy importante que surgió de la entrevista, es que la dueña es la única encargada de tomar decisiones en todos los aspectos de la empresa como es la administración, ventas y operación.

Actualmente, cuenta con once empleados, debido a su nivel de ingresos por ley, será inferior a dos millones de pesos durante el ejercicio fiscal, se estratifica como una pequeña empresa del Estado de Aguascalientes, un punto importante a considerar es que casi la totalidad del personal son mujeres, su rango de edad varía, sin embargo, algunas de ellas son de la tercera edad y otras madres solteras.

A pesar de ser una empresa consolidada que cuenta con recursos propios para operar, en los últimos años ha experimentado una desaceleración en su crecimiento, lo que ha traído como consecuencia que necesite recurrir al financiamiento externo, desafortunadamente no es sujeta de crédito por parte de las instituciones bancarias, en el INADEM, que apoyan a los emprendedores exigen excesiva información y documentación, su participación en eventos de capacitación, ocasionando que la dueña no se encuentre al frente de la empresa y no opere con normalidad al momento de tomar decisiones.

Aunado a lo anterior, solamente cuenta con la orientación de un contador público que es el encargado de presentar las declaraciones bimestrales, por lo que, carece de asesoría jurídica, en administración y en finanzas, tampoco cuenta con un plan para heredar la empresa a pesar de que dos de sus hijos trabajan en la misma empresa.

En sus primeros años de vida, la empresa creció de una forma sostenida y gracias a ello pudo consolidar su capital de trabajo, actualmente está invertido en los instrumentos de trabajo de la PYME como son los locales comerciales, ollas, sartenes, parrillas, utensilios de cocina, refrigeradores, cubiertos y bancos.

Actualmente, la PYME requiere de capital de trabajo adicional, para estar en condiciones de incrementar sus ventas, mediante la adquisición de mayores volúmenes de materia prima y así obtener mejores precios, por lo que, la dueña de la empresa está interesada en contratar financiamiento adicional y considera la opción de aceptar socios capitalistas.

Una cuestión en la que se mostró renuente, fue compartir la administración del negocio, porque, desde su origen, ha tomado las decisiones inherentes a su empresa, pero, manifestó estar interesada en leer la propuesta y en su caso, abandonar el Régimen de Incorporación Fiscal que establece la Ley del Impuesto Sobre la Renta, siempre y cuando, el costo de implementar la propuesta resulte menor a los beneficios que obtendrá.

### **5.2.2. Situación actual de la empresa**

Está operando dentro del Régimen de Incorporación Fiscal que establece la Ley del Impuesto Sobre la Renta, desde el 1 de enero de 2014, en virtud de que viene realizando sus actividades desde hace veintitrés años.

Es necesario recalcar que, hasta el momento la empresa no presenta ningún problema al tributar bajo el Régimen de Incorporación Fiscal que establece la Ley del Impuesto Sobre la Renta, sin embargo, como se ya se mencionó, esta forma de tributar es solamente por un periodo de diez ejercicios fiscales, además, los ingresos que podría obtener se encuentran expresamente limitados.

Asimismo, es importante considerar que cada ejercicio fiscal que se tribute dentro del Régimen de Incorporación Fiscal que establece la Ley del Impuesto Sobre la Renta, las reducciones de impuesto serán progresivamente menores.

A continuación, se analiza la situación de la empresa respecto al Impuesto Sobre la Renta, pagado durante el ejercicio fiscal 2017:

**Tabla 5.2.2.**  
**Declaraciones Bimestrales de Impuestos del Ejercicio 2017.**

DECLARACIONES BIMESTRALES DE IMPUESTOS DEL EJERCICIO 2017							
	CONCEPTO	Bimestre Ene-Feb	Bimestre Mar-Abr	Bimestre May-Jun	Bimestre Jul-Ago	Bimestre Sep-Oct	Bimestre Nov-Dic
	Ingresos gravados	\$ 221,250.00	\$ 295,000.00	\$ 249,700.00	\$ 180,000.00	\$ 255,300.00	\$274,500.00
(-)	Deducciones autorizadas	\$ 188,800.00	\$ 235,700.00	\$ 192,300.00	\$ 145,000.00	\$ 195,600.00	\$215,600.00
(=)	Base gravable	\$ 32,450.00	\$ 59,300.00	\$ 57,400.00	\$ 35,000.00	\$ 59,700.00	\$ 58,900.00
%	Porcentaje de utilidad	15%	20%	23%	19%	23%	21%
(-)	Limite Inferior	\$ 20,596.71	\$ 41,540.59	\$ 41,540.59	\$ 20,596.71	\$ 41,540.59	\$ 41,540.59
(=)	Excedente del Limite Inferior	\$ 11,853.29	\$ 17,759.41	\$ 15,859.41	\$ 14,403.29	\$ 18,159.41	\$ 17,359.41
(X)	% del excedente del lim. Inf.	21.36%	23.52%	23.52%	21.36%	23.52%	23.52%
(=)	Impuesto marginal	\$ 2,531.86	\$ 4,177.01	\$ 3,730.13	\$ 3,076.54	\$ 4,271.09	\$ 4,082.93
(+)	Couta fija	\$ 2,181.22	\$ 6,654.84	\$ 6,654.84	\$ 2,181.22	\$ 6,654.84	\$ 6,654.84
(=)	ISR del Bimestre	\$ 4,713.08	\$ 10,831.85	\$ 10,384.97	\$ 5,257.76	\$ 10,925.93	\$ 10,737.77
(-)	Impuesto a disminuir	\$ 3,770.47	\$ 8,665.48	\$ 8,307.98	\$ 4,206.21	\$ 8,740.75	\$ 8,590.22
(=)	ISR a Pagar	\$ 942.61	\$ 2,166.37	\$ 2,076.99	\$ 1,051.55	\$ 2,185.18	\$ 2,147.55

**Fuente:** Declaraciones bimestrales presentadas para efectos del Impuesto Sobre la Renta.

Los ingresos del ejercicio fiscal 2017 equivalen a \$1'475,750.00 (Un millón cuatrocientos setenta y cinco mil setecientos cincuenta pesos 00/100 M.N), de donde se desprende que, la utilidad del ejercicio fue de \$302,750.00 (trescientos dos mil setecientos cincuenta pesos 00/100 M.N.), es decir, el 20.1%.

A pesar de ser una empresa que percibe suficientes ingresos, también tiene costos de operación elevados, que posiblemente representa el factor que inhibió su crecimiento en los últimos años.

Otro factor a analizar, consiste en que una vez determinada la base gravable del ejercicio fiscal 2017, el Impuesto Sobre la Renta causado de \$52,851.38

(cincuenta y dos mil ochocientos cincuenta y un pesos 38/100 M.N.), se redujo en \$42,281.11 (cuarenta y dos mil doscientos ochenta y un pesos 11/100 M.N.) equivalente al 80%, por lo que, se pagó \$10,570.27 (diez mil quinientos setenta pesos 70/100 M.N.), por concepto de impuesto del ejercicio.

Como puede observarse, la reducción de impuestos mitiga los elevados costos de operación que tiene la empresa, sin embargo, considerando a manera de ejemplo que, los ejercicios fiscales posteriores a 2017, la empresa siga obteniendo los mismos ingresos y similares costos de operación, las cargas fiscales cada vez serán mayores como podemos observar en la tabla siguiente:

**Tabla 5.2.2.1.  
Reducción del Impuesto Sobre la Renta en el Régimen de incorporación Fiscal.**

Ejercicio	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Porcentaje de reducción ISR	70%	60%	50%	40%	30%	20%
ISR anual a pagar en el ejercicio 2017	\$ 52,851.38	\$ 52,851.38	\$ 52,851.38	\$ 52,851.38	\$ 52,851.38	\$ 52,851.38
Reducción de ISR	\$ 36,995.97	\$ 31,710.83	\$ 26,425.69	\$ 21,140.55	\$ 15,855.41	\$ 10,570.28
<b>ISR anual a pagar proyectado</b>	<b>\$ 15,855.41</b>	<b>\$ 21,140.55</b>	<b>\$ 26,425.69</b>	<b>\$ 31,710.83</b>	<b>\$ 36,995.97</b>	<b>\$ 42,281.10</b>

**Fuente:** Información proporcionada por la empresa en declaraciones bimestrales y Ley del Impuesto Sobre la Renta.

Con esta información, se pone en perspectiva el impacto que las cargas fiscales del Impuesto Sobre la Renta, representarán para la empresa.

Evidenciando que, la reducción del Impuesto Sobre la Renta, constituye el único beneficio para la empresa, porque, durante el ejercicio fiscal 2017 fue del 80%, pero, que a medida que los ejercicios fiscales transcurran, deberá encontrar una opción viable de qué régimen le representa la mejor opción para seguir creciendo, ya que de continuar con esta tendencia sus cargas fiscales cada día serán más elevadas y tendrá menos utilidades.

### 5.2.3. Identificación de necesidades

Con base en la metodología aplicada, así como, con la información obtenida a través de la entrevista a la dueña de la empresa, declaraciones bimestrales de impuestos, se identificaron sus principales necesidades.

Los resultados obtenidos fueron muy reveladores, ya que permitió conocer que la empresa carece de organización funcional al interior y que, la toma de decisiones está centralizada en una sola persona, además, no recibe asesoría externa y de una forma concreta de heredar la empresa, por tratarse de una persona física con actividades empresariales.

En este momento, la empresa necesariamente requiere crecer, debido a la inminente disminución de sus utilidades, pero, su forma de operación no se lo permite, derivado de que, al estar completamente centralizadas la toma de decisiones y la operación de la empresa, la dueña no tiene la capacidad de buscar oportunidades ni apoyos para ese propósito.

Otro factor a considerar, consiste en que el actual régimen fiscal de la empresa es por un período determinado, por tanto, deberá tributar en el régimen general de las actividades empresariales, teniendo que cumplir con las mismas obligaciones fiscales aplicables a la SAPI, pero, sin obtener los beneficios derivados de esta modalidad de sociedad.

Sin embargo, tampoco es recomendable salir de dicho régimen cuando se carece de estrategias para mejorar su situación actual, porque, la SAPI generará cargas fiscales y administrativas adicionales, que impactarán la operación y no se obtendrían los beneficios adicionales señalados.

### **5.3. Propuesta para adoptar la figura jurídica de la SAPI en la empresa**

Una vez que se obtuvo la información acerca de las necesidades de la empresa Alimentos Silvia, se realizó una propuesta que contiene la estrategia para transformar la empresa a una SAPI, sin que el aumento de sus cargas fiscales sea un factor negativo y obtenga beneficios adicionales.

Dicho lo anterior, iniciaremos el análisis de cada una de las debilidades que tiene la PYME y se realizará una breve explicación de que solución aporta a esa necesidad el transformar la empresa.

#### **Falta de organización al interior de la PYME.**

La primera necesidad que vamos a abordar, es la falta de organización al interior de la empresa, como quedo debidamente establecido en el apartado de antecedentes, la mayoría de las PYMES en México son empresas poco productivas y esta situación, en gran medida se debe a que no cuentan con estructuras adecuadas que permitan atacar y resolver los factores externos e internos que afectan.

Toda organización tiene diversos elementos externos e internos que la conforman, elementos que fueron adecuadamente abordados dentro de la fundamentación teórica del presente trabajo, como antes se precisó, estos elementos no son exclusivos de las personas jurídicas, sino que cualquier organización que sea una empresa debe tenerlos en consideración para operar eficientemente.

Sin embargo, difícilmente una organización que opera como persona física reúne estos elementos, ya que generalmente operan bajo el mando de una sola persona como es el caso de la PYME intervenida, es por esta razón que, al cambiar su estructura haciendo uso de la SAPI le ayudará a institucionalizarse.

En otras palabras, al momento de adoptar la SAPI como forma de organización, estos elementos estarán contenidos en los requisitos que exige la ley y se incorporan en los estatutos de la sociedad, porque, como quedo establecido representa una opción adecuada para que una PYME pueda crecer.

Los beneficios que aporta a la PYME, consisten en adoptar la estructura de la SAPI, necesariamente deberá operar bajo el mando de un Consejo de Administración, esto quiere decir, que la toma de decisiones de la empresa ya no estaría sujeta a la voluntad de una persona, sino que, contará con personas capacitadas que colaboren en la administración y le ayuden a hacer frente a los retos que deberá enfrentar para seguir creciendo, invertir adecuadamente sus recursos y poder realizar una planeación estratégica para hacer frente a los factores externos a la organización.

El segundo beneficio que traería esta transformación, será distinguir el patrimonio de la persona moral y la persona física, ya que actualmente están fusionados y ante cualquier contingencia que suceda en la PYME, la persona física podría perder incluso sus bienes personales, no solo el patrimonio de la empresa.

El tercer beneficio que traería es que, al tener una estructura definida y porcentajes de acciones se puede heredar la empresa sin problema alguno, ya que solo bastaría incluir las acciones en un testamento y decidir a quién se le heredan.

Precisando que, una vez que los herederos tomen posesión de sus acciones, la empresa ya tendría una estructura definida que le permitirá seguir operando de manera eficiente e independiente de quienes sean los socios, situación que actualmente no sucede, porque, en caso de que la dueña no estuviera en aptitud de seguir administrando la empresa, la toma de decisiones sería muy complicada por no existir procedimientos establecidos para hacerlo.

El cuarto beneficio es que, la SAPI dentro de sus estatutos incorpora los principios de Gobierno Corporativo, en especial lo que se refiere a la protección de los derechos de minorías (ya que esto evita los malos manejos de los recursos de la sociedad), acuerdos entre los accionistas, la limitación de voto para ciertos tipos de accionistas y el procedimientos para la resolución de conflictos, principios que la hacen una sociedad muy transparente y atractiva, no solamente para el financiamiento bancario, sino también para la captación de capital privado, como más adelante se abordará a más detalle.

### **Encontrar una alternativa al Régimen de Incorporación Fiscal.**

La segunda necesidad que tiene la PYME intervenida, es que tributa dentro del Régimen de Incorporación Fiscal que establece la Ley del Impuesto Sobre la Renta, que actualmente le otorga beneficios administrativos y fiscales, sin embargo, por el momento se encuentra en su tercer ejercicio fiscal en este régimen, con la reducción del impuesto por pagar del 80%, que se reducirá por cada ejercicio que transcurra, sin olvidar que, este régimen desaparecerá en el ejercicio fiscal 2024, por lo que, inmediatamente será incorporado al régimen general de ley de las actividades empresariales.

Si bien, por el momento la PYME se encuentra operando cómodamente dentro de este régimen y no ha tenido ningún problema al seguirlo haciendo, también es cierto que, el monto de ingresos máximos que debe percibir son dos millones de pesos, por lo que si creciera probablemente excedería ese límite y, no podría seguir operando dentro con esas facilidades, lo que nos lleva a concluir que, requiere de otra opción para seguir creciendo.

Como se ha dicho, el Régimen de Incorporación Fiscal que establece la Ley del Impuesto Sobre la Renta, constituye una opción que el Gobierno otorgó a las PYMES para que en sus primeros años de actividades no fueran afectadas por cargas fiscales o administrativas excesivas y que, al paso de los años estuvieran

listas para incorporarse a cualquiera de los demás regímenes, por lo que solamente es una ayuda temporal.

Considerando que la PYME que se intervino, tiene veintitrés años operando, este puede ser un buen momento para transformarla a una persona moral, ya que al abandonar el régimen actual tendrá acceso a oportunidades que se abordaran más adelante y por ser una pequeña empresa, podría optar por tributar bajo el Título VII, capítulo VIII de la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

Estímulo aplicable a personas morales cuyos socios son exclusivamente personas físicas, con ingresos hasta de cinco millones de pesos y que tendrán los siguientes beneficios (SAT, 2017):

- ✓ Tributar bajo el flujo de efectivo, es decir, solamente se pagan los impuestos por aquello efectivamente cobrado.
- ✓ Deducir las compras cuando estas se pagan, no hasta que se enajena el producto terminado (costo de lo vendido), es decir, se deduce el inventario en el momento de adquirir los insumos.
- ✓ Dedución inmediata de bienes nuevos de activo fijo para las Micros y Pequeñas Empresas, lo anterior quiere decir que cualquier activo fijo que adquiera la PYME se puede hacer 100% deducible el primer ejercicio.
- ✓ Se facilita el cumplimiento de las obligaciones fiscales, a través de la herramienta denominada “Mi Contabilidad”, la cual es de gran ayuda para el contribuyente ya que al ingresar sus CFDIS le genera reportes contables básicos.
- ✓ Al elegir la opción de la herramienta “Mi Contabilidad” el contribuyente queda relevado de enviar la contabilidad electrónica y enviar la contabilidad de forma mensual, asimismo, no se le exige presentar las declaraciones de operaciones con terceros (DIOT).

