



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**  
**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA EN UN GRUPO  
EMPRESARIAL DEDICADO A LA PRODUCCION,  
ELABORACION Y DISTRIBUCION DE PRODUCTOS BASICOS.**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A :**  
**ARREDONDO ROMERO MALPICA FRANCISCO JAVIER**  
**DIRECTOR DEL SEMINARIO**

**L.A.E. Y M.T.R.A. LILIA OLGA VARELA BARRAZA**  
**MEXICO, D. F.**

**1983**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

# INDICE

	Página
INTRODUCCION . . . . .	1
<b>CAPITULO I</b>	
<b>LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA</b>	
ESTUDIO DE LOS DIFERENTES AUTORES . . . . .	4
1. JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA . . . . .	6
2. WILLIAM P. LEONARD . . . . .	11
3. DIAGNOSTICO POR FUNCIONES . . . . .	16
4. JORGE ALVAREZ ANGUIANO . . . . .	26
5. PATRICIA DIEZ DE BONILLA . . . . .	35
6. JUSTIFICACION DEL TEMA A ESTUDIAR . . . . .	36
<b>CAPITULO II</b>	
<b>AUDITORIA ADMINISTRATIVA . . . . .</b>	
1. ANALISIS DE EMPRESAS Y GRUPOS EMPRESARIALES <u>DEDICADOS</u> A LA PRODUCCION, ELABORACION Y DISTRIBUCION DE PRODUCTOS BASICOS . . . . .	38
A) ASPECTOS GENERALES . . . . .	38
B) SISTEMA GENERAL DE EXPLOTACION . . . . .	41
2. METODOLOGIA A SEGUIR . . . . .	42
A) PLANEACION . . . . .	42

	Página
B) EXAMEN . . . . .	43
C) EVALUACION . . . . .	44
D) INFORME Y PERSECUSION DE OBJETIVOS . . . . .	44
3. ANALISIS DE LAS EMPRESAS DEL GRUPO. (PLAN ACTUAL). . . . .	44
3.1. ALFA, BETA, GAMA, DELTA, EPSILON . . . . .	44
3.2. ZETA, ETA . . . . .	46
3.3. TETA . . . . .	47
3.4. YOTA, CAPA . . . . .	47
4. ANALISIS DE LAS AREAS FUNCIONALES DEL GRUPO. (PLAN ACTUAL) . . . . .	48
4.1. AREA FUNCIONAL DE PRODUCCION . . . . .	48
4.2. AREA FUNCIONAL DE PROCESO . . . . .	52
4.3. AREA FUNCIONAL DE VENTAS . . . . .	53
4.4. AREA FUNCIONAL DE ADMINISTRACION . . . . .	54
4.5. AREA FUNCIONAL DE CONTADURIA . . . . .	55
5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL GRUPO EMPRESARIAL <u>SU</u> <u>JETO A ESTUDIO (PLAN ACTUAL) HASTA EL 31 DE DICIEM</u> <u>BRE DE 1983</u> . . . . .	56
6. INFORME Y COMPROBACION DE HIPOTESIS . . . . .	64
 <b>CAPITULO III</b>	
<b>ANTECEDENTES</b> . . . . .	<b>67</b>
1. EL FENOMENO DE LA COMBINACION DE EMPRESAS . . . . .	67
2. CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS . . . . .	68

3. AGRUPACIONES EMPRESARIALES . . . . .	71
A) CLASIFICACION DE LA COMBINACION DE EMPRESAS A-- TENDIENDO A SU AGRUPACION . . . . .	71
B) CLASIFICACION DE LA COMBINACION DE EMPRESAS A-- TENDIENDO A SU EJERCICIO DE DOMINIO O CONTROL . . . . .	73
4. LA EMPRESA INTEGRANTE DE UN GRUPO EMPRESARIAL . . . . .	77
5. SOCIEDADES DE CONTROL . . . . .	80
6. EMPRESA CONTROLADORA, ENFOQUE JURIDICO . . . . .	82
A) ESTRUCTURA JURIDICA . . . . .	83
B) OBJETO SOCIAL . . . . .	84
C) ADMISION DE SOCIOS . . . . .	84
D) CAPITAL SOCIAL . . . . .	84
E) ADMINISTRACION LEGAL . . . . .	85
7. EMPRESA CONTROLADORA, ENFOQUE FINANCIERO . . . . .	85
A) OBJETIVO FINANCIERO . . . . .	85
B) FUENTES DE FINANCIAMIENTO INTERNO . . . . .	86
C) FUENTES DE FINANCIAMIENTO EXTERNO . . . . .	86
D) VENTAJAS . . . . .	86
8. SOCIEDAD DE CONTROL, PROCESO ADMINISTRATIVO . . . . .	87
A) OBJETO INSTITUCIONAL . . . . .	87
B) PROCESO ADMINISTRATIVO . . . . .	87
1. PLANEACION CORPORATIVA . . . . .	88
2. ORGANIZACION CORPORATIVA . . . . .	89
3. INTEGRACION CORPORATIVA . . . . .	90
4. DIRECCION CORPORATIVA . . . . .	91

	Página
5. CONTROL CORPORATIVO . . . . .	92
C) VENTAJAS . . . . .	92
9. EMPRESA DE SERVICIOS, OPCION FUNCIONAL CORPORATI--	
VA . . . . .	93

## CAPITULO IV

EMPRESA CONTROLADORA . . . . .	95
1. EMPRESA CONTROLADORA COMO UNA SOCIEDAD DE CONTROL.	95
2. ANALISIS DEL GRUPO EMPRESARIAL DEDICADO A LA PRO--	
DUCCION, ELABORACION Y DISTRIBUCION DE PRODUCTOS -	
BASICOS (PLAN PROPUESTO) . . . . .	98
A) ASPECTOS GENERALES . . . . .	98
B) SISTEMA GENERAL DE EXPLOTACION - GRUPO PRODUC--	
TOS BASICOS . . . . .	99
3. ANALISIS DE LAS EMPRESAS DEL GRUPO. (PLAN PROPUES-	
TO) . . . . .	100
3.1. ALFA, BETA, GAMA, DELTA, EPSITON, ZETA . . . . .	102
3.2. ETA . . . . .	102
3.3. TETA . . . . .	103
3.4. YOTA . . . . .	104
3.5. CAPA . . . . .	104
3.6. OMEGA (SOCIEDAD DE CONTROL) . . . . .	104
4. ANALISIS DE LAS AREAS FUNCIONALES DEL GRUPO (PLAN	
PROPUESTO) . . . . .	106

	Página
4.1. AREA FUNCIONAL DE PRODUCCION . . . . .	107
4.2. AREA FUNCIONAL DE PROCESO . . . . .	112
4.3. AREA FUNCIONAL DE VENTAS . . . . .	112
4.4. AREA FUNCIONAL DE ADMINISTRACION . . . . .	113
4.5. AREA FUNCIONAL DE FINANZAS . . . . .	114
4.6. AREA FUNCIONAL DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA .	115
4.7. AREA FUNCIONAL DE INFORMATICA . . . . .	116
5. MANUALES DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS . . . . .	116
A) CODIGO ORGANIZACIONAL CORPORATIVO . . . . .	117
1. OBJETIVOS . . . . .	117
2. ALCANCE EN EXTENSION . . . . .	118
3. ALCANCE EN PROFUNDIDAD . . . . .	119
4. ESTABLECIMIENTO . . . . .	119
5. PROCEDIMIENTO DE APLICACION . . . . .	123
B) NIVELES DE DECISION EN EL GRUPO PRODUCTOS BASI-- COS . . . . .	126
6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL GRUPO PRODUCTOS BASI-- COS (PLAN PROPUESTO) A PARTIR DEL 1° DE ENERO DE -- 1984 . . . . .	128
 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES . . . . .	 138
 CITAS BIBLIOGRAFICAS . . . . .	 139
 BIBLIOGRAFIA . . . . .	 141

## INTRODUCCION.

Los Mercados Nacionales, demandan crecimiento, expansión y tecnificación de las estructuras económico productivas, -- las cuales se enfrentan actualmente a una crisis en los aspectos financiero, político, social, jurídico, fiscal, laboral y tecnológico entre otros.

En virtud de la problemática mencionada, las empresas se preocupan en realizar estudios tendientes a incrementar la infraestructura de las mismas, ejercer su máximo rendimiento productivo y sistemas que permitan alcanzar los objetivos preestablecidos.

Las empresas utilizan diferentes medios para satisfacer -- las necesidades de crecimiento que el medio ambiente les requiere, manifestándose en el incremento de operaciones -- debido al aumento de la demanda de bienes y servicios.

Un medio de crecimiento es la integración de grupos empresariales, que han evolucionado la imagen estructural y funcionamiento de las empresas, que hace algunos años operaban con sistemas conservadores e individualistas.

El abastecimiento mundial de productos básicos, encuentra

protección económica en grupos empresariales dedicados a su producción y elaboración debido al bajo costo de operación que obtienen, al poseer ciclos completos de explotación.

El objetivo del presente estudio, es promover la estructuración de grupos empresariales dedicados a la explotación de productos básicos, debido a que la estructuración económica en México es en mayoría, pequeña y mediana empresa, situación que imposibilita el desarrollo de mercados, - atracción de capitales y alternativas diversificadas de apoyo financiero.

Las pequeñas y medianas empresas, pertenecientes a sectores afines, disfrutan la alternativa de fusionar sus capitales y esfuerzos para incrementar su eficiencia y estabilidad. La unificación de criterios respecto a la administración de un grupo de empresas, requiere de un único emisor de los mismos y evitar discrepancias innecesarias.

Así, me permito plantear la siguiente hipótesis:

"Contar con políticas, manuales de organización y procedimientos, establecer canales de comunicación en un grupo empresarial, determinados por un ente económico que centralice la actividad gerencial, coadyuvará al desarrollo del grupo y del País."

La Auditoría Administrativa, será el medio de control que permitirá evaluar corporativamente la comunicación, políticas y sistemas empresariales.

## CAPITULO I

### LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA ESTUDIO DE LOS DIFERENTES AUTORES

La Administración desde sus inicios empíricos y sus primeros tratadistas como Charles Babbage (1792-1871), Frederick Winslow Taylor (1856-1915), Henry Fayol (1841-1925), hasta nuestros días Douglas Murray McGregor (1906-1964), entre otros, se preocuparon por establecer normas, diferencias y máximas que cimentarían sus teorías administrativas.

Sin embargo, la medición de cumplimiento de normas, políticas, sistemas, etc., es una técnica relativamente moderna, debido a que la evaluación del cumplimiento de la administración, ha sido un campo incursionado recientemente por diversos autores.

Existe un consenso por parte de los diferentes autores en definir la evaluación del cumplimiento de la administración como auditoría administrativa, que surge de la necesidad de realizar una apreciación del desempeño de operaciones de una empresa.

La Auditoría se ha considerado como un elemento de control, que logró un amplio desarrollo como Auditoría Financiera, - aplicando revisiones a los registros y controles auxiliares contables, la cual debía ser realizada por un contador público. De igual manera, la Auditoría de Operaciones brindó excelentes resultados a los empresarios, por medio de la -- evaluación sistemática de la efectividad de una función o - empresa respecto a normas específicas establecidas por la - misma.

La Auditoría Administrativa logra abarcar el estudio, revisión y evaluación de la eficiencia de los resultados en base a la estructura organizacional, recursos humanos, materiales y técnicos.

Establece parámetros de medición, que en inicio adoptan la interpretación escalar, para convertirse posteriormente, en valor nominal.

Así, algunas de las metodologías de Auditoría Administrativa propuestas por diferentes autores, son las siguientes:

## 1. JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA

Define a la Auditoría Administrativa como "La revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base a los niveles jerárquicos de la empresa, en -- cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la institución." (1)

Refiere a la Auditoría la aplicación de la disciplina administrativa determinando investigar causas y efectos de los fenómenos que acontecen en las empresas, desviaciones y problemas susceptibles de modificar y solucionar por medio de sistemas y procedimientos adecuados.

Establece tres tipos de objetivos requeridos a cumplirse en todas las empresas y son los siguientes:

A) OBJETIVO DE SERVICIO.- Satisfacción de necesidades de consumidores o usuarios.

B) OBJETIVO SOCIAL.- Promover y mantener buenas relaciones

con las personas que prestan sus servicios en la empresa, cumplir con las tasas tributarias impuestas por el Estado y guardar correcto desenvolvimiento con la sociedad.

C) OBJETIVO ECONOMICO.- Obteniendo un pago de dividendos razonable y proporcional al riesgo asumido por los inversionistas, así como la garantía en inversión de capitales suscitado por acreedores.

Determina tres niveles jerárquicos de la empresa sujetos a revisión:

- A) DIRECCION.- Ya que de ella emanan las soluciones a problemas a corto y largo plazo.
- B) DEPARTAMENTOS.- Areas funcionales que surgen de clasificar actividades afines y cumplir con los objetivos institucionales de la empresa.
- C) INFORMACION.- Confrontación de los resultados obtenidos por los departamentos con planes

y programas preestablecidos.

Propone evaluar la estructura organizacional respecto a asignación de autoridad, responsabilidades, así como re cursos materiales y técnicos necesarios para la correcta realización de las operaciones de la empresa.

Expone realizar una valuación a la empresa, por medio - de preguntas específicas a determinadas áreas, concep- tos y niveles jerárquicos, calificar el grado de efi- ciencia de cada uno de los resultados a los cuestiona- mientos por medio de la escala de apreciación siguiente:

APRECIACION	PUNTOS	CUMPLIMIENTO		
EXCELENTE	5	90	a	100 %
MUY BIEN	4	80	a	89 %
BIEN	3	60	a	79 %
REGULAR	2	40	a	59 %
MAL	1	20	a	39 %
MUY MAL	0	0	a	19 %

Los puntos se multiplican por el número de preguntas a- fines y por un valor predeterminado en base a la impor- tancia que represente el área, conceptos o niveles je- rárquicos, que serán los siguientes:

**A) OBJETIVOS.-**

1. Clientes
2. Colaboradores
3. Autoridades Gubernamentales
4. Proveedores
5. Instituciones de crédito
6. Accionistas

**B) NIVELES JERARQUICOS.-**

1. Dirección
2. Recursos Humanos
3. Recursos Materiales
4. Recursos Técnicos:
  - Control de Políticas
  - Producción
  - Comercialización
  - Relaciones Humanas
  - Finanzas
  - Relaciones Públicas
  - Contabilidad
  - Auditoría Interna
  - Servicios Generales

**C) PROCESO ADMINISTRATIVO.-**

1. Planeación
2. Implementación
3. Control.

Y así totalizar en puntos, el óptimo o 100% en cumplimiento de objetivos de la empresa, estableciendo un parámetro de medición al resultado obtenido en la Auditoría Administrativa, a cada uno de los aspectos a calificar y determinar el grado de eficiencia en la administración de la empresa.

El método propuesto por el autor es de gran versatilidad, utilización clara y estandarización para su aplicación a cualquier tipo de empresa privada, organismo social o público.

La Auditoría Administrativa ejerce incisos a determinados periodos y en un momento determinado, obteniendo resultados que deben ser comparados con otros periodos, - estableciendo así un índice o factor de análisis que - permite la medición de la desviación, necesidad de - - corrección o aumento, disminución y correcto funcionamiento de algún aspecto.

No muestra la prioridad que debe existir al aplicar las medidas correctivas, cuantificación monetaria, social,

política y tiempo de las mismas, debido a que es competencia de las autoridades del ente económico desarrollar un estudio en lo concerniente al momento de conocer los resultados de la Auditoría Administrativa.

## 2. WILLIAM P. LEONARD

Define a la Auditoría Administrativa como "un exámen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales." (2)

Establece como objetivo de la Auditoría Administrativa, encontrar deficiencias y desviaciones en los resultados obtenidos en relación a los objetivos institucionales - de la empresa, por medio de cuestionamientos.

Determina como meta de la Auditoría Administrativa establecer eficacia en las operaciones, eficiencia en métodos y procedimientos de control, optimización de recursos técnicos, económicos y humanos.

La metodología propuesta por el autor se divide en cuatro fases y son las siguientes:

## FASE I. EXAMEN

### A) AREAS A REVISAR.

1. Una o más funciones específicas.
2. Departamento o grupo de departamentos.
3. Empresa como un todo.

### B) ASPECTOS A ESTUDIAR.

1. Planes y objetivos.- Consideración de los planes a corto, mediano y largo plazo como principios estratégicos de la empresa.  
Grado de determinación de objetivos, su claridad, alcance, realización, oportunidad y cumplimiento.
2. Estructura organizacional.- Definición de la estructura en base a las necesidades específicas de la empresa, tramos de control adecuados a las operaciones, delegación de autoridad y participación de responsabilidad.
3. Políticas y Prácticas.- Principios de orientación que contribuyen a alcanzar los objetivos preestablecidos, uniformando los diversos criterios que surgen en solución de diferentes aspectos

manteniendo eficiencia en la administración de la empresa, las políticas se mantienen como normas específicas a diferencia de las prácticas que surgen de la costumbre, que en la generalidad de los casos carece de fundamentos.

4. **Sistemas y Procedimientos.**- Deberán buscar el cumplimiento de los objetivos particulares (área, Departamento o Sección) e institucionales, determinados por la Empresa, observando rigurosa secuencia del proceso administrativo.
5. **Métodos de Control.**- Instrumentos que permiten la comparación medición y evaluación de resultados obtenidos con planes previos, objetivos, políticas, sistemas y procedimientos, para efectos de actualización y adecuación de los mismos.
6. **Recursos Materiales y Humanos.**- Determinación del grado de tecnificación física requerida para que la empresa actúe correctamente en el medio ambiente y obtenga las utilidades adecuadas. Mantener el equilibrio y punto óptimo respecto al número de empleados necesarios para el debido cumplimiento de los objetivos.

7. **Medios de Operación y Normas de Ejecución.- Exámen, análisis y evaluación de los requerimientos necesarios para realizar todas y cada una de las actividades de la empresa y ajustar la tasa de - variación a límites razonables en base a tempo- radas, ciclos, situaciones especiales, por medio de objetivos predeterminados, procedimientos de ejecución, medición del desempeño a la ejecución en medida cualitativa y cuantitativa.**

## FASE II. EVALUACION.

### A) FACTORES A EVALUAR.

1. Panorama económico.
2. Adecuación de la estructura de la empresa.
3. Cumplimiento de las Políticas y Procedimientos.
4. Exactitud y confiabilidad de los controles.
5. Métodos de protección.
6. Causas de variaciones.
7. Utilización adecuada de mano de obra y equipo.
8. Métodos satisfactorios de operación verbal.

### B) ANALISIS CIENTIFICO, INTERPRETACION Y SINTESIS.

1. Estudiar elementos.

2. Realizar un diagnóstico detallado.
3. Determinar finalidades y relaciones.
4. Buscar deficiencias.
5. Balance analítico y comprobar eficiencia.
6. Encontrar problemas.
7. Precisar soluciones.
8. Determinar alternativas.
9. Elaborar métodos de mejoramiento.

### FASE III. PRESENTACION.

- A) DISCUSION VERBAL DE ASPECTOS IMPORTANTES.
- B) INFORME ESCRITO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y -  
RECOMENDACIONES.

### FASE IV. VIGILANCIA.

- A) APOYO AL DISEÑO FORMAL PROPUESTO.
- B) COMPLEMENTAR ASUNTOS INCONCLUSOS.
- C) EXAMEN E INFORME DE LA IMPLANTACION DE MEDIDAS - -  
CORRECTIVAS.

El método posee alto grado de tecnificación respecto a los puntos de análisis, que pueden mezclarse y fusionarse para estudiarlos desde otro enfoque particular, ya que el método como un todo utiliza el enfoque tridimensional,

que se compone de los enfoques estructural, funcional, y proceso administrativo.

