

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

No. 97

## **HOLDING COMPANY**

**Seminario de Investigación Administrativa**

Que para Obtener el Título de

**Licenciado en Administración**

P R E S E N T A N

**Daniel Fernanda Garduño Salinas**

**Luis Alberto Reyes Alhores**

**DIRECTOR DEL SEMINARIO:**

**Lic. Laura Fischer de la Vega**

**México, D. F.**

**1982.**



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

Introducción.

### Capítulo I.- Antecedentes Históricos.

1.- Sociedades Colectivas _____	1
2.- Primeras Empresas Holding _____	3
3.- Las Holding en otros Países _____	4
4.- Las Controladoras en México _____	6
5.- Historia Legislativa de la Holding en México _____	7

### Capítulo II.- Definición.

1.- Diversas Definiciones _____	11
2.- Dificultades que Presenta el Concepto _____	13

### Capítulo III.- Objetivo.

1.- Objeto Social _____	15
2.- Propósitos más frecuentes que persiguen quienes desean formar una Holding _____	16

### Capítulo IV.- Estructura Jurídica.

1.- Naturaleza de la Holding _____	18
2.- Constitución Jurídica _____	18

Capítulo V.- Estructuración.

1.- Constitución de la Holding _____	24
2.- Estructuras de Formación en Cuanto a Socios _____	27
3.- Tipos de Sociedades que Integran el Grupo _____	29
4.- Integración de las Empresas al Grupo _____	31
5.- Sistema de Control de Información _____	38
6.- Formación del Centro de Decisiones _____	40

Capítulo VI.- Régimen Legal.

1.- Características Corporativas más Relevantes _____	43
2.- Organos de Administración _____	44
3.- Organos de Control _____	47
4.- Relación Jurídica con las Empresas Controladas _____	48

Capítulo VII.- Marco Fiscal.

1.- Definición de Sociedad Controladora _____	50
2.- Determinación Optativa del ISR sobre el resultado fiscal consolidado _____	51
3.- Requisitos para la consolidación _____	51
4.- Sociedades Controladoras con 50% o Menos de Capital _____	53
5.- Determinación del Resultado Fiscal Consolidado _____	54
6.- Enajenación de Mercancías entre Subsidiarias _____	59

7.- Incorporación y Desincorporación de Subsidiarias _____	59
8.- Obligaciones de la Holding y de las Empresas Controladas _____	60
9.- Declaración Individual de las Sociedades Controladas _____	61
10.- Enajenación de Acciones _____	66
11.- Ingresos por Dividendos y Ganancias Distri- buidas por Sociedades Mercantiles _____	68
12.- Transparencia Fiscal _____	70

Capítulo VIII.- Diferentes Tipos de Holding.

1.- Puro y Mixto _____	76
2.- Diversificado _____	77
3.- Integrado _____	79
4.- Operacional _____	81
5.- Sectorial _____	81

Capítulo IX.- Sistema de Planificación Estratégica.

1.- Aspectos Importantes que se Deben Tomar en Consideración. _____	85
2.- Esencia _____	88
3.- Estructura y Proceso _____	90
4.- Planificación Estratégica de Holding Diversificado _____	92

Capítulo X.-	La Holding Como Forma de Expansión.	
1.-	Las Holding, Fusiones y Consolidaciones	
	Consideradas Como Formas de Expansión _____	95
2.-	Fusión _____	99
3.-	Creación de Nuevas Empresas _____	102
Capítulo XI.-	Ventajas y Desventajas.	
1.-	Ventajas _____	115
2.-	Desventajas _____	119
Cuestionario Aplicado a Funcionarios de		
PROMEC, S.A.	_____	121
Conclusiones	_____	126
Bibliografía	_____	130

## INTRODUCCION

En nuestro país podemos visualizar el enorme incremento -- de la explosión demográfica; el crecimiento y desarrollo de las empresas; de presiones inflacionarias; fluctuaciones cíclicas y en general un sin número de dificultades a las que se tiene que afrontar nuestro sistema.

Esta serie de situaciones ha traído como consecuencia una diversidad de problemas a los que tienen que hacer frente -- las organizaciones hoy en día.

Debido a estas circunstancias, es cada vez más difícil -- controlar y dirigir adecuadamente una entidad económica, -- pues se enfrenta a problemas financieros, expansivos, tecnológicos, de dirección, control, recursos humanos, producción mercadotecnia, fiscales, etc. En consecuencia, muchas empresas llegan a agruparse para poder sobrevivir o de lo contrario corren el riesgo de desaparecer..

Lo anterior hace necesario la existencia de un sistema, -- el cual tenga como principios fundamentales la creación y de sarrollo de las organizaciones, en base a la máxima eficacia y eficiencia, tanto de su medio interno como externo, tratando de alcanzar los mejores resultados económicos con los recursos de que dispone, canalizándolos hacia áreas que tengan

resultados positivos y no aquellas en donde aún en la mejor de sus actuaciones solo tendrán un impacto mínimo.

Con el buen funcionamiento de estas empresas se pretenderá acelerar la expansión industrial, el fortalecimiento de los mercados impulsando un proceso económico ascendente hacia el desarrollo socioeconómico integral.