Como podemos concluir, los beneficios que otorgaría a la PYME tributar bajo este régimen, son bastante atractivos y si bien, las cargas administrativas crecerían, no serían tan gravosas como sucede en régimen general de las personas morales, en cambio, el tope máximo de ingresos para ejercer esta opción, se incrementa considerablemente, lo que le permitiría crecer.

Por lo que, tributar dentro del régimen general de las personas morales, haciendo uso de la opción establecida en el Título VII, Capítulo VIII de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, le otorgaría a la PYME intervenida una buena opción para abandonar el Régimen de Incorporación Fiscal.

### **Crecimiento sostenido.**

La tercera necesidad que tiene la PYME y tal vez la más importante, es la falta de un crecimiento sostenido, ya que, en los últimos años después de ser una empresa productiva, se ha visto estancada y sus costos operativos se incrementaron dando como resultado que tenga un margen de utilidad bajo, es decir, solo el 20.1% anual en promedio.

Al analizar los factores que han llevado a la empresa intervenida a su situación actual, se conoció que desde su inicio siempre ha funcionado al cargo de una persona y por muchos años esta fórmula funcionó, ya que, logró consolidar su capital de trabajo, sin embargo, al paso de los años esta forma de operar ya no es eficiente para seguir creciendo, ya que cada día, existe mayor competencia, de ahí la conveniencia de convertirse en una empresa productiva y adoptar esquemas de eficiencia en los procesos y reducir costos de operación.

En la actualidad, la dueña de la empresa no cuenta con la estructura ni con asesoría adecuada para implementar estas innovaciones, tampoco dispone de los recursos económicos suficientes para realizar esa inversión, por lo que, ha buscado financiamiento bancario para allegarse de recursos, que se traduzcan

en más capital de trabajo, pero, sus solicitudes han sido rechazadas, porque, el sistema bancario considera que los clientes que tributan en el Régimen de Incorporación Fiscal, no son sujetos de crédito, porque, carecen de la información financiera adecuada para conocer su capacidad de pago o en su caso, exigen garantías hipotecarias al tres por uno, es decir, trescientos por ciento del monto del préstamo.

Otra opción que buscó, fue solicitar apoyo en la Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de Aguascalientes, donde le informaron que debía cumplir con diversos requisitos para ser sujeta de crédito, desgraciadamente, uno de los requisitos consistía asistir a diversos eventos de capacitación, situación que le implicaría abandonar temporalmente la dirección del negocio, porque, tiene que estar al frente del mismo desde las 8:00 a las 20:00 horas, no resultando viable, por estar ausente del negocio.

Ahora bien, uno de los principales beneficios de convertirse en una SAPI, es que la empresa tiene la posibilidad de captar capital privado, es decir, recibir recursos mediante la venta de acciones a particulares que quieran invertir en ella.

Por ello, se propone a la PYME transformarse en una SAPI, para emitir acciones de serie especial que restrinja el derecho a voto de los inversionistas, otorgándoles un interés del 15% anual, mismo que se pagará solamente si la empresa tiene utilidades, pero en caso de no tenerlas se propone que se pague 8% de interés garantizado sobre la inversión, tasas que son bastante competitivas respecto a los productos que ofrece el sector bancario, tanto para la PYME como para los inversionistas.

A condición de que los inversionistas dejen su dinero en la sociedad por un periodo mínimo de tres años, tras los cuales si desean retirar su inversión podrán hacerlo y la SAPI, recomprará sus acciones devolviendo la inversión inicial y pagando los intereses devengados vía dividendos. Un punto importante a considerar, es que, como la inversión se realiza vía acciones los intereses o ganancias que perciban los inversionistas al retirar su inversión deben pagarse

forzosamente vía dividendos de conformidad con establecido por la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

Así, la SAPI tendrá capital de trabajo y liquidez, porque, no entregará a los accionistas pagos mensuales de capital e intereses, pudiendo pactar que reciban pagos de manera anual o hasta el final de los tres años, es decir, cuando haya rendido frutos la inversión realizada.

Cabe resaltar que, como las acciones serían de una serie especial, los accionistas inversionistas no podrán intervenir en la administración de la empresa, sin embargo, con las cláusulas para la protección de minorías que establecen los estatutos de la SAPI, su inversión estará protegida de manejos indebidos y en cualquier momento podrán solicitar se les permita el acceso a los estados financieros y, se les informe de las decisiones que está tomando la administración para hacer más eficiente la operación de la empresa.

Se debe agregar que la inversión, por destinarse a capital de trabajo, obliga a la administración a justificar que efectivamente se invierte para los fines que se solicitó y deberá quedar debidamente documentado. Por lo que, el destino que se dé al dinero en todo momento sería fiscalizable y estaría respaldado.

Avanzando en el análisis, pongamos en números la propuesta para poder reflejar los beneficios de una forma más clara. La PYME intervenida actualmente tiene la necesidad de capital de trabajo en cantidad de \$500,000.00 (quinientos mil pesos 00/100 M.N.), al invertirse como capital de trabajo, aumentará las utilidades del 20% al 40% anual, tomando a manera de ejemplo, los ingresos y deducciones que tuvo durante el ejercicio fiscal 2017, conforme a las proyecciones que se realizarán para los siguientes tres ejercicios fiscales.

El primer lugar, deberá analizarse cómo se comportan las utilidades de la PYME, como consecuencia de la reducción de ISR que será menor en cada ejercicio fiscal subsecuente, por lo que, al estimar que la empresa obtenga ingresos y deducciones similares a las del ejercicio fiscal 2017, se proyectará hasta el

ejercicio fiscal 2020, de lo que sucederá con las utilidades de continuar en el Régimen de Incorporación Fiscal.

**Tabla No. 5.3.**  
**Proyección de utilidades dentro del Régimen de Incorporación Fiscal.**

CONCEPTO	RIF EJERCICIO 2017	RIF EJERCICIO 2018	RIF EJERCICIO 2019	RIF EJERCICIO 2020
Ingresos gravados	\$ 1,475,750.00	\$ 1,475,750.00	\$ 1,475,750.00	\$ 1,475,750.00
Deducciones autorizadas	\$ 1,173,000.00	\$ 1,173,000.00	\$ 1,173,000.00	\$ 1,173,000.00
Base gravable	\$ 302,750.00	\$ 302,750.00	\$ 302,750.00	\$ 302,750.00
Porcentaje de utilidad antes de ISR	20.51%	20.51%	20.51%	20.51%
ISR anual	\$ 52,851.38	\$ 52,851.38	\$ 52,851.38	\$ 52,851.38
Porcentaje de reducción de ISR	80%	70%	60%	50%
Impuesto a disminuir	\$ 42,281.10	\$ 36,995.96	\$ 31,710.83	\$ 26,425.69
Total de Impuesto a pagar	\$ 10,570.28	\$ 15,855.41	\$ 21,140.55	\$ 26,425.69
Utilidades después de ISR	\$ 292,179.72	\$ 286,894.59	\$ 281,609.45	\$ 276,324.31
<b>Porcentaje de utilidad después de ISR</b>	<b>19.80%</b>	<b>19.44%</b>	<b>19.08%</b>	<b>18.72%</b>

**Fuente:** Información proporcionada por la empresa en declaraciones bimestrales y Ley del Impuesto Sobre la Renta.

Como puede observarse, si la empresa permanece dentro del Régimen de Incorporación Fiscal sin hacer ninguna modificación a su situación actual, por el simple paso del tiempo, cada ejercicio fiscal va a obtener menos utilidades, por lo que, no es una opción viable continuar sin hacer cambios profundos a su forma de operar.

Una vez determinada la opción que, la PYME intervenida se transforme en una SAPI, se realizará un segundo análisis en el cuál se podrá observar que sucede con las utilidades de la empresa al otorgarle \$500,000.00 (quinientos mil pesos 00/100 M.N.) de capital de trabajo. Considerando como base los ingresos y deducciones obtenidos en el ejercicio fiscal 2017, pero, considerando en cada ejercicio fiscal mayores ingresos derivados del aumento del capital trabajo.

**Tabla No. 5.3.1.**  
**Proyección de utilidades dentro del Régimen General de las Personas Morales.**

CONCEPTO	Régimen General Personas Morales Ejercicio 2018	Régimen General Personas Morales Ejercicio 2019	Régimen General Personas Morales Ejercicio 2020	RESUMEN A TRES AÑOS
Porcentaje de incremento en los Ingresos Gravados	15%	20%	25%	20%
Ingresos gravados	\$ 1,697,112.50	\$ 1,770,900.00	\$ 1,844,687.50	\$ 5,312,700.00
Deducciones autorizadas	\$ 1,173,000.00	\$ 1,173,000.00	\$ 1,173,000.00	\$ 3,519,000.00
Base gravable	\$ 524,112.50	\$ 597,900.00	\$ 671,687.50	\$ 1,793,700.00
Porcentaje de utilidad antes de ISR	30.88%	33.76%	36.41%	33.69%
Tasa	30%	30%	30%	
ISR anual a pagar	\$ 157,233.75	\$ 179,370.00	\$ 201,506.25	\$ 538,110.00
Utilidades después de ISR	\$ 366,878.75	\$ 418,530.00	\$ 470,181.25	\$ 1,255,590.00
<b>Porcentaje de utilidad después de ISR</b>	<b>21.62%</b>	<b>23.63%</b>	<b>25.49%</b>	<b>23.58%</b>

**Fuente:** Información proporcionada por la empresa en declaraciones bimestrales y Ley del Impuesto Sobre la Renta.

Como puede observarse, los ingresos acumulables en cada ejercicio fiscal aumentaron como resultado de la transformación de la empresa en una SAPI, la administración quedará en manos de un Consejo de Administración, debidamente capacitado en las áreas de dirección, administración, operación y planeación estratégica, materializando una estructura definida a la empresa, en la que cada área será eficiente en sus actividades sustantivas.

Entonces, si bien los ingresos aumentaron, las deducciones autorizadas se mantuvieron igual, debido a que el incremento de las ventas implicará mayores compras, se compensará con ahorros derivados de la eficiencia operativa de la organización, así como, al incrementar las compras, los proveedores ofrecerán reducciones de precio (ganancia por volumen), incidiendo de manera positiva en el costo de los bienes. Situación que le permitirá a la SAPI aumentar las ventas sin incrementar los costos de operación.

Si bien, el porcentaje de utilidad antes de ISR resulta en promedio del 33.69% y que después del pago de Impuesto Sobre la Renta, el porcentaje promedio de utilidad es del 23.58%, la PYME estaría pagando aproximadamente el 10.11% de utilidades de ISR, a simple vista la transformación podría aparentar que

resulta gravoso transformar la empresa, pero, al realizar el análisis a partir de otros parámetro, demuestra que el beneficio es mayor que la cantidad de ISR adicional por pagar, como se describe en la siguiente tabla.

**Tabla No. 5.3.2.**  
**Análisis comparativo de las utilidades y del ISR a pagar.**

CONCEPTO	RIF Ejercicio 2017	Régimen General Personas Morales Ejercicio 2018	Régimen General Personas Morales Ejercicio 2019	Régimen General Personas Morales Ejercicio 2020	Resumen de los tres ejercicios como Persona Moral
Utilidades antes de ISR	\$ 302,750.00	\$ 524,112.50	\$ 597,900.00	\$ 671,687.50	\$ 1,793,700.00
Porcentaje que aumentaron las utilidades antes de ISR respecto al ejercicio 2017	No Aplica	42.24%	49.36%	54.93%	48.84%
ISR anual a pagar	\$ 10,570.27	\$ 157,233.75	\$ 179,370.00	\$ 538,110.00	\$ 874,713.75
Porcentaje que aumenta el ISR anual a pagar respecto al ejercicio 2017	No Aplica	1487.51%	1696.93%	5090.79%	2758.41%
<b>Utilidades después de ISR</b>	<b>\$ 292,179.73</b>	<b>\$ 366,878.75</b>	<b>\$ 418,530.00</b>	<b>\$ 470,181.25</b>	<b>\$ 1,255,590.00</b>
<b>Porcentaje que aumentan las utilidades después de ISR respecto al ejercicio 2017</b>	No Aplica	25.57%	43.24%	60.92%	<b>43.24%</b>

**Fuente:** Información proporcionada por la empresa en declaraciones bimestrales y Ley del Impuesto Sobre la Renta.

De donde se desprende que, si bien el pago de ISR a cargo de la SAPI aumentaría exponencialmente, el porcentaje de utilidades después de ISR también aumentará considerablemente, ya que al final de los tres años se tiene un 43.24% más de utilidad, respecto de la obtenida en el ejercicio fiscal 2017 por tributar en el Régimen de Incorporación Fiscal. Al hacer el mismo ejercicio y proyectando que la empresa siga tributando como hasta ahora, por un periodo de tres años más, le implicaría reducir sus utilidades un 0.72% en promedio.

De modo que la PYME intervenida, obtendrá mayores beneficios al abandonar el Régimen de Incorporación Fiscal, no obstante tener que pagar más Impuesto Sobre la Renta, que mantener su situación actual y en apariencia pagar menos Impuesto Sobre la Renta, porque, en cada uno de los ejercicios fiscales subsecuentes, será mayor el pago del impuesto y los ingresos acumulables están limitados a \$2'000,000.00 (dos millones de pesos 00/100 M. N.), por lo

que, en caso de al exceder dicho monto, inmediatamente perdería esa facilidad fiscal.

Ahora bien, considerando su transformación a una SAPI, podría incorporar una planeación fiscal que le ayude a reducir sus cargas fiscales e incrementar sus utilidades después de ISR.

Como antes se mencionó, la PYME posee capital de trabajo invertido en bienes muebles e inmuebles, que forma parte integrante del patrimonio de la dueña de la empresa, por lo que, al llevar a cabo la transformación a la SAPI, deberá elegir cuidadosamente cuáles bienes corresponderán a su aportación a la sociedad como lo exige la ley.

Actualmente, el capital de la empresa incluye dos locales, utensilios de cocina, sartenes, ollas, refrigeradores, parrillas, jarras, cubiertos, platos, vasos, bancos y el efectivo con el que se compran los insumos y se pagan los costos y gastos de operación.

Podría ser el caso que, solamente se aportaran a la SAPI los bienes muebles, es decir, utensilios de cocina, sartenes, ollas, refrigeradores, parrillas, jarras, cubiertos, platos, vasos, bancos y el efectivo, la dueña de la empresa en su carácter de persona física, podría rentarle a la sociedad, los locales comerciales, de modo que, recibiría recursos adicionales por concepto de arrendamiento, generando gastos deducibles para efectos del Impuesto Sobre la Renta, logrando beneficios adicionales.

Otro beneficio de la SAPI, consiste en que a través del acta de asambleas ordinarias, se puede autorizar el pago de honorarios al Consejo de Administración, que estaría integrado por los asesores externos y la dueña de la empresa, ocasionando gastos administrativos que repercutirían en la base gravable para efecto de Impuesto Sobre la Renta, entonces, la accionista principal se beneficiaría con la percepción del ingreso mensual derivado del trabajo que realiza para la empresa.

De ahí que, con algunas otras estrategias, no se generarían cargas adicionales a la SAPI, al reducir su base gravable para efecto de Impuesto Sobre la Renta y, beneficiar a la accionista principal con recursos adicionales.

Finalmente, se analiza el costo que tendría para la PYME intervenida la implementación de esta propuesta y, determinar la existencia de beneficios a mediano y largo plazo.

**Tabla No. 5.3.3.  
Costo-Beneficio de implementar la propuesta.**

CONCEPTO	Resumen de los ejercicios 2018, 2019 y 2020 dentro del Régimen de Incorporación Fiscal	Resumen de los ejercicios 2018, 2019 y 2020 dentro del Régimen General de las Personas Morales
Utilidades después de ISR	\$ 844,828.34	\$ 1,255,590.00
Gastos para transformar la PYME	\$ -	\$ 10,000.00
Intereses a pagar a los inversionistas	\$ -	\$ 225,000.00
Utilidades después de gastos	\$ 844,828.34	\$ 1,020,590.00
<b>Diferencia de utilidades</b>		<b>\$ 175,761.66</b>

**Fuente:** Información proporcionada por la empresa en declaraciones bimestrales y Ley del Impuesto Sobre la Renta.

Como podrá observarse, pagados los intereses a los inversionistas y gastos notariales para transformar a la PYME e iniciar a tributar en el Régimen General de las Personas Morales, resulta un beneficio adicional por \$175,761.66 (ciento setenta y cinco mil setecientos sesenta y un pesos 66/100 M.N.).