No establece la cuantificación en medición de la administración de la empresa sujeta a estudio, situación - que imposibilita la comparación de auditorías administrativas anteriores con estudios posteriores en parámetros escalares, los análisis comparativos serán nominales y los resultados de los mismos serán desviaciones particulares, sujetas a correcciones específicas.

La prioridad respecto a la aplicación de medidas correctivas es competencia de la dirección de la empresa, el autor propone la revisión y exámen de la implementación de dichas medidas ya que la afectación de un aspecto - particular repercutirá en otros aspectos de la empresa.

### 3. DIAGNOSTICO POR FUNCIONES.

Realizado por el Centro Nacional de Productividad en - base al método del Análisis Factorial elaborado por investigadores del Banco de México, S. A.

El método clasifica los aspectos generales de una empresa productiva de transformación en funciones para - evaluar la eficiencia de cada una de ellas y medir los

efectos a las relaciones entre las mismas.

Para efectos de estudio y análisis de las funciones, divide cada una de ellas en elementos y éstos a su vez en componentes.

Las funciones son las siguientes:

1. DIRECCION.- Es la orientación y manejo de la empresa mediante la vigilancia de sus actividades.

Objetivo.- Fijar a la empresa objetivos razonables y proveerla de los medios necesarios para alcanzarlos optimizando recursos.

2. PRODUCTOS Y PROCESOS.- Es la selección y diseño de los bienes o servicios que ha de producir la empresa y los métodos usuales en la fabricación de los mismos.

Objetivo.- Seleccionar los artículos a producir que satisfagan las necesidades de los consumidores y permitan la obtención de utilidades adecuadas a la empresa.

3. FINANCIAMIENTO.- Obtención de recursos monetarios y crediticios.

Objetivo.- Proveer los recursos económicos necesarios a la empresa para satisfacer sus necesidades a corto, mediano y largo plazo.

4. ACTIVIDAD PRODUCTIVA.- Transformación de materia -- prima en productos comercializables.

Objetivo.- Optimizar tiempos y movimientos en las - operaciones de producción.

5. FUERZA DE TRABAJO.- Número de empleados necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa.

Objetivo.- Seleccionar y adiestrar al personal idóneo para alcanzar la máxima productividad con el mínimo número de empleados.

6. MEDIOS DE PRODUCCION.- Bienes muebles o inmuebles - que permitan el máximo rendimiento productivo.

**Objetivo.-** Definir la razonabilidad de inversión en activos fijos en cuanto a tecnificación y requerimientos del mercado.

**7. VENTAS Y DISTRIBUCION.-** Orientación y manejo de los productos para hacerlos llegar a los consumidores.

**Objetivo.-** Determinar los canales de distribución adecuados, precios de los productos razonables a la inversión.

**8. CONTABILIDAD Y ESTADISTICA.-** Registro de las transacciones y operaciones de la empresa con la finalidad de poseer información básica para el cumplimiento de obligaciones fiscales y toma de decisiones.

**Objetivo.-** Establecer y mantener técnicas de recopilación de datos financieros y económicos que sean la base de la estandarización y optimización.

9. SUMINISTROS.- Abastecimiento de materias primas, materiales auxiliares y servicios necesarios para el desarrollo de la actividad productiva y operaciones generales de la empresa.

Objetivo.- Proporcionar a la empresa los materiales y servicios al precio, cantidad, calidad, y oportunidad convenientes.

10. MEDIO AMBIENTE.- Conjunto de influencias externas - que actúan sobre las operaciones de la empresa, ya que ésta nace de las necesidades del medio ambiente, el cual condiciona las actividades de la empresa en diferentes medidas, grados y aspectos, de manera inevitable.

El método establece los siguientes principios para su aplicación:

1. Principio de la función limitante.

Una función desempeñada ineficientemente provocará limitaciones en el rendimiento productivo y correcto

desempeño de otras funciones, situación que influirá en los resultados de la administración de la empresa.

## 2. Principio de la función limitada.

Es poco razonable mejorar una función que es influenciada negativamente por otras funciones obstaculizando que ésta cumpla con sus objetivos.

## 3. Principio de los círculos viciosos.

Se constituye un círculo vicioso cuando dos o más -- funciones se limitan una a continuación de la otra y la última de la cadena limita a la primera.

## 4. Ley del mínimo de Justus Von Liebig.

La eficiencia total de la empresa no es igual al promedio de la eficiencia de sus funciones, sino mas -- bien es igual a la función más deficiente.

La metodología de aplicación del Diagnóstico por Funciones consta de las etapas siguientes:

### ETAPA I. LOCALIZACION DE FUNCIONES.

Consiste en determinar en que áreas funcionales de la estructura administrativa de la empresa se ejercen una o más funciones anteriormente mencionadas.

#### ETAPA II. RECOPIACION DE DATOS.

Se descompone la función en elementos y a su vez en componentes para estar en posibilidad de establecer cuestionamientos, entrevistas, investigación documental, etc.

#### ETAPA III. ANALISIS FACTORIAL.

Consiste en ponderar y evaluar la eficiencia del desempeño de cada función a través de sus elementos y componentes, emitiendo un juicio de valor integral de cada uno de los elementos, el valor nominal deberá convertirse en valor escalar por medio de la siguiente tabla:

NOMINAL	ESCALAR
BUENO	80 - 100
REGULAR	26 - 79
MALO	1 - 25
INEXISTENTE	0

así;

$$\text{EFICIENCIA DE LA FUNCION} = \frac{ZB + ZR + ZM}{N}$$

DONDE:

B = Calificación escalar Elementos Buenos

R = Calificación escalar Elementos Regulares

M = Calificación escalar Elementos Malos

N = Número de elementos de la función.

#### ETAPA IV. ANALISIS CASUAL.

Se determinan las causas por las cuales el desempeño de los elementos de cada función no ha sido bueno, que pueden ser debido a la limitación de otras funciones sobre la estudiada y/o en la función misma.

así;

$$\text{LIMITACION A LA FUNCION} = \frac{\text{NUMERO DE INCIDENCIAS DE LA POR LAS DEMAS FUNCIONES} \quad \text{FUNCION CAUSAL}}{\text{TOTAL DE CAUSAS}}$$

#### ETAPA V. MATRIZ DE LIMITACIONES Y CAUSAS.

Consiste en representar a manera de cuadro esquemático y en forma independiente:

1. La eficiencia y deficiencia de cada una de las funciones.
2. Las limitaciones en forma integral que existen entre las funciones.

#### ETAPA VI. RED DE LIMITACIONES.

Representa gráficamente las limitaciones que existen entre las funciones de manera que se identifican los círculos viciosos, las series más largas y las limitaciones más perjudiciales.

En esta etapa se observa claramente la prioridad respecto a la aplicación de medidas correctivas, debido a que una función podrá limitarse a sí misma y a otras funciones más, situación que determina corrección, adecuación y solución a los problemas de dicha función, por supuesto se deberá elaborar un estudio de aspectos como tiempo, costo y disponibilidad, entre otros, para establecer un análisis crítico de las prioridades reales de la empresa.

#### ETAPA VII. FIJACION DE METAS.

Determinar el grado de eficiencia en que es posible --

llevar a cabo cada función después de la implantación de las medidas correctivas.

Las limitaciones que ejerce el medio ambiente sobre algunas funciones son inevitables y el grado de eficiencia - de dichas funciones será influenciada en un porcentaje - negativo relativo sujeto a variaciones inciertas.

Algunas funciones recibirán meta-eficiencia menor al 100% debido a que alcanzar 100% de eficiencia implicaría tomar acciones antieconómicas o exista indisponibilidad de recursos financieros en la empresa.

#### ETAPA VIII. PLANEACION DE ACCIONES.

Elaborar planes estratégicos para la implantación de las medidas correctivas.

El método del Diagnóstico por Funciones establece la cuantificación en medición de la administración de la empresa en parámetros escalares bajo el apoyo del método científico y técnicas de la investigación de operaciones.

Identifica la problemática administrativa de cada una de las funciones, así como medición de la influencia que - existe entre las funciones, la prioridad en aplicación - de medidas correctivas y medición de eficiencia esperada

al aplicar dichas correcciones.

Establece un juicio a determinado período y en momento específico, obteniendo resultados comparables a otros - períodos, incrementando así la tecnificación de la empresa y fomentando la instrumentación para decisiones - de dirección.

#### 4. JORGE ALVAREZ ANGUIANO.

Establece que los factores a descomponer para llevar a cabo la Auditoría Administrativa de una empresa serán sujetos a la determinación de etapas, niveles y funciones de la siguiente manera:

##### I. ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO:

- A) Previsión.
- B) Planeación.
- C) Organización.
- D) Integración.
- E) Dirección.
- F) Control.

##### II. NIVELES JERARQUICOS:

- A) Representante de los propietarios.
- B) Gerencia o Dirección General.
- C) Gerencia Departamental.
- D) Niveles de Supervisión.

### III. AREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA:

- A) Planeación.
- B) Producción.
- C) Mercadotecnia.
- D) Finanzas.
- E) Personal.
- F) Relaciones Públicas.
- G) Control.

### IV. LA METODOLOGIA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA QUE SUGIERE EL AUTOR SE COMPONE DE 4 ETAPAS SIGUIENTES:

#### 1. Exámen.

Obtención de información referente a las actividades desarrolladas en las diferentes áreas funcionales, por medio de entrevistas, cuestionarios, observación directa y documentos de la empresa.

#### 2. Evaluación.

Estudio reflexivo y analítico de la información - obtenida, diagnosticando problemática y proponiendo alternativas de acción.

3. Presentación.

Informe de los resultados de la Auditoría Administrativa.

4. Persecución.

Complementación de acciones que la empresa debe - llevar a cabo, para corrección de desviaciones.

V. PLANEACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y EXAMEN.

1. Programa.

Curso de acción que ha de seguirse en el desarrollo de la Auditoría Administrativa hasta su terminación.

Determinando el tiempo, personal y documentos auxiliares necesarios para su efecto.

2. Investigación Preliminar.

Obtención de datos generales de la empresa analizando estructuras fundamentales y diferencias con otras empresas del mismo sector operacional.

3. Entrevistas.

Seleccionar entre directivos, trabajadores y consumidores a las personas para establecer contacto directo con los mismos, platicar sobre aspectos - específicos de la empresa y sugerencias.

4. Definición del área a investigar.

Que podrá ser la empresa, área, departamento, sis tema o procedimiento específicamente.

5. Determinación del tiempo disponible para la Auditoría Administrativa.

Podrá variar de acuerdo a la extensión y profundidad de la misma, así como los recursos humanos de terminados para su realización.

6. Selección del personal para realizar la Auditoría.

Deberá ser un equipo de especialistas en cada una

de las áreas a investigar, coordinados por un jefe o director.

#### 7. Cuestionarios de Posición.

Obtención de información base, para la evaluación de factores en cada una de las áreas a estudiar.

### VI. EVALUACION.

#### 1. Ponderación de funciones.

Determinación del valor a asignar a cada una de las funciones para definir su importancia relativa en influencia a la eficiencia de la empresa, - en el supuesto de que el valor total de la empresa será del 100% compuesto por los porcentajes - asignados a cada área funcional.

#### 2. Determinación de factores a evaluar en cada función.

- A) Adecuación de objetivos y políticas.
- B) Grado de cumplimiento de objetivos y políticas.
- C) Adecuación de la estructura orgánica.
- D) Grado de cumplimiento de la estructura orgánica.

- E) Adecuación de estándares de operación.
- F) Grado de cumplimiento con los estándares de operación.
- G) Eficiencia del personal.
- H) Adecuación de recursos materiales y financieros.

### 3. Asignación de puntos a los factores a evaluar:

Con el objeto de dar mayor amplitud al juicio del auditor, se utilizan puntos arbitrarios pero estandarizados a toda la empresa, es decir, 100% de eficiencia de la empresa, serían determinado número de puntos totales, integrados por los valores en puntos de cada una de las funciones.

### 4. Determinación de grados.

Son los números representativos a una escala de valores para establecer una calificación.

APRECIACION	GRADOS	CUMPLIMIENTO
EXCELENTE	5	90 a 100%
MUY BIEN	4	80 a 90%
BIEN	3	60 a 80%

APRECIACION	GRADOS	CUMPLIMIENTO
REGULAR	2	40 a 60%
MAL	1	20 a 40%
MUY MAL	0	0 a 20%

La determinación total de puntos que ha de corresponder a cada función será la suma de los puntos de sus factores.

Ejemplo:

PONDERACION DE LA FUNCION	PUNTOS ESTANDARIZADOS	GRADOS APRECIACION	GRADOS	TOTAL PUNTOS GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LA FUNCION.
25 %	x	10	x	X

Obteniendo la calificación máxima de eficiencia de la empresa, sumando el total de puntos máximos de cada función, se establece la comparación de los resultados obtenidos en la Auditoría Administrativa y se define el grado de eficiencia real en la administración de la empresa.

## VII. PRESENTACION DEL INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Deberá redactarse de manera adecuada, clara, concisa y entregarse en momento oportuno.

Los elementos de un informe propuestos por el autor son los siguientes:

1. Alcance de la Auditoría.

A) En cuanto a su profundidad.- Especialización en aspectos de la investigación.

B) En cuanto a su extensión.- Areas, departamentos, sistemas, empresa.

2. Apreciación crítica de aspectos fundamentales.

Análisis de influencias inter-áreas o inter-departamentos que repercuten en la eficiencia de la administración de la empresa.

La presentación de estos aspectos debe ordenarse de acuerdo a la relevancia de los mismos.

3. Evaluación de la empresa.

Diagnóstico general del estudio de la empresa, - integrando el desempeño de las actividades desarrolladas en cada área funcional.

#### 4. Recomendaciones.

Observaciones referentes al mejoramiento de la - eficiencia de la empresa, serán sujetas a los re cursos financieros, técnicos y humanos que posee la empresa.

#### 5. Control de las recomendaciones.

Vigilancia de las acciones correctivas propuestas en la Auditoría Administrativa, así como los resultados obtenidos posteriormente a la aplicación de las mismas.

El método es en síntesis, de versatilidad inmensurable debido a que puede ser aplicado en gran diversidad de empresas, y de acuerdo a las necesidades de - las mismas.

Cuantifica en medición escalar la administración de la empresa sujeta a estudio facilitando los resultados obtenidos en otros períodos y momentos determinados,

la prioridad respecto a la aplicación de medidas correctivas se determina en base a su relevancia, - mas no a su oportunidad, disposición económica y recursos afines involucrados para la implantación de una medida correctiva específica y su relación con otras acciones de la misma naturaleza, ya que estos aspectos serán competencia de la dirección general de la empresa.

#### 5. PATRICIA DIEZ DE BONILLA

Inició el fomento de la utilización de la Auditoría Administrativa en México, con la realización de un seminario de investigación titulado " Auditoría Administrativa" que contempla la metodología de William P. Leonard a manera de aprendizaje del mismo por medio de un sistema autodidácta.

Posteriormente, publico un manual de casos prácticos de Auditoría Administrativa, cuya utilización emprende una educación profesional de práctica, fomenta el análisis crítico de estudiantes de la materia, especialmente los postulantes a la Licenciatura en Administración.

## 6. JUSTIFICACION DEL TEMA A ESTUDIAR.

En base a la lectura de informes editados por la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad -- Nacional Autónoma de México, sobre temas de Seminarios de Investigación Administrativos, específicamente el -- área de Auditoría, se ve afectada por alta incidencia - de estudios a pequeñas y medianas empresas, realicé re- visiones aleatorias de dichos Seminarios de Investiga-- ción, obteniendo como resultado el criterio personal de que la utilización de las investigaciones por parte de otros empresarios, sectores gubernamentales, etc., es - nula, excepto el medio sujeto a estudio, debido al alto grado de especialización en profundidad al realizarlas.

Es importante apoyar el desarrollo de la pequeña y me-- diana empresa en México, debido al avance económico, so- cial y político que posee el País, pero también es impor- tante reflexionar que las grandes empresas tienen enor-- mes problemas administrativos, debido a un incorrecto de- sarrollo, es decir, la planeación sistemática de su cre- cimiento, no recibió la atención necesaria debido a la - magnitud de operaciones y complicación administrativa de las mismas en ausencia de planeación y control, convir-- tiéndose en círculo vicioso.

El objetivo buscado por la presente investigación, es proporcionar a grupos empresariales, alguna orientación administrativa sobre su estructura y el contexto que comprende, pudiendo ser utilizada por la pequeña y mediana empresa, y beneficio del País.

## CAPITULO II

### AUDITORIA ADMINISTRATIVA

#### 1. ANALISIS DE EMPRESAS Y GRUPOS EMPRESARIALES DEDICADOS A LA PRODUCCION, ELABORACION Y DISTRIBUCION DE PRODUCTOS BASICOS.

##### A) ASPECTOS GENERALES.

Los mercados nacionales demandan precios bajos y mayor cantidad de productos básicos, las empresas dedicadas a la producción, industrialización y abastecimiento de los mismos requieren de insumos altamente cotizados y de difícil obtención debido a la crisis y problemática que sufre nuestro País en el sector agropecuario, como son: insuficiencia de tierras cultivables, inadecuada programación de cultivo-tierra, climas extremosos, cambios de temporal, falta de financiamiento o alto costo del mismo para el campo, - entre otros.

Los productos básicos a los cuales se evoca el presente estudio son la "carne animal para consumo humano" según la clasificación determinada por la Secretaría - de Comercio y Fomento Industrial, así como subproductos

derivados de su producción y proceso.

LOS ANIMALES SUSCEPTIBLES DE EXPLOTACION A GRAN ESCALA PARA TALES FINES SON:

AVES EN GENERAL

GANADO BOVINO

GANADO PORCINO

GANADO VACUNO

CONEJOS.

Las empresas dedicadas a la explotación de los mismos carecen de los recursos económicos, técnicos y humanos suficientes para realizar las operaciones requeridas por un sistema estratificado de producción, proceso, elaboración y distribución, la carga de operaciones - es de gran magnitud, lo cual dificulta la correcta - aplicación del proceso administrativo.

Dichas empresas optan por ejercer alguna de las opera ciones del sistema general requerido en la explotación de estos productos básicos.

Las operaciones de vinculación de explotación son rea lizadas de una a otra empresa, extrañas entre sí, situación que imposibilita el abatimiento de costos; el

márgen de utilidad captado por una empresa a determinada etapa del sistema general de explotación se acumula al márgen de utilidad captado por otra empresa a la siguiente etapa del sistema general de explotación.

A la finalización del sistema general de explotación los productos tienen un precio muy elevado, ésto es sin tomar en cuenta que en algunos casos la comercialización es sujeta a la acumulación de nuevos márgenes de utilidad ejercidos por mayoristas, distribuidores, etc.

Algunos de los productos sujetos a estudio, obedecen a un precio oficial establecido por las autoridades, situación que redundan en descapitalización o bajo rendimiento de inversión para las empresas explotantes.

El inversionista retira su iniciativa de empresas dedicadas a operaciones de las últimas etapas del sistema general de explotación e invierte en empresas -avocadas a las primeras etapas.

En períodos cíclicos anuales se perciben excedentes exorbitantes en las primeras etapas del sistema --

general de explotación, razón por la cual se saturan los mercados nacionales y el precio de los productos baja, surgen problemas financieros en dichas empresas y se descompensan los abastecimientos de insumos para las segundas etapas.

De igual manera se perciben anualmente excedentes de producción, de gran magnitud en las segundas etapas del sistema general de explotación, debido a la acumulación de excedentes en las primeras etapas, los precios bajan y el empresario en algunos casos es obligado por el mercado a destruir dichos productos, ya que llevar a cabo la comercialización implicaría gastos como son fletes, seguros, sueldos y salarios, entre otros y el déficit sería mas alto que el costo de producción.

