

**Damos a conocer la publicación del estudio realizado por el grupo de estudio “[Vigilancia de la administración en la etapa conciliatoria del concurso mercantil](#)” coordinado por el C.P. Rafael Thierry y sus colaboradores especialistas de concursos mercantiles Henri Bricard, Jorge Espíndola, Santiago García Casauranc, y auxiliares de especialista Rocío Vázquez y Sonia Zamudio, cuyo contenido es responsabilidad exclusiva de sus autores, y que es el resultado de un gran esfuerzo y entusiasmo por profundizar en la materia concursal y culminar con este estudio, mismo que presenta un análisis a detalle de un aspecto de gran interés en esta disciplina.**

---

---

**I F E C O M**

**INSTITUTO FEDERAL DE ESPECIALISTAS DE CONCURSOS MERCANTILES**

Trabajos Efectuados en el Programa de Estudio  
de la Ley de Concursos Mercantiles

**VIGILANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN EN LA  
ETAPA CONCILIATORIA DEL CONCURSO MERCANTIL**

**PARTICIPANTES**

Henri Bricard  
Jorge Espíndola  
Santiago García Casauranc  
Rafael Thierry  
Rocío Vázquez  
Sonia Zamudio

Mayo 2005

---

---

---

**VIGILANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN EN LA  
ETAPA CONCILIATORIA DEL CONCURSO MERCANTIL**

**C O N T E N I D O**

I.	ESPÍRITU DE LA LEY	1
II.	EVALUACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA Y SU VIABILIDAD	8
III.	VIGILANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN Y DE LA OPERACIÓN	14
IV.	QUE NO PUEDE HACER EL CONCURSADO	16
V.	ANÁLISIS DE FORMATOS	20
VI.	SUGERENCIAS	27

---

---

---

## **I. ESPÍRITU DE LA LEY**

Se presentan seis tópicos de análisis:

- 1. La maximización del valor social de la empresa**
- 2. El equilibrio entre deudor y acreedores**
- 3. El respeto a las relaciones contractuales preexistentes**
- 4. Adecuar los incentivos para facilitar un arreglo**
- 5. Apoyar a los jueces en los aspectos técnicos y administrativos**
- 6. Reducir oportunidades e incentivos para litigios frívolos**

### **1. La Maximización del Valor Social de la Empresa**

En primera instancia tenemos que ponernos de acuerdo sobre el término “valor social de la empresa” en estado de Concurso Mercantil.

La primera interpretación que tendríamos que refutar, es la que se refiere al valor cuantitativo en dinero del capital social de la empresa, es decir, su valor ante los accionistas solamente. Esta visión no es del sentido de la Ley de Concurso Mercantil, la cual se define muy claramente de interés público, entendido el concepto de interés público como: “conservar las empresas” y atender “la viabilidad de las mismas” (*Art. 1*).

Si la empresa entró en Concurso Mercantil, es que ya se salió de los parámetros de operación normal de competitividad de mercado y la apreciación de su desempeño económico financiero ya no se debe de fundamentar sobre los parámetros de eficiencia y/o eficacia óptima que un tradicional Banquero de Inversión acostumbra referirse en su “Due Diligence” (Auditoria integral de compra), por el simple hecho que ya entró en un “incumplimiento generalizado en sus obligaciones de pago”.

Por lo anterior, tenemos que indagar con más profundidad el sentido de valor social de la empresa y vamos a encontrar una veta de análisis en una definición de la responsabilidad social de la empresa en el documento, tesis y propuestas de la “Convención Nacional de Contribuyentes” (CONACON), esfuerzo nacional coordinado por el CCE y la COPARMEX, en agosto de 2004 y que a la letra dice:

---

---

“Impulsar decididamente, a través de los organismos empresariales, la visión de empresas socialmente responsables en donde se privilegie la eficiencia, la legalidad, la ética, la innovación, la competitividad, el apoyo a las comunidades en las que se desenvuelven, el respeto a los derechos de los trabajadores y la necesaria rentabilidad del capital invertido de acuerdo a su monto y riesgo. Fomentar la percepción de la sociedad de que las empresas son entidades creadoras de valor y generadoras de bienestar por su desempeño socialmente responsable, propiciando el desarrollo y bienestar de las personas en un entorno de progreso económico y social constante en armonía con su entorno.”

Dado lo anterior, cuando una empresa entra en crisis su valor social también conlleva el que su fracaso atrae el fracaso de las que le rodean.

Por lo anterior, estimamos de gran relevancia el sentido del valor social al que se refieren los propios criterios e ideas generales de los autores de la iniciativa de Ley de Concursos Mercantiles.

## **2. El Equilibrio entre Deudor y Acreedores**

El principio de equidad entre las partes es en la mayoría de las relaciones jurídicas un asunto difícil de discernir con objetividad, si es que no se cuenta con un parámetro claro que defina el parte aguas entre tal u otra posición. ¿En este caso, cuál debe ser el elemento común, sea conciliatorio, sea de discordancia entre las partes?

Independientemente de los múltiples aspectos que atañan a la validez y la fuerza jurídica de los contratos que obligan las partes, existe un punto de controversia ya que no queda perfectamente claro al amparo de la Ley de Concurso Mercantil. Se trata del cómputo de los intereses devengados hasta la fecha de la declaración del Concurso Mercantil.

Si bien, a partir de la Sentencia de apertura del procedimiento, no existe duda alguna sobre cómo proceder (*Art. 89*), ¿cuál debe de ser el criterio para el Conciliador respecto a toda la carga financiera, normal y/o moratoria, devengada y seguramente no pagada en su oportunidad durante todo este periodo considerado por algunos juristas como dudoso, previo a la Sentencia?