En consecuencia, independiente de los gastos e impuestos adicionales que deberán pagarse como SAPI, se obtendrán mayores beneficios que de continuar tributando en el Régimen de Incorporación Fiscal que establece la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

## **6. Resultado de la Intervención.**

Con la implementación de sistemas de administración y control adecuados, se consolidará la administración y el logro de los objetivos de la sociedad, porque, unificará procesos que personal capacitado podrá llevar a cabo, convirtiéndose en una empresa competitiva.

También, contará con el procedimiento para heredar el capital invertido en acciones, eliminado conflictos a futuro entre los accionistas; por otra parte, el patrimonio de los socios estará protegido y sólo, responderán por el valor de sus aportaciones, dicho en otras palabras, no con la totalidad de su patrimonio.

En este contexto, la SAPI podrá generar su propio financiamiento a través de su participación en la captación de capital privado, mediante acciones especiales emitidas conforme al estatuto constitutivo, allegándose de recursos para destinarlos a capital de trabajo, causando el incremento de las utilidades después del pago del Impuesto Sobre la Renta.

La PYME en este momento, corresponde a una persona física con actividad empresarial, que por su nivel de ingresos tributa dentro del Régimen de Incorporación Fiscal establecido en la Ley del Impuesto Sobre la Renta, pero, una vez concluidos los próximos siete ejercicios fiscales, invariablemente, deberá cambiar al régimen general de las actividades empresariales, porque, expresamente lo ordena la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

Entonces, ante las dificultades para crecer por falta de organización y acceso al financiamiento, se recomienda que a la brevedad posible se transforme a una SAPI, decisión que le dará acceso a oportunidades financieras y beneficios fiscales, que, de otra forma, nunca podrá aprovechar para lograr su consolidación en la venta de alimentos.

Finalmente, al incorporarse al Régimen General de las Personas Morales, podrá ejercer la opción establecida en el Título VII Capítulo VIII de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, consistente en reducir el pago del Impuesto Sobre la Renta, así como, la deducción de los honorarios pagados al Consejo de Administración, el arrendamiento de los locales comerciales, acceso al financiamiento bancario como sujeto de crédito, así como, participar en la captación de ahorro privado, mediante la emisión de acciones especiales.



## Conclusiones

Las conclusiones que se obtienen de este trabajo práctico son las siguientes:

En México, la mayoría de las PYMES carecen de estructuras adecuadas que les permitan implementar principios de gobierno corporativo, lo que limita su acceso a oportunidades de financiamiento y su crecimiento (OCDE, 2013). De ahí que, el 99.80% de las unidades económicas son PYMES poco productivas, ya que, el 0.20% de grandes empresas producen el 48% del Producto Interno Bruto (PIB) del país (Poder Ejecutivo Federal, 2013).

Las PYMES son de vital importancia para México, porque, generan el 72.3% de las fuentes de empleo (OCDE, 2013), sin embargo, la mayoría de ellas dejará de existir dentro de su primer ejercicio fiscal de operación Briozzoa et al. (2016), por lo cual, las últimas tres décadas se ha tenido poco crecimiento económico (Poder Ejecutivo Federal 2013), ya que, los proyectos no llegan a consolidarse.

Los factores de éxito de las PYMES son el mercado, la dirección y la operación (Domenge, 2008), en contraste los factores de fracaso para el autor son el financiamiento, la informalidad, la operación ineficiente, la competencia excesiva, la corrupción y la inestabilidad económica del país. Para otros autores como Briozzoa et al. (2016) el principal factor de fracaso no es la falta de créditos viables, sino que las empresas no cuentan con estrategias de negocio adecuadas para ser más competitivas. De donde se concluye que una operación y dirección eficaces son factores determinantes para que una empresa sea productiva.

Así que, es transcendental que las PYMES innoven y busquen otras formas de operación, para lograr un crecimiento constante y allegarse de recursos que les permitan crecer, modernizarse y mejorar sus características estructurales.

El régimen legal de la SAPI, es una excelente opción para que una PYME se vuelva competitiva a nivel nacional e internacional (Basila, 2007), ya que, su estructura jurídica flexible la hace atractiva para los inversionistas y es una oportunidad para todo tipo de unidad económica de institucionalizar su empresa.

Una SAPI, es una sociedad anónima promotora de inversión, es decir, es una persona jurídica formada por dos o más personas físicas o morales, cuyo objeto es realizar cualquier acto de comercio, asimismo, otorga a sus accionistas derechos corporativos y económicos.

De manera, que la utilidad de la SAPI radica en que permite a los accionistas libertad para pactar dentro de sus estatutos lo que mejor convenga a sus intereses (Robleda, 2015), surgió para proteger los derechos de los grupos minoritarios, aunado a lo anterior, el hecho de que sea la única sociedad en México, que puede recomprar sus acciones significa una ventaja, porque implica la posibilidad de recuperar las acciones en propiedad de terceros (Deloitte, 2015).

Al transformar una PYME en una SAPI, se puede institucionalizar la empresa, así como, acceder de una forma pausada y segura a una nueva fuente de financiamiento, a través de recaudar capital privado. Por consiguiente, se propuso como alternativa a la solución de la problemática de la PYME intervenida, que esta última, adopte la figura jurídica de la SAPI y se conozca el efecto fiscal que tendría esta transformación.

La PYME objeto de estudio, tiene 23 años operando, tributa dentro del Régimen de Incorporación Fiscal, se dedica al comercio de alimentos al por menor, y, opera dentro de la forma más básica de la formalidad, de manera, que no ha crecido de forma consistente, dado que, si bien el régimen en el que tributa le ofrece beneficios también la ha limitado.

El Régimen de Incorporación, es una opción temporal, bajo la cual pueden tributar las unidades económicas por un máximo de 10 ejercicios fiscales, siempre y cuando sus ingresos sean inferiores a los dos millones de pesos, su atractivo principal es que no impone cargas administrativas gravosas y otorga a las empresas que opten por esta opción un porcentaje de reducción de Impuesto Sobre la Renta, el cual, año con año se reduce. El lado negativo de esta forma de tributar es que limita el monto de los ingresos que se pueden percibir, es temporal, para las instituciones financieras se consideran empresas no sujetas a crédito y una vez que se deja de tributar dentro de esta opción no se puede regresar.

Dicho lo anterior, al transformar la PYME en comento, en una SAPI, implica que esta tribute dentro del régimen general de las personas morales, el cual no tiene un límite de ingresos a percibir, no otorga reducciones de Impuesto Sobre la Renta, no tiene un tiempo máximo de permanencia, sin embargo, sus cargas administrativas aumentan considerablemente, a menos de que se opte por tributar bajo el estímulo del Título VII, capítulo VIII de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, el cual, reduce las cargas administrativas y aumenta a cinco millones de pesos el monto de ingresos a percibir.

De dónde resulta, una opción viable para la PYME objeto de análisis, tributar dentro del Título VII, capítulo VIII de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, ya que, aumenta considerablemente el monto de ingresos que puede percibir, no implica cargas administrativas tan gravosas como el tributar dentro del régimen general de las personas morales, le otorga formalidad a la empresa, y, no es una opción temporal, situación que permite realizar una planeación estratégica a corto, mediano, y, largo plazo.

El método aplicado para desarrollar el presente trabajo, es la metodología de intervención, ya que, es una forma de vincular y estudiar los problemas de cierto contexto mediante la elaboración de un programa de acción (Martí, 2017), lo que permitió identificar los factores negativos que afectan a la organización y proponer una probable solución. Por lo que, se llevó a cabo un diagnóstico

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

haciendo uso de la entrevista a profundidad, como instrumento. Mediante un cuestionario de 20 preguntas, que arrojó que la PYME intervenida tiene poco crecimiento económico; cuenta con capital de trabajo propio para operar, pero necesita recursos adicionales; no es sujeta de financiamiento bancario; no tiene una plantilla de asesores externos; no existe un plan para heredar la empresa, y; la toma de decisiones está centralizada en una sola persona.

De acuerdo a la metodología de intervención (Martí, 2017), se recabo información adicional a través del análisis de las declaraciones bimestrales, del ejercicio 2017, de la PYME en estudio. De manera que una vez analizada y procesada la información obtenida, se identificaron las siguientes necesidades y probables soluciones:

- 1. Se necesita organización al interior de la PYME.** Toda unidad económica sea persona física o jurídica para operar de forma eficiente debe tener elementos internos (material, financiero y humano) y externos (los que no controla la empresa, pero si tienen un impacto directo sobre ella) que la conforman (Trujillo, 2016). Sin embargo, la PYME intervenida al operar como persona física, es decir, al mando de una sola persona no cuenta con ellos. Por lo que, al adoptar la SAPI como forma de organización, estos elementos estarán contenidos en los requisitos que exige la ley para constituirse como una sociedad y se deberán incorporar a sus reglas básicas de operación.
- 2. La toma de decisiones no este centralizada en la dueña, sino que se realice por un conjunto de expertos.** La PYME objeto de estudio, opera al mando de una sola persona, pero, al transformarla en una SAPI, necesariamente, deberá operar bajo el mando de un Consejo de Administración, la toma de decisiones de la empresa ya no estará sujeta a la voluntad de una persona, sino que, contará con personas capacitadas que colaboren en la administración y le ayuden a hacer

frente a los retos que debe enfrentar para seguir creciendo, a invertir adecuadamente sus recursos, y, a realizar una planeación estratégica para hacer frente a los elementos externos a la organización.

- 3. Separar el patrimonio de la PYME y el de su dueña.** La empresa en comento, tiene su patrimonio fusionado con el de su dueña, en caso de presentarse cualquier contingencia la persona física podría perder sus bienes personales, no solo el patrimonio de la empresa. Al momento de adoptar la SAPI, se daría solución a esta necesidad, ya que, al hacerlo lo primero es determinar que bienes se van a aportar a la sociedad y cuáles no, una vez hecha esta distinción y aportados a la sociedad, la SAPI tiene personalidad y patrimonio propios, y en caso de tener que hacer frente a cualquier contingencia solamente se respondería con el patrimonio aportado a la sociedad, dejando fuera cualquier bien personal de los accionistas.
- 4. Establecer un mecanismo para poder heredar la empresa.** La PYME intervenida, al operar como una persona física, es un solo ente que no permite distinguir que bienes son parte del patrimonio de la empresa y cuáles no, por lo anterior, en caso de que la persona física heredara sus bienes se tendría que hacer a través de un testamento señalado bien por bien, quien sería el heredero, pero no habría una forma de transmitir la empresa como tal con todos sus bienes, para continuar operando.

Al transformar la PYME en una SAPI, el mecanismo para heredar la empresa sería muy simple bastaría con incluir las acciones en el testamento, al momento de realizar la sucesión de la empresa, esta no dejaría de operar, ya que, para funcionar no depende de quienes sean los accionistas. Además, si alguno de los herederos no quisiera conservar sus acciones, las puede vender sin problema alguno, puesto que, no compromete ni al patrimonio, ni a la estructura de la empresa.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

**5. Tener una alternativa para conseguir el capital adicional que necesita la PYME para crecer.** Un punto central dentro de esta investigación es la necesidad que tiene la PYME analizada, de seguir creciendo, situación que no es posible, debido a que al operar dentro del Régimen de Incorporación Fiscal no es sujeta de crédito bancario, y, al carecer de tiempo la dueña para acceder a los programas de apoyo para los emprendedores, tampoco, cuenta con esa opción, en otras palabras, no tiene como allegarse de los recursos necesarios.

La SAPI, tiene una característica muy especial, que puede captar capital privado, es decir, puede obtener recursos para operar de cualquier persona a la que le interese invertir, ya que su estructura es tan transparente y flexible que protege tanto a la sociedad como a los inversionistas.

Situación que permite que se pueda generar una clase especial de acciones destinadas a recaudar capital para un proyecto específico o para un grupo de proyectos, y una vez concluidos dichos proyectos o el tiempo por el que fueron emitidas las acciones, se devuelven los recursos a los inversionistas; la sociedad puede optar por recomprar las acciones o por cancelarlas.

Por esta razón, al transformar la PYME en una SAPI, y, emitir una clase de acciones especiales, sin derecho a voto, se atraerán inversionistas que no puedan opinar sobre la administración de la empresa, ni entorpecer las estrategias de crecimiento, asimismo, esta serie de acciones, obligará a los accionistas a dejar sus recursos en la empresa por un periodo de tres años.

El dinero de los inversionistas estará protegido, dado que, por la estructura de la SAPI, el Consejo de Administración tiene obligación de

informarles las políticas y estrategias que se van a implementar, por lo menos una vez al año, además, los socios en cualquier momento pueden solicitar información sobre la situación de la empresa. Una vez concluido el plazo de la inversión, el retiro de los intereses o ganancias que perciban los inversionistas se pagaran forzosamente vía dividendos de conformidad con lo que establece la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

De ahí que, la PYME, al emitir una serie de acciones especial con un valor total de \$500,000.00 (quinientos mil pesos 00/100 M.N.); otorgar a los inversionistas un interés del 15% anual sobre la inversión (si tiene utilidades), o, en su caso, el 8% de interés anual garantizado sobre la inversión, en un periodo de tres años, con un plan de crecimiento bien diseñado traería como consecuencia que las utilidades de la PYME se incrementaran de un 20% a un 40%.

Al emitir estas acciones se da solución a la necesidad de capital adicional que hoy en día tiene la empresa, a una tasa de interés competitiva, asimismo, tendría más liquidez, ya que, los pagos de intereses se harían al final de cada año, o, en su caso, una vez concluidos los tres años.

- 6. Encontrar una opción viable para no continuar tributando dentro del Régimen de Incorporación Fiscal.** Una vez que, se dejó claro que transformar a la PYME en una SAPI, es una buena opción para allegarse de capital de trabajo, la empresa automáticamente dejaría de tributar dentro del Régimen de Incorporación Fiscal para ser parte del régimen general de las personas morales. Sin embargo, esta situación no implica que la empresa renuncie a todos los beneficios administrativos que tenía dentro del RIF.

Al ser una persona moral, cuyos socios son personas físicas y tiene menos de cinco millones de pesos de ingresos al año, puede optar por tributar bajo el Título VII, Capítulo VIII de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, que le permite tributar bajo el flujo de efectivo, aplicar el costo de

lo vendido, la deducción inmediata de activo fijo nuevo, cumplir sus obligaciones fiscales a través de “Mi contabilidad”, estar relevado de enviar su contabilidad electrónica de forma mensual y no se le exige presentar las declaraciones de operaciones con terceros.

Como se puede observar la PYME al transformarse en SAPI, renunciaría a muchos beneficios que tuvo dentro del Régimen de Incorporación Fiscal, sin embargo, a cambio adquiriría otros que vuelven el régimen general de las personas morales una opción atractiva.

- 7. Conocer el costo-beneficio que tendría para la PYME el adoptar figura jurídica de la SAPI.** Toda innovación implica tanto beneficios como cargas adicionales, por lo que, la PYME para aplicar la propuesta planteada necesita considerar los gastos de constitución de la empresa, así como, el pago de los intereses por el capital de trabajo que se le va a otorgar, para poder desarrollar su plan de crecimiento.

Dicha transformación le costaría a la empresa aproximadamente \$235,000.00 (doscientos treinta y cinco mil pesos 00/100 M.N), como se dejó debidamente sustentado dentro de la metodología del presente trabajo, lo que a simple vista puede considerarse mucho dinero, en un periodo de tres años, esa inversión, le permitiría continuar recibiendo el mismo monto de utilidades que recibía dentro del Régimen de Incorporación Fiscal y obtener \$175,761.66 (ciento setenta y cinco mil setecientos sesenta y un pesos 66/100 M.N.), adicionales. Sin contar con todos los beneficios que se han mencionado previamente que a largo plazo tendrán un impacto más profundo para la empresa que recibir siete años más de reducciones de Impuesto Sobre la Renta.

Como se dejó sustentado dentro del presente trabajo de investigación, para la PYME intervenida, el implementar la propuesta de adoptar la SAPI, le otorga más beneficios que costos, ya que, no solo continuaría generando la misma cantidad

de utilidades que con el Régimen de Incorporación Fiscal, sino que, encontraría una forma innovadora de operar, de refrescar su forma de hacer negocios, y, de convertirse en una empresa competitiva, renunciando a muchos vicios de operación que actualmente tiene. Por otro lado, al ser capaz de generar su propio financiamiento, siempre tendría fuentes externas de capital para poder abrir nuevos mercados, y, no renunciar a oportunidades de crecer por no poder obtener financiamiento.