La Holding através de la centralización financiera, de la acumulación de capitales y de las diversas ventajas administrativas, fiscales, legales, contables, y técnicas que se pueden tener es quizá una de las alternativas para que las empresas puedan optimizar sus operaciones y lograr así sus objetivos.

## CAPITULO I

### ANTECEDENTES HISTORICOS

#### 1.- SOCIEDADES COLECTIVAS.

Las sociedades colectivas son las que van a dar lugar a la formación de la Holding; por lo que haremos una breve referencia histórica de éstas.

Se puede indicar la evolución histórica de las sociedades mercantiles en tres etapas:

Primer etapa.- Las sociedades mercantiles tienen carácter " transitorio ocasional ", constituyéndose para la realización de un fin concreto y para ocupar la unión de esfuerzo - entre sus integrantes, sin observar en su formación la creación de un ente jurídico con vida independiente, con personalidad jurídica propia.

Segunda etapa.- Surgen las sociedades de tipo permanente, en las cuales destacan dos formas:

- a) La sociedad colectiva.
- b) La sociedad en comandita.

La sociedad colectiva alcanza su estructura jurídica semejante a la actual en el siglo XIII, siendo esta una sociedad

de tipo familiar, producto de la economía tipo gremial que existía en la edad media.

La sociedad en comandita se deriva de la antigua comanda y surge la asociación en participación.

A partir del siglo XIX se perfeccionan las sociedades de capital siendo esta etapa de trascendental importancia para el desenvolvimiento de las sociedades mercantiles.

En la sociedad en comandita se presenta como primordial característica el limitar las obligaciones de sus socios en dos tipos:

Comanditados.- Que responden de manera subsidiaria, solidaria e ilimitadamente frente a terceros.

Comanditarios.- Que responden solo por el monto de sus aportaciones.

Tercera etapa.- Después de surgir diversos tipos de sociedades, evolucionando una tras otra se llega hasta la sociedad anónima la que según estadísticas presentadas por el maestro Mantilla Molina controla el 93.7 % del total de capital social contenido en las sociedades mercantiles. ( 1 )

( 1 ) Roberto L. Mantilla Molina, Derecho Mercantil, México D.F., Editorial Porrúa 1977.

## 2.- PRIMERAS EMPRESAS HOLDING

A partir de la primera mitad del siglo XIX ( 1833 ) empieza la existencia de compañías que se manejaban en forma similar a las empresas Holding, ejemplo de estas es " La Compañía Ferroviaria Baltimore and Ohio Railroad Company " que adquiere casi las dos terceras partes del monto total de las acciones de la Washintong Branch Road convirtiéndose de esta manera tal vez en el primer tipo de empresa controladora en la historia.

Pero no es sino hasta la segunda mitad del siglo XIX cuando nace la primera corporación considerada como una compañía Holding pura, fue la Continental Improvement Company que llegó a unir a sus propósitos a más de cuarenta empresas entre 1868 y 1872.

La primera empresa controladora en el campo de los servicios públicos considerada como tal, fue la American Bell Telephone, nacida en 1880 en Massachusetts que poseía acciones de casi todas las demás compañías existentes en los Estados Unidos.

La creación de estas corporaciones trajo consigo grandes conflictos entre las legislaciones, ya que no sabían que tipo de tratamiento se les tenía que dar.

En 1889, Nueva Jersey se convirtió en el primer estado de la Unión Americana en promulgar una ley para asociaciones generales, que permitiera a las sociedades el constituirse con el propósito exclusivo de poseer las acciones de otras compañías. Esta ley fue el origen de las Holding.

El decreto Sherman de 1890 que prohibía combinaciones o -acuerdos desfavorables que condujeran a restringir el comercio dió ímpetu a las empresas controladoras, así como a las que realizaron diversas fusiones, debido a que podrían hacer en forma de una sola compañía integrada lo que se les prohibía hacer en términos del decreto en empresas separadas.

### 3.- LAS HOLDING EN OTROS PAISES.

No sólo en los Estados Unidos se han desarrollado sociedades Holding, también en algunos otros países se han constituído dentro de sus oficinas públicas y empresas paraestatales.

En España.- El estado español crea en 1942 el Instituto Nacional de la Industria, con motivo de la situación de carestía general de los recursos financieros y empresariales y deterioro de casi toda la industria, esta situación se da como consecuencia de la guerra civil española y de la segunda guerra mundial.

La ley de creación le fijaba al instituto como finalidad fundamental la de propulsar y financiar la institución y resurgimiento de la industria nacional.

En Italia.- Dentro de las Holding ( conocidas como Holding Taxes ) destaca por su importancia el Instituto Perla - Reconstruzione Ind. que concentra la mayor parte de la actividad del sector público industrial.

Se constituyó por razones coyunturales en 1933 con el objeto de hacer frente a la crisis económica que vivía Italia desde 1929.

En Uganda.- Casi todas las empresas Públicas dependen de la Uganda Development Corporation, establecida en 1968 para controlar veinte empresas estatales que abarcan actividades de producción de azúcar, papel, hierro y vidrio.

#### 4.- LAS HOLDING EN MEXICO

Solamente funcionaron en México, como empresas controladas las sociedades de inversión (reglamentadas en forma estricta por una ley que requería la diversificación de la cartera y controladas por la Comisión Nacional Bancaria) y otros grupos de empresas en las que se lograba igualar siempre los ingresos gravados y los gastos deducibles.