#### B) SISTEMA GENERAL DE EXPLOTACION:

La forma en que las empresas y grupos empresariales producen, elaboran y distribuyen la carne animal para consumo humano, se puede agrupar en ocho grandes áreas:

- |   |   |   |
|---|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Postura.             <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Progenitoras.</li> <li>b) Reproductoras.</li> </ol> </li> <li>1.1. Inseminación.             <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Ganado en General.</li> </ol> </li> <li>2. Incubación.</li> <li>2.1. Nacimiento.             <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Ganado en General.</li> </ol> </li> <li>3. Engorda.</li> </ol> | } | <p>PRIMERAS ETAPAS<br/>(Producción)</p>       |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Proceso en Canal.</li> <li>5. Proceso en Evisceración.</li> <li>6. Proceso en Subproductos.</li> <li>7. Proceso en Productos Elaborados.</li> <li>8. Venta de Productos Procesados.</li> </ol>  | } | <p>SEGUNDAS ETAPAS<br/>(Proceso y Ventas)</p> |

## 2. METODOLOGIA A SEGUIR.

Del análisis de los diversos autores de Auditoría Administrativa, se concluye que la metodología a utilizar es la siguiente:

### A) PLANEACION.

- Investigación Preliminar.-

Conocer el grupo empresarial mediante las entrevistas

con el Director General y Gerentes Generales, así como visita a las instalaciones.

- **Análisis de la Información Recabada.-**

Estructurar la información obtenida en la investigación preliminar, como antecedentes históricos, giro de la empresa, objetivo de la empresa, ubicación física y estructura organizacional.

- **Técnicas y Medios a Utilizar.-**

Se considerarán entrevistas y observación directa, como instrumentos principales para conocer la situación actual del grupo empresarial.

**B) EXAMEN.**

- **Entrevistas.-**

Se realizarán preguntas aleatorias a cuestiona---namientos y dudas, surgimiento de pláticas.

- **Inspección y Observación.-**

La finalidad de esta técnica es verificar la objetividad y veracidad de la información recabada en entrevistas.

### C) EVALUACION.

Se analizará la información por medio de las técnicas mencionadas en la etapa de examen, por medio de:

- Clasificación de la información por empresas.
- Clasificación de la información por áreas funcionales.
- Organigramas Estructuración Formal.

### D) INFORME Y PERSECUCION DE OBJETIVOS.

Contemplará la implantación de medidas correcticas.

## 3. ANALISIS DE LAS EMPRESAS DEL GRUPO. (Plan Actual)

### 3.1. EMPRESAS:

ALFA  
BETA  
GAMA  
DELTA  
EPSILON

El objeto social de estas empresas es la compra-venta, cría y producción de animales destinados a la obtención de carne animal para consumo humano, así como sus derivados, comprendiendo todo acto industrial y/o comercial relativo a lo anterior.

La realización de operaciones afines al objeto social en un fusionamiento funcional de las empresas, imposibilita la determinación de costos, ingresos, etc., que de manera real deben afectar a cada empresa independientemente de otras.

Cada una de las empresas ostenta un consejo de administración cuyos integrantes no tienen ingerencia legal en las demás, las acciones se encuentran en el mercado público de inversión.

El organigrama empresarial No.2, muestra las funciones realizadas por dichas empresas, de manera común ejercen operaciones similares o iguales, es decir, algunas empresas llevan a cabo todas las funciones, otras desarrollan dos o tres funciones únicamente y una o dos empresas desempeñan únicamente una función.

Existen problemas respecto a la toma de decisiones en consejos de administración debido a que la - -

magnitud de operaciones manejadas en una empresa son mayores en una que en otra, los objetivos buscados - en una empresa, bajo condiciones diferentes a las experimentadas en otra empresa, obliga satisfacción de objetivos en diferentes grados de extensión y profundidad.

### 3.2. EMPRESA: ZETA

#### ETA

El objeto social de estas empresas es la compra-venta, cría, engorda, producción y distribución de animales destinados a la obtención de carne animal para el consumo humano, sus derivados, así como todo acto industrial y/o comercial relacionado directa o indirectamente con los fines sociales.

Al igual que las empresas analizadas anteriormente, éstas poseen un consejo de administración diferente una de otra y sus acciones están colocadas en el mercado de inversión.

El incremento en las operaciones de cada una de ellas, obligó un crecimiento y ejercicio de una nueva función, transporte, realizando grandes inversiones en activos fijos y aumento de personal.

### 3.3. EMPRESA: TETA.

Tiene como objeto social la compra-venta, procesa--- miento y distribución de todo tipo de animales desti--- nados a la obtención de carne animal para consumo hu--- mano, sus derivados y en general todo acto industrial y/o comercial relativo a lo mencionado anteriormente.

Las acciones se encuentran distribuidas entre el pú--- blico inversionista, su consejo de administración es integrado por personas ajenas a asamblea de accionis--- tas y consejos de administración de otras empresas - del grupo.

### 3.4. EMPRESAS YOTA.

#### CAPA.

Los poseedores de acciones y su consejo de adminis--- tración son independientes respecto a otras empresas del grupo.

El objeto social es la compra-venta y distribución - de todo tipo de carne animal procesada destinada al consumo humano y todo acto industrial y/o comercial relacionado directa o indirectamente con los fines - sociales.

Las operaciones de dichas empresas son variables en magnitud debido a la demanda del mercado en tipo de producto, presentación y fluctuaciones en el precio.

#### 4. ANALISIS DE LAS AREAS FUNCIONALES DEL GRUPO. (Plan Actual)

##### 4.1. AREA FUNCIONAL DE PRODUCCION.

La función producción se divide en:

##### 4.1.1. OPERACION POSTURA.

###### A) Aves en General.-

- Progenitoras.- Aves de raza tipo pesado - destinadas a la reproducción y surgimiento de las reproductoras.

- Reproductoras.- Aves de raza tipo ligero destinadas a la reproducción y surgimiento de las aves de tipo engorda.

Su explotación obedece a la obtención del a ve destinada a la cría, engorda, sacrificio,

procesamiento y preparación de carne para consumo humano.

**B) Ganado en General.-**

- Bovino.- Manejo y cuidado de sementales pesados raza pura, así como madres de cría y de reemplazo.
- Porcino.- Manejo y cuidado de sementales pesados (verracos), madres de cría y de reemplazo.
- Vacuno.- Manejo y cuidado de toros sementales, madres de cría, de reemplazo y vacas secas.

El manejo de los nacimientos es responsabilidad de esta área, situación por la que se dificulta el procedimiento administrativo y operacional respecto a la cuantificación y cuidado de las madres cubiertas.

El factor higiene y salubridad sufre un incremento en riesgo, la prevención de anti-contaminación es muy baja.

#### 4.1.2. OPERACION INSEMINACION.

- A) Aves en General.- Selección de huevo infértil y fértil, incubación de este último.

Transportación de aves de un día de nacidas al área correspondiente, postura o engorda.

- B) Ganado en General.- Cobertura de madres de cría y reemplazo por medio del sistema directo o artificial.

Transportación de ganado tipo a la edad de destete al área correspondiente, alimentación o engorda.

#### 4.1.3. ANALISIS DE NACIMIENTO Y ENGORDA.

- A) Aves en General.  
B) Ganado en General.

Estadística de resultados obtenidos respecto a:

- Animales iniciados. (Por tipos).

- Porcentaje de mortalidad.
- Animales cubiertos.
- Nacimientos logrados.
- Consumo de alimento en alimentación.
- Consumo de alimento en engorda.
- Porcentaje de conversión: alimento por kilo de carne producida.
- Ciclos de productividad - descanso.
- Enfermedades incidentes. (Tipo y por raza).
- Períodos de vacunación.
- Sistemas de anticontaminación.
- Porcentaje de eliminaciones por inspección veterinaria, animales (tipo y raza), huevo (tipo).

#### 4.1.4. OPERACION ENGORDA.

A) Aves en General.- Manejo y cuidado de aves - de engorda, en obtención - de menor mortalidad y mayor conversión.

B) Ganado en General.- Manejo y cuidado de ganado de engorda en obtención de menor mortalidad y mayor conversión.

Transportación de producción tipo a la edad -- máxima o conversión máxima, lo que suceda primero, para su procesamiento.

#### 4.2. AREA FUNCIONAL DE PROCESO.

La función Proceso se divide en:

- 4.2.1. AREA RECEPCION: Inicio de la operación procesamiento, cuantificación del número de animales vivos y muertos recibidos en planta procesadora, peso y calidad de los mismos. Sacrificio y canalización de los componentes de desecho.
- 4.2.2. AREA CANAL: Corte del producto en estructura -- primaria.
- 4.2.3. AREA EVISCERADO: Corte del producto en estructuras secundarias y canalización de los componentes de desecho.
- 4.2.4. AREA EMPAQUE: Preparación del producto en presentación adecuada la pieza y requerimientos del mercado.

4.2.5. AREA REFRIGERANTES: Producción y abastecimiento de hielo en diversas presentaciones como insumo del procesamiento.

4.2.6. AREA MANTENIMIENTO: Prevención y corrección de descomposturas mecánicas en el equipo de proceso.

Todas las operaciones de esta área funcional se realizan por tipo de producto y entre cada una de las áreas operacionales se registra el peso.

#### 4.3. AREA FUNCIONAL DE VENTAS.

La función de ventas se divide en base a sus canales de distribución de la manera siguiente:

4.3.1. VENTAS A DOMICILIO EN CANAL: Entrega domiciliaria a clientes por medio de transportes adecuados al tipo de producto y presentación en canal.

**4.3.2. VENTAS ESTABLECIMIENTOS EN CANAL.** Venta en esta  
blecimientos  
propios, los  
cuales operan  
por tipo de -  
producto y pre  
sentación en  
canal.

**4.3.3. VENTAS ESTABLECIMIENTOS EN EVISCERADO:** Venta en  
establecimientos propios  
cuya operación es por -  
tipo de producto y pre-  
sentación en piezas.

**4.3.4. PERSONAL DE VENTAS:** Reclutamiento, selección, -  
contratación y control de -  
personal en dicha área.

**4.3.5. TRANSPORTE EN PRODUCTOS PROCESADOS:** Por canal de  
distribución,  
tipo de produco  
to y presenta-  
ción.

**4.4. AREA FUNCIONAL DE ADMINISTRACION.**

Comprende:

**4.4.1. UNIDAD DE INFORMATICA Y PROCESAMIENTO DE DATOS:**

Registro, análisis y adecuación de información operativa, contable, - financiera, económica y estadística de todas las empresas y áreas - funcionales del grupo.

**4.5. AREA FUNCIONAL DE CONTADURIA.**

Se divide en base a áreas geográficas de la manera siguiente:

**4.5.1. CONTADURIA GUADALAJARA:** Registro, análisis y - control de datos, documentación y tenencia de libros de las empresas dedicadas a producción operación postura e in seminación.

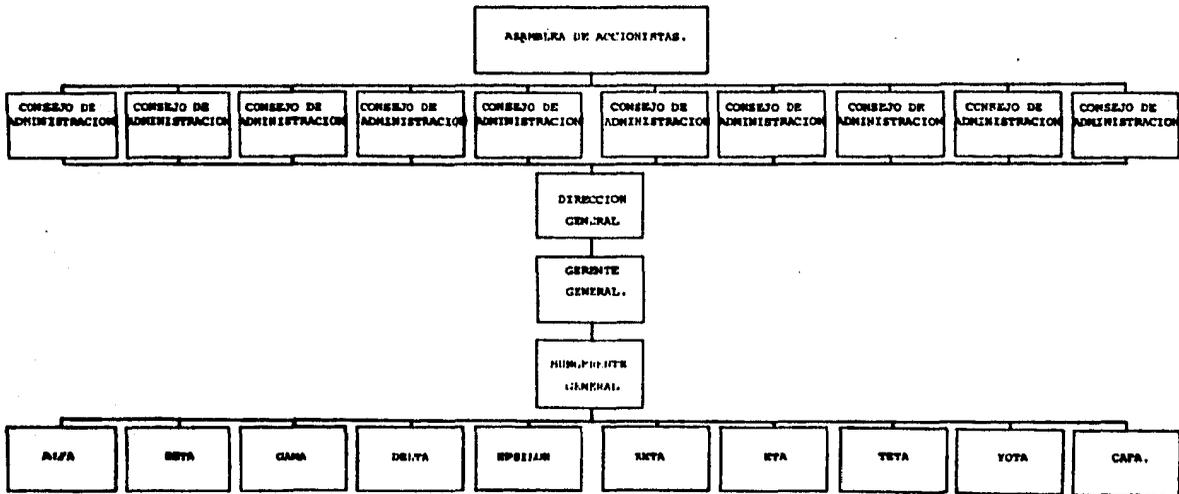
**4.5.2. CONTADURIA GENERAL. (México):** Registro, análisis y control de datos e informa ción contable de todas las - empresas y áreas funcionales del grupo.

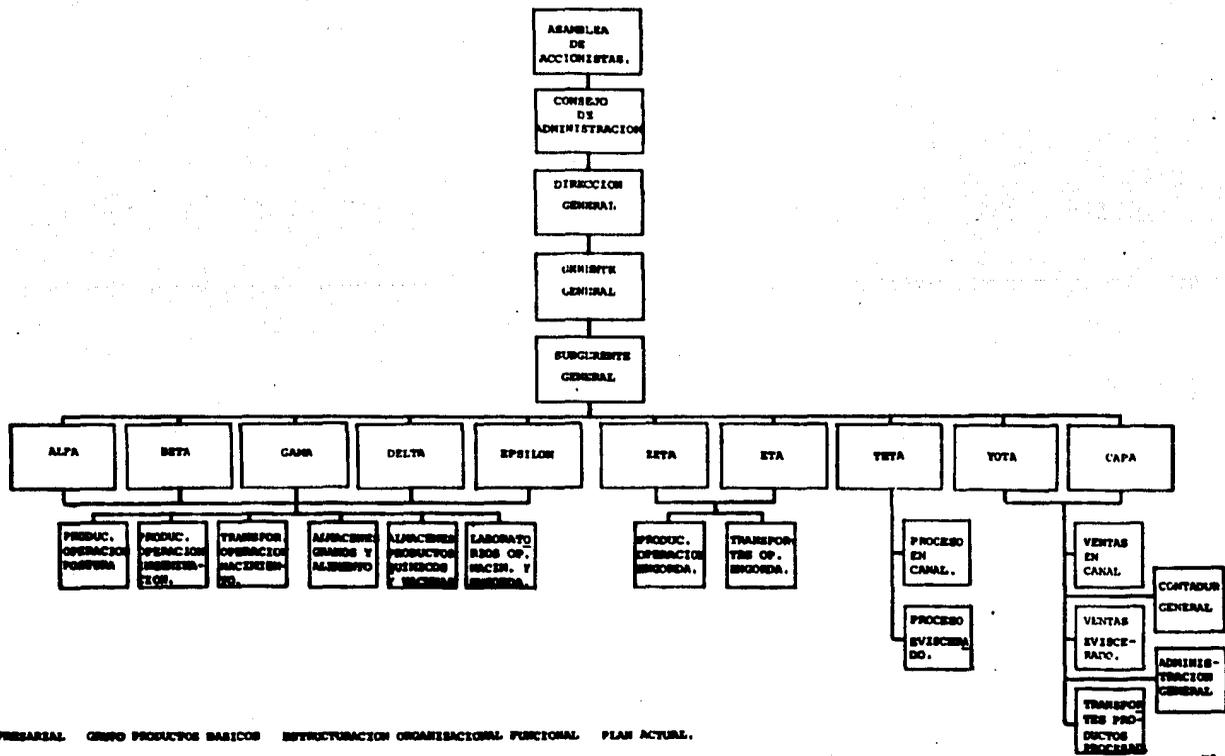
4.5.3. CONTADURIA MONTERREY: Registro, análisis y -- control de datos, documen- tación y tenencia de li- - bros de las empresas dedi- cadas a producción opera- ción engorda y proceso.

4.5.4. CREDITO Y COBRANZA: Captación de recursos mone- tarios en efectivo y docu- mentos, centralización de - la función tesorería en una única empresa.

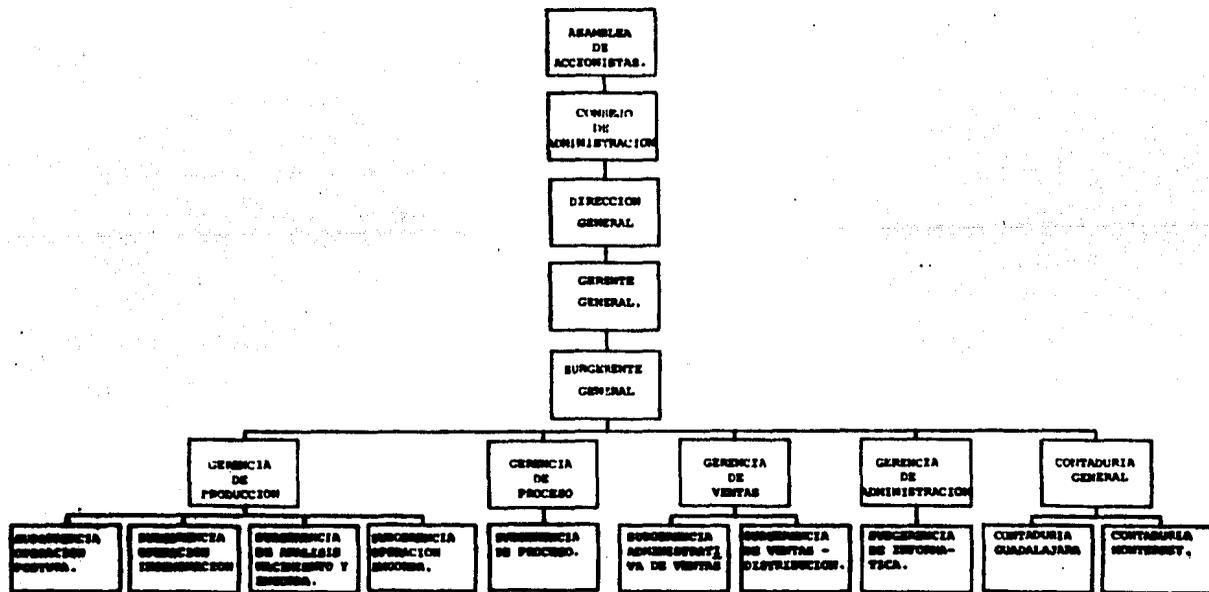
5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL GRUPO EMPRESARIAL SUJETO A ESTUDIO (PLAN ACTUAL). 31 DE DICIEMBRE DE 1983.