Además, al tributar bajo el estímulo del Título VII, Capítulo VIII de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, sus cargas administrativas no serían tan gravosas como si intentará transformarse en una persona moral de la noche a la mañana, pero los beneficios si serían inmediatos. Considerando que, en un periodo de tres años podría incrementar sus utilidades hasta en un 40% en promedio.

Como se dejó claro a lo largo del presente trabajo, es mucho más benéfico para la PYME intervenida, salir del Régimen de Incorporación Fiscal que permanecer en él, por lo que se concluye que el transformar la PYME en una SAPI, es una propuesta viable, y, con más beneficios que costos. Teniendo en cuenta, que al institucionalizar la empresa tendría la estructura para generar un crecimiento sostenido no sólo a corto y mediano plazo, sino a largo plazo.

Derivado de lo anterior, se redactó un proyecto de Estatutos para constituir una SAPI, diseñados especialmente para la PYME en análisis, los cuales en sus cláusulas contienen las reglas bajo las cuales operarían las acciones ordinarias; así como, las series especiales de acciones que se recomiendan para financiar a la PYME, y, lograr su crecimiento; se establece la forma de administración que tendría la empresa; como debe sesionar el Consejo de Administración; los requisitos para la recompra de acciones, entre otras cuestiones.

Por lo que, en caso de que la PYME considerará viable implementar la propuesta contenida dentro del presente trabajo práctico se le recomienda hacer uso del modelo de estatutos contenido en los anexos del presente documento, dejando claro que no será un proceso fácil, porque, implica realizar muchos cambios de

fondo, y, dejar atrás 23 años de costumbres, teniendo en cuenta que, si la dueña no está dispuesta a dejar su antigua forma de operación atrás, la propuesta no le conviene.



## Bibliografía

Basila, M. (2007). Sociedades Anónimas Promotoras de Inversión. mayo 28, 2018, Revista Contaduría Pública, Sitio web: <https://doctrina.vlex.com.mx/vid/anonimas-promotoras-inversion-sapi-231066837>

Bautista, M. C. (2014). Propuesta de Plan de Previsión Social para PYMES del Estado de Aguascalientes. Trabajo Práctico. Repositorio de Tesis de la UAA.

Briozzoa, A., Vigier, H., Castillo, N., Pesced, G., & Carolina Speronie, M. (2016). Decisiones de financiamiento en pymes: ¿existen diferencias en función del tamaño y la forma legal? Estudios Gerenciales, 32(138), 71-81. <http://10.1016/j.estger.2015.11.003> (Consultado el 15 de septiembre de 2017).

Camacho, E. (2017). Falta de crédito frena crecimiento de pymes. septiembre 25, 2018, de VLex, Sitio web: <http://el-universal.vlex.com.mx7vid/falta.credito-frena-crecimiento-pymes-393149126>

Cámara de Diputados. (2005). Gaceta Parlamentaria, Cámara de Diputados, número 1898-VI, martes 6 de diciembre de 2005. <http://gaceta.diputados.gob.mx/Gaceta/59/2005/dic/20051206-VI.html> (Consultado el 11 de septiembre de 2017).

Cámara de Diputados. (2010). Gaceta Parlamentaria, año XIV, número 3153-VI, jueves 02 de diciembre de 2010. <http://gaceta.diputados.gob.mx/Gaceta/61/2010/dic/20101202-VI.html>

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

(Consultado el 23 de septiembre de 2017).

Cámara de Diputados. (2015). Gaceta Parlamentaria, año XVIII, número 4236-III, miércoles 18 de marzo de 2015.

<http://gaceta.diputados.gob.mx/Gaceta/62/2015/mar/20150318-III.html#Iniciativa1> (Consultado el 25 de septiembre de 2017).

Congreso de la Unión. (1934). Ley General de Sociedades Mercantiles. Diario Oficial de la Federación, Segunda Sección.

Congreso de la Unión. (2005). Ley del Mercado de Valores. Diario Oficial de la Federación, Cuarta Sección.

Congreso de la Unión. (2013). Ley del Impuesto Sobre la Renta. Diario Oficial de la Federación, Segunda Sección.

Decanini, F.G.L. (2016). Ley Federal de Correduría Pública Comentada. México, D.F.: Porrúa.

Deloitte. (2015). La S.A.P.I. como alternativa. mayo 15, 2018, de Boletín de Gobierno Corporativo, Sitio web:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/3.SAPI-como-alternativa.pdf>

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Domenge, R. (2008). Éxito y Fracaso en México. Contaduría Pública, octubre, 12-16. Sitio web: <https://doctrina.vlex.com.mx/vid/exito-fracaso-mexico-227116945> (Consultado el 20 de septiembre de 2017).

Herrerías, R. (2008). Alternativas de financiamiento. Contaduría Pública, octubre, pp. 30-35.

INEGI. (2017). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/> (Consultado el 10 de septiembre de 2017).

Jiménez Sánchez, J. I., Farley Saray, R. R., & Heidy Julieth, O. G. (2013). La importancia del ciclo de caja y cálculo del capital de trabajo en la gerencia PYME. Clío América, 7(13), 48-63.  
<http://0-dx.doi.org.millennium.itesm.mx/10.21676/23897848.436>

Martí, J. La Investigación acción participativa. Estructuras y fases. (2017). [http://beu.extension.unicen.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/175/JMart\\_i\\_IAPFASES.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://beu.extension.unicen.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/175/JMart_i_IAPFASES.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

OCDE (2013). Temas y políticas clave sobre PYMES y emprendimiento en México, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264204591-es> (Consultado el 20 de septiembre de 2017).

Padilla-Pérez, R., & Fenton Ontañón, R. (2013). Financiamiento de la banca comercial para las micro, pequeñas y medianas empresas en México. Revista De La CEPAL, (111), 7-21.

Philipp, W.F. (1996). Sociedad anónima mexicana. México, D.F.: Harla.

Poder Ejecutivo Federal. (2013). Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. Diario Oficial de la Federación, Segunda Sección 3.

[http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5299464&fecha=20/05/2013](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5299464&fecha=20/05/2013)

Presidente de los Estados Unidos Mexicanos. (2015). Reglamento de la Ley del Impuesto Sobre la Renta. Diario Oficial de la Federación, Primera Sección.

Robleda, V. (2015). Sociedades anónimas promotoras de inversión. PAF, 606, pp. 64-73.

SAT. (2017). Mi contabilidad, beneficios para personas morales con ingresos de hasta 5 millones de pesos. Contaduría Pública, 64, p. 29.

Trujillo, A. (2016). Introducción a la Correduría Pública. Ciudad de México: Lid Editorial.

El presente apartado contiene el diseño del modelo de Estatutos Sociales que se desarrollaron dentro del trabajo práctico, como propuesta sugerida, que podría adoptar la empresa intervenida, en caso de querer implementar las proposiciones realizadas.



TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

**Diseño de los Estatutos de la SAPI.**

-----  
-----  
-----**ESTATUTOS:**-----  
-----

-----**CAPÍTULO I**-----  
-----

---DENOMINACIÓN, OBJETO, DOMICILIO, NACIONALIDAD Y DURACIÓN -----  
-----

----**ARTÍCULO PRIMERO.** La sociedad se denominará “**ALIMENTOS SILVIA**”, esta denominación irá siempre seguida de las palabras “SOCIEDAD ANONIMA PROMOTORA DE INVERSIÓN DE CAPITAL VARIABLE”, o de su abreviatura “S.A.P.I. DE C.V.”-----

----De conformidad con lo dispuesto por los artículos 10 (diez) y 12 (doce) de la Ley del Mercado de Valores, a partir de la entrada en vigor de los presentes Estatutos, la Sociedad tendrá el carácter de una sociedad anónima promotora de inversión de capital variable, sujeta a las reglas especiales que para dicha modalidad establece la Ley del Mercado de Valores. -----

----**ARTÍCULO SEGUNDO.** El domicilio de la Sociedad será en la CIUDAD DE AGUASCALIENTES, AGUASCALIENTES, pudiendo establecer agencias o sucursales, en cualquier otra parte de los Estados Unidos Mexicanos o en el extranjero, y someterse a domicilios convencionales, sin implicar por ello un cambio en el domicilio social.-----

----**ARTÍCULO TERCERO.** La duración de la Sociedad será INDEFINIDA.-----

----**ARTÍCULO CUARTO.** La sociedad tendrá por objeto: -----

- a). La prestación de servicio de venta de alimentos para consumo en el mismo lugar.
- b). La adquisición y comercialización de toda clase de productos alimenticios en estado natural, industrializados o congelados. -----
- c). Servicios de Banquetes, fiestas, eventos sociales y recepciones. -----
- d). El arrendamiento de mobiliario y equipo para eventos sociales. -----
- e). Importación y Exportación de alimentos naturales o envasados. -----
- f). La compra-venta de muebles e inmuebles necesarios para el desempeño del objeto social. -----
- g). Celebración de toda clase de Actos y Contratos Civiles y Mercantiles relacionados con dicha actividad. -----
- h). Girar en el ramo de comisiones, mediaciones y aceptar el desempeño de representaciones de negociaciones de toda especie, realizar, supervisar o contratar por comisiones, mediaciones y aceptar el desempeño de representaciones de negociaciones de toda clase de especie. -----

---i). Obtener y otorgar por cualquier título, patentes y marcas, nombres comerciales, opciones y preferencias, derechos de autor y concesiones para todo tipo de actividades

---j). Adquirir, enajenar, tomar y otorgar el uso y/o goce por cualquier título permitido por la Ley, de bienes inmuebles y muebles.

---k). La emisión, suscripción, aceptación, endoso o aval, de cualquier títulos o valores mobiliario que la Ley permita.

---l). Obtener o conceder préstamos otorgando y recibiendo garantías específicas. Emitir obligaciones, aceptar, girar, endosar o avalar toda clase de títulos de crédito y otorgar fianzas o garantías de títulos emitidos o aceptados por terceros.

---m). La operación de almacenes y equipo de distribución adecuados para el cumplimiento del fin social.

---n). La prestación y contratación de servicios técnicos, consultivos, de asesoría y administrativos, así como la celebración de los contratos y convenios necesarios para la realización de estos fines.

---ñ). La Sociedad podrá hacer y practicar todos los demás actos de comercio relacionados con su objeto.

---o). Librar suscribir, aceptar y endosar toda clase de títulos de crédito, incluyendo obligaciones con o sin garantía real, en los términos del artículo Noveno de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito

---p). Participar en licitaciones públicas o privadas a fin de celebrar contratos con las empresas privadas o con organismos estatales o paraestatales, para lo cual podrá acceder a los concursos que para tal efecto convoquen dichos organismos.

---q). En general, realizar y celebrar todos los actos, convenios, contratos y operaciones conexas, accesorios o accidentales, que sean necesarios o convenientes para la realización de los objetos anteriores y que sean permitidos por la Ley.

----**ARTÍCULO QUINTO.** Ninguna persona física o moral extranjera, podrá tener participación alguna dentro de esta Sociedad, si por algún motivo alguna de las personas mencionadas anteriormente por cualquier evento llegare a ser propietaria de una o más acciones contraviniendo así lo establecido en el párrafo que antecede, se conviene que desde ahora será nula de pleno derecho y por lo tanto cancelado y sin ningún valor los Títulos de Crédito que la representen, entendiéndose por reducido el capital social en una cantidad igual al valor de la participación cancelada.

-----**CAPÍTULO II**-----

**CAPITAL SOCIAL, ACCIONISTAS, ACCIONES Y CONFLICTO IRRECONCILIABLE---**

-----**ARTÍCULO SEXTO.** El capital social es variable, con un capital mínimo fijo de \$25,000.00 (VEINTICINCO MIL PESOS, CERO CENTAVOS, MONEDA NACIONAL), representado por 25,000 (VEINTICINCO MIL) acciones ordinarias, nominativas, con valor nominal cada acción de \$1.00 (UN PESO CERO CENTAVOS Moneda Nacional). -----

-----El capital variable será ilimitado y estará representado por acciones nominativas, con un valor de \$1.00 (UN PESO CERO CENTAVOS Moneda Nacional). -----

-----Las acciones representativas del capital social estarán divididas en dos series de acciones: Serie "A" y la Serie "B". -----

-----La Serie "A" contará con dos tipos de clases: la Clase I y la Clase II. La Clase I corresponderá a aquellas acciones comunes, ordinarias y nominativas representativas de la parte fija del capital social; y la Clase II corresponderá a aquellas acciones comunes, ordinarias y nominativas representativas de la parte variable del capital social.-----

-----I) La Serie "A" corresponderá a aquellas acciones sin restricción de voto, las cuales tendrán los siguientes derechos: -----

-----a. Los accionistas de la Serie "A" tendrán derecho a nombrar a por lo menos tres consejeros dentro del Consejo de Administración, independientemente del número o porcentaje de acciones que detenten. -----

-----b. Los accionistas de la Serie "A" tendrán derecho a nombrar al Presidente del Consejo de Administración.-----

-----c. Contaran con los derechos especiales que le atribuyen los presentes estatutos en términos de veto y aprobación. -----

-----II) Las acciones de la Serie "B" podrán ser suscritas y pagadas por futuros inversionistas, en los términos que la Asamblea lo vaya determinando y corresponderá a aquellas acciones especiales representativas de la parte variable del capital social, con las siguientes características:-----

-----a. Los accionistas de la Serie "B", NO tendrán derecho a nombrar ningún consejero dentro del Consejo de Administración de la sociedad. -----

-----b. Los accionistas de la Serie "B" NO tendrán derecho de voto en ningún caso, en términos del artículo trece, fracción tercera, inciso "A" de la Ley del Mercado de Valores. -

-----c. Las acciones de la Serie "B" tendrán derecho a un rendimiento que establecerá la Asamblea que apruebe la suscripción de dicha serie de acciones. -----

-----d. Las acciones de la Serie "B" serán adquiridas por la sociedad a valor nominal, al número de años establecido por la Asamblea que apruebe la suscripción de dicha serie de acciones, en términos de lo dispuesto por el artículo diecisiete de la Ley del Mercado de Valores, sin que sea aplicable la prohibición establecida en el primer párrafo del artículo ciento treinta y cuatro de la Ley General de Sociedades Mercantiles. Al término de ese

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

periodo, la asamblea de accionistas podrá optar por comprar las acciones o renovarlas por el término que designe la Asamblea de Accionistas. -----

-----e. Los accionistas de la Serie "B", NO tendrán derecho de nombrar un comisario dentro de la sociedad. -----

-----f. La numeración de los títulos de acciones de la Serie "B" estará conformada por la serie que irá seguida por tres letras que hagan referencia al proyecto del Desarrollo Inmobiliario para el cual participen y/o destinen recursos económicos los inversionistas y por el número de la acción. -----

-----Todas las acciones, conferirán a sus tenedores iguales derechos y obligaciones dentro de su respectiva serie y clase, con excepción de los derechos especiales que se les confieran conforme a estos Estatutos. -----

-----Las acciones representativas del capital mínimo fijo tendrán que estar íntegramente suscritas. Mientras que las acciones representativas del capital variable podrán emitirse y mantenerse en la tesorería de la Sociedad para entregarse a medida que se realice la suscripción de estas, cuando así lo acuerde el Consejo de Administración. -----

-----El capital mínimo fijo de la Sociedad no podrá aumentarse o disminuirse, excepto, mediante resolución tomada por la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas, modificándose, en consecuencia, el presente artículo. El capital variable podrá aumentarse o disminuirse sin necesidad de modificar los Estatutos de la Sociedad, siempre y cuando dicho aumento o disminución sea acordado en Asamblea General Ordinaria; de conformidad con lo previsto en los Artículos 213 (doscientos trece) y 216 (doscientos dieciséis) de la Ley General de Sociedades Mercantiles. -----

-----De conformidad con el artículo 13 (trece) de la Ley del Mercado de Valores y lo que, en su caso, establezca la Asamblea General de Accionistas, la Sociedad podrá emitir más series especiales de acciones a las existentes con algunas de las siguientes características:-----

-----I. Imponer restricciones, de cualquier naturaleza, a la transmisión de propiedad o derechos, respecto de las acciones de una misma serie o clase representativas del capital social, distintas a lo que se prevé en el artículo 130 (ciento treinta) de la Ley General de Sociedades Mercantiles. -----

-----II. Establecer causales de exclusión de socios o para ejercer derechos de separación, de retiro, o bien, para amortizar acciones, en adición a lo dispuesto en la Ley General de Sociedades Mercantiles, así como el precio o las bases para su determinación. -----

-----III. La emisión de acciones distintas de las señaladas en los artículos 112 (ciento doce) y 113 (ciento trece) de la Ley General de Sociedades Mercantiles que: (i) no