Nacional Financiera organismo estatal nacido en 1945, cuya finalidad primordial es otorgar créditos y estímulos para el desarrollo industrial, constituye a través de las empresas del grupo Nacional Financiera S.A. una especie de Holding, - debido a que posee un porcentaje considerable de acciones de las empresas incorporadas al grupo, que le permiten tomar decisiones y ejercer algunas formas de control.

Otros casos de funcionamiento como empresa Holding lo constituyen el grupo Alfa, Valores Industriales, Sociedad de Fomento de México, Fomento Industrial SOMEX S.A., grupo Saltillo, Guadalajara, Cremipeños, Aurrerá, Chihuahua, cementos Tolteca, ICA, Liverpool, Visa entre otros.

#### 5.- HISTORIA LEGISLATIVA DE LAS HOLDING EN MEXICO.

A principios de la segunda mitad del siglo XX era difícil agrupar en México una o más empresas bajo el régimen de una -- compañía controladora, aunque esta fuera muy frecuente en o -- tros países, porque aún cuando estaba permitido por la legisla -- ción mexicana, la incidencia del impuesto sobre la renta ( ga -- nancias distribuibles ) era desfavorable, ya que las subsidia -- rias lo pagaban y la controladora lo volvía a pagar sobre el -- mismo ingreso.

La ley del Impuesto Sobre la Renta que entró en vigor el 1º de enero de 1965 eliminó la injusta duplicación en el pago del impuesto, disponiendo que los contribuyentes del gravamen al -- ingreso global de las empresas no considerarán como ingresos -- acumulables los dividendos percibidos, siempre que sean paga -- dos por sociedades que operen en el país y por las mexicanas que operen en el extranjero. Adicionalmente, se permitió libre -- mente la reinversión de las utilidades eliminando el impuesto de ganancias distribuibles, debido a que la carga fiscal se -- causaría hasta que se distribuyeran las utilidades.

Pero estas disposiciones de la ley de 1965 dieron origen a ciertos abusos por parte de algunos contribuyentes, que forma -- ron sociedades controladoras en las que recibían los dividen -- dos libres del gravamen, y que posteriormente utilizaban los -- fondos así recibidos, generalmente mediante préstamos a los --

propios accionistas, sin que la controladora decretara dividendos, en esta forma se dejaba de causar el impuesto totalmente.

Como resultado de lo anterior en 1968 se modificó la ley de la siguiente manera:

- a) Las subsidiarias deberían retener el impuesto sobre dividendos al pagarlos a la controladora y esta última podría recuperarlos reteniéndolos a su vez al pagarle dividendos a sus accionistas, mediante la compensación con el impuesto global de las empresas o mediante devolución.
- b) Se provocaba el pago del impuesto con tasas progresivamente más altas para aquellas empresas que tuvieran una inversión en acciones o partes sociales superior al 55% de su capital contable.
- c) Para que los dividendos no fueran acumulables se estableció como requisito que los percibiera el contribuyente en su calidad de socio o accionista.

Estas disposiciones desalentaban la reinversión de las utilidades en las empresas controladoras, lo que fue considerado perjudicial por la Secretaría de Hacienda, en el caso de las empresas controladoras industriales y por este motivo

introdujo una modificación que entró en vigor desde el día - 1º de enero de 1969 permitiendo que se reinvirtieran los dividendos de las subsidiarias en acciones de empresas industriales o en el pago del pasivo contraído para ese mismo propósito, siempre y cuando se efectuara en el año de la percepción del dividendo o en el siguiente. Simultáneamente se reglamentó la forma de computar la inversión en acciones o partes sociales y el capital contable.

En el año de 1971 se reglamentó, que la carga fiscal a la que hemos estado haciendo referencia, debía de pagarse al -- presentar la declaración del impuesto al ingreso global de -- las empresas del ejercicio siguiente a aquél en que se hubiera generado la ganancia o dividendo. No se causaba dicho gravamen cuando la misma persona que recibía la ganancia o dividendo la reinvertía en la suscripción y pago de aumento de capital de la misma sociedad. Se estableció como un nuevo requisito que el aumento de capital fuera reinvertido en activos fijos tangibles destinados directamente a actividades industriales, o al pago de pasivo para la adquisición de dichos activos.

Sin embargo, si el aumento de capital no se reinvertía en la forma indicada o si la sociedad se disolvía o reducía su capital, debería de pagarse el impuesto que dejó de cubrirse.

Pero a partir de 1972 se crearon varias reformas quedando que las utilidades generadas a partir del 1º de enero de este año causan impuesto hasta que sean distribuídas a los socios o accionistas por pago de dividendos, disminución de capital social o liquidación.

Actualmente las empresas controladoras dedicadas a las inversiones industriales, comerciales o financieras, pueden -- operar normalmente con limitaciones, sin que provoque una duplicación en el pago del impuesto sobre dividendos o un au--mento en la tasa; sin embargo es recomendable en este caso -- se haga una planeación financiera que incluya la estructura de los activos, pasivos y capital, naturaleza de los ingre--sos y de los gastos deducibles y se determinen con precisión las situaciones u operaciones que son favorables y las que deben de evitarse. En otras palabras se sugiere una planea--ción anticipada y cuidadosa de las operaciones de la contro--ladora y sus subsidiarias, desde el punto de vista de la in--cidencia fiscal.