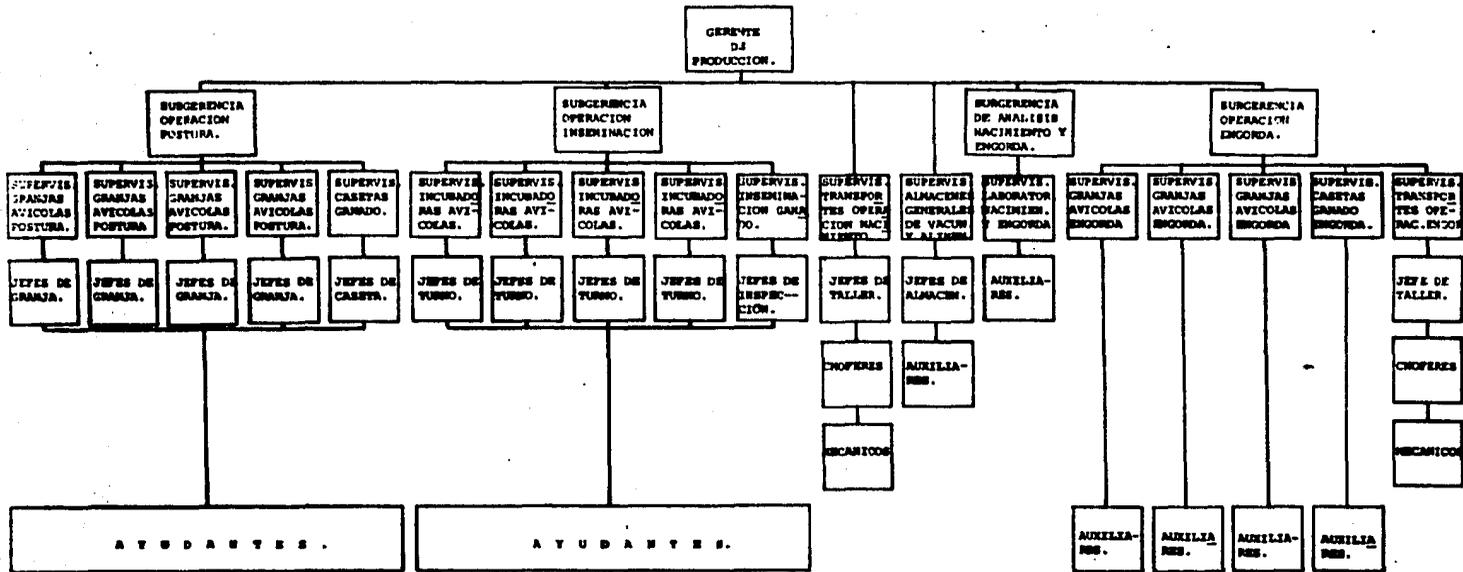
1. ORGANIGRAMA EMPRESARIAL. Estructuración Formal.
2. ORGANIGRAMA EMPRESARIAL. Estructuración Funcional.
3. ORGANIGRAMA AREAS FUNCIONALES. Estructuración Formal.
4. ORGANIGRAMA AREA FUNCIONAL DE PRODUCCION. Estructura- ción Formal.
5. ORGANIGRAMA AREA FUNCIONAL DE PROCESO. Estructuración Formal.
6. ORGANIGRAMA AREA FUNCIONAL DE VENTAS. Estructuración Formal.
7. ORGANIGRAMA AREAS FUNCIONALES DE ADMINISTRACION Y CON- TADURIA. Estructuración Formal.

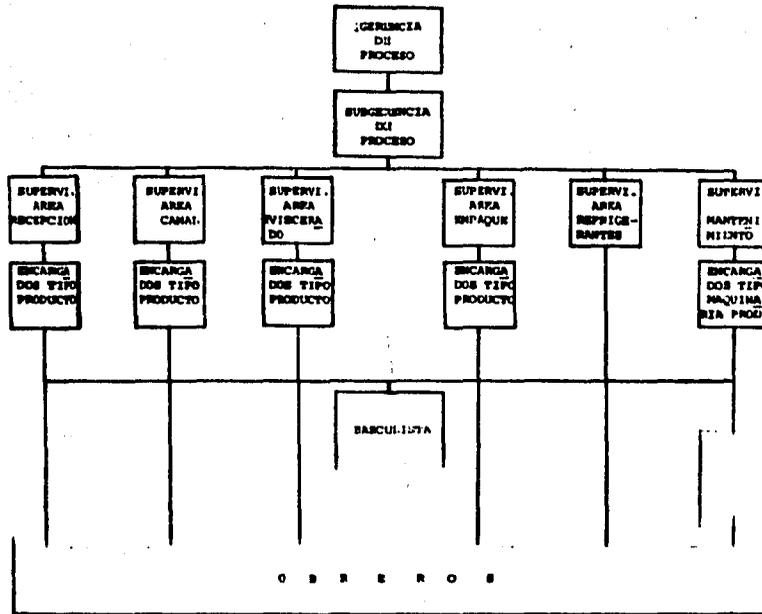




ORGANIGRAMA EMPRESARIAL GRUPO PRODUCTOS BASICOS REESTRUCTURACION ORGANISACIONAL FUNCIONAL PLAN ACTUAL.

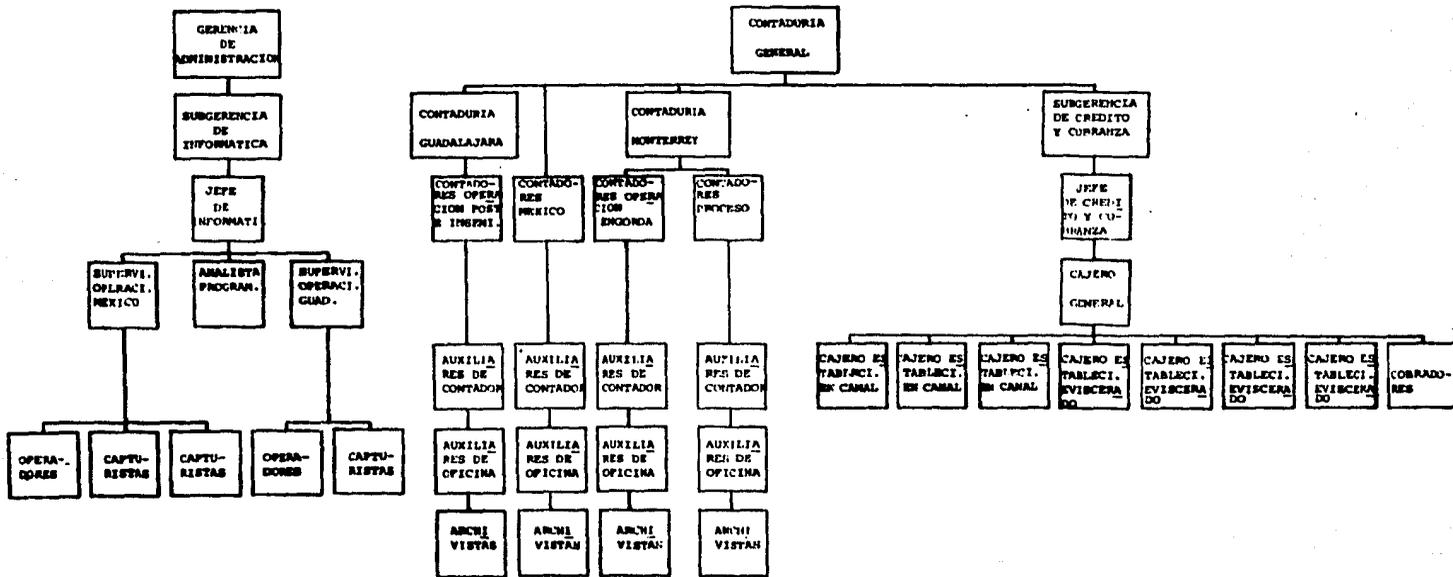






ORGANIGRAMA AREA FUNCIONES DE PROCESO GRUPO PRODUCTOS BASICOS INSTRUCTORES ORGANIZACIONAL FORMAS PLAN ACTUAL.





ORGANIGRAMA AREAS FUNCIONALES DE ADMINISTRACION Y CONTADURIA GRUPO PRODUCTOS BASICOS ESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL FORMAL PLAN ACTUAL.

## 6. INFORME Y COMPROBACION DE HIPOTESIS.

El grupo empresarial creció rápidamente, los frecuentes cambios en las operaciones dificultaron la correcta administración del mismo, las decisiones tomadas en el -- transcurso de su crecimiento y desarrollo adoptaron indirectamente el criterio de corto plazo, es decir, solucionar problemas por un tiempo determinado y al término de dicho tiempo, surgirá el mismo problema con algunas diferencias o creará muchos otros aquel primero.

La planeación sistemática de su crecimiento no recibió la atención necesaria debido a la magnitud de operaciones y complicación administrativa de las mismas, debido a la inadecuada planeación, convirtiéndose en un -- círculo vicioso.

La administración del grupo recae en una dirección general que es sometida por varios consejos de administra--ción, la planeación y el control no tienen medios de -- apoyo debido a que se encuentran diluidos en dichos consejos de administración.

El consenso respecto a la aplicación de medidas de corrección, adecuación, etc., requieren de un punto de partida para su medición, cada consejo de administración tratará

de imponer sus criterios, provocando discrepancia de los mismos con otros consejos de administración, por consiguiente, la baja calidad en entendimiento y toma de decisiones de la dirección general del grupo. Por lo tanto la

#### HIPOTESIS:

CONTAR CON POLITICAS, MANUALES DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS, ESTABLECER CANALES DE COMUNICACION EN UN GRUPO EMPRESARIAL, DETERMINADOS POR UN ENTE ECONOMICO QUE CENTRALICE LA ACTIVIDAD GENERAL, COADYUVARA AL DESARROLLO -- DEL GRUPO Y DEL PAIS. HA SIDO COMPROBADA Y JUSTIFICADA.

Tomando como base los análisis de las empresas, áreas -- funcionales y el tipo de estructuración organizacional - del grupo, considero que debe realizarse una reestructuración jurídica, por medio de la correcta constitución de - las empresas, respecto a objetos sociales, admisión de socios, etc.

Posteriormente, surgirán cambios en la estructura organi zacional de las áreas funcionales, será necesaria la re-distribución de recursos humanos, materiales y técnicos.

Los aspectos mencionados, requieren de adecuación al tipo de sociedad de control que domine el grupo empresarial situación que debiera determinar la Dirección General del

mismo.

De tal manera, que en el Capítulo III, trataré las causas del crecimiento empresarial, tipos de agrupaciones empresariales, ventajas y desventajas, así como la aplicación del proceso administrativo en los mismos.

## CAPITULO III

### ANTECEDENTES

#### 1. EL FENOMENO DE LA COMBINACION DE EMPRESAS.

El fenómeno de la combinación de empresas y creación de grupos empresariales surge a finales del siglo XIV, adaptándose como medida de gran importancia en el sistema empresarial moderno.

La combinación de empresas es definida por Kohler como: "La concentración de dos o más entidades económicas llevada a cabo por la transferencia de los activos netos de una de las entidades económicas a una de las otras (fusión), o a una nueva creada para ese propósito (consolidación). Cualquiera de las dos puede ser, en efecto una compra, con el retiro de uno o más grupos de accionistas o puede ocurrir una comunidad de intereses en la cual toman parte todos los accionistas de acuerdo con su participación." (3)

Esta definición contempla la fusión por la cesión de una empresa en quiebra atendiendo al pago de créditos (Artículo 321 de la Ley de Quiebras y Suspensión de Pagos, Código de Comercio). (4)

La combinación de empresas es definida por Griffin, --

Williams y Larson como: "El término generalmente aplicado para crecimiento externo, en el cual todas o substancialmente todas las operaciones de dos o más firmas son concentradas bajo un control - centralizado." (5)

El Instituto Americano de Contadores Públicos (A.I.C.P.A.) define la combinación de empresas como: "La concentración en una entidad económica de una corporación y una o más empresas - incorporadas o no incorporadas." (6,

A manera general la combinación de empresas se determina al establecimiento de concentración o unión de dos o más empresas bajo una dirección común, con objetivos particulares que tienden a alcanzar objetivos generales en unión de las mismas, que puede ser debido a la cesión, fusión o adquisición total o parcial del capital contable de - otra empresa, así como el establecimiento de contratos - especiales entre las mismas.

## 2. CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS.

El fenómeno de la combinación de empresas surge de la sa tisfacción de necesidades de crecimiento manifestándose de las siguientes formas:

### A) INTERNA.

Debido al aumento de sus operaciones, a consecuencia del incremento de la demanda de sus bienes y servicios, lo cual implica un aumento de capital o incremento de pasivos.

## B) EXTERNA.

Adquisición de otras empresas en funcionamiento, la fusión con otras empresas o la creación de nuevas empresas.

Las empresas generalmente tienden a crecer, algunas planean sistemáticamente su crecimiento, algunas otras crecen demasiado rápidamente, de tal manera que estas últimas experimentan cambios de gran importancia en periodos muy cortos, situación que dificulta la administración de las mismas ya que la toma de decisiones adopta indirectamente el criterio de corto plazo, convirtiéndose en un círculo vicioso de árduo rompimiento.

LAS CAUSAS DEL CRECIMIENTO EXTERNO MENCIONADAS POR --  
CAPPELLA SON LAS SIGUIENTES:

A) "CRECIMIENTO DE LA DEMANDA". Proviene del aumento de la población, mayor consumo individual o colectivo, sustitución de productos, etc.

- B) "CAMBIOS TECNOLOGICOS". Respuestas al estímulo de crecimiento de la demanda, desenvolvimiento hacia un nivel de producción superior.
- C) "DESCUBRIMIENTOS E INNOVACIONES". Se refiere a la necesidad que representa investigar sobre campos específicos inherentes a la operación de las empresas.
- D) "BUSQUEDA DE UNA MEJOR POSICION EN EL MERCADO". Desarrollo y diversificación de productos, asegurar el abastecimiento de mercancías, entre otros. (7)

El objetivo que han perseguido las empresas ha sido maximizar las utilidades, ya que si éstas son escasas en relación a la inversión, se experimentará una contracción en el crédito y la obtención de capital, surgiendo una limitación al crecimiento.

Actualmente los inversionistas buscan empresas que diversifiquen la producción, el mercado, los riesgos y la tasa de rendimiento sobre la inversión.

De tal manera que las empresas establecen dos objetivos principales alcanzables uno de otro simultáneamente: la maximización de utilidades y la diversificación.

La combinación de empresas es un medio eficiente por el cual los empresarios logran alcanzar dichos objetivos.

### 3. AGRUPACIONES EMPRESARIALES.

A) UNA CLASIFICACION DE LA COMBINACION DE EMPRESAS ATENDIENDO A SU AGRUPACION PUEDE SER LA SIGUIENTE:

1. **COMBINACION HORIZONTAL.-** Es aquella en la que las empresas agrupadas desempeñan la misma actividad, es decir, pertenecen al mismo giro.
2. **COMBINACION VERTICAL.-** Es aquella en la que cada una de las empresas del grupo desempeña actividades específicas, y en grupo conforman un proceso productivo o económico, es decir, de fabricación de materias primas hasta la distribución de producto en el mercado.
3. **COMBINACION EN CONGLOMERADO.-** Es aquella en la que las empresas agrupadas difieren respecto a producción y mercadeo, es decir, pertenecen a distintos sectores de la economía.

En base a la función que realizan las empresas la Escuela Superior de Comercio y Administración -

(E.S.C.A.) establece la siguiente clasificación.

(8)

1. "COMBINACION CONVERGENTE".- Es aquella en la que la producción normal de alguna de las empresas del grupo, surgen coproductos o subproductos que pueden ser aprovechados en la producción de otras de las empresas del grupo.
2. "COMBINACION DIVERGENTE".- Se da en el caso de que de una misma materia prima surjan diferentes productos que sean elaborados por dos o más de las empresas del grupo.
3. "COMBINACION DE NATURALEZA DIFERENTE".- Se da en el caso de combinaciones de empresas sin ninguna interrelación en cuando a funciones.

La Legislación actual de los Estados Unidos Mexicanos regula la combinación de las empresas como la fusión y la transformación de las sociedades (en el Capítulo IX de la Ley General de Sociedades Mercantiles), estbleciendo:

"La fusión de varias sociedades deberá ser decidida por cada una de ellas, en la forma y términos que correspondan según su - --

naturaleza." (9) Refiriéndose a la especie y constitución de las empresas a combinarse.

"Cuando de la fusión de varias sociedades haya de resultar una distinta, su constitución se sujetará a los principios que rigen la constitución de la sociedad a cuyo género haya de pertenecer."

(10)

Las sociedades constituidas como: Sociedad en Nombre Colectivo; Sociedad en Comandita Simple; Sociedad de Responsabilidad Limitada; Sociedad Anónima; y Sociedad en Comandita por Acciones, podrán adoptar cualquier otro tipo legal y podrán transformarse en sociedad de Capital Variable. (Artículo 227 de la Ley General de Sociedades Mercantiles). (11)

Es desde el punto de vista Sociedad Legal, como se estipula la constitución de una empresa, en fusión de varias sociedades.

Es el enfoque jurídico puro, amplio en cuanto a profundidad y extensión, razón por la cual se tratará el caso particular posteriormente.

**B) CLASIFICACION DE LA COMBINACION DE EMPRESAS ATENDIENDO A SU EJERCICIO DE DOMINIO O CONTROL:**

Surge de la adquisición de participaciones y de nuevas empresas creadas con esta finalidad.

La adquisición de empresas, no puede ser considerada como ejercicio de dominio o control, ya que la empresa adquirida pierde su personalidad jurídica e inmediatamente forma parte de otra empresa.

En los casos de adquisición de participaciones y de nuevas empresas no se pierde la personalidad jurídica ya que son unidades independientes, susceptibles del ejercicio de control en las operaciones de las mismas atendiendo a la siguiente clasificación:

1. CONTROL DIRECTO.- Ejercido por una empresa denominada tenedora, controladora o matriz, ya que participa en el capital contable de una subsidiaria o ejerce dominio en una entidad económica llamada sucursal.



Donde A ejerce el control; B es controlada.

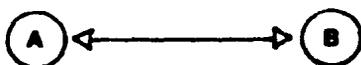
2. CONTROL INDIRECTO.- Ejercicio de dominio diferido, la empresa tenedora o controladora, participa

en el capital contable de una subsidiaria y ésta a su vez participa en el capital de una tercera empresa.



De esta manera A ejerce dominio; B es controlada directamente; C es controlada indirectamente por A.

3. CONTROL RECÍPROCO.- Ejercicio de dominio que se establece cuando dos empresas se participan en el capital contable simultáneamente.

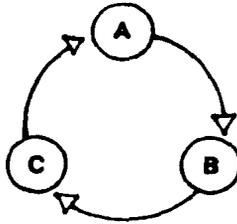


A participa en el capital de B; B participa en el capital de A.

Ejercicio de dominio que cae en círculo vicioso ya que no existe factor de proyección en el ejercicio del dominio, el control recíproco como estructura es recomendado debido a los resultados a obtener contable y financieramente.

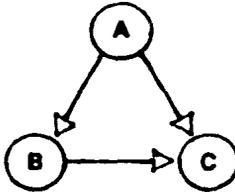
4. CONTROL CIRCULAR.- Surge de la combinación de -

dominio indirecto y de control reciproco.



A participa en el capital de B; B participa en el capital de C; C participa en el capital de A.

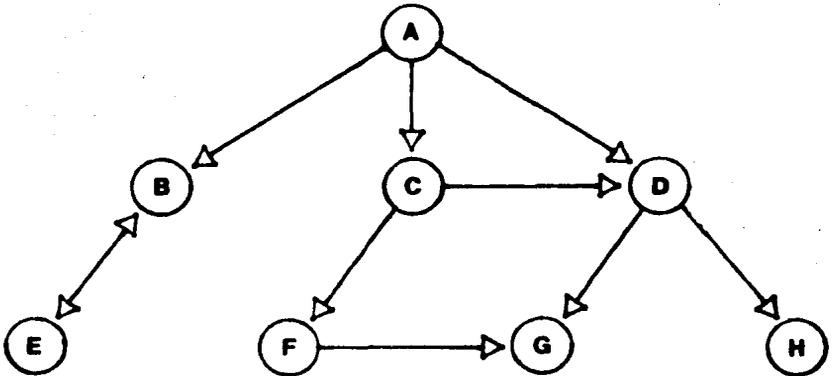
5. CONTROL TRIANGULAR.- Ejercicio de dominio que surge de la combinación de control directo o indirecto.



A participa en el capital de B; B participa en el capital de C; A participa en el capital de C.

El ejercicio de dominio que ejerce la tenedora o controladora sobre la subsidiaria y ésta a su vez sobre una tercera, se intensifica en la tercera empresa al hacer partícipe de su capital contable a la tenedora o controladora de manera directa.