---

---

Una postura rigorista se basaría en los términos del contrato de crédito y en todo caso se tendría que aplicar lo estipulado en cuanto al cómputo de intereses moratorios, esto es, sin ninguna concesión para el deudor. Tal vez nos vamos a encontrar con una cuenta de intereses acumulados no pagados, e inclusive en algunos casos capitalizados, de tal suerte que se podría dar el caso que la suma de los intereses normales más los moratorios llegasen a representar una proporción más elevada que el propio capital original adeudado, como lo hemos presenciado en México en la última década a raíz con motivo los rescates bancarios ocurridos en nuestro País (FOBAPROA e IPAB).

Así estrictamente hablado, el Conciliador debería de no tocarse el corazón y aplicar con todo el rigor los términos a veces leoninos de estos contratos machotes elaborados de manera unilateral por el servicio jurídico de algún intermediario financiero que buscó proteger los intereses de la Institución a toda costa.

Ahora nos preguntamos, el Conciliador ¿no podría en estos casos extremos recurrir a una más fina interpretación de la Ley respecto al tenor y validez jurídica de estos contratos, considerando estos dos factores? :

- a. La facultad amplia del Conciliador de decidir sobre la resolución de contratos pendientes de cumplir, de aprobar la contratación de nuevos créditos, la constitución o sustitución de garantías dando cuenta de ello al Juez.
- b. La fecha de retroacción de los efectos de la Sentencia, en el sentido que la situación de insolvencia no nació el día de la apertura del Concurso, sino que se fue gestando con mucha antelación y no forzosamente dentro de los 270 días anteriores a dicha Sentencia. Fijar una fecha de retroacción va entonces más allá de detectar un posible fraude de acreedores, sino también de extender en alguna forma los efectos de protección de la Ley para la Concursada hacia atrás, durante este periodo de sospecha de insolvencia, más bien de degradación financiera de la empresa ante su contexto de mercado y evidentemente ante sus propios acreedores.

Se invita consecuentemente al Conciliador a proceder a un análisis concienzudo de la forma según la cual procederá a validar el cálculo de los intereses moratorios, esto es, sin menoscabo de los términos del *Art. 89* de la Ley de Concurso Mercantil, así como de otros cargos que pudiesen infiltrarse dentro de la cuenta de una solicitud de reconocimiento de créditos que le fuera presentada.

---

---

Asimismo, el criterio que orientará al Conciliador en su labor de determinación de la cuantía de los créditos se fincará entonces sobre principios de “cordura financiera”, en el entendido que, si la carga financiera resulta exagerada en función al monto del capital adeudado, este simple hecho podría poner en riesgo la viabilidad de la empresa, lo que ameritaría en todo caso un tratamiento especial, acorde a condiciones prevalecientes de mercado en general para casos similares de redocumentaciones y/o reestructuraciones financieras.

### **3. El Respeto a las Relaciones Contractuales Preexistentes**

La empresa concursada en principio está considerada a todas luces como una empresa en marcha, con todos los atributos que de ello deriva, es decir: seguir operando normalmente con la única diferencia que sus obligaciones están en suspenso de pago durante un cierto tiempo, limitado por cierto a un periodo, según la ley, de seis meses (máximo un año).

El Conciliador no va entonces a pretender, en tan corto plazo, revolucionar la administración de la Compañía, sino por el contrario, deberá adaptarse a una realidad diferente a la que pudiera estar intuyendo o deseando en primera instancia.

La realidad empresarial, como lo sabemos, se aleja mucho a veces de lo que se nos enseña en los manuales de finanzas o en la universidad, de tal forma que el Especialista deberá de utilizar su criterio, más que su saber, para aterrizar estrategias de acción e implementar medidas acertadas y acorde al entorno de la empresa concursada, aunque esas pudiesen parecer fuera de contexto, en el papel.

Concretamente, cuando el Legislador habla de que el Conciliador decidirá sobre la resolución de contratos pendientes, queda claro que no se trata de cuestionarlos a priori, sino de analizar la conveniencia de proseguir dentro de lo ya emprendido, salvo que, “por así convenir a los intereses de la Masa” (*Art. 92*), el Especialista se ponga a la ejecución de los mismos.

Para concluir este criterio de apreciación de la Ley en lo que se refiere a las relaciones contractuales preexistentes, estimamos que la pauta de la actuación del Conciliador se circunscribirá primordialmente en torno a la necesaria protección de los intereses de la Masa.

---

---

#### 4. Adecuar los Incentivos para Facilitar un Arreglo

La adopción de un Convenio que satisfaga a todas las partes de manera equitativa, proporcional y eficaz, no es cosa fácil, máxime en los términos de tiempo tan acotados previstos en la Ley. El Conciliador debe de convertirse como un hombre “À tout faire” es decir un “Todólogo” y utilizar sus talentos de negociador sin adherirse a ninguna causa en especial, sino apegarse estrictamente a los términos de Ley.

Como lo sabemos, ninguna Ley pretende enseñar a uno como negociar. La Ley de Concurso Mercantil nos remite en su *Art.148* en estos términos: “el Conciliador procurará que el Comerciante y sus Acreedores Reconocidos lleguen a un convenio en los términos de esta Ley”.

¡Contundente evidencia de este *Art.148* que suena verdaderamente implacable, como una definición de Perogrullo!

Para los torpes que somos, se nos explica brevemente el sentido de este artículo, cuando “El Conciliador podrá reunirse con el Comerciante y con los acreedores que estime convenientes y con aquellos que así se lo soliciten, ya sea conjunta o separadamente y comunicarse con ellos de cualquier forma.”

Ahora sí, todo ya quedó más claro: el Conciliador tiene todos los poderes de convocatoria y no se le puede negar ninguna entrada ¡Vaya, en caso de que un acreedor no le parezca su actitud pro-activa, el Conciliador podrá argumentar que su único interés es de cumplir con los términos de Ley!

Convencer a las partes revela a veces de un trabajo arduo y tenaz. La tónica de este “sube y baja” constante por parte del Conciliador se debe de entender bajo un precepto muy común en Derecho: “A lo imposible nadie está debido”.

Claro está que el Conciliador deberá de poner de su lado todas las herramientas disponibles en materia de Administración de Negocios, no importando si intuye que existen probabilidades muy altas de que no se llegará a una solución viable y aceptable para el comerciante y los acreedores que representen mayoría, dentro de los términos de esta Ley.