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

confieran derecho de voto o que el voto se restrinja a algunos asuntos; (ii) otorguen derechos sociales no económicos distintos al derecho de voto o exclusivamente el derecho de voto; (iii) limiten o amplíen el reparto de utilidades u otros derechos económicos especiales, en excepción a lo dispuesto en el artículo 17 (diecisiete) de la Ley General de Sociedades Mercantiles; (iv) confieran el derecho de veto o requieran el voto favorable de uno o más accionistas, respecto de las resoluciones de la asamblea general ordinaria de accionistas. -----

-----IV. Amplíen, limiten o nieguen el derecho de suscripción preferente a que se refiere el artículo 132 (ciento treinta y dos) de la Ley General de Sociedades Mercantiles, pudiendo establecerse medios de publicidad distintos a los señalados en dicho precepto legal. ----

-----Todo accionista por el hecho de serlo se somete y queda sujeto a lo estipulado en estos Estatutos Sociales y/o a las resoluciones legalmente aprobadas por la Asamblea General de Accionistas de la Sociedad. -----De

conformidad con el artículo 17 (diecisiete) de la Ley del Mercado de Valores, la Sociedad, previo acuerdo de la Asamblea General Ordinaria de accionistas o el Consejo de Administración, podrá adquirir las acciones representativas de su capital social sin que sea aplicable la prohibición establecida en el primer párrafo del artículo 134 (ciento treinta y cuatro) de la Ley General de Sociedades Mercantiles. La Sociedad podrá realizar la adquisición de las acciones de que se trata con cargo a su capital contable, en cuyo supuesto podrá mantenerlas sin necesidad de realizar una reducción de capital social, o bien, con cargo al capital social siempre que se resuelva cancelarlas o convertirlas en acciones emitidas no suscritas que conserven en tesorería. -----La

colocación, en su caso, de las acciones que se adquieran al amparo de lo establecido en este artículo se resolverá por la asamblea general ordinaria de accionistas. Las acciones emitidas no suscritas que se conserven en tesorería podrán ser objeto de suscripción por parte de los accionistas. Para efectos de lo previsto en este párrafo, no será aplicable lo dispuesto en el artículo 132 (ciento treinta y dos) de la Ley General de Sociedades Mercantiles. En tanto las acciones pertenezcan a la sociedad, no podrán ser presentadas ni votadas en asambleas de accionistas de cualquier serie, ni ejercitarse derechos sociales o económicos de tipo alguno. -----

-----**AUMENTO DE CAPITAL**-----

-----**ARTICULO SÉPTIMO.** El capital es susceptible de aumento en los siguientes casos:

-----I. Por aportaciones posteriores de los accionistas;-----

-----II. Por capitalización de utilidades, de reservas de valuación o por revaluación de activos y de la reserva legal; o -----

-----III. Por admisión de nuevos socios. -----

-----No podrá decretarse un aumento del capital social sin que estén previamente suscritas y pagadas íntegramente las acciones emitidas con anterioridad por la Sociedad.

----**ARTÍCULO OCTAVO.** Los aumentos y disminuciones del capital fijo se realizarán de acuerdo con lo estipulado en estos estatutos y con las disposiciones aplicables de la Ley General de Sociedades Mercantiles y serán consecuencia de la resolución adoptada por la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas con la consiguiente modificación al artículo Sexto de estos estatutos. -----

----Los aumentos y disminuciones del capital variable serán consecuencia de la resolución adoptada por la Asamblea General Ordinaria de Accionistas. Todo aumento o disminución de capital debe inscribirse en el Libro de Registro de Variaciones de Capital que la Sociedad deberá llevar, según lo dispuesto por la Ley General de Sociedades Mercantiles y el artículo Décimo Primero de los presentes Estatuto Sociales. -----

-----**DERECHO DE PREFERENCIA** -----

----**ARTÍCULO NOVENO.** Los accionistas de la Serie A tienen derecho de preferencia, en proporción al número de sus acciones, para suscribir las acciones, cualquiera que sea su serie, que se encuentren en la tesorería de la Sociedad o bien, las que se emitan en caso de aumento del capital social, según lo establecido en el artículo ciento treinta y dos de la Ley General de Sociedades Mercantiles y conforme a lo estipulado en el presente artículo. Este derecho deberá ejercitarse, respecto de las acciones en tesorería, al momento en que el Consejo de Administración las ponga en circulación, y respecto de las acciones producto de aumentos de capital social, dentro de los quince días siguientes al de la publicación, en el sistema electrónico establecido por la Secretaría de Economía, del acuerdo de la Asamblea sobre el aumento del capital, en términos del artículo 132 de la Ley General de Sociedades Mercantiles. -----

----Si transcurrido el plazo para que los accionistas de la serie A, ejerciten su derecho de preferencia, aún quedaran algunas acciones por suscribir, éstas se deberán ofrecer para su suscripción y pago a los demás accionistas, en proporción a su tenencia accionaria, en las mismas condiciones y plazos que hayan sido fijados por la Asamblea de Accionistas que decretó el aumento de capital. -----

-----**LIBRO DE REGISTRO DE ACCIONES** -----

----**ARTÍCULO DÉCIMO.** La Sociedad deberá llevar un Libro de Registro de Acciones en el que se inscribirán todas las operaciones de suscripción, adquisición, gravamen o transmisión de que sean objeto las acciones representativas del capital social, con expresión de los datos que señala el artículo ciento veintiocho de la Ley General de Sociedades Mercantiles. -----

-----La Sociedad únicamente reconocerá como accionistas a quienes figuren inscritos en el Libro de Registro de Acciones. A este efecto, la Sociedad deberá inscribir en dicho registro, a petición de cualquier titular de las acciones emitidas por la Sociedad, las transmisiones que se efectúen, previa autorización del Consejo de Administración, de conformidad con lo establecido en el artículo Décimo Tercero de los presentes Estatutos Sociales. -----

-----**LIBRO DE VARIACIÓN DE CAPITAL**-----

-----**ARTÍCULO DÉCIMO PRIMERO.** La Sociedad llevará un Libro de Registro de Variaciones de Capital, en el cual deberán registrarse los aumentos o disminuciones del capital social. -----

-----**TÍTULOS ACCIONARIOS**-----

-----**ARTÍCULO DÉCIMO SEGUNDO.** Las acciones estarán representadas por títulos definitivos y, en tanto éstos no se expidan, por certificados provisionales. Los títulos o certificados ampararán una o más acciones; serán identificados en forma progresiva; contendrán las menciones y requisitos a que se refiere la Ley General de Sociedades Mercantiles, así como el texto de los artículos Tercero, Sexto, Décimo Tercero, Décimo Cuarto y Décimo Noveno de estos estatutos y llevarán las firmas, autógrafas o en facsímil, de dos miembros del Consejo de Administración. En el caso de que las firmas sean en facsímil, deberán depositarse los originales respectivos en el Registro Público de Comercio del domicilio de la Sociedad. -----

-----**TRANSMISIÓN DE ACCIONES**-----

-----**ARTÍCULO DÉCIMO TERCERO.** Ninguna transmisión de acciones, gravamen, limitación o afectación de dominio sobre éstas por cualquier accionista podrá efectuarse sin la previa autorización del Consejo de Administración, y respetando el derecho de preferencia a los demás accionistas, de conformidad con lo establecido en el presente Artículo. -----

-----En caso de que algún accionista desee gravar, limitar o afectar el dominio de las acciones de las que sea titular, presentará la solicitud de autorización por escrito al Secretario de la Sociedad, para que este lo someta al Consejo y autorice el gravamen, limitación o afectación de dominio. Dicha solicitud deberá contener las características del acto mediante el cual el accionista pretenda gravar, limitar o afectar el dominio de las acciones de las que sea titular. -----

-----Toda transmisión, gravamen, limitación o afectación de dominio efectuada en contravención a este artículo no producirá efecto alguno frente a la Sociedad, por lo que el Secretario deberá rehusarse a inscribirla en el Libro de Registro de Acciones de la Sociedad y como sanción el accionista que no siga el procedimiento descrito en este

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

artículo podrá ser expulsado de la sociedad, mediante la compra de sus acciones por la misma sociedad a valor nominal.-----

-----En caso de que algún accionista desee transmitir las acciones de las que sea titular, presentará la solicitud de autorización por escrito al Secretario para que autorice la transmisión. Dicha solicitud deberá contener:-----

-----I. La contraprestación por las acciones ofrecidas por dicho adquirente, así como los términos y condiciones para el pago de la citada contraprestación;-----

-----II. Copia del contrato de promesa o del contrato definitivo sujeto a la condición a que se refiere este Artículo, celebrado entre el tercero adquirente y el accionista, con respecto a la transmisión de las acciones, en su caso, y-----

-----III. Cualquier otra condición que resulte aplicable. -----

-----Cualquier transmisión de acciones que no sea en favor de los accionistas de la Sociedad, el consejo determinará si debe de aplicarse lo establecido para “venta conjunta o venta forzada” en términos de estos estatutos, o bien si deberá otorgar previamente en favor del resto de los accionistas y en proporción a su tenencia accionaria, el derecho de preferencia a adquirir las acciones objeto de la venta. Los accionistas de la Serie “A” tendrán derecho de preferencia respecto de las acciones que llegarán a ser transmitidas por los accionistas de la misma Serie o en su caso de las Series “B”, en cuyo caso serán aplicables en lo conducente, las reglas siguientes:-----

----- (a) Cualquier venta o transmisión de acciones a un tercero que no sea accionista de la Sociedad (el “Adquirente”) deberá realizarse de conformidad con una oferta de compra de buena fe (“Oferta de Buena Fe”);-----

----- (b) En caso de que algún accionista reciba una oferta de compra, deberá notificar por escrito el hecho a los demás accionistas (El Resto de los Accionistas) la intención del accionista vendedor de transmitir parte o la totalidad de las acciones de las que sea titular, concediéndoles un plazo de treinta (30) días naturales para ejercer el derecho de preferencia que les corresponda en proporción a su tenencia accionaria y señalando el precio y demás condiciones que correspondan para tales efectos. -----

-----El precio de las acciones a ser transmitidas será el “Valor de Mercado” de las acciones en la fecha en que la notificación por escrito haya sido entregada por el accionista al Secretario, entendiéndose por “Valor de Mercado” el precio a ser determinado por un Corredor Público o en su caso por una firma de Contadores elegida por el Consejo de Administración, de reconocimiento nacional como Deloitte o similares, de conformidad con el inciso c) siguiente. Tanto los accionistas vendedores como los compradores deberán absorber por partes iguales los costos y gastos incurridos, así como los honorarios del Corredor Público o de la firma valuadora en relación con la valuación de las Acciones; ----

-----**(c)** La valuadora elegida en términos de lo dispuesto en el inciso anterior deberá tomar en cuenta, para la emisión de su reporte, los flujos de efectivo de la empresa correspondiente de los cinco (5) años siguientes a la fecha en que realice la valuación, descontados a valor presente. El precio que la valuadora reportará deberá corresponder al valor de las acciones en relación con el valor total que tenga la sociedad considerada como un negocio que se encuentra operando. El “Valor de Mercado” de las acciones será el valor reportado por la empresa valuadora o el Corredor Público elegido.-----

-----**(d)** Los accionistas que pretendan ejercer el derecho de preferencia que les corresponda deberán notificarlo por escrito al Presidente del Consejo de Administración de la Sociedad, dentro del plazo de treinta (30) días naturales señalado en el inciso anterior;

-----**(e)** En caso de que alguno o todos los accionistas decidan ejercer el derecho de preferencia, deberán pagar el precio de las acciones que les corresponda adquirir en proporción a su tenencia accionaria en un plazo que no exceda de los treinta (30) días hábiles, contados a partir de la fecha en que hayan notificado su intención de ejercer el derecho de preferencia. El accionista vendedor deberá entregar los títulos de las acciones debidamente endosados en propiedad el mismo día en el que reciba el pago correspondiente.-----

-----**(f)** En caso de que alguno de los accionistas decida no ejercer su derecho de preferencia, las acciones que le hubieran correspondido deberán ser adquiridas por los demás accionistas que sí pretendan ejercer su derecho, en proporción a su tenencia accionaria. Cualquier accionista que pretenda ejercer el derecho de preferencia, deberá hacerlo por la totalidad de las acciones que le correspondan en virtud de su tenencia accionaria y de lo dispuesto en este inciso.-----

-----**(g)** En el caso de que el Resto de los Accionistas no ejerzan el derecho de preferencia que les otorga el presente artículo o renuncien expresamente a él, el Presidente del Consejo de Administración de la Sociedad procederá a convocar a la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas de la Sociedad, para someter a su autorización la transmisión de las acciones de las que sea titular el accionista vendedor, pudiendo acordarse de que la misma sociedad adquiera dichas acciones.-----

-----**(h)** En el evento de que el Consejo de Administración, según corresponda, no autorizare la transmisión de las acciones al Adquirente, deberá designar un nuevo adquirente para las acciones propiedad del accionista vendedor en un plazo de 30 (treinta) días hábiles a partir de la determinación del Consejo de Administración que acuerde la no autorización de la transmisión de las acciones.-----

-----**(i)** El accionista vendedor podrá vender las acciones de la Sociedad de las que sea titular al Adquirente o al adquirente designado por Consejo de Administración, en el

entendido de que las condiciones de la venta serán las contenidas en la Oferta de Buena Fe. La venta al Adquirente deberá llevarse a cabo en un plazo que no exceda de los treinta (30) días naturales, contados a partir de la fecha de aprobación por parte del Consejo de Administración de transmisión de las acciones. -----

-----La aprobación de venta de acciones dentro del Consejo de Administración deberá de contar con el voto afirmativo de por lo menos uno de los consejeros designados por la serie A, en caso de no contar con esta aprobación las acciones no podrán ser transmitidas por el accionista vendedor, debiendo de estarse a lo establecido en el inciso (i) de este artículo o bien a lo que designe la asamblea general extraordinaria.

-----**RETIRO TOTAL O PARCIAL DE LA PARTE VARIABLE**-----

-----**DEL CAPITAL SOCIAL**-----

----**ARTÍCULO DÉCIMO CUARTO.** El capital social fijo nunca podrá ser inferior al establecido en los presentes Estatutos Sociales. El capital social variable, podrá reducirse con las mismas condiciones previstas en estos Estatutos para su aumento. -----

----Los accionistas tienen derecho a retirar parcial o totalmente sus aportaciones representadas por las acciones en que se divida la parte variable del capital social, siempre y cuando lo notifiquen por escrito a la Sociedad de manera fehaciente y se apruebe dicho retiro parcial o total por la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas. En su caso, la Sociedad reembolsará la participación respectiva al accionista a su valor nominal al fin del ejercicio social del año siguiente al que el accionista hubiera presentado su solicitud de retiro, a no ser que la Asamblea de Accionistas por unanimidad acuerde un plazo distinto al establecido en este artículo. -----

----En ningún caso la Sociedad reembolsará parcialmente una acción, debiendo siempre reembolsarse en su integridad la o las acciones respecto de las cuales se haya ejercitado el derecho de retiro.-----

**TRANSMISION EN CASO DE MUERTE DE ALGUN ACCIONISTA PERSONA FÍSICA.**

----**ARTÍCULO DÉCIMO QUINTO.** En el caso de que en el acto constitutivo de esta Sociedad o en cualquier momento posterior, lleguen a participar como accionistas personas físicas, los socios desde ahora reconocen y aceptan que en caso de que algún accionista persona física de las Serie "B" fallezca, los accionistas de la Serie "A" evaluarán al heredero (s) designado por el accionista fallecido, de acuerdo a los criterios establecidos previamente por la Asamblea, determinando la Asamblea General ordinaria de Accionistas, si reúne los criterios establecidos y por lo tanto se apruebe la admisión de el o los herederos designados por el accionista difunto. En caso de que el o los herederos no reúnan los criterios establecidos por la Asamblea, las acciones del accionista difunto serán adquiridas por la sociedad a valor contable al día del fallecimiento y pagadas a la sucesión en un plazo

máximo de 18 (dieciocho) meses. No será aplicable lo establecido en este artículo, en caso de que algún accionista persona física de la Serie "A" fallezca. -----

-----**DERECHOS DE VENTA CONJUNTA**-----

-----**ARTÍCULO DÉCIMO SEXTO.** Sujeto a las excepciones previstas en estos estatutos, en caso de que alguno de los accionistas, directa o indirectamente, en cualquier momento, pretenda vender o de otra forma transferir, en una o más operaciones de cualquier clase, en condiciones de mercado (incluyendo la fusión, venta, capitalización reorganización u operación similar), sus Acciones a un Tercero Interesado, dicho accionista (el "Accionista Vendedor") dará aviso por escrito tanto a la Sociedad como al Resto de los Accionistas (un "Aviso de Venta Conjunta"), de su intención de transferir, así como los términos de dicha transferencia (la "Venta Conjunta") por lo menos treinta (30) días naturales antes de la consumación de la operación que corresponda. -----