No es sino hasta 1982 donde aparece un apartado especial en la ley del impuesto sobre la renta en su art. 57 regulan--do este tipo de estructura.

## CAPITULO II

### DEFINICION

#### 1.- DIVERSAS DEFINICIONES.

Definiremos a la Holding, como una unidad agrupadora y --  
rectora de empresas, que posee la mayoría de las acciones o  
partes sociales, teniendo a su cargo el control, coordina --  
ción y dirección de las mismas, respetando la personalidad --  
jurídica y las características individuales de cada una, bus--  
cando en conjunto un desarrollo armónico para el logro y la  
obtención de los máximos beneficios posibles, tanto para la  
Holding como para las empresas agrupadas.

El C.P. José A Esseverri la define de la siguiente manera:  
" Es aquella empresa que posee acciones de otras sociedades,  
a las que comunmente se les denomina como subsidiarias y de--  
bido al porcentaje mayoritario del capital o a otras condi--  
ciones estatutarias, se puede tener el control de esas em--  
presas cuyas acciones se poseen " ( 2 )

( 2 ) Revista Ejecutivos de Finanzas, septiembre 1980 publi--  
cada por el Instituto Mexicano de Finanzas A.C.

El Lic. Eduardo Johnson Okhuysen nos dice:

" Son aquellas compañías que tendrán el control tanto administrativo como financiero de las empresas que integran su grupo empresarial, formando así un grupo individual, una red de asuntos convencionales que relacionarán exclusivamente a la empresa dominatriz con las empresas controladas. "

También la define como:

" La estructura jurídica mediante la cual la administración sirve para centralizar la toma de decisiones de un grupo determinado de empresas ( 3 )

Según el C.P. Efraín Lechuga Santillán del Instituto Superior de Estudios Fiscales A.C. :

" Es aquella empresa que tiene la mayoría de las acciones de un grupo de empresas, teniendo el control operacional, financiero y administrativo del grupo. " ( 4 )

Para Robert W. Johnson:

" Es una corporación que es propietaria de intereses para controlar los votos de las acciones de una o más corporaciones distintas. Las compañías que están controladas reciben el nombre de subsidiarias. " ( 5 )

( 3 ) Lic. Eduardo Johnson Okhuysen, Compañía Dominatriz - Holding Company, México D.F., Editorial Publicaciones Administrativas y Contables, 1981.

Para James C. Bonbright y Gardiner C. Means:

" Es una compañía la cual se encuentra en posición de controlar o influir en la dirección y control de una o varias empresas, en virtud de que es propietaria de valores de la empresa o empresas señaladas. " ( 6 )

No existe definición legal alguna, dentro de la legislación la única que contempla el término de empresa controlada es la ley del Impuesto Sobre la Renta en su artículo 57 A que dice:

" Para los efectos de esta ley se consideran sociedades mercantiles controladoras aquellas que detenten más del 50% de las acciones con derecho a voto de otras sociedades - inclusive cuando dicha tenencia se tenga por conducto de otras sociedades que a su vez sean controladas por aquella. " ( 7 )

## 2.- DIFICULTADES QUE PRESENTA EL CONCEPTO.

Holding es un término inglés que nosotros usamos para designar una empresa que tiene, posee, controla o domina otras empresas o compañías.

Pero este término representa una diversidad de problemas -

( 4 ) Curso de Régimen y Planeación Fiscal de Empresas Controladoras, Instituto Superior de Estudios Fiscales, Contador Público Efraín Lechuga Santillán.

ya que si no se tiene el conocimiento pleno del concepto se puede prestar a una serie de confusiones porque se le denomina de diversas formas como:

Empresa tenedora, controladora, dominatriz, madre etc. - Cualquiera de las formas anteriores es aceptada, siempre que cuando se haga referencia de éstas se dé por entendido que - contengan los siguientes elementos fundamentales:

- a) La adquisición de acciones será siempre del 51% o más en todas las empresas adquiridas.
- b) Que tenga el control operacional, financiero, administrativo, etc. de las empresas agrupadas.
- c) Cada una de las empresas agrupadas tendrá personalidad jurídica propia.

Esta especificación la hemos efectuado porque en la actualidad se ha mal interpretado la terminología.

- ( 5 ) Lic. Robert W. Johnson, Administración Financiera, México D.F., Editorial Continental, 1976.
- ( 6 ) James C. Bonbright and Gardiner C. Means, The Holding Company, New York U.S.A., Publishers Augustus M. Kelley, 1969.
- ( 7 ) Ley del Impuesto Sobre la Renta, Colección Porrúa, cuadragésima edición , México D.F., 1982.

## CAPITULO III

## OBJETIVO

## 1.- OBJETO SOCIAL.

Revela con toda claridad que el propósito de la tenedora es el comercio de las acciones y partes sociales, así como - la promoción, fomento y desarrollo de otras empresas de modo que crezca tanto el patrimonio de la controladora como los - recursos financieros de las empresas en cuya propiedad parti  
cipa.

Hay que tener cuidado en la determinación del objeto so -  
cial, ya que una sociedad puede ejercer solamente las activi  
dades que se encuentren establecidas en dicho objeto.