---

---

Los incentivos para llegar a un Convenio serán entonces casi infinitos, por lo que creemos que la Ley hizo muy bien en no desglosarlos ya que se hubiera quedado corta en la enumeración de los mismos: van desde la ingeniería financiera clásica, hasta las más sofisticadas recetas de reestructuraciones, quitas condicionadas y reprogramaciones de deuda.

## **5. Apoyar a los Jueces en los Aspectos Técnicos y Administrativos**

La labor del Conciliador se puede tornar en este aspecto de lo más apasionante. El Juez es un funcionario que no ha sido formado, ni expuesto al manejo “violento” de un negocio en sus aspectos operativos y técnicos. Requiere entonces de un Asesor que sea capaz de transmitirle y traducirle de manera sencilla los aspectos un tanto complejos que revelan de la administración empresarial cotidiana.

Como lo comentamos, la empresa concursada es una empresa en marcha y en última instancia no puede sufrir que, por motivos ajenos a su operación normal, se la inmovilice o se la congele, con el riesgo de incurrir en un quebranto mayor.

En una óptica de Gobierno Corporativo, administrar un negocio es “Administrar el Riesgo”. El Conciliador, como custodio de la vigilancia de todas las operaciones de la empresa, (si es que no tiene a su cargo la administración del negocio), deberá de implementar entonces mecanismos de vigilancia y control de la Administración de la Concursada y constituir tal vez un Órgano de Gobierno, o sea un Comité integrado por la propia Administración y sus Auxiliares, tanto contables como fiscales y jurídicos, de tal forma que las Actas derivadas de estas reuniones periódicas serán verdaderas en su esencia en el Informe bimestral de actividades que el Especialista tiene que entregar al Juez. (Recordemos que el Conciliador tendrá seguramente que informar, reportar o pedir autorización a un posible Interventor).

El Juez en este aspecto es, como lo clarifica la Ley, el rector de todo el procedimiento concursal. Así mismo, no se le deberá presentar al Juez situaciones problemáticas para que este se la resuelva al Conciliador. Excepción hecha de los casos en los cuales el Conciliador debe de pedir permiso al Juez, para algunos actos de administración o de dominio muy específicos, el Conciliador deberá de actuar de mutuo propio e informar consecuentemente al Juzgado para cumplir con su obligación de información hacia terceros.

El Conciliador se torna entonces como un “Administrador Judicial”, auxiliar de un Juez Federal.

---

---

## 6. Reducir Oportunidades e Incentivos para Litigios Frívolos

Tocamos ahí un aspecto que podría levantar mucha polémica: ¿qué se entiende por litigios frívolos?

Cualquier incidente, rebeldía, recurso de revocación, apelación, objeción podría ser entonces considerado como frívolo. Creemos que no fue ahí el sentido del Legislador, sino que el Conciliador deberá de disociar lo esencial de lo sucedáneo, como dice un antiguo principio de Derecho Romano: “De minimis non curat pretor” (el Pretor no se preocupa de minucias).

Lo esencial es lo que permite hacer progresar el Concurso, lo sucedáneo lo que lo puede entorpecer, por lo que el desafío consiste en evaluar que es “importante” y concentrarse en ello.

El reto es acabar, a veces en un tiempo record, el proceso de conciliación mediante un Convenio, que sea en mayor o menor medida atractivo a cualquier persona vinculada de cerca o de lejos con el procedimiento.

Es evidente que deberemos de trazarnos el camino más corto para llegar a culminar este Convenio, que sabemos no será del gusto de todas las partes. La estrategia será considerada como casi militar, pero las circunstancias en algunas ocasiones no le darán mayor margen de maniobra al Conciliador que tendrá que forzar el ritmo para alcanzar su principal objetivo en los términos de la Ley.

El riesgo de dejar a un lado aspectos considerados en primera instancia como no trascendentales es patente, pero consideramos que la Ley prevé tales situaciones al considerar que en muchos casos, los incidentes que se interponen en el transcurso del procedimiento, no detienen el Concurso, lo que nos da una motivación adicional en nuestro quehacer de Conciliador por lo que se refiere a este tema, es decir, eliminar o minimizar los litigios frívolos.

---

---

## II. EVALUACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA Y SU VIABILIDAD

Uno de los objetivos centrales que motivaron a los autores de la iniciativa de Ley, radica en maximizar el valor de una empresa en crisis mediante su conservación, lo cual se refuerza con lo establecido en el artículo 1° de la Ley de Concursos Mercantiles “...conservar las empresas y evitar que el incumplimiento generalizado de las obligaciones de pago ponga en riesgo la viabilidad de las mismas....”

Por lo que se hace necesario contar con una herramienta analítica que auxilie al Conciliador y se oriente principalmente a analizar las condiciones de la empresa para evaluar su viabilidad y proveerlo de elementos que le ayuden a determinar las condiciones requeridas para rehabilitarla o, en su caso, liquidar a la empresa en crisis.

La herramienta se centra en los siguientes temas:

1. **Mercado y Productos**
2. **Operación y Gastos de Operación**
3. **Aspecto Financiero y Capital de Trabajo**
4. **Nuevos Proyectos**

### 1. Mercado y Productos

*Análisis del mercado que incluya:*

- a. Tipos de productos y calidades en el mercado y sus equivalentes con los productos de la empresa.
- b. Precios de venta en el mercado por producto y su comparativo con los de la empresa.
- c. Análisis de la competencia:
- d. Participación del mercado por tipo de producto.
- e. Perspectivas del mercado por producto, a corto, mediano y largo plazo.
- f. Rentabilidad o contribución de operación de los productos
- g. Obsolescencia de productos

Con los análisis anteriores, el **Conciliador** podrá tener elementos para:

- Determinar el valor del mercado.
- Ubicar a la empresa en su mercado.
- Determinar la participación del mercado, actual y futura.