-----El Aviso de Venta Conjunta especificará (i) el número de Acciones Ofrecidas que pretendan ser transferidas, (ii) el precio en efectivo y/o en acciones u otra contraprestación a ser pagado por el Tercero Interesado a dicho Accionista Vendedor, (iii) todos los términos y condiciones de la transferencia propuesta, (iv) la identidad del Tercero Interesado, (v) el tipo de operación. Asimismo, al Aviso de Venta Conjunta adjuntará una copia de todas las notificaciones y acuerdos relevantes entre el Accionista Vendedor y el Tercero Interesado. -----

-----En relación con cualquier transferencia de Acciones Ofrecidas que el Accionista Vendedor pretenda llevar a cabo, el Resto de los Accionistas tendrán el derecho de vender sus acciones conjuntamente con las Acciones Ofrecidas por el Accionista Vendedor (el "Derecho de Venta Conjunta"). Para dichos efectos, dentro de los treinta (30) días naturales siguientes al recibo del Aviso de Venta Conjunta, el Resto de los Accionistas podrán presentar una notificación por escrito al Accionista Vendedor, solicitándole que incluya al Resto de los Accionistas, el Accionista Vendedor estará obligado a incluir (y el Tercero Interesado obligado a adquirir), como parte de las Acciones Ofrecidas que pretenden ser transferidas al Tercero Interesado en la operación correspondiente, todas las Acciones Ofrecidas que sean propiedad del Resto de los Accionistas (las "Acciones del resto de los Accionistas"). -----

-----En caso de que el Resto de los Accionistas ejerzan su Derecho de Venta Conjunta previsto en esta Cláusula, en la fecha prevista para la celebración de la operación y en el entendido de que todas las condiciones para su celebración hayan sido satisfechas, el Resto de los Accionistas venderán el número correspondiente de Acciones del Resto de los Accionistas al Tercero Interesado, en los mismos términos y condiciones aplicables a,

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

y junto con, el Accionista Vendedor. Todos los gastos del Resto de los Accionistas relacionados con dicha venta deberán ser absorbidos por la Sociedad. -----

-----En caso de que con posterioridad a cualquier transferencia de acciones que haya resultado del ejercicio por parte del Resto de los Accionistas, de sus Derechos de Venta Conjunta, el Accionista Vendedor o cualquiera Afiliada o parte relacionada (incluyendo una Persona Relacionada o un Familiar) reciba una contraprestación adicional, directa o indirectamente, del Tercero Interesado o de una parte relacionada con o controlada por el Tercero Interesado, el Accionista Vendedor estará obligado a compartir dicha contraprestación adicional con el Resto de los Accionistas, tomando en consideración el número de Acciones Ofrecidas y las Acciones del Resto de los Accionistas transferidas por cada uno de ellos.-----

-----En caso de que cualquier otro accionista no notificare a tiempo el ejercicio de su Derecho de Venta Conjunta o eligiere no ejercerlo, el Accionista Vendedor tendrá derecho a transferir las Acciones Ofrecidas al Tercero Interesado en un término de sesenta (60) días naturales contados a partir de la fecha en que los otros accionistas reciban el Aviso de Venta Conjunta y en los mismos términos y condiciones especificados en el Aviso de Venta Conjunta, siempre que se haya cumplido con lo dispuesto en el artículo Décimo Tercero de estos Estatutos.-----

-----**VENTA FORZADA**-----

-----**ARTÍCULO DÉCIMO SÉPTIMO.** En caso de que los accionistas que representen el 75% (setenta y cinco por ciento) del capital social con derecho de voto, ejerzan el Derecho de Venta Conjunta a que se refiere el artículo Décimo Sexto de los presentes Estatutos Sociales, el resto de los accionistas, estarán obligados a vender sus acciones al Tercero interesado, en los mismos términos y condiciones pactados por el Accionista Vendedor y los accionistas que ejerzan el Derecho de Venta Conjunta de conformidad con el citado artículo Décimo Sexto.-----

-----**MEDIACIÓN**-----

-----**ARTÍCULO DÉCIMO OCTAVO.** En caso de que surgiese entre los accionistas un conflicto, las partes tratarán de resolver dicho conflicto mediante una mediación. En caso de que dicho conflicto no pudiera solventarse en dicha instancia, se considerará que se trata de un Conflicto Irreconciliable, según dicho término se define en el artículo décimo noveno de estos estatutos sociales y el asunto se manejará con apego a lo dispuesto precisamente sobre el particular en dicho artículo. -----

-----**CONFLICTO IRRECONCILIABLE**-----

-----**ARTÍCULO DÉCIMO NOVENO.** En caso de surgir un Conflicto Irreconciliable en alguna de las series de Acciones de la sociedad, como más adelante se define, los

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

accionistas, si no llegaren a un acuerdo de quien compra y quien vende su posición accionaria, se determinará por sorteo ante fedatario público esta situación, a fin de llevar a cabo la compra-venta de las acciones (en adelante las Acciones), de conformidad con los siguientes términos y condiciones:-----

-----“Conflicto Irreconciliable” significa la convocatoria a los accionistas de la Sociedad para reunirse en asamblea en tres (3) ocasiones diferentes y sucesivas; y, sin embargo, en virtud de la falta de quórum legal, o en caso de que la asamblea sí sea celebrada, en virtud de la abstención de votos o voto en contrario, no ha sido posible resolver todos los asuntos incluidos en el orden del día de dicha asamblea convocada por tres (3) ocasiones, o bien, por virtud de no existir un voto calificado para la aprobación de un determinado asunto, no haya sido posible resolverlo en uno u otro sentido hasta en tres (3) ocasiones. -----

-----Una vez que se dé un Conflicto Irreconciliable y determinado quiénes son los accionistas vendedores y quién o quiénes el o los accionistas compradores, se procederá de la siguiente manera: -----

------(a) Los accionistas vendedores deberán notificar por escrito al Secretario de la Sociedad, dentro de un plazo de cinco (5) días naturales contados a partir de que se haya suscitado un Conflicto Irreconciliable, de que serán ellos los vendedores de las Acciones.

------(b) Los accionistas compradores deberán ejercer el derecho de compra en proporción a su tenencia accionaria. -----

------(c) Los accionistas compradores deberán pagar a los accionistas vendedores por las Acciones un precio (el “Precio de Compra”) a ser determinado por una firma valuadora de reconocido prestigio nacional.-----

------(d) Los accionistas vendedores deberán elegir y notificar a una firma valuadora, dentro de un plazo de cinco (5) naturales días contados a partir de que se haya presentado al Secretario de la Sociedad la notificación de venta de las Acciones. En el supuesto de que la firma valuadora elegida por los accionistas vendedores no pudiere o no aceptare su designación, los accionistas vendedores deberán elegir otra firma valuadora de reconocido prestigio nacional. -----

------(e) La firma valuadora elegida por los accionistas vendedores, deberá emitir su reporte conteniendo la valuación de las Acciones en un plazo razonable que no podrá exceder de treinta (30) días naturales contados a partir de que la firma valuadora haya aceptado su designación hecha por el accionista vendedor, firma a la que desde este momento tanto los accionistas compradores y vendedores acuerdan entregar toda la información necesaria para llevar a cabo su dictamen. Tanto los accionistas vendedores como los compradores deberán absorber por partes iguales los costos y gastos incurridos,



diario equivalente al 0.05% (cero punto cero cinco por ciento) del saldo insoluto del Precio de Compra hasta en tanto sea totalmente liquidado el Precio de Compra. -----

-----**PROCEDIMIENTO EN CASO DE TÍTULOS PERDIDOS**-----

----**ARTÍCULO VIGÉSIMO.** En caso de extravío, robo o destrucción de cualquier certificado provisional o título definitivo de acciones, el Accionista afectado podrá pedir a la Sociedad, a través del Consejo de Administración, la reposición del mismo, sujeto al procedimiento dispuesto en la Sección Segunda del Capítulo Primero del Título Primero de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito. Los gastos derivados de dicha reposición serán a cargo del tenedor del certificado o títulos a ser repuesto. -----

-----**CAPÍTULO III**-----

-----**ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS**-----

----**ARTÍCULO VIGÉSIMO PRIMERO.** La Asamblea General de Accionistas es el órgano supremo de la Sociedad y sus resoluciones legalmente adoptadas son obligatorias para todos los accionistas, aún para los ausentes y disidentes. -----

-----I. Serán asambleas ordinarias aquellas que se reúnan para tratar cualquiera de los siguientes asuntos: -----

-----1. Aquellos referidos en el artículo ciento ochenta y uno de la Ley General de Sociedades Mercantiles; -----

-----2. El informe a los accionistas sobre el balance general y el correspondiente estado de resultados del ejercicio social de cada sociedad en la que la empresa sea titular de la mayoría de las acciones o partes sociales. -----

-----3. Todos los demás asuntos contenidos en el Orden del Día, y que, de acuerdo con Ley o a estos Estatutos, no estén expresamente reservados para una Asamblea Extraordinaria o Especial de Accionistas o requieran un quórum especial.-----

-----II. Serán asambleas extraordinarias aquellas que se reúnan para tratar cualesquiera de los siguientes asuntos:-----

-----1. Aquellos referidos en el artículo ciento ochenta y dos de la Ley General de Sociedades Mercantiles; -----

-----2. Aprobar la admisión de nuevos accionistas;-----

-----3. Aprobar la colocación de acciones en Tesorería; -----

-----4. Aprobar los aumentos y disminuciones del capital fijo; -----

-----5. Cualquier otro asunto que, de acuerdo con la Ley o a estos Estatutos, requieran un quórum especial; -----

----Ninguna decisión sobre los asuntos siguientes (“Asuntos Fundamentales”) podrá ser adoptada sin el voto favorable de la Serie “A”.-----

- 
- (1) Aprobación del plan de negocios o del presupuesto anual (o cualquier modificación a los mismos) de la Sociedad y la revisión y aprobación de los resultados respecto del plan de negocios o presupuesto anual, trimestral y semestralmente;-----
  - (2) Cualquier incremento o reducción del capital social de la Sociedad, sea fijo o variable, incluyendo la emisión de acciones, valores o derechos o instrumentos similares (incluyendo valores convertibles o intercambiables en acciones, cualquiera que sea su denominación o naturaleza); -----
  - (3) La transmisión de acciones, gravamen, limitación o afectación de dominio sobre éstas por cualquier accionista; -----
  - (4) Un cambio en las políticas contables o de información de la Sociedad o de sus subsidiarias, o en la aplicación de las Normas de Información Financiera a la Sociedad; --
  - (5) Cualquier modificación de estos estatutos; -----
  - (6) Cambiar el negocio preponderante de la Sociedad;-----
  - (7) El registro, listado u oferta pública de valores de la Sociedad ante cualquier autoridad o bolsa de valores mexicana o extranjera;-----
  - (8) La fusión, escisión o cualquier otra operación equivalente de la Sociedad;-----
  - (9) La disolución o liquidación de la Sociedad, si lo permitiese la legislación aplicable; -----
  - (10) El concurso mercantil, quiebra, insolvencia o procedimiento similar de la Sociedad, si lo permitiese la legislación aplicable; -----
  - (11) La remoción o designación de los auditores externos de la Sociedad.
  - (12) El retiro parcial o total de las aportaciones representadas por las acciones en que se divida la parte variable del capital social de cualquier accionista.
  - (13) La remoción o designación de los miembros del Consejo de Administración. -
  - (14) La remoción o designación del Director General de la Sociedad. -----

-----III. Serán asambleas especiales de accionistas aquellas que se convoquen para cualquier serie de acciones para tratar cualquier asunto relacionado con los derechos de dicha serie de acciones. -----

Las Asambleas Generales de Accionistas deberán realizarse en el domicilio social, salvo caso fortuito o causa de fuerza mayor. -----

-----**CONTENIDO DE LAS CONVOCATORIAS PARA LAS ASAMBLEAS**-----

----**ARTÍCULO VIGÉSIMO SEGUNDO.** Las convocatorias para las Asambleas de Accionistas indicarán la fecha, hora y lugar de celebración, contendrán el orden del día y serán realizadas por el Consejo de Administración, el Presidente del Consejo de Administración, el Secretario de la Sociedad; también pueden ser convocadas a solicitud de los accionistas o de los Comisarios, en los términos de la Ley de mercado de valores.

-----**ARTÍCULO VIGÉSIMO TERCERO.** Las convocatorias para las Asambleas de Accionistas deberán realizarse mediante publicación de la convocatoria que se hará deberá hacerse con diez (10) días naturales de anticipación por medio de la publicación en el Sistema de Publicaciones de Sociedades Mercantiles establecido por la Secretaría de Economía en el artículo 186 de la Ley General de Sociedades Mercantiles. La convocatoria contendrá la fecha, hora y lugar en que se celebrará la Asamblea, el Orden del Día y será firmada por quien la haga; en la inteligencia de que la primera y ulteriores convocatorias deberán ser publicadas por separado y con la anticipación que se indica en este párrafo.-----

-----No será necesaria la convocatoria, cuando en la Asamblea esté representada la totalidad de las acciones en que se divide el capital social, ni cuando se trate de la continuación de una Asamblea legalmente instalada, siempre y cuando se haya interrumpido la Asamblea, se haya señalado fecha y hora en que deba continuar.-----

-----**REPRESENTACIÓN EN ASAMBLEAS**-----

-----**ARTÍCULO VIGÉSIMO CUARTO.** Para concurrir a las Asambleas, los accionistas deberán entregar al Secretario de la Sociedad, a más tardar con tres días hábiles de anticipación a la hora señalada para la Asamblea, la documentación que los acredite como accionistas.-----

Hecha la entrega, el Secretario o quien éste designe, expedirá a los interesados las tarjetas de ingreso correspondientes, en las cuales se expresará el nombre del accionista y el número de acciones que representa.-----

-----Los accionistas que sean persona moral podrán hacerse representar en las Asambleas por apoderado que cuente con un poder general o especial otorgado ante notario o corredor público y, los accionistas que sean personas físicas, podrán hacerse representar mediante carta poder firmada ante dos testigos.-----

-----Para ser admitidos en las Asambleas, los accionistas deberán estar inscritos en el Libro de Registro de Acciones que la Sociedad debe llevar, conforme con la Ley General de Sociedades Mercantiles y al Artículo Décimo de estos Estatutos Sociales.-----

**LEGAL INSTALACIÓN DE LAS ASAMBLEAS Y TOMA DE RESOLUCIONES FUERA DE ELLAS**-----

-----**ARTÍCULO VIGÉSIMO QUINTO.** Las Asambleas Generales Ordinarias se considerarán legalmente instaladas en virtud de primera convocatoria, si en ellas está representado, por lo menos, el 50% (cincuenta por ciento) de las acciones con derecho a voto en que se divide el capital social, con derecho a voto. En caso de segunda o ulterior convocatoria, las Asambleas Generales Ordinarias se considerarán legalmente instaladas con cualquiera que sea el número de acciones representadas.-----

-----Las Asambleas Generales Extraordinarias se considerarán legalmente instaladas, en virtud de primera si está representado, cuando menos, el 75% (setenta y cinco por ciento) de las acciones, con derecho a voto en que se divide el capital social. En caso de segunda o ulterior convocatoria, las Asambleas Generales Extraordinarias se considerarán legalmente instaladas si en ellas está representado, por lo menos, el 50% (cincuenta por ciento) de las acciones con derecho a voto en que se divide el capital social.-----

-----Si por cualquier motivo no pudiese instalarse legalmente una Asamblea, este hecho y sus causas se harán constar en el Libro de Actas, con sujeción a lo dispuesto en el artículo vigésimo octavo de estos estatutos.-----

-----Asimismo, podrán adoptarse resoluciones fuera de Asamblea por unanimidad de votos de los accionistas que representen el cien por ciento de las acciones en que se divide el capital social con derecho a voto. Dichas resoluciones tendrán, para todos los efectos legales, la misma validez que si hubiesen sido adoptadas por los accionistas reunidos en Asamblea General o Especial, siempre que se confirmen por escrito. El documento en el que conste la confirmación escrita deberá ser enviado al Secretario de la Sociedad, quien transcribirá las resoluciones respectivas en el Libro de Actas correspondiente, y certificará que dichas resoluciones fueron adoptadas de conformidad con esta estipulación.-----