6. **CONTROLES COMPLEJOS.-** Estratifificación del ejercicio del dominio en diferentes controles ya mencionados, la administración de grupos empresariales integrados estratificadamente requiere de un alto grado de especialización ya que la interacción de las empresas del grupo requiere de una integración sinérgica desarrollada.



#### 4. LA EMPRESA INTEGRANTE DE UN GRUPO EMPRESARIAL.

Después de analizar el fenómeno de la combinación de empresas, surge la necesidad de determinar la naturaleza de las empresas que integran un grupo, respecto a la -

inversión de capitales entre sí, se conocen en el ámbito administrativo y contable como sigue:

**A) EMPRESAS AFILIADAS.-**

Son aquellas que mantienen relaciones de inversión - con otra u otras empresas, ya que poseen accionistas comunes de carácter minoritario, representando hasta el 24% de las acciones nominativas de otras empresas.

**B) EMPRESAS TENEDORAS.-**

Aquellas empresas que poseen más del 25% y menos del 51% de las acciones nominativas con derecho a voto de empresas que se considerarán como asociadas a la tene  
dora.

La Ley General de Sociedades Mercantiles menciona en su Artículo 144 que "La minoría que represente un veinticin  
co por ciento del capital social nombrará cuando menos un conse  
jero" (12), razón por la cual es imperativa la partici  
pación en la administración de otra empresa para con  
siderar la existencia de una empresa tenedora.

**C) EMPRESA CONTROLADORA.-**

Aquella empresa que posee más del 51% y menos del 99% de las acciones nominativas con derecho a voto de empresas que se considerarán como subsidiarias de la -- controladora.

Se establece el 99% como máximo, debido a que poseer 100% comprendería la adquisición de la empresa o empresas, situación que induce a la pérdida de persona lidad jurídica y la característica de entidad inde-- pendiente.

La Ley del impuesto sobre la Renta en su Capítulo IV de las Sociedades Mercantiles Controladoras en su Ar tículo 57A menciona: "Para los efectos de esta Ley se consi derarán sociedades mercantiles controladoras, aquellas que de-- tenten más del 50% de las acciones con derecho a voto de otras sociedades, inclusive cuando dicha tenencia se tenga por conduc-- to de otras sociedades que a su vez sean controladas por aque-- lla." (13), además establece que otras sociedades no - podrán tener más del 50% de las acciones con derecho a voto de la empresa controladora, sin tomar en cuen ta para dichos efectos las acciones colocadas entre el público inversionista.

Respecto a la tenencia por conducto de otras socieda-- des, se refiere al ejercicio de dominio o control -

indirecto mencionado anteriormente, y respecto a la posesión mayor del 50% de acciones de la empresa controladora se involucra el ejercicio de control circular y controles complejos.

Es importante mencionar la reforma que por decreto publicado en el Diario Oficial con fecha 30 de Diciembre de 1982, al Artículo 209 de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, en el que se establece que "Las obligaciones serán nominativas y deberán emitirse en denominaciones de cien pesos o de sus múltiplos, excepto tratándose de obligaciones que se inscriban en la Comisión Nacional de Valores y se coloquen en el extranjero entre el gran público inversionista, en cuyo caso podrán emitirse al portador." (14) En vigor a partir del 1° de Enero de 1983.

##### 5. SOCIEDADES DE CONTROL.

Se entiende por sociedad de control, en sentido general, como aquella sociedad mercantil que desempeña la función dominante respecto a otras empresas dominadas, que son guiadas, manejadas y sometidas a la dirección única de la empresa dominante, respetando la autonomía e independencia que deben guardar cada una de las empresas integradas a una estructura de grupo.

Los diversos autores y tratadistas sobre la materia traducen de "Holding Company", empresa que surge en los -- Estados Unidos de Norteamérica, a empresa madre, controladora, motriz, dominatriz, compañía tenedora, sociedad de control, etc., en el mundo de habla hispana.

La Legislación Mexicana actual, no considera la creación de sociedades de control a efectos de estructuras jurídicas, objetos sociales, o administración pura (Proceso Administrativo), única y exclusivamente atiende a los efectos fiscales por medio de la reglamentación de la estructura de grupo empresarial en la Ley del Impuesto sobre - La Renta, Capítulo IV, Sociedades Mercantiles Controladoras.

En el Decreto de Estímulos Fiscales a Sociedades y Unidades Económicas que Fomentan el Desarrollo Industrial y - Turístico del País, publicado en el Diario Oficial de -- fecha 20 de Junio de 1973, se establecen los requisitos en objetivos buscados por una sociedad de control llamada Sociedad de Fomento:

- A) Mexicanización de Sociedades con mayoría de Inversión extranjera.
- B) Creación de Nuevos Empleos
- C) Creación de Nuevas Empresas Industriales y de Turismo.

- D) Desarrollo Tecnológico Nacional.
- E) Aumento en las Exportaciones.
- F) Sustitución de Importaciones.
- G) Inversiones en Zonas de menor Desarrollo Económico - Relativo.
- H) Industrialización de Recursos Naturales.
- I) Ampliación de Empresas Industriales y de Turismo.
- J) Colocación de Acciones entre el Público Inversorista.

El presente decreto fué derogado hace algunos años, sin embargo, es de gran importancia mencionar sus objetivos de promoción, debido a la demostrada iniciativa de las autoridades en fomentar la creación de otras formas de estructura empresarial.

De tal manera, que explicaré la Empresa Controladora Nacional, por medio de enfoques específicos tratados a -- continuación.

## 6. EMPRESA CONTROLADORA, ENFOQUE JURIDICO

Es de relevante importancia mencionar que la Empresa -- Controladora, desde el punto de vista legal, no ha recibido regulación, debido a que surge como un ente económico controlador de acciones y/o partes sociales en --

busca de optimizar recursos económicos, humanos, etc., por medio de políticas, sistemas y procedimientos uniformes.

La Empresa Controladora tiene como objetivos, promover, constituir y participar directamente en todo tipo de sociedades, adquiriendo o enajenando acciones y obtener su control.

La Legislación Mexicana considera la creación de la Empresa Controladora en surgimiento de satisfactores puramente fiscales, debido a que ésta fomenta el desarrollo de la economía nacional y da apertura a mercados de inversión, fuentes de empleo y tecnificación.

#### A) ESTRUCTURA JURIDICA.

La sociedad mercantil que satisface los requerimientos de operación de una Empresa Controladora, es la "Sociedad Anónima", debido a que es una sociedad de capitales por medio del manejo de acciones, el anonimato no es ya goce del inversionista debido a que -- las acciones deberán ser nominativas.

El funcionamiento de la Controladora en "Sociedad -- Anónima", será beneficiado en mejor manejo y aplicación

de recursos por capital financiando a las empresas -- que controla si ésta es constituida de "Capital Variable".

**B) OBJETO SOCIAL.**

Deberá buscar cumplir con la Legislación Nacional a efecto de cualquier actividad empresarial, promover, constituir, organizar y participar en el capital y/o patrimonio de empresas industriales, comerciales y de servicios, nacionales o extranjeras, fomentando su -- administración.

**C) ADMISION DE SOCIOS.**

Los accionistas de la Empresa Controladora, podrán ser personas físicas o morales, nacionales o extranjeros - guardando observación al Artículo 5° de la Ley para Promover la Inversión Mexicana y Regular la Inversión Extranjera, determinando que la Inversión Extranjera - no podrá exceder del 49% de Capital Social.

**D) CAPITAL SOCIAL. ("Sociedad Anónima de Capital Variable")**

1. Anunciar el capital máximo autorizado, sin dejar -

de mencionar el capital mínimo. (15)

2. Todo aumento o disminución del capital social deberá inscribirse en un libro que al efecto llevará la Sociedad". (16)

La determinación del capital mínimo y máximo, será establecido en los estatutos de la sociedad, situación que exime de la obligación de protocolizar e -- inscribir en el Registro Público de Comercio, a la -- disminución o aumento de capital, dentro de los pará metros autorizados.

#### E) ADMINISTRACION LEGAL.

La Empresa Controladora podrá ser administrada por un Consejo de Administración o por un Administrador Único, es recomendable tomar la primera opción, debido a que la importancia de la toma de decisiones, establecimiento de políticas homogéneas, etc., es relevante y requiere de un análisis, dictámen y solución de alto grado de dificultad.

### 7. EMPRESA CONTROLADORA, ENFOQUE FINANCIERO.

#### A) OBJETIVO FINANCIERO.

Facilitar la planeación corporativa en el manejo de capitales de las sociedades controladas, acelerando el crecimiento del grupo por medio de la reinversión de utilidades propias.

**B) FUENTES DE FINANCIAMIENTO INTERNO.**

- Reinversión de utilidades.
- Depreciaciones y Amortizaciones. (Ingreso residual).
- Venta de Activos.
- Aumento del Capital.

**C) FUENTES DE FINANCIAMIENTO EXTERNO.**

- Créditos de Proveedores
- Anticipos de Clientes
- Papel Comercial.
- Créditos Bancarios.
- Fondos de Fomento.
- Arrendamiento.

**D) VENTAJAS.**

- Crecimiento acelerado debido a la flexibilidad -  
para asignar recursos monetarios, planeación a -

largo plazo y mayores posibilidades para canalizar inversiones a operaciones redituables.

- Sólido respaldo financiero ante instituciones de financiamiento, debido a una mayor liquidez.
- Obtención de préstamos en condiciones preferenciales, en cuanto a plazos y tasas de interés.
- Apoyo financiero interempresas.
- Diferimiento en el pago de impuestos.

## 8. SOCIEDAD DE CONTROL, PROCESO ADMINISTRATIVO.

### A) OBJETO INSTITUCIONAL.

Dictar y controlar las políticas, planes, estrategias y objetivos de las áreas funcionales de cada una de las empresas del grupo, deberán ser homogéneas a los objetivos institucionales de la Sociedad de Control.

### B) PROCESO ADMINISTRATIVO.

Las etapas a considerar son:

- Planeación.
- Organización.
- Integración.
- Dirección.

- **Control.**

La Sociedad de Control deberá centralizar las etapas de planeación y control, debido a su importancia, y ofrecer la libertad requerida dependiendo de la magnitud de las operaciones a las empresas controladas en las etapas de integración, organización y dirección.

Se entiende que cada función de las empresas del grupo, deberá cumplir con todas las etapas del proceso administrativo, sin embargo en la planeación y el control, serán autónomas en el alcance en extensión y profundidad que la sociedad de control determine, ya que ésta tomará las decisiones finales sobre planes, estrategias a seguir y objetivos por alcanzar.

**1. PLANEACION CORPORATIVA**

Las empresas del grupo elaborarán planes a determinados plazos, áreas, etc., los turnarán a la Sociedad de Control para su análisis, adecuación a los objetivos institucionales y aprobación.

La Sociedad de Control podrá dictar planes estratégicos o tácticos en iniciativa propia, así como

determinar nuevos objetivos y dictar las políticas y procedimientos necesarios para alcanzarlos.

La determinación de objetivos será el aspecto más importante de la administración que ejerza la Sociedad de Control, debido a que el grado de eficiencia de las funciones y las empresas, podrá -- cuantificarse en base al grado de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos.

## 2. ORGANIZACION CORPORATIVA.

Las empresas del grupo requerirán de una estructura organizacional que cumpla con las necesidades de operación y comunicación adecuadas al tipo y giro de las empresas.

La estructura podrá ser:

- Formal.
- Funcional.
- Por Productos.
- Por Actividad Económica.
- Zona Geográfica.
- Etc.

La Sociedad de Control centralizará la toma de -- decisiones respecto a la adecuación de las estruc- turas organizacionales en un ente económico único con niveles jerárquicos, funciones y obligacio- nes ampliamente definidas bajo un mismo criterio.

Las estrategias, planes, etc., determinados por - la Sociedad de Control en la etapa de planeación, tendrán aplicación por medio de políticas, siste- mas, procedimientos y métodos, competencia de es- ta etapa de organización.

### 3. INTEGRACION CORPORATIVA.

Deberán evaluarse todos aquellos recursos humanos y técnicos, por medio de características especia- les definidas por la Sociedad de Control, ya que son la base del correcto funcionamiento de cada - empresa.

La integración de los recursos humanos deberá lle- varse a cabo en la coordinación de las siguientes fases:

- Selección.
- Introducción.

- Desarrollo.

Para lograr la integración de los recursos técnicos, se deberán evaluar las inversiones que harán las empresas del grupo.

#### 4. DIRECCION CORPORATIVA.

La Sociedad de Control, ostentará la centralización de la Alta Dirección y Administración Corporativa en general, la autoridad y funciones operativas deberán recaer en lo posible sobre las empresas del grupo.

La claridad respecto a la autoridad que delega la Sociedad de Control a las empresas dominadas y la responsabilidad que comparten ambas, serán determinadas por la Alta Dirección, así como los canales de comunicación requeridos en la supervisión, vigilancia y coordinación de actividades.

El éxito de la administración general dependerá del correcto manejo de la Alta Dirección, en definir y regular el alcance en extensión y profundidad de administración que ostentará cada una de las empresas del grupo sobre funciones y actividades específicas.

## 5. CONTROL CORPORATIVO.

La sociedad que ejerce esta etapa, establecerá sistemas estándares y parámetros de medición que permitan comparar los resultados obtenidos en relación a los esperados, mediante información como estados financieros, informes especiales, etc.

En esta etapa se desarrollan la Auditoría Administrativa, Financiera y Operacional.

Es importante que la planeación cuente con una serie de alternativas, de tal manera que si los resultados obtenidos no cumplen en el grado específico de los resultados esperados, se implementen medidas correctivas que pueden ser desde una pequeña adecuación, hasta el cambio radical de actividades o funciones.

### C) VENTAJAS

- Planeación táctica y estratégica a plazos optimos.
- Estandarización de objetivos y políticas.
- Fomenta la coordinación de actividades, estableciendo los correctos canales de comunicación.

- Centraliza las funciones de Alta Dirección y -- descentraliza la autoridad y las funciones operativas.
- Fomenta el equilibrio de las fuerzas productivas.
- Establece valores únicos en el personal que presta sus servicios a las empresas del grupo.
- Facilita la toma de decisiones de alto grado de dificultad.

#### 9. EMPRESA DE SERVICIOS, OPCION FUNCIONAL CORPORATIVA.

Debido a los requisitos e inconvenientes operacionales -- de la constitución legal de una empresa dominante o potencialmente a serlo, en Empresa Controladora, como lo contempla la Ley de Impuesto Sobre la Renta, mencionados con anterioridad, la experiencia empresarial recomienda que - la Sociedad de Control, contrate con una Empresa de Servicios, la ejecución de todas las labores ordinarias que a ella competen, de tal manera que todos aquellos servicios que sean solicitados por las empresas dominadas a la Sociedad de Control, deberán ser realizados por la Empresa de Servicios.

Realizará actividades en administración de:

- Bienes Inmuebles.

- Inversiones en Bienes de diferentes sectores.
- Arrendamientos.
- Logística.
- Personal.
- Recursos Financieros.

Realizará estudios de:

- Auditoría Administrativa.
- Planeación.
- Control.

## CAPITULO IV

### EMPRESA CONTROLADORA.

#### i. EMPRESA CONTROLADORA COMO UNA SOCIEDAD DE CONTROL.

La Legislación Mexicana ha provocado en los empresarios una imágen de la Empresa Controladora (I.S.R.), como una empresa de constitución netamente fiscal, debido a los efectos que produce realizar consolidación fiscal, en el pago de impuestos y por ende en las utilidades de un grupo empresarial.

Las autoridades no se han preocupado por establacer conceptos que conformen el nacimiento de una estructura empresarial tan importante para el desarrollo nacional, - en aspectos tales como el jurídico, económico y administrativo, entre otros.

Los empresarios dificilmente guardan a la Empresa Controladora (I.S.R.), como una Sociedad de Control, en el amplio sentido de la composición lingufstica, científica o administrativa, se considera como empresa dominante en el grado de posesión que observe respecto a otras empresas y que deberá ser mayor del 50% de las acciones con derecho a voto (13), mas no se reglamenta en ningun aspecto

diferente al mencionado, la dominación no monetaria de algunas empresas, como pueden ser entre otras:

- DOMINACION TECNOLOGICA.-

Debida al bajo nivel cultural del personal, desde el punto de vista técnico, del sector industrial, comercial, de servicio o País, donde opera la empresa. Ej.: Transferencia de Tecnología.

- DOMINACION MERCADOLOGICA.-

Debida a la inevitable existencia de empresas monopolísticas de determinados productos, bienes o servicios. Ej.: Insumos.

- DOMINACION ADMINISTRATIVA.-

Debida a las necesidades de un grupo empresarial en centralizar la toma de decisiones, sin centralizar sus capitales en una empresa, debido a aspectos jurídicos o fiscales. Ej.: Contratos de Administración.

Las Dominaciones Tecnológica y Mercadológica no son voluntarias, y su medición es posible, mas no exacta.

Así, la dominación administrativa que se lleva a cabo entre dos o mas entes económicos, es voluntaria y no única, es susceptible de medición, sino que es imperiosa la necesidad de medir el grado de dominación, para establecerlo claramente en el contrato de administración con carácter de "A priori", de no ser así, se requeriría de una medición a "Posteriori" y su consiguiente adecuación a la dominación requerida.

Cuando una empresa ejerce dominación administrativa sobre un grupo de empresas, podrá identificarse como Sociedad de Control sin constituirse como Empresa Controladora (I.S.R.), debido a que la alta dirección y la toma de decisiones se encuentran centralizadas en ella.

De tal manera, que en base al análisis del grupo empresarial, sujeto a estudio y las consideraciones realizadas en el Capítulo III, el plan propuesto contempla la estructuración organizacional formal del grupo, con una Sociedad de Control, cualquiera que sea su tipo mencionado anteriormente-, situación que deberá ser determinada por la Dirección General de dicho grupo.

El ejercicio administrativo de las estructuras, normas, controles, canales de comunicación, áreas funcionales, etc., propuestas, están sujetas a su adecuación al - -

ejercicio jurídico, fiscal, etc., surgimiento del tipo de Sociedad de Control determinada por la Dirección General.

2. ANALISIS DEL GRUPO EMPRESARIAL DEDICADO A LA PRODUCCION, ELABORACION Y DISTRIBUCION DE PRODUCTOS BASICOS. (PLAN - PROPUESTO).

A) ASPECTOS GENERALES.

EL GRUPO EMPRESARIAL EXPLOTARA A GRAN ESCALA LOS SIGUIENTES ANIMALES:

AVES EN GENERAL:

POLLO,

PAVO,

OTROS.

GANADO VACUNO.

GANADO BOVINO.

GANADO PORCINO.

La centralización de la planeación de los recursos económicos, técnicos y humanos, en una Sociedad de Control, permitirá determinar anticipadamente los recursos necesarios para realizar las operaciones requeridas por un sistema estratificado de producción, proceso, elaboración y distribución, así como la correcta

aplicación del proceso administrativo en cada una de las operaciones.

Las operaciones de vinculación de explotación, serán realizadas de una a otra empresa, con objetivos comúnes, situación que permite un mayor grado de eficiencia, redundante en abatimiento de costos, generación de mayores utilidades.

El empresario que debido a causas mencionadas en el Capítulo II, requiera de apoyo de comercio, o definitivamente cierre sus puertas al mercado, encontrará la debida solución en nuestro grupo empresarial ya sea por medio de venta, cesión, asociación en participación, etc.

Y así, el mercado nacional de abastacimiento y consumo no sufrirá la escasez de productos básicos, en la cantidad que el medio ambiente propicie.

## B) SISTEMA GENERAL DE EXPLOTACION - GRUPO PRODUCTOS BASICOS.

(Plan Propuesto).

VER CUADRO ANEXO.