---

---

## 2. Operación y Gastos de Operación

- a. Ventas.
- b. Costos.
- c. Gastos Materia Prima.
- d. Mano de Obra.
- e. Producción Planeada vs. Real.
- f. Relación completa de la maquinaria y el equipo, mencionando:
  - ⇒ Nombre del equipo
  - ⇒ Antigüedad
  - ⇒ Origen
  - ⇒ Marca
  - ⇒ Capacidad.
  - ⇒ Valor actual en el mercado.
  - ⇒ Mantenimiento actual que se aplica a cada máquina.
- g. Descripción del sistema operativo de planeación y control de la producción, tomando en cuenta los ciclos operativos de planeación, programación, ejecución, seguimiento, reporte y evaluación.
- h. Descripción del sistema operativo de Control de Calidad.
- i. Análisis de los gastos de: administración, venta, distribución y financieros, por rubro específico, contra presupuesto y peso relativo en función a las ventas.
- j. Análisis de contratos vigentes y su repercusión en los resultados de la empresa.

El **Conciliador** deberá detectar la problemática de esta área, analizando:

- ☛ El probable decremento de ventas y sus causas.
- ☛ Comportamiento de las ventas a los clientes en forma individual.
- ☛ Productos que hayan disminuido significativamente sus ventas o que hayan dejado de venderse.
- ☛ Cumplimiento de los presupuestos de ventas y análisis de las causas de su incumplimiento.

- 
- 
- Devoluciones significativas de mercancía por parte de los clientes y sus causas.
  - Principales reclamaciones de los clientes.
  - Precios de venta inadecuados.
  - Inadecuados incentivos de ventas.
  - Inadecuado nivel de vendedores.
  - Canales de distribución no atendidos.
  - Problemas de entrega adecuada y oportuna de productos a los clientes.
  - Inadecuada promoción y publicidad.
  - Compra inadecuada de materias primas y si sus costos han afectado la operación de la empresa.
  - Mano de obra inadecuada en cantidad y calidad.
  - Sistemas de producción e ineficiencias que afecten la productividad y por consecuencia los costos de los productos elaborados.
  - Cierre de operaciones no productivas
  - Excesos de capacidad instalada
  - Tecnología obsoleta.
  - Obsolescencia de la maquinaria y el equipo.
  - Inadecuados sistemas de control de calidad.

k. Recursos Humanos.

- ❑ Estructura orgánica.
- ❑ Plantilla de personal sindicalizado y de confianza, con sueldos y prestaciones.
- ❑ Pasivo Laboral.
- ❑ Revisión de las relaciones sindicales.

El **Conciliador** deberá analizar:

- Excesos de personal.
- Baja productividad.
- Falta de capacitación o motivación.
- Exceso de prestaciones laborales.
- Alta rotación de personal.
- Mal ambiente de trabajo.
- Exceso de niveles de sueldos y salarios.
- Conflictos sindicales.
- Baja calidad del equipo gerencial.
- Ineficiente estructura orgánica.

---

---

### 3. Aspecto Financiero y Capital de Trabajo

- a. Estados Financieros anuales, por los últimos 5 años, en su caso auditados y con las cartas de recomendaciones del Auditor Externo, así como, de los últimos doce meses, que incluyan:
  - ❑ Balance
  - ❑ Estado de Resultados.
  - ❑ Flujo de Caja.
  - ❑ Origen y aplicación de recursos.
  - ❑ Variaciones en el capital.
- b. Declaraciones anuales de impuestos por los últimos 5 años.
- c. Declaraciones provisionales de impuestos de los últimos 12 meses.

El **Conciliador** deberá analizar principalmente los siguientes puntos:

- Evolución de la ventas totales y por productos.
  - Reducción de márgenes de utilidad global, por línea y por producto.
  - Costos inadecuados de producción.
  - Liquidez.
  - Capacidad de pago.
  - Endeudamiento.
  - Necesidades de capital de trabajo.
  - Excesivos gastos de administración, venta o distribución.
  - Exceso de personal.
  - Unidades de negocio ineficientes.
  - Ausencia de estados financieros.
  - Ausencia de información operativa diaria.
  - Ausencia de contabilidad de costos.
  - Sistemas contables con atrasos o errores.
  - Insuficiencia de capital.
  - Apalancamiento excesivo a corto, mediano o largo plazo.
  - Crecimiento desordenado de la empresa.
  - Políticas inadecuadas de dividendos y de inversiones.
  - Financiamientos vía retraso en el pago de impuestos.
  - Origen de los recursos y su aplicación.
  - Definir los requerimientos económicos necesarios para cubrir los pasivos.
- d. Cartera.
    - ❑ Análisis de la cartera por antigüedad de saldos, por cliente.
    - ❑ Importe de la cartera incobrable y su análisis por cliente.

- 
- 
- ❑ Importe de la cartera con Abogados y su análisis por cliente.
  - ❑ Plazo de pago por cliente( teórico vs. real).

El **Conciliador** deberá analizar principalmente en este punto:

- Inadecuados y obsoletos sistemas de cobranza.
- Información equivocada y atrasada.
- Morosidad de la cartera y su impacto en la liquidez de la empresa.
- Posibilidades reales de cobro de la cartera.

e. Cuentas por Pagar.

- ❑ Análisis de las cuentas por pagar, por antigüedad de saldos y por proveedor.

El **Conciliador** deberá analizar:

- Información equivocada.
- Morosidad en las cuentas por pagar y su impacto en la operación y en los pasivos de la empresa.

f. Inventarios.

- ❑ Materia Prima.
- ❑ Producción en Proceso (En su caso).
- ❑ Producto Terminado.
- ❑ Lento y nulo desplazamiento.
- ❑ Obsoleto.

El **Conciliador** deberá analizar:

- Inventarios excesivos en buen estado.
- Impacto financiero de los inventarios de lento o nulo desplazamiento y los obsoletos.

g. Activo Fijo.