#### **DESIGNACIÓN DEL PRESIDENTE, SECRETARIO Y ESCRUTADORES DE LAS ASAMBLEAS**-----

-----**ARTÍCULO VIGÉSIMO SEXTO.** Las Asambleas Generales Ordinarias y Extraordinarias de Accionistas serán presididas por el Presidente del Consejo de Administración o, en su ausencia, por la persona que designen los accionistas presentes por mayoría de votos.-----

-----El Secretario del Consejo de Administración actuará como Secretario de las Asambleas de Accionistas; en su ausencia, lo hará la persona designada por los accionistas presentes por mayoría de votos. El Presidente de la Asamblea nombrará uno o más escrutadores para que determinen si existe o no, quórum legal y para que cuenten los votos emitidos, si esto último fuere solicitado por el Presidente de la Asamblea, lo que se hará constar en el acta respectiva.-----

-----No se discutirá ni resolverá cuestión alguna que no esté prevista en el orden del día, salvo que así lo acuerde el cien por ciento de los accionistas titulares de las acciones suscritas y pagadas con derecho a voto.-----

#### **RESOLUCIONES DE ASAMBLEA**-----

-----**ARTÍCULO VIGÉSIMO SÉPTIMO.** En las Asambleas, cada acción con derecho a voto en circulación dará derecho a un voto. Las votaciones serán económicas, salvo que por lo

menos el cincuenta y uno por ciento de las acciones suscritas y pagadas con derecho a voto acuerden que sean nominativas o por cédula. -----

-----En las Asambleas Generales Ordinarias que se celebren por virtud de primera o ulterior convocatoria, las resoluciones serán válidas si se aprueban por el voto de la mayoría de las acciones con derecho a voto representadas en dicha Asamblea. Si se trata de Asambleas Generales Extraordinarias que se reúnan por primera o ulterior convocatoria, las resoluciones serán válidas si se aprueban por el voto de las acciones con derecho a voto suscritas y pagadas con derecho a voto que representen cuando menos el 50%(cincuenta por ciento) de las acciones en que se divide el capital social. Las resoluciones de las Asambleas de Accionistas serán válidas aún para los ausentes y disidentes.-----

#### -----**ACTAS DE ASAMBLEA**-----

-----**ARTÍCULO VIGÉSIMO OCTAVO.** Las actas de las Asambleas de Accionistas serán transcritas en el Libro de actas respectivo. De cada Asamblea se formará un expediente en el que se conservarán ejemplares del acta y de la lista de asistencia a la Asamblea firmada por los asistentes y escrutadores, las tarjetas de ingreso a la Asamblea, poderes o las cartas poder, Acuse o impresión de pantalla del aviso presentado en el sistema electrónico establecido por la Secretaría de Economía de las publicaciones en las que haya aparecido la convocatoria para la Asamblea y, en su caso, copias de los informes del Consejo de Administración y de los Comisarios, la información financiera de la Sociedad y otros documentos que hubieren sido sometidos a la consideración de la Asamblea.-----

-----Si el acta de alguna Asamblea no puede ser transcrita en el Libro autorizado correspondiente, la misma, en todo caso, será protocolizada ante Corredor Público. Las actas de Asamblea General Extraordinaria siempre se protocolizarán ante fedatario público.-----

-----Todas las actas de Asambleas de Accionistas, así como las constancias respecto de las que no se hubieren podido celebrar por falta de quórum, serán firmadas por el Presidente y el Secretario de la Asamblea, así como por los Comisarios que hubieren asistido.-----

#### -----**DERECHOS ESPECIALES DE LOS ACCIONISTAS**-----

-----**ARTÍCULO VIGÉSIMO NOVENO.** Los accionistas de la Sociedad tendrán derecho a:-----  
-----I. Designar y revocar en asamblea general de accionistas a un miembro del Consejo de Administración por cada 10% (diez por ciento) que tengan en lo individual o en conjunto de las acciones con derecho a voto, incluso limitado o restringido, sin que resulte aplicable el porcentaje a que hace referencia el artículo 144 (ciento cuarenta y cuatro) de la Ley General de Sociedades Mercantiles. Tal designación, solo podrá revocarse por los demás

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

accionistas, cuando a su vez se revoque el nombramiento de todos los demás consejeros, en cuyo caso las personas sustituidas no podrán ser nombradas con tal carácter durante los doce meses inmediatos siguientes a la fecha de revocación. -----

-----II. Nombrar a un comisario por cada 10% (diez por ciento) que tengan en lo individual o en conjunto de las acciones con derecho a voto, incluso limitado o restringido, sin que resulte aplicable el porcentaje que corresponda conforme al artículo 171 (ciento setenta y uno) de la Ley General de Sociedades Mercantiles. -----

-----III. Solicitar al Presidente del Consejo de Administración o, en su caso, a cualquiera de los comisarios, respecto de los asuntos sobre los cuales tengan derecho de voto, se convoque en cualquier momento a una asamblea general de accionistas, o bien, se aplace por una sola vez la votación de cualquier asunto respecto del cual no se consideren suficientemente informados, para dentro de tres días naturales y sin necesidad de nueva convocatoria, siempre que en lo individual o conjuntamente tengan el 10% (diez por ciento) del capital social de la sociedad, sin que resulten aplicables los porcentajes a que hacen referencia los artículos 184 (ciento ochenta y cuatro) y 199 (ciento noventa y nueve) de la Ley General de Sociedades Mercantiles. -----

-----IV. Ejercer la acción de responsabilidad civil contra los administradores en beneficio de la sociedad, en términos de lo previsto en el artículo 163 (ciento sesenta y tres) de la Ley General de Sociedades Mercantiles y sin necesidad de resolución de Asamblea General de Accionistas, cuando en lo individual o en conjunto tengan el 15% (quince por ciento) o más de las acciones con derecho a voto, incluso limitado o restringido o sin derecho a voto. Dicha acción podrá ejercerse también respecto de los comisarios para los efectos que correspondan de acuerdo con el artículo 171 (ciento setenta y uno) del citado ordenamiento legal. -----V. Oponerse judicialmente, conforme a lo previsto en el artículo 201 (doscientos uno) de la Ley General de Sociedades Mercantiles, a las resoluciones de las asambleas generales, siempre que gocen del derecho de voto en el asunto que corresponda, cuando tengan en lo individual o en conjunto el 20% (veinte por ciento) o más del capital social de la sociedad, sin que resulte aplicable el porcentaje a que hace referencia dicho precepto.-----

----- **CAPÍTULO IV** -----

----- **ADMINISTRACIÓN DE LA SOCIEDAD** -----

----**ARTÍCULO TRIGÉSIMO.** La administración de la Sociedad estará confiada a un Consejo de Administración compuesto por un mínimo de 3 y un máximo de 10 miembros propietarios y, cuando así lo acuerde la Asamblea de Accionistas, por igual número de Consejeros suplentes, quienes deberán suplir a un Consejero propietario en forma respectiva. -----

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

-----Los Consejeros propietarios y, en su caso, los Consejeros suplentes podrán o no ser accionistas o representantes de accionistas.-----

-----Los accionistas de la Serie "A", designarán al Presidente del Consejo de Administración y podrán designar Consejeros Independientes a fin de que asistan a las asambleas con voz, pero sin voto.-----

**IMPEDIMENTOS PARA SER CONSEJERO Y COMISARIO DE LA SOCIEDAD-----**

-----**ARTÍCULO TRIGÉSIMO PRIMERO.** No podrán ser Consejeros ni Comisarios de la Sociedad, además de aquellas personas que se ubiquen en cualquiera de los supuestos establecidos en los artículos 151 (ciento cincuenta y uno) y 165 (ciento sesenta y cinco) de la Ley General de Sociedades Mercantiles, las siguientes:-----

- I. Quienes no tengan capacidad legal para obligarse;-----
- II. Quienes hayan estado sujetos a concurso mientras no sean rehabilitados;
- III. Quienes estén en descubierto con la Sociedad por obligaciones vencidas y no garantizadas debidamente, y-----
- IV. Los Consejeros que después de que hayan sido nombrados llegaren a situarse en cualquiera de los supuestos antes expuestos, cesarán en su encargo y no podrán volver a desempeñarlo sino mediante nueva elección, siempre y cuando haya desaparecido el impedimento.-----

**-----DEBER DE DILIGENCIA DE LOS CONSEJEROS-----**

-----**ARTÍCULO TRIGÉSIMO SEGUNDO.** Los miembros del Consejo de Administración desempeñarán su cargo procurando la creación de valor en beneficio de la Sociedad, sin favorecer a un determinado accionista o grupo de accionistas, para lo cual podrán:-----

- I. Solicitar información de la Sociedad, que sea razonablemente necesaria para la toma de decisiones.-----
  - II. Requerir la presencia de directivos relevantes y demás personas, incluyendo auditores externos, que puedan contribuir o aportar elementos para la toma de decisiones en las sesiones del consejo.-----
  - III. Aplazar las sesiones del Consejo de Administración, cuando un consejero no haya sido convocado o ello no hubiere sido en tiempo o, en su caso, por no habersele proporcionado la información entregada a los demás consejeros. Dicho aplazamiento será hasta por tres días naturales, pudiendo sesionar el consejo sin necesidad de nueva convocatoria, siempre que se haya subsanado la deficiencia.
  - IV. Deliberar y votar, solicitando se encuentren presentes, si así lo desean, exclusivamente los miembros y el secretario del Consejo de Administración.-----
- Los Consejeros deberán guardar absoluta confidencialidad respecto de la información de la Sociedad que les sea entregada o a la que tengan acceso en virtud del

desempeño de su cargo, información que será considerada como secreto industrial de conformidad con la Ley de Propiedad Industrial. -----

-----El Consejero que tenga un interés opuesto al de la Sociedad, deberá manifestarlo y abstenerse de toda deliberación y resolución. El Consejero que contravenga esta disposición, así como la establecida en el párrafo anterior, será responsable de los daños y perjuicios que se causen a la Sociedad. -----

**--DESIGNACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN -----**

**----ARTÍCULO TRIGÉSIMO TERCERO.** La Asamblea General Ordinaria de Accionistas procederá a la designación de los miembros del Consejo de Administración de conformidad con lo establecido en los artículos Trigésimo y Trigésimo Primero de estos Estatutos. ----

**-----AUSENCIAS TEMPORALES Y DEFINITIVAS -----**

**----ARTÍCULO TRIGÉSIMO CUARTO.** Los miembros del Consejo permanecerán en su cargo un año, con posibilidad de ser reelectos. Los Consejeros continuarán en el desempeño de sus funciones, aun cuando hubiere concluido el plazo para el que hayan sido designados o por renuncia al cargo, hasta por un plazo de treinta días naturales, a falta de la designación del sustituto o cuando éste no tome posesión de su cargo, sin estar sujetos a lo dispuesto en el artículo 154 (ciento cincuenta y cuatro) de la Ley General de Sociedades Mercantiles. -En caso de ausencia temporal o definitiva de algún Consejero propietario, el Secretario de la Sociedad convocará, en su caso, al Consejero suplente respectivo. -----

----El Consejo de Administración podrá designar consejeros provisionales, sin intervención de la asamblea de accionistas, cuando no hubiere Consejeros suplentes designados o cuando se actualice alguno de los supuestos señalados en el párrafo primero de este artículo o en el artículo 155 (ciento cincuenta y cinco) de la Ley General de Sociedades Mercantiles. La asamblea de accionistas de la sociedad ratificará dichos nombramientos o designará a los consejeros sustitutos en la asamblea siguiente a que ocurra tal evento, sin perjuicio de lo establecido en el artículo Vigésimo Noveno, fracción I de estos Estatutos Sociales. -----

----En caso de ausencia temporal o definitiva del Presidente del Consejo de Administración, éste será substituido por la persona que elijan el resto de los miembros del Consejo de Administración, hasta en tanto se realice la nueva designación por la Asamblea General Ordinaria de Accionistas.-----

**--CONVOCATORIA E INSTALACIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN -----**

**----ARTÍCULO TRIGÉSIMO QUINTO.** El Consejo de Administración celebrará sesiones cuando sea convocado para tales efectos. Podrán convocar al Consejo el Presidente y el Secretario de la Sociedad o alguno de los Comisarios. -----

-----Las convocatorias a las sesiones del Consejo de Administración se deberán realizar mediante carta enviada con acuse de recibo o por medio de correo certificado, con una antelación mínima de cinco días naturales, al último domicilio que los consejeros y Comisarios hubiesen registrado ante la Sociedad. No se requerirá convocatoria alguna cuando todos los consejeros propietarios se encuentren presentes.-----

-----Las sesiones del Consejo de Administración quedarán legalmente instaladas con la asistencia de la mayoría de sus miembros y las resoluciones se tomarán por el voto aprobatorio de la mayoría de los miembros que efectivamente asistan a la sesión respectiva. El Presidente del Consejo de Administración tendrá voto de calidad en caso de empate.-----

-----Presidirá las sesiones del Consejo de Administración, el Presidente del mismo y, a falta de éste, el consejero que elijan los concurrentes, quien no tendrá voto de calidad en caso de empate. En ausencia del Secretario de la Sociedad, fungirá como tal, la persona que designe el consejero que presida la sesión.-----

-----De toda sesión del Consejo de Administración se levantará, por el Secretario de la Sociedad o quien actúe en su lugar, un acta en la que se consignarán los asuntos tratados y los acuerdos tomados. Dicha acta será asentada en el Libro de Actas respectivo, será firmada por el Presidente y el Secretario y se deberá hacer constar las personas que asistan a dicha sesión. Adicionalmente, se deberá abrir expediente, en el que deberá obrar una copia del acta de la sesión, la lista de asistencia, así como un ejemplar de la documentación que, para cada sesión, haya sido enviada a los miembros del Consejo de Administración.-----

-----Asimismo, podrán adoptarse resoluciones fuera de sesión de Consejo, siempre que sean tomadas por unanimidad de votos de los consejeros propietarios. Dichas resoluciones tendrán, para todos los efectos legales, la misma validez que si hubiesen sido adoptadas por los consejeros reunidos en sesión del Consejo, siempre que se confirmen por escrito. El documento en el que conste la confirmación escrita deberá ser enviado al Secretario del Consejo de Administración de la Sociedad, quien transcribirá las resoluciones respectivas en el Libro de Actas correspondiente y certificará que dichas resoluciones fueron adoptadas de conformidad con esta estipulación.-----

-----**FACULTADES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**-----

-----**ARTÍCULO TRIGÉSIMO SEXTO.** El Consejo de Administración tendrá las facultades que a los órganos de su clase atribuyen las leyes y estos lineamientos, por lo que de manera enunciativa y no limitativa podrá:-----

-----I. Aprobar el plan anual estratégico y de negocios, así como cualquier modificación al mismo;-----

- II. Aprobar el presupuesto de ingresos, egresos e inversión de la Sociedad para cada ejercicio social y sus modificaciones;-----
- III. Aprobar las políticas generales de inversión y financiamiento de la Sociedad. ----
- IV. Evaluar periódicamente el cumplimiento de los planes estratégicos de la Sociedad, respecto de lo aprobado por el propio Consejo. -----
- V. Convocar a la asamblea general de accionistas cuando lo estime conveniente; --
- VI. Proponer a la Asamblea General de Accionistas el decreto de dividendo;
- VII. Designar y remover al Director General y aprobar su compensación; -----
- VIII. Determinar objetivos anuales al Director General y evaluar su desempeño; ----
- IX. Aprobar la estructura orgánica y el esquema general de compensación de personal de la Sociedad, así como sus modificaciones;-----
- X. Aprobar la celebración de cualquier tipo de contrato o préstamo con los accionistas de la Sociedad o familiares de estos, así como con las personas morales en donde éstos tengan una participación accionaria o injerencia en su administración; -----
- XI. Aprobar las dispensas para que un consejero, directivo o empleado o persona con poder de mando de la Sociedad, aproveche oportunidades de negocio para sí o a favor de terceros, que correspondan a la Sociedad,-----
- XII. Aprobar los lineamientos generales de los sistemas de control interno;-----
- XIII. Dar seguimiento a los principales riesgos a los que está expuesta la Sociedad;
- XIV. Designar y remover a los auditores contables externos de la Sociedad; -----
- XV. Constituir e integrar los comités que estime necesarios o convenientes para el desahogo y resolución de asuntos de naturaleza específica, para lo cual les podrá delegar las facultades que estime convenientes; así como expedir las reglas de integración y funcionamiento de dichos comités; -----
- XVI. Recibir y, en su caso, aprobar los informes y enterarse de las resoluciones que le presenten los Comités, el Presidente del mismo Consejo y el Director General; -----
- XVII. Para el ejercicio de las facultades a que se refiere el presente artículo, y con excepción de los asuntos que son de competencia exclusiva de la Asamblea de Accionistas, el Consejo de Administración gozará de los siguientes poderes:-----
- 1) Poder general para pleitos y cobranzas, con todas las facultades generales y especiales que requieran cláusula especial conforme a la ley, en los términos del primer párrafo del artículo dos mil quinientos cincuenta y cuatro del Código Civil para el Distrito Federal y sus correlativos de los códigos civiles de las demás entidades federativas en que se ejerza el mandato, incluyendo en forma enunciativa y no limitativa, la facultad de desistirse del juicio de amparo, seguirlo en todos sus términos y desistirse de ellos; interponer recursos contra resoluciones interlocutorias o definitivas; consentir los

favorables y pedir revocación por contrario imperio; contestar las demandas que se interpongan en contra de la mandante; formular y presentar querellas, denuncias o acusaciones y coadyuvar con el Ministerio Público en procesos penales, pudiendo constituir a la Sociedad como parte civil en dichos procesos y otorgar perdones cuando a su juicio el caso amerite; reconocer, firmar documentos y redargüir de falsos los que se presenten por la contraria; presentar testigos, ver presentar a los de la contraria, interrogarlos y repreguntarlos, articular posiciones, transigir, comprometer en árbitros, recusar magistrados, jueces y demás funcionarios judiciales, sin causa, con causa o bajo protesta de ley, así como nombrar peritos. Este poder puede ejercerse ante autoridades judiciales y administrativas, civiles y penales.-----