## PRIMERAS ETAPAS

## SEGUNDAS ETAPAS

ETAPA EXPLOTACION	PRODUCCION				PROCESO				VENTA PRODUCTOS PROCESADOS		
	OPERACIONES DE CAMPO				OPERACIONES MECANICAS						
	POSTURA E INSEMINACIONES		INCUBACION Y NACIMIENTO		ENGORDA		CANAL	EVISCERACION		SUBPRODUCTOS	PRODUCTOS ELABORADOS
AVES EN GENERAL	ABUELAS PROG- REPRO- DUC- TO	MADRES BI PROG- DUC- TO	A) HUEVO FERTIL B) HUEVO DE PLATO	HIJAS E HIJOS	MORTALIDAD	AVE DE ENGORDA	COMPLETO	COMPLETO	- HARINA DE PLUMA - PIGMENTO PARA ALIMENTOS DE DE SECCION.	- EMBUTIDOS. - CARNES PREPARADAS - ENLATADOS	ESTABLECIMIENTOS Y DOMICILIO
			HIPO DUCTO								
GANADO BOVINO	PADRE SEMENITAL	MADRE POTENCIAL MADRE CUBIERTA	MADRE POTENCIAL MADRE CUBIERTA MORTALIDAD	HIJAS E HIJOS	MORTALIDAD	GANADO DE ENGORDA	COMPLETO	NO COMERCIALIZABLE	- HARINA DE HUESOS - PIGMENTO PARA ALIMENTOS DE DESECHO - LANA	NO COMERCIALIZABLE	DOMICILIO
		MADRE									
GANADO PORCINO	PADRE SEMENITAL	MADRE POTENCIAL MADRE CUBIERTA	MADRE POTENCIAL MADRE CUBIERTA MORTALIDAD	HIJAS E HIJOS	MORTALIDAD	GANADO DE ENGORDA	COMPLETO	COMPLETO	- HARINA DE HUESOS - PIGMENTO PARA ALIMENTOS DE DESECHO - PIELS - OTROS PRODUCTOS	- EMBUTIDOS - CARNES PREPARADAS - ENLATADOS	ESTABLECIMIENTOS Y DOMICILIO
		MADRE									
GANADO VACUNO	PADRE SEMENITAL	MADRE POTENCIAL MADRE CUBIERTA	MADRE POTENCIAL MADRE CUBIERTA MORTALIDAD	HIJAS E HIJOS	MORTALIDAD	GANADO DE ENGORDA	COMPLETO	COMPLETO	- HARINA DE HUESOS - PIGMENTO DE ALIMENTOS DE DESECHO - PIELS - OTROS PRODUCTOS	- EMBUTIDOS - CARNES PREPARADAS - ENLATADOS	ESTABLECIMIENTOS Y DOMICILIO
		MADRE									
CONEJOS	PADRE SEMENITAL	MADRE POTENCIAL MADRE CUBIERTA	MADRE POTENCIAL MADRE CUBIERTA MORTALIDAD	HIJAS E HIJOS	MORTALIDAD	COMBO DE ENGORDA	COMPLETO	INSUFICIENTE	- PIELS - OTROS PRODUCTOS	NO COMERCIALIZABLE	DOMICILIO
		MADRE									

### 3. ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS DEL GRUPO.

#### (PLAN PROPUESTO) 1° DE ENERO DE 1984.

El Plan Actual contempló una única asamblea de accionistas, representada por varios consejos de administración correspondientes a cada empresa, y una dirección general sometida por dichos consejos de administración; la dificultad respecto a la toma de decisiones bajo un concenso general era inmensa, así como la confusión de la dirección general del grupo respecto a las diversas fuentes de instrucción; muestra un obstáculo para el correcto desempeño de dicha dirección.

El Plan Propuesto, determina la centralización de autoridad formal bajo las condiciones de Sociedad de Control mencionadas anteriormente, se muestra la autoridad delegada y responsabilidad compartida por la empresa dominante "Omega" y las dominadas representadas por un consejo de administración, cada una de ellas, y así establecer una autonomía permitida por la Sociedad de Control.

La Dirección General reporta a un único Consejo de Administración, en el que recae el manejo intrínseco del grupo empresarial.

Se crea una subdirección general en apoyo a la desconcen-

tración de actividades competencia de la dirección general, se disminuye su tramo de control a cuatro subdirecciones responsables de las diez empresas iniciales con operación en cinco áreas funcionales, una empresa más, - la Sociedad de Control, cuya existencia trae consigo la creación de dos áreas funcionales, para contar así con un total de siete.

Se propone el rompimiento de fusiones funcionales inter empresas, por medio de reasignación de actividades, áreas de responsabilidad, consideración de activos fijos, etc., fomentando la determinación de costos, ingresos, etc., que de manera real afecten a cada empresa independientemente de otras.

La toma de decisiones recaerá en el subdirector corporativo correspondiente, que deberá tomar en cuenta las diferentes situaciones en que se encuentran cada una de las - empresas de su ámbito, buscando cumplir con los objetivos institucionales de grupo empresarial.

En casos de alto grado de importancia, adecuación, etc., en toma de decisiones, serán turnadas ascendentemente de la siguiente manera: Subdirector corporativo correspon--diente, Consejo de Administración correspondiente a sub--director general, Director General, a Consejo de - ---

## Administración de la Sociedad de Control.

### 3.1. EMPRESAS:

ALFA

BETA

GAMA

DELTA

EPSILON

ZETA

El objeto social de estas empresas es la compra-venta, cría y producción de animales destinados a la obtención de carne animal para consumo humano, así como sus derivados, comprendiendo todo acto industrial y/o comercial relativo a lo anterior.

El objetivo buscado al establecer una única actividad a cada empresa, es evitar la estratificación de operaciones y consiguiente pérdida de control, así como evitar la contaminación biológica en actividades concernientes a la función misma, que trataré posteriormente.

### 3.2. EMPRESA: ETA

Se establece una dependencia funcional al - -

corporativo de producción, debido a la necesidad de controlar eficientemente la anticontaminación biológica debido a que se transportarán alimentos, vacunas y aves de la empresa Zeta (Operación Engorda), se extiende un contrato de participación en riesgos entre las mismas, por lo tanto, requiere de mayor atención administrativa debido a la coordinación con administración de servicios de la empresa Omega.

### 1.3. EMPRESA: TETA.

Tiene como objeto social la compra-venta, procesamiento y distribución de todo tipo de animales -- destinados a la obtención de carne animal para -- consumo humano, sus derivados y en general todo -- acto industrial y/o comercial relativo a lo mencionado anteriormente.

Como en el plan actual, sus operaciones son reguladas por los requerimientos de la Empresa Capa y el mercado en general sin la participación de Capa.

Se propone la diversificación del procesamiento -- por productos y actividades afines.

**3.4. EMPRESA: YOTA.**

Al igual que la empresa Eta, se establece una de  
pendencia funcional al corporativo de comerciali  
zación, debido al alto grado en riesgo de contami  
nación biológica del producto, se establece un -  
contrato de responsabilidad en riesgos entre es-  
ta empresa y la empresa Omega.

**3.5. EMPRESA: CAPA.**

Será la empresa dedicada a la compra-venta y dis-  
tribución de nuestros productos, la clasificación  
base para su estructura será tipos de producto y  
canal de distribución específicos, que trataré -  
posteriormente en análisis de área funcional de  
ventas.

**3.6. EMPRESA: OMEGA.**

Será la sociedad de control que determine los ob  
jetivos, sistemas, procedimientos, canales de co  
municación y todos aquellos aspectos involucrados  
en la administración y manejo de las empresas.

Centralizará las funciones de planeación y control

del grupo empresarial delegando responsabilidad en las empresas que domina en el grado de extensión y profundidad que considere necesario.

Dependiendo de la estructura jurídica que determine la Dirección General, se propone que la empresa Omega considere para sí la afiliación del personal corporativo, es decir, los ocupantes de puestos que por sus características presten sus servicios a varias empresas simultáneamente.

Facilitando así, la correcta determinación de - costos correspondientes a cada empresa, por medio de la aplicación individual de partidas a la operación afn.

Es difícil realizar un análisis jurídico, fiscal, etc., que a manera práctica muestre que resultados se podrían obtener dependiendo de la estructura - jurídica que se opte, desde el punto de vista de dominación administrativa es exactamente igual su ejercicio en cualquiera de las Sociedades de Control, en esencia guarda un mismo objetivo, pudiendo tener contratos, operaciones o actividades específicas en un grupo empresarial, que no existiran en otro grupo empresarial debido a su - - -

justificación.

El análisis de las operaciones que deben ser comprendidas por esta empresa, serán tratadas posteriormente como áreas funcionales.

**4. ANALISIS DE LAS AREAS FUNCIONALES DEL GRUPO.**  
**(PLAN PROPUESTO) 1° DE ENERO DE 1984.**

Se determinó la necesidad de la existencia de dos áreas funcionales más, integrantes de la empresa Omega, y son las siguientes:

- Gerencia de Auditoría Administrativa
- Gerencia de Informática.

Se propone fijar la autoridad y responsabilidad correspondientes a cada puesto, por medio de diez niveles jerárquicos cuya clasificación es la siguiente:

AA	DIRECCION GENERAL.	} ORGANISMO DE DIRECCION.
AB	SUBDIRECCION GENERAL.	
AC	SUBDIRECCIONES CORPORATIVAS.	
B	GERENCIAS DE AREA.	
C	SUBGERENCIAS DE AREA.	
D	JEFATURAS	

- E SUBJEFATURAS.
- F SUPERVISORES.
- G VENDEDORES, CAJEROS, ENCARGADOS.
- H AUXILIARES GENERALES.
- I ARCHIVISTAS, MENSAJEROS, C-OFERES, MECANICOS.
- J OBREROS, MACHETEROS, CASETEROS.

#### 4.1. AREA FUNCIONAL DE PRODUCCION

Se divide en:

##### 4.1.1. OPERACION POSTURA.

Se explotarán exclusivamente aves de orden genético:

- Progenitoras - Aves de raza tipo pesado destinadas a la reproducción y surgimiento de las reproductoras o aves madres.
- Reproductoras - Aves de raza tipo ligero destinadas a la reproducción y surgimiento de aves de tipo engorda.

Este departamento, será independiente respecto a otros de producción, debido al alto

grado en riesgo de contaminación biológica.

Se propone el cambio de manejo de ganado en general a otro departamento, ya que el cuidado de madres cubiertas es una operación - totalmente diferente al manejo de aves de orden genético.

#### 4.1.2. OPERACION INCUBACION.

Selección de huevo infértil y fértil, incubación de este último.

- Huevo fértil progenitoras, incubación y transportación (anticontaminación) al área de reproductoras.
- Huevo fértil reproductoras, incubación y transportación(anticontaminación) al área de engorda.

#### 4.1.3. OPERACION INSEMINACION.

La operación comprende el manejo de ganado en general:

- Vacuno.- Explotación y cuidado de toros sementales, madres de cría, de reemplazo y vacas secas.
- Bovino.- Manejo y cuidado de sementales pesados raza pura, madres de cría y de reemplazo.
- Porcino.- Manejo y cuidado de sementales pesados raza pura, madres de cría y de reemplazo.

En el plan actual, la responsabilidad de los nacimientos fué competencia del departamento de postura, en el plan propuesto una madre cubierta en el departamento de inseminación, deberá ser transportada por unidades de anti contaminación al departamento de nacimiento, al momento de cumplir 1/4 de tiempo de embarazo.

#### 4.1.4. OPERACION NACIMIENTO.

Manejo de ganado en general:

- Madres cubiertas, desde el primer cuarto

de tiempo de embarazo, hasta el nacimien  
to.

El cambio de estancia de madres cubiertas en inseminación que contempla el plan actual, duplica el costo de transportación (inseminación a engorda) al transportar - a madre e hijo, e incrementa el riesgo de contaminación.

El plan propuesto, contempla la alimentación de la madre en este departamento de nacimiento, ya que tiene almacenes de ali-  
mento, así como de vacunas y productos -  
químicos bajo su responsabilidad.

La transportación de ganado tipo a la edad de destete, será realizada por los trans--  
portes de servicios operación engorda al -  
departamento de producción del mismo nom-  
bre.

#### 4.1.5. OPERACION ANTICONTAMINACION

Departamento que será responsable de las  
siguientes actividades:

- Transporte de productos de alto grado de higiene y salubridad.
- Análisis de insumos y productos, vivos o muertos.
- Mantenimiento de los locales, bodegas, talleres, casetas, etc., que requieran de desinfección y cuidado especial.

#### 4.1.6. OPERACION ENGORDA.

##### A) Aves en General.-

Manejo y cuidado de aves de engorda, en obtención de menor mortalidad y mayor conversión.

##### B) Ganado en General.-

Manejo y cuidado de aves de engorda, en obtención de menor mortalidad y mayor conversión.

Transportación de ganado tipo a la edad máxima o conversión máxima, lo que suceda primero, por medio de transportes de servicios operación engorda, al área de -- proceso.

El departamento de engorda cuenta con al macenes de alimento, vacunas y laborato- rio de análisis propios.

Es importante mencionar que la dependen- cia formal de los ayudantes y auxiliares es única, la rotación del personal a o-- tros centros de trabajo no es válida en una operación con un grado tan alto de riesgo, la motivación del personal debe rá canalizarse por otro medio.

#### 4.2. AREA FUNCIONAL DE PROCESO.

La función proceso no es sujeta a modificacio- nes estructurales, ya que el flujo operativo es óptimo, se investigó la existencia de de-- terminados puestos, se estableció la dependen- cia formal de los basculistas por tipo de pro- ducto, se inicia la operación productos elabo- rados, análisis de productos en procesos de-- terminados por laboratorio, y se evita la ro- tación de personal interdepartamentos.

#### 4.3. AREA FUNCIONAL DE VENTAS.

Se divide en base a canales de distribución y a su vez en tipos de producto, la dependencia formal de los ayudantes y macheteros se determina a un único jefe, la rotación será permitida, bajo una calendarización y suplencias espontáneas.

Se propone la apertura de un nuevo canal de distribución debido al surgimiento de productos elaborados.

#### 4.4. AREA FUNCIONAL DE ADMINISTRACION.

Comprende:

##### 4.4.1. Subgerencia de Servicios.-

- Transportes operación engorda.
- Transportes de productos procesados.
- Mantenimiento general.

##### 4.4.2. Subgerencia de Logística.-

Realizará las compras para todas las empresas y áreas funcionales del grupo, el abastecimiento de insumos de carácter contaminante serán manejadas físicamente por las áreas específicas y la compra administrativa será realizada por este departamento.

#### 4.4.3. Subgerencia de Personal.-

Centralizará el manejo de recursos humanos desde el reclutamiento hasta la terminación de las relaciones de trabajo, para todas las empresas y áreas funcionales del grupo.

La unidad de informática y procesamiento de datos será responsabilidad de otra área, debido a su importancia como medio de planeación y control.

#### 4.5. AREA FUNCIONAL DE FINANZAS.

El plan propuesto permite la centralización de información contable en una contraloría central por medio de cuatro contadurías funcionales respecto al registro, análisis y control de datos, de cada una de las empresas del grupo.

##### 4.5.1. Tesorería Central.-

Capta los recursos monetarios en efectivo y documentos, surgimiento del ejercicio de ventas y como aspecto del plan propuesto, la captación de otros recursos corporativos de financiamiento.

#### 4.5.2. Auditoría Financiera.-

Departamento cuyo objetivo será la verificación y vigilancia del correcto registro, - análisis y control de datos financieros.

#### 4.6. AREA FUNCIONAL DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

##### 4.6.1. Subgerencia de Planeación.-

Determina los lineamientos a seguir en la - secuencia de operaciones y fijación de tiempos requeridos por medio de:

- Planeación estratégica.- Objetivos Institucionales.
- Planeación táctica.- Objetivos Específicos.

##### 4.6.2. Subgerencia de Organización y Procedimientos.

Determina la estructuración técnica de las - relaciones entre jerarquías, funciones y obligaciones por puesto.

Estos departamentos, deberán coordinar esfuerzos para lograr la correcta uniformidad en la interpretación y aplicación de políticas, eliminar la duplicación y asignación incorrecta de funciones, determinar

el derecho de autoridad como ejercicio de la capacidad decisoria para lograr los objetivos previstos.

#### 4.7. AREA FUNCIONAL DE INFORMATICA.

Registro, análisis y adecuación de información operativa, contable, financiera, económica y estadística de las empresas y áreas funcionales del grupo como un medio de centralización de información corporativa, base de toma de decisiones y área reguladora de planeación y control.

#### 5. MANUALES DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS.

El grupo productos básicos deberá contar con políticas, objetivos, normas, etc., dictados con claridad y de acuerdo a las necesidades operativas de las empresas y áreas del grupo.

El grupo Productos Básicos se clasifica respecto al tipo de combinación de empresas atendiendo a su agrupación como combinación vertical, debido a que cada una de las empresas, desempeña una actividad específica y en grupo -- conforman todo un proceso económico.

Así, las fuerzas productivas convergen simultáneamente -

en áreas funcionales afines y empresas totalmente independientes, situación que obliga la existencia de un control corporativo estandarizado aplicable a operaciones, sistemas, recursos y controles auxiliares, entre otros.

Propongo la utilización de un control numérico corporativo cuya creación surge de la complejidad que puede existir al realizar una auditoría administrativa corporativa, respecto al manejo de información, referente a valuación y calificación de empresas, áreas, departamentos, en diversas zonas geográficas, por medio de cualquiera de los métodos propuestos por los diversos autores mencionados en el Capítulo I.

La Auditoría Administrativa Corporativa de un grupo empresarial, de gran magnitud en operaciones, recursos humanos, materiales y técnicos, podrá utilizar a su máxima capacidad el control numérico que se describe a continuación.

## A) CODIGO ORGANIZACIONAL CORPORATIVO

### 1. OBJETIVOS:

- Establecer un control estructural corporativo de recursos humanos, materiales y técnicos.

- Determinar centros de costo para fines presu  
puestarios.
- Sistematizar el registro y archivo de infor-  
mación por medio de computadoras.
- Ejercer una codificación en base a áreas fun  
cionales y de responsabilidad, facilitando -  
la obtención de información por empresa, á--  
rea funcional, sección o departamento y per-  
sona, logrando integrar datos a manera parti  
cular o general, en la profundidad que se re  
quiera.
- Determinar en datos estadfsticos información  
en base a nivel jerárquico, cuantificando --  
sueldos, prestaciones, puestos, etc.
- Controlar la aplicación de recursos económi-  
cos en cada una de las empresas, áreas fun--  
cionales y departamentos del grupo en base al  
presupuesto anual.
- Establecer un sistema continuo de Auditorfa  
Administrativa:
  - A) Corporativa.
  - B) Areas Funcionales.

## 2. ALCANCE EN EXTENSION:

- Aplicación de carácter general a todas las --

áreas y empresas del grupo.

**3. ALCANCE EN PROFUNDIDAD.**

- Organización.
- Personal.
- Auditoría Administrativa Corporativa.
- Auditoría Administrativa Areas Funcionales o Empresas.
- Finanzas.
- Informática y Procesamiento de Datos.

**4. ESTABLECIMIENTO DE CODIGO ORGANIZACIONAL.**

(Codificación por áreas de responsabilidad y/o Centros de Costo).

**EMPRESA**

1000	Alfa
2000	Beta
3000	Gama
4000	Delta
5000	Epsilon
6000	Zeta
7000	Eta
8000	Teta
9000	Yota
10000	Capa
11000	Lamda
12000	Omicron
13000	Sigma
14000	Omega
15000	
Etc.	