- ❑ Inmuebles.
- ❑ Maquinaria.
- ❑ Mobiliario y Equipo de Producción.
- ❑ Mobiliario y Equipo de Oficinas.
- ❑ Equipo de Cómputo.

El **Conciliador** deberá analizar:

- Activo fijo obsoleto.
- Insuficiencia de activos fijos.
- Pérdida de activo fijos.
- Necesidades de reposición de activos.

---

---

h. Pasivos Financieros. Análisis y evaluación.

El **Conciliador** deberá:

- Identificar los pasivos financieros por orden de importancia.
- Determinar el impacto de los mismos en la operación y en los flujos de la empresa.

## 5. Nuevos Proyectos

a. Descripción de los proyectos de nuevos productos:

- ❑ Viabilidad.
- ❑ Inversión requerida.
- ❑ Retorno de la inversión.

El **Conciliador** deberá precisar:

- Si existen proyectos sólidos a corto, mediano y largo plazo, que puedan ayudar a la empresa a ser viable.

En resumen el **Conciliador** deberá realizar:

- Diagnóstico de la concursada de: operación, finanzas, organización, administración, comercial, participación del mercado, competidores, tecnología y producción, proveedores y sus recursos humanos.
- Análisis financiero-contable.
- Diseño de un plan a corto plazo.
- Flujo de efectivo a corto y mediano plazo.
- Formación de un equipo de trabajo y un programa de actividades.
- Plan de negocio.
- Plan financiero.
- Precisar la viabilidad real, midiendo el valor de la operación contra el valor de la liquidación.
- Negociación con acreedores y concursada.
- Lograr la firma del convenio.

---

---

### III. VIGILANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN Y DE LA OPERACIÓN

De acuerdo con la Ley Concursos Mercantiles (LCM), durante la etapa de conciliación se le permite al Comerciante, mantener la administración de su empresa (*Art. 74*), sin embargo, se prevé que el Conciliador vigile la contabilidad y todas las operaciones que realice (*Art. 75*) para protección de la empresa y de sus acreedores. Asimismo, la LCM contempla la posibilidad de que el Conciliador solicite al Juez la remoción del Comerciante de la administración de su empresa cuando estime que así conviene para la protección de la Masa (*Art. 81*).

Dado lo anterior, la vigilancia en la etapa conciliatoria, se hace evidente cuando la administración de la empresa queda a cargo del Comerciante, quedando para el Conciliador al menos vigilar el cumplimiento de lo dispuesto en LCM:

- En términos generales el Conciliador vigila la administración de la empresa a cargo del Comerciante respecto de la contabilidad y todas las operaciones que realice el Comerciante (*Art. 75*).
- Asimismo vigilará el cumplimiento de lo dictado en la sentencia que declara el concurso mercantil (*Art. 43*):
  - ⇒ Que el Comerciante, sus administradores, gerentes y dependientes cumplan sus obligaciones como depositarios (*frac. IV*).
  - ⇒ Que el Comerciante suspenda el pago de adeudos contraídos con anterioridad a la fecha de la *declaración de sentencia del concurso mercantil e informe al Juez* (*frac. VIII*).
  - ⇒ Que se pague o gaste solo lo indispensable para que continúe la operación ordinaria de la empresa (*frac. VIII*).
  - ⇒ Vigilar que se cumpla la suspensión durante la etapa de conciliación de todo mandamiento de embargo o ejecución contra los bienes y derechos del Comerciante, con las excepciones previstas en el artículo 65 (*frac. IX*).
- De igual forma vigilará que se cumplan los efectos de la sentencia de concurso mercantil respecto al arraigo del Comerciante o de quienes sean responsables de la administración de la empresa (*Art. 47*).
- Vigilará que no se interrumpa el pago de las obligaciones laborales ordinarias a cargo del Comerciante (*Art. 66*).

- 
- 
- Vigilará que no se interrumpa el pago de las contribuciones fiscales o de seguridad social ordinarias del Comerciante, por ser indispensables para la operación ordinaria de la empresa (*Art. 69*).
  - Vigilar que se de cumplimiento previo a las obligaciones a las que está subordinada la separación de bienes (*Art. 73*).
  - Vigilar las acciones promovidas y los juicios seguidos por el Comerciante, y las promovidas y los seguidos contra él, que tengan un contenido patrimonial, que seguirán a cargo del Comerciante (*Art. 84*).
  - Vigilar que el Comerciante cumpla o garantice el cumplimiento de los contratos, preparatorios o definitivos, pendientes de ejecución (*Art. 92*).

### **Elementos que la Ley de Concursos Mercantiles proporciona al Conciliador para realizar la Vigilancia**

- Información con la que cuenta el Conciliador para llevar a cabo la vigilancia:
  - a. Libros, registros y demás documentos de la empresa. (*Art. 43*).
  - b. La Contabilidad y todas las operaciones (*Art. 75*).
- Información de las acciones promovidas o juicios (*Art. 84*).
- Información de los contratos pendientes (*Art. 92*).

Como complemento a lo dispuesto en LCM, es importante que el Conciliador realice una “Evaluación de la Administración de la Empresa” para determinar las causas principales del deterioro, si el resultado de éste arroja una viabilidad real, es decir que el rescate de la empresa es factible, el conciliador deberá, además de vigilar lo establecido en la LCM, el reajuste de aquellos aspectos que determinaron tal deterioro y que ahora formarán parte de los objetivos que la empresa pretende alcanzar en los siguientes aspectos:

- ❑ Mercado y Productos
- ❑ Gastos de Operación
- ❑ Financieros y Capital de Trabajo
- ❑ Nuevos Proyectos
- ❑ Legales
- ❑ Recursos Humanos

---

---

#### IV. QUE NO PUEDE HACER EL CONCURSADO

Aunque la ley no lo diga expresamente, el comerciante no puede de manera alguna realizar actos que entorpezcan o dificulten las labores del conciliador en el ejercicio de sus facultades.