- a) La adquisición, explotación o enajenación de acciones o -  
partes sociales de toda clase de empresas.
- b) La promoción, fomento y desarrollo de establecimientos y  
empresas mercantiles, por cuenta propia o ajena, tanto in  
dustriales como comerciales, de servicios, agrícolas o de  
pesca.

- c) La realización por cuenta propia o ajena de los actos y - negocios jurídicos y mercantiles necesarios o convenientes a la consecución de su objeto social incluyendo la - emisión, giro, aceptación, endoso, suscripción y aval de títulos de crédito, así como la emisión de obligaciones - con o sin garantía específica y la aceptación de obliga-- ciones propias o de terceros.
- d) La adquisición, explotación y enajenación por cuenta pro- pia o ajena, por cualquier título legal, de toda clase de concesiones, permisos, franquicias, autorizaciones, mar - cas, patentes, nombres comerciales.
- e) La adquisición, explotación y enajenación por cualquier - título legal de los bienes muebles e inmuebles necesarios o convenientes para la consecución de su objeto.

## 2.- PROPOSITOS MAS FRECUENTES QUE PERSIGUEN QUIENES DESEAN FORMAR UNA HOLDING.

- a) Formación de un grupo de empresas que tra ban coordina - das entre sí.
- b) Tener el control legal de éstas através de un control ju - rídico adecuado.
- c) Contar con una directora operacional que controle a las -

empresas del grupo, con sistemas y procedimientos ordenados, que optimicen todas las funciones.

- d) Obtener ventajas financieras y contables como:
  - Presentación de balances reexpresados y consolidados.
  - Adquisición de créditos a las empresas controladas utilizando como aval a la controladora.
  - Grandes inversiones, crecimiento de capital, reinversiones y mayor control de los recursos financieros.
- e) Obtención de ventajas administrativas como la planeación corporativa a través de un sistema organizacional, que va a traer por consecuencia una reducción en los costos.
- f) Desviación de las utilidades para disminuir la carga impositiva tributaria por medio de una planeación fiscal.
- g) La diversificación de los riesgos entre todas las compañías .
- h) Salvaguardar los intereses tanto de la controlada como de las empresas afiliadas al grupo.
- i) Planeación patrimonial, personal o familiar.
- j) Dominación por medio de un centro de decisiones, los movimientos y operaciones de sus empresas integrantes.
- k) Imagen y relaciones públicas.
- l) Difusión amplia y completa de reglas y procedimientos financieros modernos.

## CAPITULO IV

## ESTRUCTURA JURIDICA

## 1.- NATURALEZA DE LA HOLDING.

La naturaleza de este tipo de estructuras es puramente - mercantil, sustentando esto bajo la siguiente base:

" Una sociedad mercantil es aquella en la que su fin básico fundamental es el lucro. "

## 2.- CONSTITUCION JURIDICA.

La ley General de Sociedades Mercantiles vigente reconoce los siguientes tipos de sociedades:

- Sociedad en Nombre Colectivo.
- Sociedad en Comandita Simple.
- Sociedad de Responsabilidad Limitada.
- Sociedad Anónima.
- Sociedad en Comandita por Acciones.
- Sociedad Cooperativa.

Todas estas sociedades poseen características generales e

individuales propias de cada una.

Dentro de las características más relevantes tenemos:

- a) Estarán reguladas por la ley General de Sociedades Mercantiles, excepto la Sociedad Cooperativa que estará regida por la ley General de Sociedades Cooperativas y el reglamento de la misma.
- b) Los fines que persigan deberán ser lícitos y preponderantemente económicos.
- c) Son sociedades de capital.
- d) Tendrán que estar inscritas en el registro público de la propiedad y del comercio.
- e) Se constituirán ante notario público y en la misma forma se harán constar sus modificaciones.
- f) Tendrán que obtener permiso de la Secretaría de Relaciones Exteriores.
- g) Para su constitución deberán obtener homologación judicial que se obtiene ante un juez de primera instancia.
- h) La escritura constitutiva de las sociedades deberán contener los siguientes puntos:
  - Los nombres, nacionalidad, domicilio de las personas físicas o morales que constituyan la sociedad.
  - Objeto de la sociedad.

- Razón social o denominación.
- Duración.
- Importe del capital social.
- Expresión de lo que cada socio aporte en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a éstos y el criterio se guido para su valorización.
- Forma de administración y facultades de los administradores.
- Nombramiento de los administradores y representantes legales.
- Forma de distribución de las utilidades y pérdidas.
- Importe del fondo de reserva.
- Casos de disolución anticipada.
- Bases para practicar la liquidación y el modo de proceder a la elección de los liquidadores, cuando no hayan sido designados anticipadamente.

La escritura constitutiva de la Sociedad Anónima deberá - contener además de los puntos anteriores los siguientes:

- La parte exhibida del capital social.
- El número, valor nominal y naturaleza de las acciones en que se divide el capital social salvo lo siguiente: si el capital se integra mediante diversas o sucesivas series -

de acciones se concretará en cada emisión a los totales que alcancen cada una de dichas series.

- Forma y términos en que debe pagarse la parte insoluta de las acciones.
- La participación de las acciones concedidas a los fundadores.
- El nombramiento de uno o varios comisarios.
- Las facultades de la asamblea general y las condiciones para la validez de sus deliberaciones, así como para el ejercicio del derecho de voto, en cuanto a las disposiciones legales: pueden ser modificadas por voluntad de los socios.