**LOCALIDAD**

100	México
200	Guadalajara
300	Monterrey
400	Querétaro
500	Puebla
Etc.	

**DEPARTAMENTO O CENTRO DE COSTO**

10	<b>AUDITORIA ADMINISTRATIVA CORPORATIVA.</b>
11	Planeación estratégica
12	Planeación táctica
13	Organización y Procedimientos <u>Cor</u> porativos.
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	<b>PRODUCCION</b>
21	Operación Postura
22	Operación Incubación
23	Operación Inseminación
24	Operación Nacimiento
25	Operación Anticontaminación
26	Operación Engorda
27	
28	
29	

- 30 PROCESO.
- 31 Higiene animal
  - 32 Recepción y Matanza
  - 33 Canal
  - 34 Eviscerado y Empaque
  - 35 Hielo y Embarque
  - 36 Subproductos
  - 37 Productos elaborados
  - 38 Laboratorio de Proceso
  - 39
- 40 VENTAS.
- 41 Reparto a Domicilio en Canal
  - 42 Establecimientos en Canal
  - 43 Establecimientos Eviscerado
  - 44
  - 45 Reparto a Domicilio eviscerados
  - 46 Reparto a domicilio Productos -  
elaborados (Embutidos).
  - 47 Reparto a domicilio Productos -  
elaborados (Enlatados).
- 50 ADMINISTRACION DE SERVICIOS.
- 51 Transportes y su Mantenimiento,  
Operación engorda
  - 52 Transportes y su Mantenimiento,  
Operación Productos Procesados.
  - 53 Mantenimiento Operación Engorda
  - 54 Mantenimiento Operación Proceso
  - 55 Mantenimiento Operación Ventas.
  - 56
  - 57
  - 58
  - 59

- 60 ADMINISTRACION DE LOGISTICA.
- 61 Compras de Granos y Alimentos
- 62 Compras Refacciones
- 63 Compras Mayores Varios
- 64 Compras Menores Varios
- 65 Trafico Importaciones y Exportaciones.
- 66 Almacenes Refacciones
- 67 Almacenes de Varios
- 68
- 69
- 70 ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
- 71 Inventario de Recursos Humanos
- 72 Reclutamiento y Selección
- 73 Contratación e Inducción
- 74 Captación y Adiestramiento
- 75 Control de Personal
- 76 Relaciones Obrero-Patronales
- 77 Higiene y Seguridad
- 78
- 79
- 80 FINANZAS
- 81 Contraloría Central
- 82 Contaduría Operación Postura e Inseminación.
- 83 Contaduría Operación Incubación y nac.
- 84 Contaduría Operación Engorda
- 85 Contaduría Operación Proceso
- 86 Tesorería Central
- 87 Auditoría Financiera
- 88
- 89

90.	INFORMATICA Y PROCESAMIENTO DE DATOS.
91	Planeación de Sistemas
92	Desarrollo de Sistemas
93	Paquete de Sistemas
94	Aplicaciones Varias
95	Uso de Equipos y Sistemas
96	Consulta de Bancos
97	Captura y Proceso
98	Mantenimiento Mixto
99	

5. PROCEDIMIENTO DE APLICACION DE CODIGO ORGANIZACIONAL.

Primera Aplicación - 5 Dígitos  
 Segunda Aplicación - 1 Dígito  
 Tercera Aplicación - 4 Dígitos  
 Clave de Programa o Archivo

1° APLICACION.

Empresa: Afiliación del empleado, afectación contable.

Localidad: Residencia laboral del empleado, -  
 afectación geográfica.

Area y/o Departamento: Area ocupacional, centro de costo.

## 2° APLICACION

Nivel Jerárquico: Del puesto que desempeña empleado.

## 3° APLICACION

Numero Progresivo: Es asignado a cada uno de los puestos existentes en la estructuración organizacional formal - del grupo.

## NOTA:

La integración de la primera aplicación se hace a manera de suma.

## Ejemplos Generales:

A)	03000	Gama	Empresa
	200	Guadalajara	Localidad
	<u>83</u>	Contaduria Op.Incubación	Area y/o Depar-
	3283		tamento
	3283-F-0726	Supervisor Incubadoras Avico-	
		las.	

Clave Datos de Expediente Individual.

- Funcionamiento.- Identificación del personal en computadora.

B) 14000 Omega Empresa  
 100 México Localidad  
 90 Informática y Proceso de Datos Area y/o Departamento  
14190

14190

Clave Sueldos y Salarios

- Funcionamiento.- Sueldos del personal afiliado a esa empresa, localidad México Únicamente y labora en Informática.

C) 01000 Alfa Empresa  
 200 Guadalajara Localidad  
 21 Operación Postura Area y/o Departamento  
1221

1221

Clave eficiencia de la función

- Funcionamiento.- Eficiencia de la función-operación postura, en esa localidad, y empresa Alfa.

D) 14000 Omega Empresa  
 000 Localidad  
 00 Area y/o Departamento  
14000

14000

## Clave eficiencia de la función

- Funcionamiento - Eficiencia de la empresa Omega, en su totalidad, tomando en cuenta todas - las localidades y áreas - que posee.

La versatilidad del Código Organizacional estará sujeta al número Programas Puente de Acceso a archivos - con que cuente el grupo empresarial, la compatibilidad a códigos contables, estadísticos, económicos, - etc., que sean utilizados, será condicionada a lenguajes y capacidad de memoria de la computadora.

## B) NIVELES DE DECISION EN EL GRUPO PRODUCTOS BASICOS.

NIVELES	ASPECTOS
AA Dirección General	
AB Subdirección General	Objetivos
AC Subdirecciones Corporativas	
B Gerencias de Area	Políticas
C Subgerencias de Area	Planes y Programas
D Jefaturas	Presupuestos
E Subjefaturas	Ordenes
F Supervisores	Instrucciones y Procedimientos.

G

H

Personal Operativo

Acciones

I

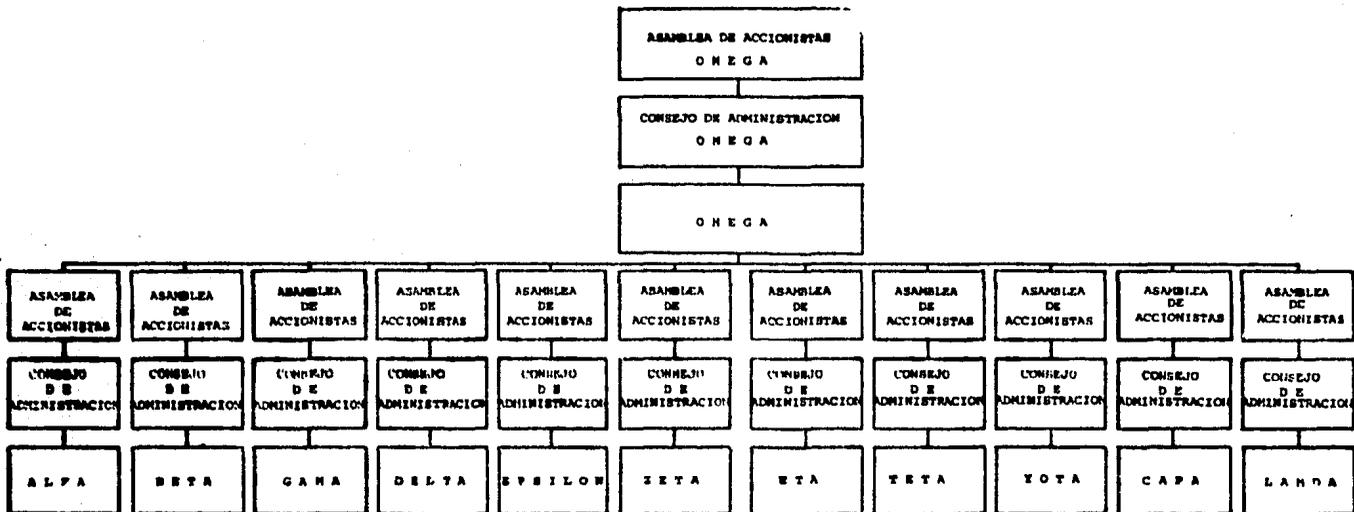
J

Los objetivos, políticas, planes, programas, presupuestos y procedimientos, deberán integrarse como documentos especiales de planeación y control en el alcance en extensión según corresponda su aplicación:

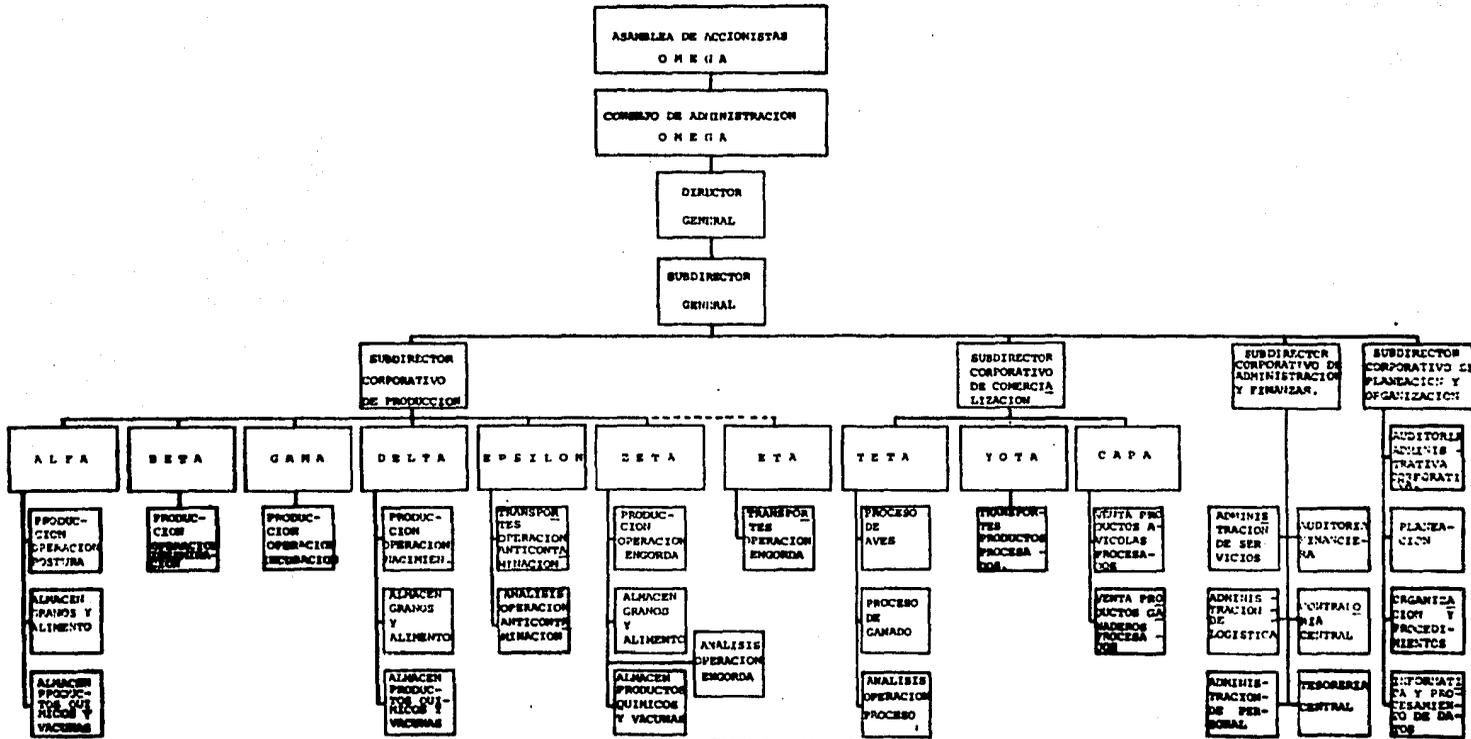
- Grupo Productos básicos
- Empresa o Empresas
- Area o Areas
- Departamento o Departamentos
- Operación u Operaciones.

6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL GRUPO PRODUCTOS BASICOS.  
(PLAN PROPUESTO). 1° DE ENERO DE 1984.

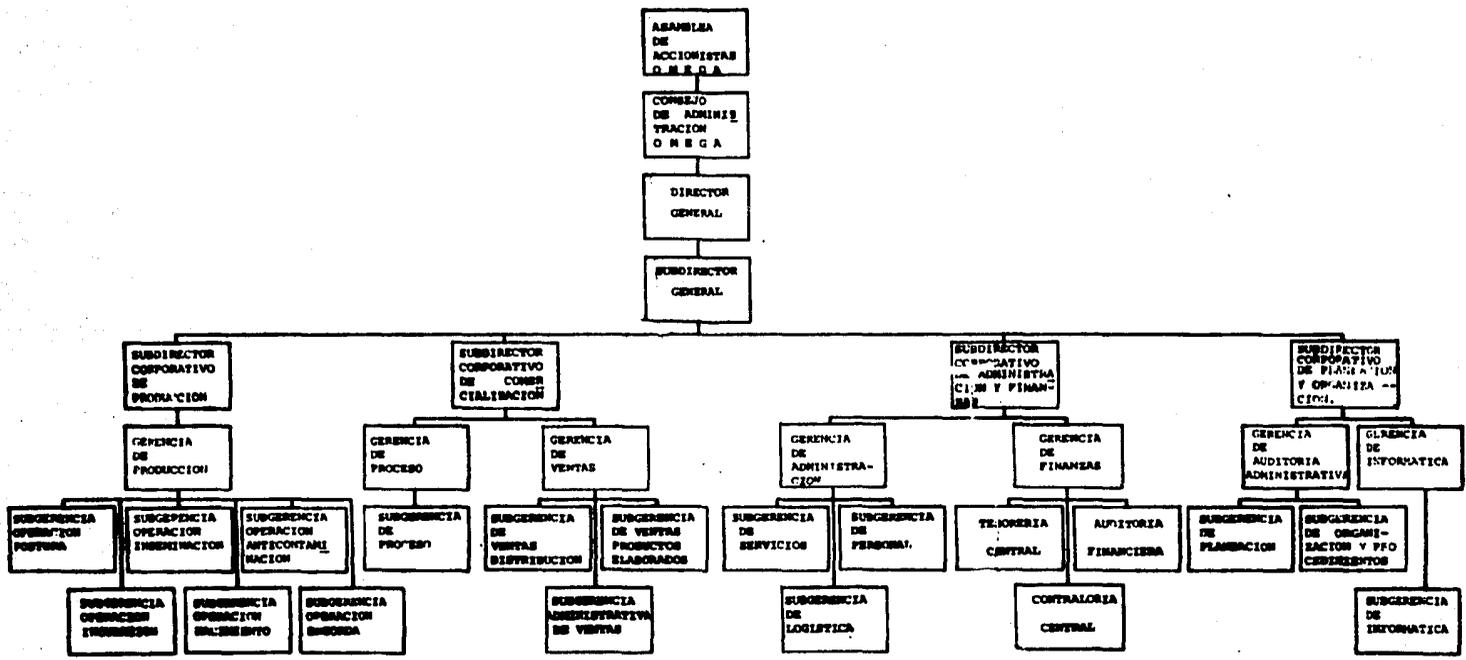
1. ORGANIGRAMA EMPRESARIAL. Estructuración Formal.
2. ORGANIGRAMA EMPRESARIAL. Estructuración Funcional.
3. ORGANIGRAMA AREAS FUNCIONALES. Estructuración Formal.
4. ORGANIGRAMA AREA FUNCIONAL DE PRODUCCION. Estructuración Formal.
5. ORGANIGRAMA AREA FUNCIONAL DE PROCESO. Estructuración Formal.
6. ORGANIGRAMA AREA FUNCIONAL DE VENTAS. Estructuración Formal.
7. ORGANIGRAMA AREA FUNCIONAL DE ADMINISTRACION. Estructuración Formal.
8. ORGANIGRAMA AREA FUNCIONAL DE FINANZAS. Estructuración Formal.
9. ORGANIGRAMA AREA FUNCIONAL DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y AREA FUNCIONAL DE INFORMATICA. Estructuración Formal.



ORGANIGRAMA EMPRESARIAL GRUPO PRODUCTOS BASICOS ESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL FORMAL PLAN PROPUESTO.



ORGANIGRAMA EMPRESARIAL GRUPO PRODUCTOS BASICOS ESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL FORMAL FUNCIONAL PLAN PROPUESTO.



ac

b

c

d

e

f

g

h

i

j

k

l

m

n

o

p

q

r

s

t

u

v

w

x

y

z

aa

ab

ac

ad

ae

af

ag

ah

ai

aj

ak

al

am

an

ao

ap

aq

ar

as

at

au

av

aw

ax

ay

az

ba

bb

bc

bd

be

bf

bg

bh

bi

bj

bk

bl

bm

bn

bo

bp

bq

br

bs

bt

bu

bv

bw

bx

by

bz

ca

cb

cc

cd

ce

cf

cg

ch

ci

cj

ck

cl

cm

cn

co

cp

cq

cr

cs

ct

cu

cv

cw

cx

cy

cz

da

db

dc

dd

de

df

dg

dh

di

dj

dk

dl

dm

dn

do

dp

dq

dr

ds

dt

du

dv

dw

dx

dy

dz

ea

eb

ec

ed

ee

ef

eg

eh

ei

ej

ek

el

em

en

eo

ep

eq

er

es

et

eu

ev

ew

ex

ey

ez

fa

fb

fc

fd

fe

ff

fg

fh

fi

fj

fk

fl

fm

fn

fo

fp

fq

fr

fs

ft

fu

fv

fw

fx

fy

fz

ga

gb

gc

gd

ge

gf

gg

gh

gi

gj

gk

gl

gm

gn

go

gp

gq

gr

gs

gt

gu

gv

gw

gx

gy

gz

ha

hb

hc

hd

he

hf

hg

hh

hi

hj

hk

hl

hm

hn

ho

hp

hq

hr

hs

ht

hu

hv

hw

hx

hy

hz

ia

ib

ic

id

ie

if

ig

ih

ii

ij

ik

il

im

in

io

ip

iq

ir

is

it

iu

iv

iw

ix

iy

iz

ja

jb

jc

jd

je

jf

jj

jk

jl

jm

jn

jo

jp

jq

jr

js

jt

ju

jv

jw

jx

gy

gz

ha

hb

hc

hd

he

hf

hg

hh

hi

hj

hk

hl

hm

hn

ho

hp

hq

hr

hs

ht

hu

hv

hw

hx

hy

hz

ia

ib

ic

id

ie

if

ig

ih

ii

ij

ik

il

im

in

io

ip

iq

ir

is

it

iu

iv

iw

ix

iy

iz

ja

jb

jc

jd

je

jf

jj

jk

jl

jm

jn

jo

jp

jq

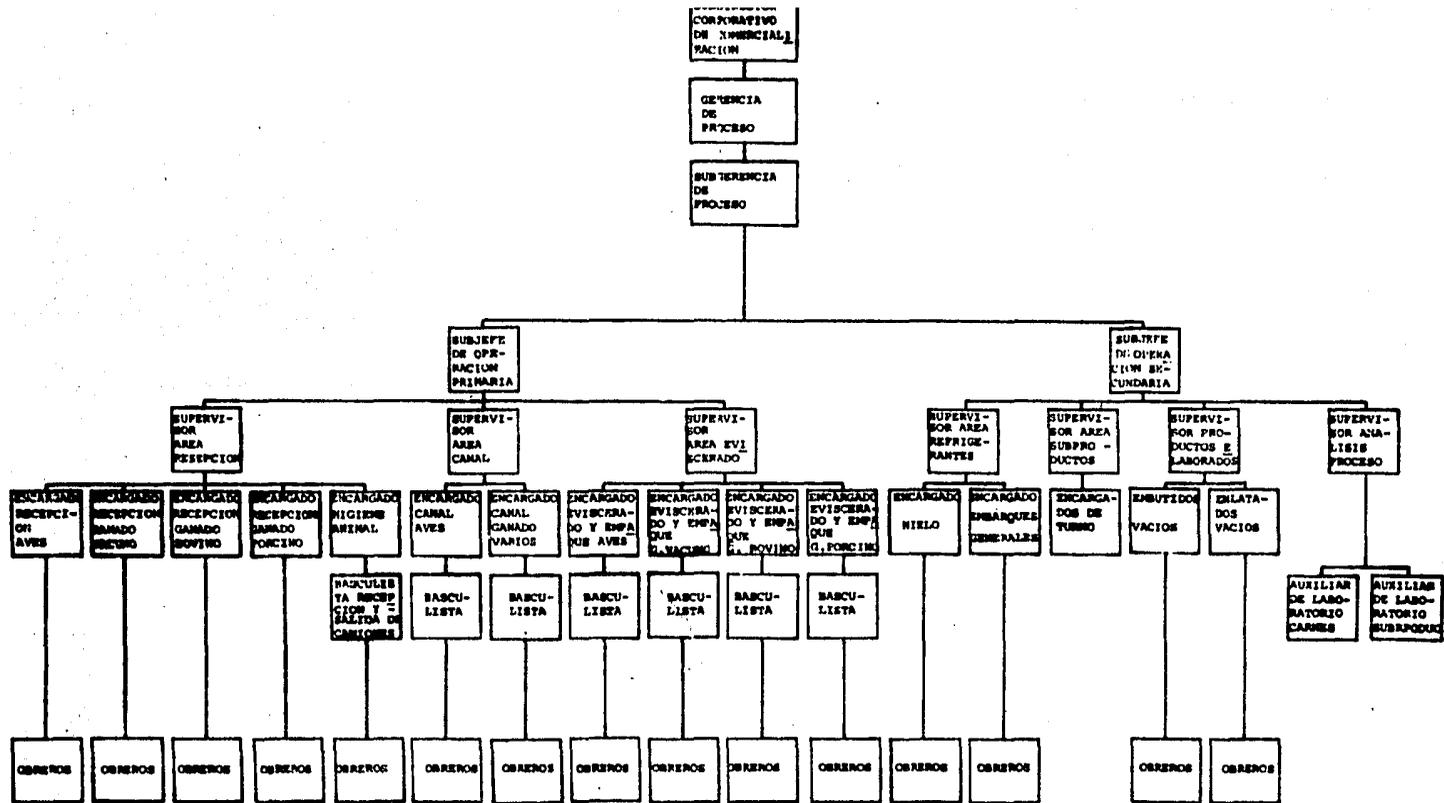
jr

js

jt

ju

jv



ORGANIGRAMA AREA FUNCIONAL DE PROCESO GRUPO PRODUCTOS BASICOS ESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL FORMAL PLAN PROPUESTO.