*Art. 43.-* La sentencia de concurso mercantil contendrá:

*frac. VIII.-* La orden al comerciante de suspender el pago de los adeudos contraídos a la fecha en que comience a surtir sus efectos la sentencia de concurso mercantil; salvo los que sean indispensables para la operación ordinaria de la empresa, .....

➤ *El comerciante no podrá interrumpir el cumplimiento de las siguientes obligaciones:*

*Art. 66.-* La sentencia de concurso mercantil no será causa para interrumpir el pago de las obligaciones laborales ordinarias del comerciante.

*Art. 69.-* La sentencia de concurso mercantil no será causa para interrumpir el pago de las contribuciones fiscales o de seguridad social ordinarias del comerciante, por ser indispensables para la operación ordinaria de la empresa.

*Art. 83.-.....,* quedarán suspendidas las facultades de los órganos que, de acuerdo a la ley o a los estatutos de la empresa, tengan competencia para tomar determinaciones sobre los administradores, directores o gerentes.

*Art. 96.-* El comerciante declarado en concurso mercantil que hubiere comprado un bien del cual aún no se le hubiere hecho la entrega, no podrá exigir del vendedor que proceda a ella en tanto no pague el precio o garantice su pago.

➤ *El comerciante no puede resolver sobre los contratos pendientes, contratar nuevo créditos, sustituir garantías y enajenar activos en los términos siguientes:*

*Art. 75.-* Cuando el comerciante continúe con la administración de la empresa, el conciliador vigilara la contabilidad y todas las operaciones que realice el comerciante.

El conciliador decidirá sobre la resolución de contratos pendientes y aprobará previa opinión de los interventores, en caso de que existan, la contratación de

---

---

nuevos créditos, la constitución o sustitución de garantías y la enajenación de activos cuando no estén vinculados con la operación ordinaria de la empresa del comerciante. ....

- *El comerciante no puede decidir sobre la conservación de la empresa en operación, de acuerdo a lo siguiente:*

*Art. 79.-* El conciliador y el comerciante deberán considerar la conveniencia de conservar la empresa en operación.

No obstante lo dispuesto por el párrafo anterior, cuando así convenga para evitar el crecimiento del pasivo o el deterioro de la Masa, el conciliador previa opinión de los interventores, en caso de que existan podrá, solicitar al juez que ordene el cierre de la empresa, que podrá ser total o parcial, temporal o definitivo. ....

- *El comerciante no puede decidir sobre el cumplimiento de los contratos pendientes de ejecución, en los siguientes términos:*

*Art. 92.-* Los contratos, preparatorios o definitivos, pendientes de ejecución deberán ser cumplidos por el Comerciante, salvo que el conciliador se oponga por así convenir a los intereses de la masa.

- *El comerciante no podrá dar por terminado alguno de los siguientes contratos:*

*Art. 100.-* Los contratos de depósito, de apertura de crédito, de comisión y de mandato, no quedaran resueltos por el concurso mercantil de una de las partes, salvo que el conciliador considere que deban darse por terminados.

- *El comerciante no puede decidir sobre la continuación de las cuentas corrientes, en los siguientes términos:*

*Art. 101.-* Las cuantas corrientes se darán por terminadas anticipadamente y se pondrán en estado de liquidación para exigir o cubrir sus saldos, por virtud de la declaración de concurso mercantil, a no ser que el comerciante, con el consentimiento del conciliador declare de modo expreso su continuación.

*NOTA:* Por cuenta corriente ha de entenderse lo dispuesto en el *artículo 302* de la Ley de Títulos y Operaciones de Crédito que en su parte conducente dice:

*Art. 302.-* En virtud del contrato de cuenta corriente, los créditos derivados de las remesas recíprocas de las partes se anotan como partidas de abono o de cargo en

---

---

una cuenta, y solo el saldo que resulte a la clausura de la cuenta constituye un crédito exigible y disponible.

- *El comerciante no puede decidir sobre el término de los contratos de reporto, en los siguientes términos:*

*Art. 102.-* La declaración de concurso mercantil dará por terminado los contratos de reporto celebrados por el Comerciante. ....

- *El comerciante no podrá continuar con los contratos descritos en el siguiente artículo:*

*Art. 104.-* Los contratos diferenciales o de futuros y las operaciones financieras derivadas, que venzan con posterioridad a la declaración de concurso mercantil, se darán por terminadas anticipadamente en la fecha de declaración de concurso mercantil. ....

- *El comerciante no podrá continuar con los actos jurídicos enumerados en el siguiente artículo:*

*Art. 105.-* Deberán compensarse, y serán exigibles en los términos pactados o según se señale en esta ley, en la fecha de declaración del concurso mercantil, las deudas y créditos resultantes de convenios marco, normativos, o específicos, celebrados respecto de operaciones financieras derivadas, operaciones de reporto, operaciones de préstamo de valores, operaciones de futuros u otras operaciones equivalentes, así como de cualesquiera otros actos jurídicos .....

- *El comerciante no podrá dar por terminado el contrato de arrendamiento de acuerdo al siguiente artículo:*

*Art. 106.-* El concurso mercantil del arrendador no resuelve el contrato de arrendamiento de inmuebles.

El concurso mercantil del arrendatario no resuelve el contrato de arrendamiento de inmuebles. No obstante lo anterior el conciliador podrá optar por la resolución del contrato.....

- *El comerciante no podrá decidir la continuación del contrato de obra a precio alzado, de acuerdo a lo siguiente:*

---

---

*Art. 108.-* El contrato de obra a precio alzado se resolverá por el concurso mercantil de una de las partes, a no ser que el comerciante, con autorización del conciliador, convenga con el otro contratante el cumplimiento del contrato.

➤ *El comerciante no podrá decidir la realización de los siguientes actos:*

*Art. 110.-* En los contratos de seguros de vida o mixtos, el Comerciante, con autorización del conciliador, podrá decidir la cesión de póliza del seguro y obtener la reducción del capital asegurado, en proporción a las primas ya pagadas con arreglo a los cálculos que la empresa aseguradora hubiese considerado para hacer el contrato y habida cuenta de los riesgos corridos por la misma. Igualmente podrá hacer cualquier otra operación que signifique un beneficio económico para la Masa.