La tabla No 1 presenta las diferencias principales entre cada una de las sociedades.

Se ampliará brevemente el estudio de la Sociedad Anónima de Capital Variable ya que es la estructura jurídica ideal que debe adoptar toda sociedad Holding:

- Las acciones en que se divide el capital social estarán representadas por títulos que servirán para acreditar y transmitir la calidad y los derechos del socio y se registrarán por las disposiciones relativas a valores literales, -

Tabla No 1

	SOCIEDAD EN NOMBRE COLECTIVO	SOCIEDAD EN COMANDITA SIMPLE	SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	SOCIEDAD ANONIMA	SOCIEDAD EN COMANDITA POR ACCIONES	SOCIEDAD COOPERATIVA
NOMBRE	RAZON SOCIAL	RAZON SOCIAL	RAZON SOCIAL O DENOMINACION	DENOMINACION	RAZON SOCIAL O DENOMINACION	
ABREVIATURA		" S en C "	" S. de R.L. "	" S.A. "	" S. en C por A. "	
RESPONSABILIDAD DE LOS SOCIOS	SUBSIDIARIA, SOLIDARIA E ILIMITADA	SCC. COMANDITADOS: SUBSIDIARIA SOLIDARIA E ILIMITADA. SCC. COMANDITARIOS: AL PAGO DE SUS APORTACIONES.	MONTOS DE SUS APORTACIONES	MONTOS DE SUS APORTACIONES	SCC. COMANDITADOS: SUBSIDIARIA SOLIDARIA E ILIMITADAMENTE. SCC. COMANDITARIOS: AL PAGO DE SUS APORTACIONES.	SOCIOS COOPERATIVISTAS CON RESPONSABILIDAD LIMITADA.
SECCION DE DERECHOS	LIMITADA	LIMITADA	LIMITADA	LIBRE	LIMITADA	LIMITADA
LIBERTAD DE LOS SOCIOS CON RESPECTO A SU INTEGRACION EN OTROS NEGOCIOS.	LIMITADA	LIMITADA	ILIMITADA	ILIMITADA	LIMITADA	LIMITADA
CAPITAL MINIMO	-	-	\$ 5,000.00	\$ 25,000.00	-	-
NUMERO DE SOCIOS	-	-	25 MAXIMO	5 MINIMO	-	10 MINIMO
REPRESENTACION DEL CAPITAL	PARTES SOCIALES	PARTES SOCIALES Y ACCIONES	ACCIONES. NO PULDE TENER MAS DE UNA CADA SOCIO.	ACCIONES	ACCIONES	CERTIFICADOS DE APORTACION.
FORMA DE CONSTITUCION	PRIVADA	PRIVADA	SIMULTANEA	SIMULTANEA SUSCRIPCION PUBLICA	PRIVADA	SIMULTANEA SUSCRIPCION PUBLICA

teniendo que llevar inscritas las características principales de los títulos de crédito:

- a) Incorporación
- b) Legitimación
- c) Literalidad
- d) Autonomía

- Las acciones serán de igual valor y conferirán iguales derechos, sin embargo en el contrato social podrá estipularse que el capital se divida en varias clases de acciones con derechos especiales para cada clase.
- No podrán asignarse dividendos a las acciones ordinarias sin que antes se pague a las de voto limitado.
- Se prohíbe emitir acciones por una suma menor de su valor nominal.
- Tendrán que llevar un registro de acciones nominativas.
- No podrán adquirir sus propias acciones, salvo por adjudicación judicial, en pago a los créditos de la sociedad.
- En ningún caso se podrán hacer préstamos o anticipos sobre sus propias acciones.
- El capital social será susceptible de aumento por aportaciones posteriores de los socios o por la admisión de nuevos socios, y de disminución de dicho capital por retiro total o parcial de las aportaciones.

## CAPITULO V

## ESTRUCTURACION

Antes que nada debemos analizar si la creación de una Holding estará respondiendo a las necesidades que requieren las empresas a integrar.

Efectuar un ensayo contable y fiscal de la creación y operación de la tenedora, con el fin de poder determinar el costo inicial y los efectos fiscales de la controladora.

## 1.- CONSTITUCION DE LA HOLDING.

El primer requisito para formar una empresa controladora es la existencia de dos o más sociedades cuyo capital esté representado por acciones o partes sociales.

La aportación de acciones o partes sociales a una nueva empresa tenedora es la forma más común de constitución en este tipo de estructuras, o por medio de la enajenación de éstas.

Si la empresa controladora adquiere por compra-venta acciones o partes sociales de personas físicas o morales, el caso sería muy simple, si tales valores se encuentran inscri

tos en la Bolsa de Valores, ya que la compra-venta puede --  
efectuarse através de dicha bolsa sin causar gravamen a los  
enajenantes de las acciones.