-----2) Poder general para administrar los negocios y bienes sociales en los términos más amplios de conformidad con lo que dispone el segundo párrafo del artículo dos mil quinientos cincuenta y cuatro del Código Civil para el Distrito Federal y sus correlativos de los códigos civiles de las entidades federativas en que se ejerza el mandato, quedando en consecuencia, el Consejo de Administración investido de las más amplias facultades para administrar todos los negocios relacionados con el objeto de la Sociedad. -----

-----3) Poder general para ejercer actos de dominio, de conformidad con lo que dispone el tercer párrafo del artículo dos mil quinientos cincuenta y cuatro del Código Civil para el Distrito Federal y sus correlativos de los códigos civiles de las entidades federativas en que se ejerza el mandato.-----

-----4) El Consejo de Administración gozará de las facultades de apoderado general mediante la delegación de la representación legal de la Sociedad mandante, para representar a la misma en juicios o procedimientos laborales en los términos y para los efectos a que se refieren los artículos once, cuarenta y seis, cuarenta y siete, ciento treinta y cuatro fracción tercera, quinientos veintitrés, seiscientos noventa y dos fracciones segunda y tercera, seiscientos noventa y cuatro, seiscientos noventa y cinco, setecientos ochenta y seis, setecientos ochenta y siete, ochocientos setenta y tres, ochocientos setenta y cuatro, ochocientos setenta y seis, ochocientos setenta y ocho, ochocientos ochenta, ochocientos ochenta y tres, ochocientos ochenta y cuatro y ochocientos noventa y nueve, en relación con lo aplicable según las normas de los capítulos décimo segundo y décimo séptimo, del título catorce, todos de la Ley Federal del Trabajo en vigor, con las atribuciones, obligaciones y derechos a los que en materia de personalidad se refieren dichas disposiciones legales.-----

-----Igualmente, se confiere a su favor la representación laboral, en los términos del artículo once de la Ley Federal del Trabajo citada. El poder que se otorga, la representación legal que se delega y la representación patronal que se confiere mediante el presente

instrumento, la ejercerá el Consejo de Administración por conducto de la persona en quien se delegue, con las siguientes facultades que se enumeran en forma enunciativa y no limitativa:-----

-----a) Actuar ante o frente a los trabajadores personalmente considerados y para todos los efectos de conflictos individuales y, en general, para todos los asuntos obrero-patronales;-----

-----b) Comparecer ante cualesquiera de las autoridades del trabajo y servicio social a las que se refiere el artículo quinientos veintitrés de la Ley Federal del Trabajo;-----

-----c) Comparecer ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje, ya sean locales o federales;-----

-----d) En consecuencia y en representación de la Sociedad, el Consejo de Administración podrá comparecer a juicios laborales con todas las atribuciones y facultades que se mencionan en los incisos uno y dos del presente artículo, en lo aplicable, y además llevará la representación patronal de la Sociedad para efectos del artículo once, cuarenta y seis y cuarenta y siete de la Ley Federal del Trabajo, así como también la representación legal de la Sociedad para los efectos de acreditar la personalidad y la capacidad de la Sociedad en juicio o fuera de él, en los términos del artículo seiscientos noventa y dos fracción segunda y tercera del señalado ordenamiento;-----

-----e) Señalar domicilios convencionales para recibir notificaciones, en los términos del artículo ochocientos setenta y seis de la Ley Federal del Trabajo;-----

-----f) Ofrecer y aceptar fórmulas de conciliación, celebrar transacciones, tomar toda clase de decisiones, negociar y suscribir convenios laborales, judiciales o extrajudiciales; al mismo tiempo, podrá actuar como representante de la Sociedad en calidad de administrador, respecto y para toda clase de juicios o procedimientos de trabajo, individuales o colectivos, que se tramiten ante cualesquier autoridades; podrá celebrar contratos de trabajo y rescindirlos, ofrecer reinstalaciones, contestar todo tipo de demandas, reclamaciones o emplazamientos.-----

-----5) Poder general para girar, aceptar, endosar, avalar, librar, certificar y en cualquier otra forma suscribir títulos de crédito en nombre y representación de la Sociedad, en los términos más amplios que establece el artículo noveno fracción primera de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.-----

-----6) Poder para otorgar y revocar poderes generales y especiales, con una o varias de las facultades antes señaladas.-----

-----El Consejo de Administración podrá delegar las facultades antes señaladas, con excepción hecha de aquellas que la Ley reserve a este tipo de órganos.-----

-----7) Poder para abrir, manejar y cancelar cuentas bancarias a nombre de la Sociedad de cualquier denominación, ya sea de ahorro, de cheques, de inversión, etcétera, con facultades de designar y autorizar personas que giren a cargo de las mismas. -----

**---DESIGNACIÓN DEL PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN-----**

**----ARTÍCULO TRIGÉSIMO SÉPTIMO.** El Presidente del Consejo de Administración será designado por los accionistas de la Serie "A", mediante acuerdo aprobado en Asamblea General Ordinaria de Accionistas de entre los consejeros propietarios. -----

**----ARTÍCULO TRIGÉSIMO OCTAVO.** El Presidente del Consejo de Administración tendrá carácter ejecutivo y gozará de las facultades propias de su cargo y de las del Director General, en caso de vacante de este puesto, y las demás que específicamente le otorgue el Consejo de Administración o la Asamblea de Accionistas. -----

----Son facultades propias del cargo del Presidente del Consejo de Administración, de manera enunciativa y no limitativa, las siguientes: -----

-----I. Cuidar del exacto cumplimiento de los presente Estatutos Sociales, de los Reglamentos de la Sociedad, de las resoluciones de la Asamblea de Accionistas y del Consejo de Administración. -----

-----II. Proponer al Consejo de Administración directrices y políticas en relación con los asuntos de la Sociedad, disponer su ejecución y dar seguimiento a su cumplimiento; -----

-----III. Convocar a las Asambleas Generales de Accionistas, así como presidirlas y ejecutar los acuerdos que en las mismas se tomen; -----

-----IV. Convocar y presidir el Consejo de Administración con voz y con voto, así como ejecutar y vigilar que se cumplan los acuerdos de este; -----

-----V. Presentar los informes al Consejo de Administración que éste le requiera, así como los relativos a la marcha de la Sociedad; y -----

-----VI. Convocar y presidir los comités que se constituyan, respecto de los cuales sea presidente e informar al Consejo de Administración sobre las resoluciones que adopten los mismos. -----

**-----DESIGNACIÓN DEL TESORERO -----**

**----ARTÍCULO TRIGÉSIMO NOVENO.** La Asamblea de Accionista designará de entre los Consejeros Propietarios a un Tesorero. -----

**----ARTÍCULO CUADRAGÉSIMO.** El Tesorero del Consejo de Administración además de las que le otorgue el Consejo de Administración o la Asamblea de Accionistas, tendrá la facultad de verificar que las acciones representativas del capital social que se encuentren suscritas, sean pagadas en el tiempo y forma que acuerde la Asamblea General de Accionistas. -----

**--DESIGNACIÓN DEL SECRETARIO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION -----**

-----**ARTÍCULO CUADRAGÉSIMO PRIMERO.** La Asamblea de Accionistas designará al Secretario del Consejo de Administración, pudiendo ser éste miembro o no del Consejo de Administración. El Secretario será suplido en sus ausencias, en su caso, por el Secretario Suplente o en el supuesto de que este no se encuentre designado por la persona que determinen los miembros del Consejo de Administración.-----

-----**ARTÍCULO CUADRAGÉSIMO SEGUNDO.** El Secretario y, en su caso su suplente, tendrán, además de las que les otorgue el Consejo de Administración o la Asamblea de Accionistas, las siguientes facultades:-----

-----I. Convocar al Consejo de Administración y a las Asambleas de Accionistas; -----II. Asistir a las sesiones del Consejo de Administración. En el supuesto de que el Secretario no sea miembro del Consejo de Administración, asistirá a las sesiones antes referidas con voz, pero sin voto;-----

-----III. Elaborar las actas de las sesiones de las Asambleas Generales de Accionistas, del Consejo de Administración;-----

-----IV. Auxiliar y apoyar, en lo particular y en conjunto, a los miembros del Consejo de Administración en el desempeño de su encargo;-----

-----V. Autenticar copias o expedir constancias de las actas a que se refiere la fracción II anterior, así como de los asientos contenidos en los libros y registros sociales no contables y, en general, de cualquier documento del archivo de la Sociedad, a solicitud de quien esté autorizado para ello;-----

-----VI. Llevar y conservar los libros corporativos de la Sociedad; y-----

-----VII. Realizar aquellas otras actividades que le encomienden el Consejo de Administración.-----

#### -----**COMISARIO**-----

-----**ARTÍCULO CUADRAGÉSIMO TERCERO.** La vigilancia de las operaciones de la Sociedad estará a cargo de uno o más Comisarios, cada uno de los cuales podrá tener su respectivo suplente, si así lo acuerda la Asamblea General Ordinaria de Accionistas. Los Comisarios Propietarios y sus Suplentes durarán en su puesto un año y podrán ser reelectos; pero, en todo caso, continuarán en el desempeño de sus funciones hasta que las personas designadas para sustituirlos tomen posesión de sus cargos. Para los fines citados, los años se contarán a partir de la fecha de la Asamblea General Ordinaria de Accionistas en la que hayan sido designados, hasta la siguiente Asamblea de Accionistas de la misma especie.-----

-----**ARTÍCULO CUADRAGÉSIMO CUARTO.** Los Comisarios tendrán las facultades y obligaciones que les impone la Ley General de Sociedades Mercantiles.-----

#### -----**DESIGNACIÓN DEL DIRECTOR GENERAL**-----

-----**ARTÍCULO CUADRAGÉSIMO QUINTO.** La sociedad nombrará a un Director General el cual en su caso será designado por el Consejo de Administración, debiendo de contar con el voto de por lo menos un consejero designado por la Serie “A” mediante acuerdo aprobado en sesión de consejo correspondiente.-----

-----**ARTÍCULO CUADRAGÉSIMO SEXTO.** El Director General tendrá, además de las facultades que le otorguen el Consejo de Administración, todas las facultades inherentes a su cargo, incluyendo de manera enunciativa y no limitativa, las siguientes: -----

-----I. Ejercer los recursos de la Sociedad en relación con los procesos operativos y de conformidad con el presupuesto aprobado por el Consejo de Administración;

-----II. Formular el presupuesto de ingresos, egresos e inversión de la Sociedad que será sometido a la consideración del Consejo de Administración; -----

-----III. Formular las políticas generales de inversión y financiamiento de la Sociedad para cada ejercicio; -----

-----IV. Nombrar y remover al personal de la Sociedad; -----

-----V. Asistir a las sesiones del Consejo de Administración con voz, pero sin voto; -----

-----VI. Asegurar que se mantengan los sistemas de contabilidad, registro, archivo o información de la Sociedad. -----

-----VIII. Establecer mecanismos y controles internos que permitan verificar que los actos y operaciones de la Sociedad y personas morales que ésta controle se apeguen a la normativa aplicable, así como dar seguimiento a los resultados de esos mecanismos y controles internos y tomar las medidas que resulten necesarias en su caso.-----

-----IX. Someter a consideración de la Asamblea de Accionistas y el Consejo de Administración las propuestas que estime convenientes para el mejor funcionamiento de la Sociedad; y -----

-----X. Ejecutar los acuerdos que le confíen la Asamblea de Accionistas, el Consejo de Administración y los Comités. -----

-----**NO GARANTÍA**-----

-----**ARTÍCULO CUADRAGÉSIMO SÉPTIMO.** No se requerirá que los Consejeros propietarios o suplentes del Consejo de Administración, funcionarios, directivos, gerentes y comisarios de la Sociedad, caucionen el fiel desempeño de sus cargos en los términos del artículo 153 (ciento cincuenta y tres) de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

-----**CAPÍTULO V**-----

**EJERCICIOS SOCIALES, INFORMACIÓN FINANCIERA, UTILIDADES Y PÉRDIDAS--**

-----**ARTÍCULO CUADRAGÉSIMO OCTAVO.** Los ejercicios sociales correrán del primero de enero al treinta y uno de diciembre de cada año. -----

-----**ARTÍCULO CUADRAGÉSIMO NOVENO.** Anualmente se preparará un reporte que incluirá la información prevista en la Ley General de Sociedades Mercantiles, el cual deberá ser sometido a la aprobación de la Asamblea Ordinaria Anual de Accionistas. -----

-----**APLICACIÓN DE UTILIDADES**-----

-----**ARTÍCULO QUINCUGÉSIMO.** Las utilidades que se obtuvieren en cada ejercicio social se distribuirán de la siguiente manera: -----

-----I. Se separará la cantidad necesaria para el pago de la participación en las utilidades que correspondan a los empleados de la Sociedad; -----

-----II. Se separará un cinco por ciento para formar el fondo de reserva legal hasta que éste ascienda cuando menos al veinte por ciento del capital social. Dicho fondo deberá ser reconstituido de la misma manera cuando disminuya por cualquier motivo. -----

-----El fondo de reserva legal no podrá ser distribuido a los socios, sino en el caso de capitalización, disolución y liquidación de la Sociedad. -----

-----III. El remanente podrá ser distribuido entre los accionistas, en términos de su tenencia accionaria. -----

-----Las pérdidas, si las hubiere, serán resarcidas primeramente por las utilidades de ejercicios anteriores pendientes de aplicación, en segundo lugar, por los fondos de reserva, y si éstos fueren insuficientes, por el capital social pagado, en el entendido de que la responsabilidad de los accionistas en relación a las obligaciones de la Sociedad estará limitada únicamente hasta el valor de sus respectivas aportaciones. -----

-----**CAPÍTULO VI**-----

-----**DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN**-----

-----**ARTÍCULO QUINCUGÉSIMO PRIMERO.** La Sociedad se disolverá anticipadamente en cualquiera de los casos previstos en la Ley General de Sociedades Mercantiles.-----

-----**LIQUIDACIÓN**-----

-----**ARTÍCULO QUINCUGÉSIMO SEGUNDO.** Declarada la disolución de la Sociedad, ésta se pondrá en estado de liquidación, la cual estará a cargo de uno o más liquidadores que deberán obrar conjuntamente, según decida la Asamblea de Accionistas, en la forma y términos establecidos por la Ley General de Sociedades Mercantiles y estos estatutos.

-----**CAPÍTULO VIII**-----

-----**DISPOSICIONES GENERALES**-----

-----**SUPLENCIA DE LOS ESTATUTOS**-----

-----**ARTÍCULO QUINCUGÉSIMO TERCERO.** En todo lo no previsto específicamente en estos estatutos, se aplicarán, en lo conducente, las disposiciones de la Ley General de Sociedades Mercantiles, Ley del Mercado de valores, así como los usos y prácticas mercantiles y el Código Federal de Procedimientos Civiles. -----

**JURISDICCIÓN**

----**ARTÍCULO QUINCUAGÉSIMO CUARTO.** Para cualquier conflicto que surgiere derivado de la aplicación de los presentes estatutos, las partes se someterán a la jurisdicción de los tribunales competentes de la Ciudad de Aguascalientes, Aguascalientes, por lo que la Sociedad y los accionistas presentes y futuros renuncian al fuero que pudiere corresponderles debido a sus domicilios presentes o futuros o por la ubicación de sus bienes.