---

---

## V. ANÁLISIS DE FORMATOS

Los formatos apoyan al conciliador en las tareas que debe realizar para el cumplimiento de sus funciones. Estos formatos son medios emitidos por el IFECOM en los cuales debe registrar los resultados de su investigación, para asegurar que la información requerida a lo largo del proceso concursal, se presente de manera clara, ordenada y suficiente.

El IFECOM clasifica los formatos en:

- **FORMATOS DE LEY.** Son aquellos que prevé expresamente la Ley de Concursos Mercantiles.
- **FORMATOS DE CONVENIENCIA.** Son aquellos cuya utilización el Instituto ha determinado como convenientes para lograr los propósitos mencionados.

La clave de los formatos se integra por una letra inicial que puede ser “L” formatos de Ley o “C” formatos de Conveniencia y después la inicial de la especialidad en que se usa “V” para el Visitador, “C” para el Conciliador y “S” para el Síndico. Luego un número progresivo en el orden de aparición de los formatos en el procedimiento legal, una diagonal y el número del artículo aplicable de la Ley de Concursos Mercantiles. Un solo formato puede constar de varias secciones numeradas progresivamente.

Para una mejor comprensión de los formatos se clasificaron de acuerdo a las funciones que debe realizar el conciliador y que se establecen en la Ley de Concursos Mercantiles y **en los casos de no tener un formato preestablecido por el IFECOM, el Conciliador emitirá un reporte específico del tema que puede ser parte de su informe bimestral.**

### Clasificación de los Formatos

- ☞ Vigilar la contabilidad y todas las operaciones que realice el Comerciante.

*Art. 75.-* Cuando el Comerciante continúe con la administración de su empresa, el conciliador vigilará la contabilidad y todas las operaciones que realice el Comerciante.....

SE EMITIRÁ UN INFORME PARA ESTA FUNCIÓN.

- 
- 
- Decidir sobre la resolución de contratos pendientes.

*Art 75.-* Cuando el Comerciante .....

El conciliador decidirá sobre la resolución de contratos pendientes .....

SE EMITIRÁ UN INFORME PARA ESTA FUNCIÓN.

- Aprobar previa opinión de los interventores, en caso de que existan, la contratación de nuevos créditos, la constitución o sustitución de garantías y la enajenación de activos.

*Art. 62.-* Los interventores representarán los intereses de los acreedores .....

*Art. 63.-* Cualquier acreedor o grupo de acreedores que representen por lo menos el diez por ciento del monto de los créditos a cargo del Comerciante, de conformidad con la lista provisional de créditos, tendrán derecho a solicitar al juez el nombramiento de un interventor, .....

*Art. 64.-* Los interventores tendrán las facultades siguientes: .....

*Art. 75.-* Cuando el Comerciante .....

El conciliador ..... aprobará, previa opinión de los interventores, en caso de que existan, la contratación de nuevos créditos, la constitución o sustitución de garantías y la enajenación de activos .....

*Art. 76.-* ..... el conciliador deberá enviar a los interventores las características de la operación de que se trate, en los **formatos** que para tales efectos expida el Instituto .....

Formatos utilizados para esta función:

LCS-2/76	Solicitud de opinión de interventor
LCS-2/76 Sección 1 Opción 1	Contratación de nuevo crédito
LCS-2/76 Sección 1 Opción 2	Constitución de garantía
LCS-2/76 Sección 1 Opción 3	Sustitución de garantía
LCS-2/76 Sección 1 Opción 4	Enajenación de activo

- Determinar la conveniencia de que la empresa siga operando.

*Art. 43.-* La sentencia de declaración de concurso mercantil, contendrá: .....

---

---

VIII. La orden al Comerciante de suspender el pago de los adeudos contraídos con anterioridad .....; salvo los que sean indispensables para la operación ordinaria de la empresa, .....

*Art. 79.-* El conciliador y el Comerciante deberán considerar la conveniencia de conservar la empresa en operación .....

SE EMITIRÁ UN INFORME PARA ESTA FUNCIÓN.

- Convocar a los órganos de gobierno para someter a su aprobación asuntos que estime convenientes.

*Art. 80.-* ..... el conciliador estará facultado para convocar a los órganos de gobierno cuando lo considere necesario, .....

SE EMITIRÁ UN INFORME PARA ESTA FUNCIÓN.

- Solicitar al juez la remoción del Comerciante y tomar medidas para conservar la integridad de la Masa.

*Art. 81.-* En caso de que el conciliador estime que así conviene para la protección de la Masa, podrá solicitar al juez la remoción del Comerciante de la administración .....

SE EMITIRÁ UN INFORME PARA ESTA FUNCIÓN.

- Asumir la administración (en caso de remoción del Comerciante) con facultades y obligaciones propias y las que se atribuyen al Síndico.

*Art. 82.-* Si se decreta la remoción del Comerciante de la administración de su empresa, el conciliador asumirá, además de las propias, las facultades y obligaciones de administración .....

*Art. 83.-* ..... quedarán suspendidas las facultades de los órganos que, de acuerdo a la ley o a los estatutos de la empresa, tengan competencia para tomar determinaciones sobre los administradores, directores o gerentes.

SE EMITIRÁ UN INFORME PARA ESTA FUNCIÓN.

- Identificar los bienes propiedad del Comerciante que se encuentren en posesión de terceros.

---

---

*Art. 78.-* Cuando el conciliador tenga la administración ..... identificar los bienes propiedad del Comerciante ..... que se encuentren en posesión de terceros .....

SE EMITIRÁ UN INFORME PARA ESTA FUNCIÓN.

- Vigilar el curso de las acciones promovidas y los juicios patrimoniales (judiciales, laborales, arbitrales, etc.) en trámite seguidos por el Comerciante, pero si el conciliador es quien administra sustituirá al Comerciante.