Existen diferentes tipos de compra-venta, entre los más -  
usuales tenemos:

- a) Compra-venta pura, lisa y llana
- b) Compra-venta con condición suspensiva.- Surtirá los ---  
efectos hasta que se efectúe un acto futuro, es decir, -  
que se puede pactar la compra-venta de las acciones anti-  
cipadamente y producir el efecto hasta la formación de -  
de la Holding.
- c) Contrato de promesa de compra-venta.  
- Debe constar por escrito, con las características del  
contrato definitivo.  
- Vigencia y tiempo

Todas las aportaciones serán traslativas de dominio que -  
van de los socios a la sociedad, teniendo el accionista úni-  
camente derechos corporativos y económicos.

**Corporativos.- Participar en la administración.**

Económicos.- Participar en la utilidades y pérdidas, en los reembolsos por quiebra.

Transmisión Fiduciaria.- Cabe la posibilidad de usar la flexible figura del fideicomiso como uno de los medios de transmisión de acciones o partes sociales a una Holding con un bajo costo fiscal.

Los accionistas de varias empresas aportan sus acciones afectándolas ante una institución fiduciaria en un fideicomiso de administración; esta administración debe incluir la obligación de la fiduciaria de seguir las instrucciones de un comité técnico del fideicomiso, para el efecto de invertir los recursos fideicomitidos, que son de naturaleza fungible por el hecho de que sirven como instrumento de pago con un mismo valor, y por lo tanto deben ser reemplazados en el cumplimiento de las obligaciones. Por lo tanto la fiduciaria puede aportar las acciones o venderlas a una controladora, obteniendo utilidad, la que no se realiza por los dueños del fideicomiso ( fideicomitentes y a la vez fideicomisarios ) sino hasta que la fiduciaria les devuelva el patrimonio aportado al concluir el fideicomiso; como la duración del fideicomiso y la apropiación de sus bienes se encuentran bajo la potestad de los fideicomitentes-fideicomisarios, estos pueden diferir

indefinidamente la percepción y la causación del impuesto res  
pectivo.

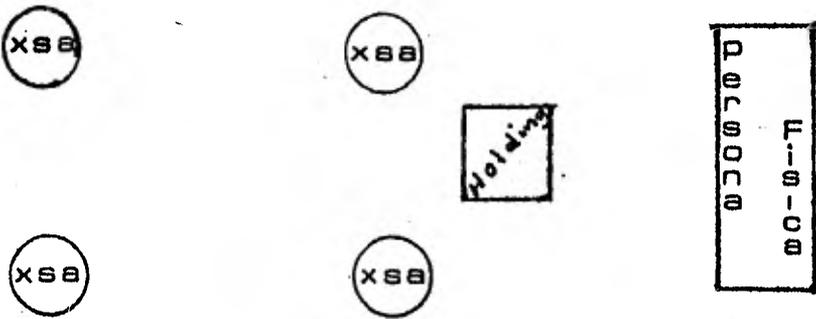
Transmisión por Fusión.- Se puede utilizar también la figura de la fusión para la formación de la Holding.

Cuando hay varias empresas con cuyas acciones se pretende crear una controladora, es posible que ésta se origine mediante la fusión de todas ellas, lo que traería un costo fiscal mínimo para las propias empresas y para los accionistas, salvo que la empresa resultante de la fusión deba deshacerse de varios activos enseguida en parte considerable especialmente si son inmuebles. El resultado de este procedimiento es la -- creación de una tenedora, cuyos accionistas no transmitieron, ni de ningún modo afectaron sus acciones o partes sociales; -- aparte de no producir ingreso grabable a los accionistas, o-- frece una amplia gama de posibilidades financieras, tales como superavit por revaluación y capitalización del mismo en be  
neficio de la Holding y sus accionistas.

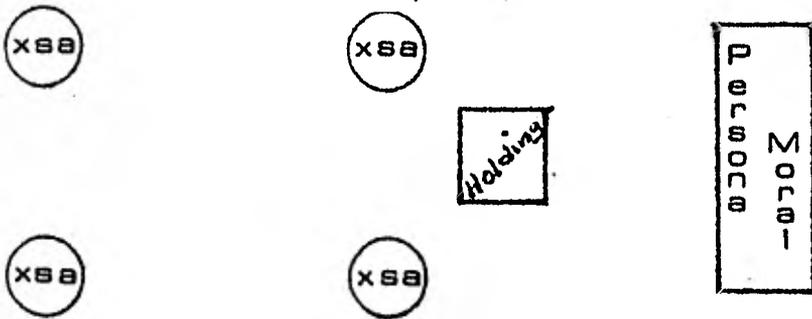
## 2.- ESTRUCTURAS DE FORMACION EN CUANTO A SOCIOS.

Existen diversas estructuras de formación en cuanto a los socios:

- a) Una persona física tiene derecho a gozar los mismos privilegios fiscales de una tenedora.



- b) Una persona moral en la que participan socios diversos.



- c) Una familia cuyos miembros se convierten en socios o accionistas, formada con propósitos exclusivos de control patrimonial familiar o de protección de la unidad familiar por medio del interés económico común.

### 3.- TIPOS DE SOCIEDADES QUE INTEGRAN EL GRUPO.

La constitución de una Holding puede ser cualquiera tomando en consideración la selección de alternativas fiscales, legales, administrativas, financieras, etc. que sean las más adecuadas para la consecución de sus fines, pudiéndose estructurar en base a una persona moral ya sea Sociedad Anónima, de Responsabilidad Limitada, en Comandita Simple, en Comandita por Acciones, en Nombre Colectivo o bien Cooperativa.