SUBDIRECTOR  
CORPORATIVO  
DE COMERCIALIZACION

GERENCIA  
DE  
VENTAS.

SUBGERENCIA  
DE VENTAS  
DISTRIBUCION.

SUBGERENCIA  
ADMINISTRATIVA  
DE VENTAS.

SUBGERENCIA  
DE VENTAS  
PRODUCTOS  
ELABORADOS.

SUPERVIS.  
VENTAS  
DOMICILIO  
EN CANAL.

SUPERVIS.  
VENTAS  
DOMICILIO  
EN CANAL.

SUPERVIS.  
ESTABLEC.  
CUMPLIMIENTO  
EN CANAL.

SUPERVIS.  
ESTABLEC.  
CUMPLIMIENTO  
EN CANAL.

SUPERVIS.  
VENTAS  
PRODUCTO  
ELABORADO.

VENDEDOR.  
DOMICILIO  
AVES EN  
CANAL.

VENDEDOR.  
DOMICILIO  
G. VACUNO  
EN CANAL.

VENDEDOR.  
DOMICILIO  
G. BOVINO  
EN CANAL.

VENDEDOR.  
DOMICILIO  
G. PORCINO  
EN CANAL.

VENDEDOR.  
DOMICILIO  
AVES EN  
CANAL.

VENDEDOR.  
DOMICILIO  
G. VACUNO  
EN CANAL.

VENDEDOR.  
DOMICILIO  
G. BOVINO  
EN CANAL.

VENDEDOR.  
DOMICILIO  
G. PORCINO  
EN CANAL.

VENDEDOR.  
ESTABLEC.  
AVES EN  
CANAL.

VENDEDOR.  
ESTABLEC.  
G. VACUNO  
EN CANAL.

VENDEDOR.  
ESTABLEC.  
G. BOVINO  
EN CANAL.

VENDEDOR.  
ESTABLEC.  
G. PORCINO  
EN CANAL.

VENDEDOR.  
ESTABLEC.  
AVES EN  
CERADO.

VENDEDOR.  
ESTABLEC.  
G. VACUNO  
EN VISCERAS.

VENDEDOR.  
ESTABLEC.  
G. PORCINO  
EN VISCERAS.

VENDEDOR.  
ESTABLEC.  
G. PORCINO  
EN VISCERAS.

VENDEDOR.  
DOMICILIO  
ENLATADOS.

VENDEDOR.  
DOMICILIO  
ENLATADOS.

ACHETES-  
ROS.

AYUDANTES

AYUDANTES

AYUDANTES

AYUDANTES

AYUDANTES

AYUDANTES

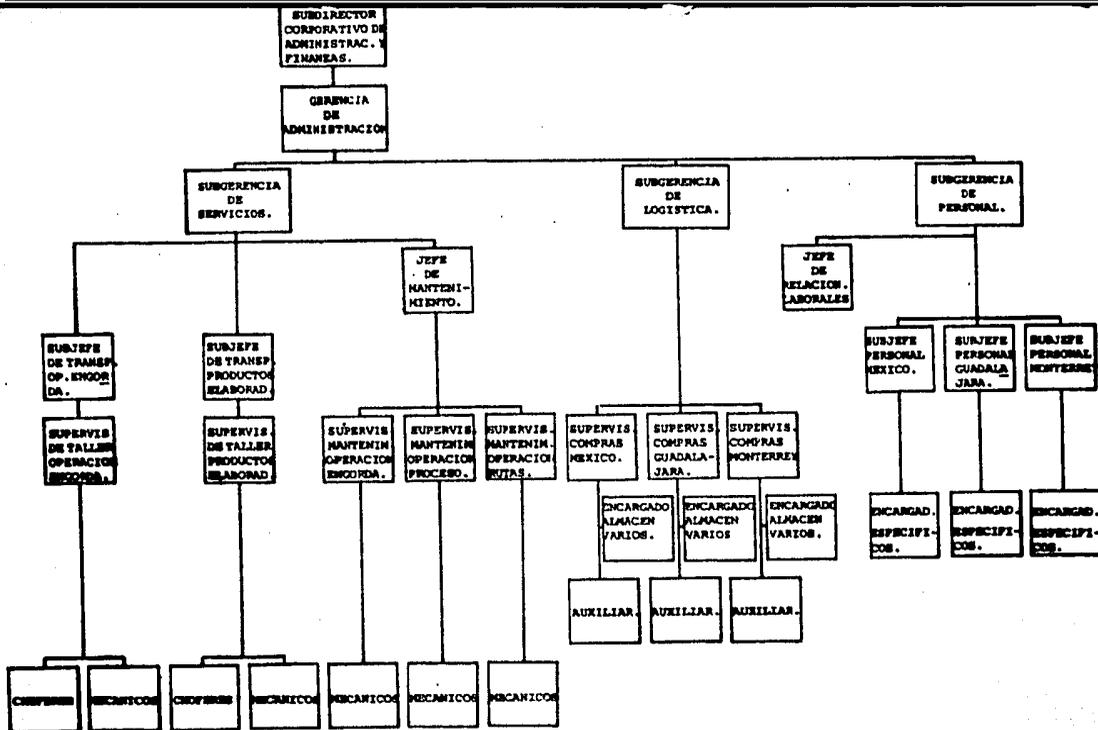
AYUDANTES

AYUDANTES

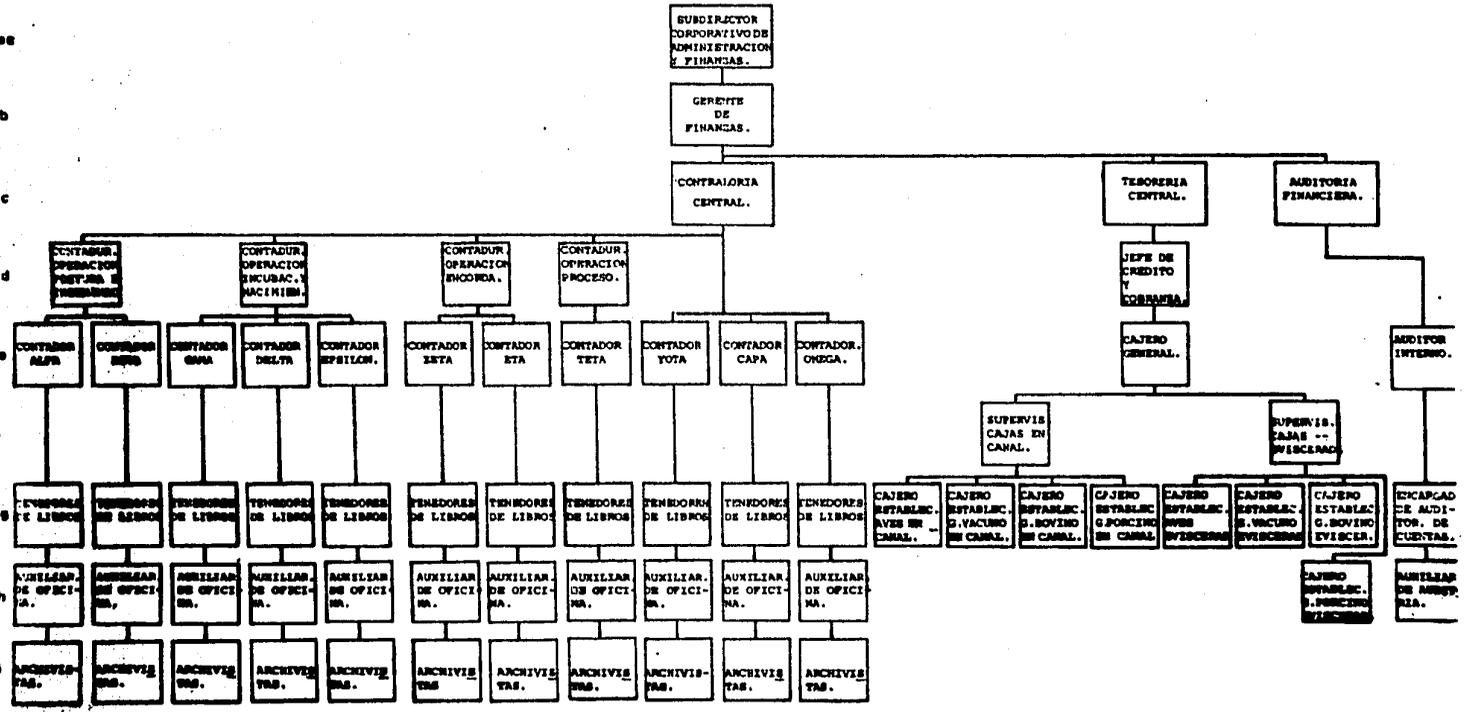
AUXILIAR.  
VENTAS  
ENLATADOS.

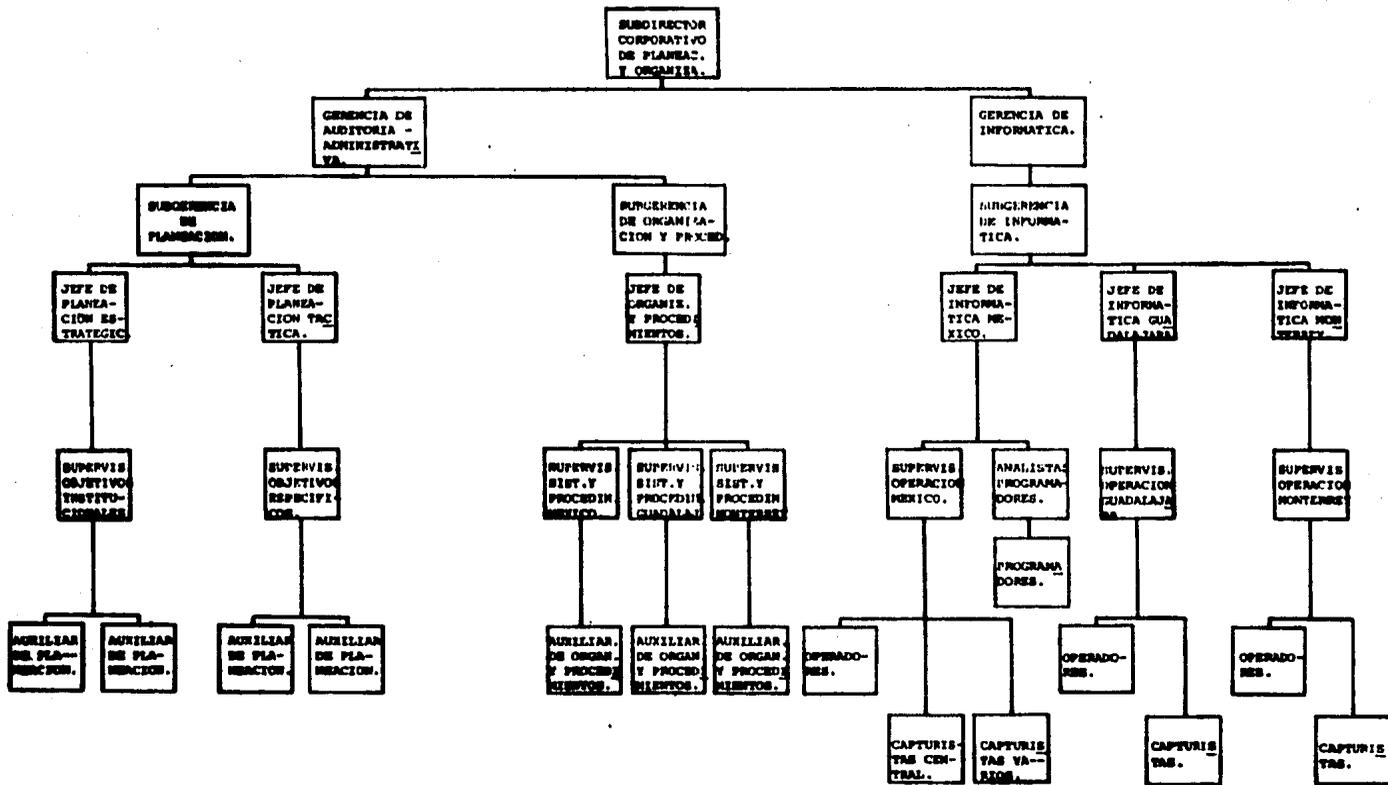
AUXILIAR.  
VENTAS  
ENLATADOS.





a  
b  
c  
d  
e  
f  
g  
h





## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

El grupo empresarial logró un desarrollo y crecimiento - excelente, debido a la gran demanda de sus productos por parte del mercado, la Auditoría Administrativa demostró que existían deficiencias en la administración del grupo en estructura organizacional, canales de comunicación interempresas, operaciones específicas y limitación de autoridad y responsabilidad.

La sociedad que controle al grupo, será la que desempeñe la función dominante respecto a otras empresas dominadas, por medio de una dirección única, que respetará la auto-nomía e independencia que debe guardar cada una de las - empresas integradas al grupo.

La Sociedad de Control, deberá aplicar el proceso admi--nistrativo de manera corporativa, centralizando las etapas de planeación y control, y ofrecer la libertad requerida, dependiendo de la magnitud de las operaciones a -- las empresas dominadas en las etapas de integración, or-ganización y dirección.

Dictará polfticas, planes y estrategias a cada una de -- las empresas, de manera homogénea y de acuerdo a los ob-jetivos institucionales del grupo.

## CITAS BIBLIOGRAFICAS

1. FERNANDEZ, Arena José Antonio: La Auditoría Administrativa, 1a. Edición, Enero 1973, Ed. Diana.
2. LEONARD, P. William: Auditoría Administrativa, 1a. Edición, Mayo 1971, Ed. Diana.
3. KOHLER, L. Eric: A Dictionary For Accountants, Prentice Hall, New Jersey, 1975.
4. CODIGO DE COMERCIO: Ley de Quiebras y Suspensión de Pagos, Ed. Porrúa, 41a. Edición, 1983, Mexico.
5. GRIFFIN, Williams and LARSON: Advanced Accounting, -- Ridard Irwing, In., Illinois, E.U.A., 1974.
6. APB Opinion No.16 Business Combinations, A.I.C.P.A., New York, citada por Meigs, Moisch y Larsen.
7. CAPELLA, San Agustín Mariano: Concentración de Empresas y Consolidación de Balances, Ed. Hispano-Europea, Barcelona, España 1975.
8. ESCUELA Superior de Comercio y Administración -- (.E.S.C.A.), Instituto Politécnico Nacional, Op.Cit.
9. LEY GENERAL de Sociedades Mercantiles: Artículo 222, 41a. Edición, 1983, Ed. Porrúa, México.
10. LEY GENERAL de Sociedades Mercantiles: Artículo 226, 41a. Edición, 1983, Ed. Porrúa, México.
11. LEY GENERAL de Sociedades Mercantiles: Artículo 227, 41a. Edición, 1983, Ed. Porrúa, México.
12. LEY GENERAL de Sociedades Mercantiles: Artículo 114, 41a. Edición, 1983, Ed. Porrúa, México.
13. LEY DEL IMPUESTO Sobre la Renta: Artículo 57.A, 41a. Edición, 1983, Ed. Porrúa, México.
14. DIARIO OFICIAL: Modificación al Artículo 209, Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, 30 de Diciembre de 1982.
15. LEY GENERAL de Sociedades Mercantiles: Artículo 217, 41a. Edición, 1983, Ed. Porrúa, México.

16. LEY GENERAL de Sociedades Mercantiles: Artículo 219, 41a. Edición, 1983, Ed. Porrúa, México.

## BIBLIOGRAFIA

1. FERNANDEZ, Arena José Antonio: La Auditoría Administrativa, Ed. Diana, 1a. Edición, Enero, 1983.
2. LEONARD, P. William: Auditoría Administrativa, Ed. Diana, 1a. Edición, Mayo, 1971.
3. CENTRO Nacional de Productividad, Rubio G. Humberto, Marín Cordova Erasmo, Morales Martínez Roberto, Pérez Moreno José: Diagnóstico por Funciones, Mexico, D.F., 1963.
4. ALVAREZ, Anguiano Jorge: Apuntes de Auditoría Administrativa, Facultad de Contaduría y Administración, U.N.A.M.
5. KOHLER, L. Eric: A Dictionary for Accountants, Prentice Hall, New Jersey, E.U.A., 1975.
6. CODIGO DE COMERCIO: Ley de Quiebras y Suspensión de Pagos, Ed. Porrúa, 41a. Edición, 1983, México.
7. GRIFFIN, Williams and Larson: Advanced Accounting, Ridard Irwing, Inc., Illinois, E.U.A., 1974.
8. CAPELLA, San Agustín Mariano: Concentración de Empresas y Consolidación de Balances, Ed. Hispano-Europea, Barcelona, España, 1975.
9. CODIGO DE COMERCIO, Ley General de Sociedades Mercantiles, Ed. Porrúa, México, 41a. Edición, 1983.
10. LEY DEL IMPUESTO Sobre la Renta, Ed. Porrúa, México, 41a. Edición, 1983.
11. FERNANDEZ Collado, José Antonio: Diccionario Inglés-Español de Términos Administrativos, Ed. Trillas, México, 2a. Edición, 1980.
12. AGUIRRE Mora, Octavio: Planeación Corporativa para la Empresa Mexicana, Centro de Investigación Científica y -- Tecnológica de la Universidad del Valle de México -- (E.D.U.V.E.M.), México, 1a. Edición, 1981.
13. LAZZARO, Victor: Sistemas y Procedimientos: Un Manual para Negocios y la Industria, Ed. Diana, México, 2a. Edición, 1981.