*Art. 84.-* Las acciones promovidas y los juicios seguidos por el Comerciante, ....., que se encuentren en trámite ....., que tengan un contenido patrimonial, ..... seguirán por el Comerciante bajo la vigilancia del conciliador, .....

No obstante lo previsto en el párrafo anterior, el conciliador podrá sustituir al Comerciante .....

SE EMITIRÁ UN INFORME PARA ESTA FUNCIÓN.

- Recibir notificaciones de transmisión de titularidad de créditos.

*Art. 144.-* En caso de que un acreedor transmita la titularidad de sus créditos ..... deberá, ..... notificar ..... en los **formatos** que al efecto determine el Instituto .....

Formatos utilizados para esta función:

LC-4/144            Transmisión de titularidad de crédito

- Recibir solicitudes de reconocimiento de créditos.

*Art. 122.-* Los acreedores podrán solicitar el reconocimiento de sus créditos: .....

*Art. 125.-* Las solicitudes de reconocimiento de créditos deberán presentarse al conciliador y contener .....

Formatos utilizados para esta función:

LC-3/125            Solicitud de reconocimiento de crédito

- 
- 
- Presentar al Juez lista provisional de créditos a cargo del Comerciante.

*Art. 121.-*..... el conciliador deberá presentar al juez una lista provisional de créditos a cargo del Comerciante en el formato que al efecto determine el Instituto .....

*Art. 128.-* En la lista provisional de créditos el conciliador deberá incluir, respecto de cada crédito, la información siguiente .....

El conciliador deberá integrar a la lista provisional de créditos, ..... las razones y las causas en las que apoya su propuesta .....

Formatos utilizados para esta función:

LC-5/121 Sección 1

Lista provisional de créditos a cargo del Comerciante

LC-5/121 Sección 1 Subsección 1

Acreedor de la lista provisional cuyo crédito se propone reconocer

LC-5/121 Sección 1 Subsección 2

Lista provisional de razones y causas de la propuesta de reconocimiento de crédito. Justificación de diferencias con lo registrado por el Comerciante o lo solicitado por el acreedor

LC-5/121 Sección 2

Lista provisional de solicitudes de reconocimiento de créditos a cargo del Comerciante que se propone NO reconocer

LC-5/121 Sección 2 Subsección 1

Lista provisional de razones y causas por las que se propone NO reconocer créditos

- Presentar al Juez lista definitiva de créditos a cargo del Comerciante.

*Art. 130.-* El conciliador..... para la formulación y presentación al juez de la lista definitiva de reconocimiento de créditos .....

Formatos utilizados para esta función:

CC-2/130 Sección 1

Lista definitiva de reconocimiento de créditos a cargo del Comerciante

---

---

CC-2/130 Sección 1 Subsección 1

Acreedor de la lista definitiva cuyo crédito se propone reconocer

CC-2/130 Sección 1 Subsección 2

Razones y causas de la propuesta de reconocimiento definitivo de crédito. Justificación de diferencias con lo registrado por el Comerciante o lo solicitado por el acreedor. En caso de objeción(es) su descripción y consideraciones

CC-2/130 Sección 2

Solicitudes de reconocimiento de créditos a cargo del Comerciante que se propone NO reconocer

CC-2/130 Sección 2 Subsección 1

Razones y causas por las que se propone NO reconocer créditos. En caso de objeción(es) su descripción y consideraciones

➡ Lograr que el Comerciante y sus acreedores reconocidos lleguen a un convenio.

*Art. 148.-* El conciliador procurará que el Comerciante y sus Acreedores Reconocidos lleguen a un convenio .....

*Art. 161.-* El conciliador, .....

El conciliador deberá adjuntar a la propuesta de convenio, ..... Tanto la propuesta de convenio, como su resumen, deberán exhibirse en los formatos que dé a conocer el Instituto. ....

Formatos utilizados para esta función:

LC-6/161

Propuesta de convenio

LC-6/161 Secciones 1 a 4 y 6 a 14

Relación de créditos reconocidos

LC-6/161 Sección 5

Relación de créditos reconocidos contra la masa. Honorarios y gastos de los especialistas de concursos mercantiles, visitador y conciliador

LC-6/161 Sección 15

Reservas para pago de diferencias de impugnaciones pendientes

LC-6/161 Sección 16

---

Reservas para pago de obligaciones fiscales por determinar

LC-6/161 Sección 17

Créditos susceptibles de convenio laboral

LC-6/161 Sección 18

Créditos susceptibles de condonación o autorización fiscal

LC-6/161 Secciones 19 a 23

Propuesta a los acreedores

LC-6/161 Secciones 24 y 25

Estrategia o cláusulas

LC-7/161

Resumen de la propuesta de convenio

---

---

## VI. SUGERENCIAS

**Incluir en las Reglas de Carácter General de la Ley de Concursos Mercantiles que el Conciliador emitirá un informe de las funciones que no cuenten con un formato preestablecido por el IFECOM, detalladas en el capítulo anterior.**

Fundamento Legal:

Título Décimo Tercero, Capítulo I, Artículo 311 Fracción XI y XIII “Expedir las reglas de carácter general necesarias para el ejercicio de las atribuciones señaladas en las fracciones IV, V, VII y XI”.

Reglas de Carácter General de la Ley de Concursos Mercantiles.

Título I, Regla 2 “La difusión de las funciones, objetivos, procedimientos, formatos, reglas y demás disposiciones de carácter técnico y operativo que emita el Instituto con arreglo a la Ley, se hará, como medio ordinario, a través de su domicilio en Internet, sin perjuicio de establecer las publicaciones periódicas o extraordinarias que llegue a considerar necesarias”.

**Incluir en la Reglas de Carácter General de la Ley de Concursos Mercantiles, la obligación del Conciliador de remitir también los informes al IFECOM.**

Fundamento Legal:

Título Segundo, Capítulo I, Artículo 59 “El síndico y en su caso el conciliador deberán rendir bimestralmente ante el Juez un informe de las labores que realicen en la empresa del Comerciante y deberán presentar un informe final sobre su gestión.”