Las personas morales que integran a la Holding ( salvo las excepciones comentadas para ésta ) pueden adoptar cualquier forma social que les convenga, dependiendo básicamente de dos factores:

- Aspectos fiscales
- Responsabilidad legal

Los aspectos fiscales serán de seria importancia para la -

elección jurídica que tome la persona moral, el aprovechar las ventajas que otorga la ley del Impuesto Sobre la Renta en relación a las sociedades mercantiles o civiles, los regímenes especiales de tributación como el de las constructoras, transportistas, etc.

En lo referente a la responsabilidad legal del grupo empresarial es de suma importancia que se comprenda que cada persona moral tendrá su actuación jurídica en el plano individual, es decir, que cada uno de los integrantes del grupo tendrá personalidad jurídica propia, independientemente de las demás y no será considerada como unidad patrimonial.

En los únicos casos en que podría crearse una unidad económica sin personalidad jurídica, sería transformándose en Sociedad de Fomento, o en el momento en que una o varias empresas del grupo se asociaran para la consecución de un fin económico, actuando como una especie de copropiedad mercantil o de asociación en participación. Vg: el conjunto de empresas A,B,C,D se asocian en participación única y exclusivamente para crear un fondo de prestamos inter-empresas. En este caso tenemos que las sociedades actúan en forma independiente y con personalidad jurídica propia y además, se asocian entre ellas para crear una unidad económica sin personalidad jurídica

ca.

La controladora creará tantas subsidiarias como operaciones necesite realizar, es decir, en el caso de una empresa industrial que además tiene actividades de producción, comercialización, distribución, asesoría, renta de maquinaria y equipo, etc. Estas diferentes actividades empresariales se pueden constituir también en distintas empresas para un mejor manejo de los recursos, entonces se realiza la creación de una sociedad manufacturera, otra comercializadora, una distribuidora y cuantas empresas sean convenientes.

#### 4.- INTEGRACION DE LAS EMPRESAS AL GRUPO.

Hay que tener especial cuidado en la integración de las empresas controladas con la organización matriz ( tenedora ) - debido a que si no se tiene puede traer como consecuencia tanto que impere la confusión, como que se efectúen investigaciones innecesarias con inversiones inútiles, por lo que todas las adquisiciones deben estar colocadas en la debida perspectiva, planificar su estrategia de crecimiento de manera consistente con los objetivos de la Holding y garantizar la integración y organización exitosa de las nuevas empresas inte --

grantes del grupo.

Es importante reconocer que el enfoque de cada empresa al crecimiento mediante adquisiciones es en cierta forma único; y la motivación que lo sustenta puede ser una de tantas por ejemplo:

- algunas veces para tratar de aumentar el tamaño y utilidades o bien para proteger lo que ya se tiene.
- para buscar oportunidades de alto riesgo y rendimiento o bien para disminuir el riesgo.
- para poder penetrar en determinado tipo de negocios.
- como fuente primaria de crecimiento, o usada como suplemento para el crecimiento interno.

La motivación a la cual se debe determinada adquisición - puede surgir de diversas áreas ya sea de finanzas, mercadotecnia, producción, tecnología, administrativa o cualquier combinación de las anteriores. Por lo tanto si se va a llevar una planificación e integración efectiva y sistemática, se necesita una base que permita distinguir entre los diversos tipos de adquisiciones y proporcione elementos para que la estrategia que se adopte sea la más adecuada.

#### A.- Tipos de Adquisiciones.

- Combinación de empresas cuyos productos son idénticos y es tán en los mismos mercados.
- Combinación de empresas que podrían tener, o que tienen una relación de vendedor-comprador.
- Empresas que no poseen relación vendedor-comprador, ni rela ción funcional en su distribución o mercadotecnia.
- Empresas cuyos productos son idénticos pero que se encuen-- tran en distintos mercados geográficos.
- Empresas entre las cuales existe relación entre sus distri- buidores y/o producciones respectivamente, pero que venden productos que no compiten directamente entre sí.
- Empresas donde el mercado al que sirve la compañía adouiri- da sí tiene relación en cuanto a éste pero no en cuanto a la fabricación respectiva del producto.
- Empresas prestadoras de servicios ( inversoras, financieras arrendadoras, hipotecarias, constructoras, asesoras, etc. )

#### B.- Etapas de Integración.

##### a).- Investigación y Selección.-

Una vez que la Holding ha tomado la decisión de las empre- sas que van a integrar el grupo dependiendo de los objetivos que se persigan pudiendo ser de índole financieros diversos -

relacionados al mercado, o por consideraciones exclusivamente de administración o producción o conforme con algún patrón - combinado, tiene que llevar a cabo una búsqueda de candidatos potenciales para elegir a aquél que mejor se amolde al tipo - de adquisición que se requiera.

a.1).- Se debe efectuar a cada empresa adquirida una especie de auditoría legal, que consistirá en analizar que todos los convenios y contratos cumplan con las especificaciones legales requeridas, poniendo mayor atención a sus aspectos constitutivos.

a.2).- Practicar una auditoría administrativa y contable para la determinación de las áreas conflictivas, débiles, fuertes y ver su trayectoria y situación financiera.

a.3).- Estudiar su situación actual y pasada,

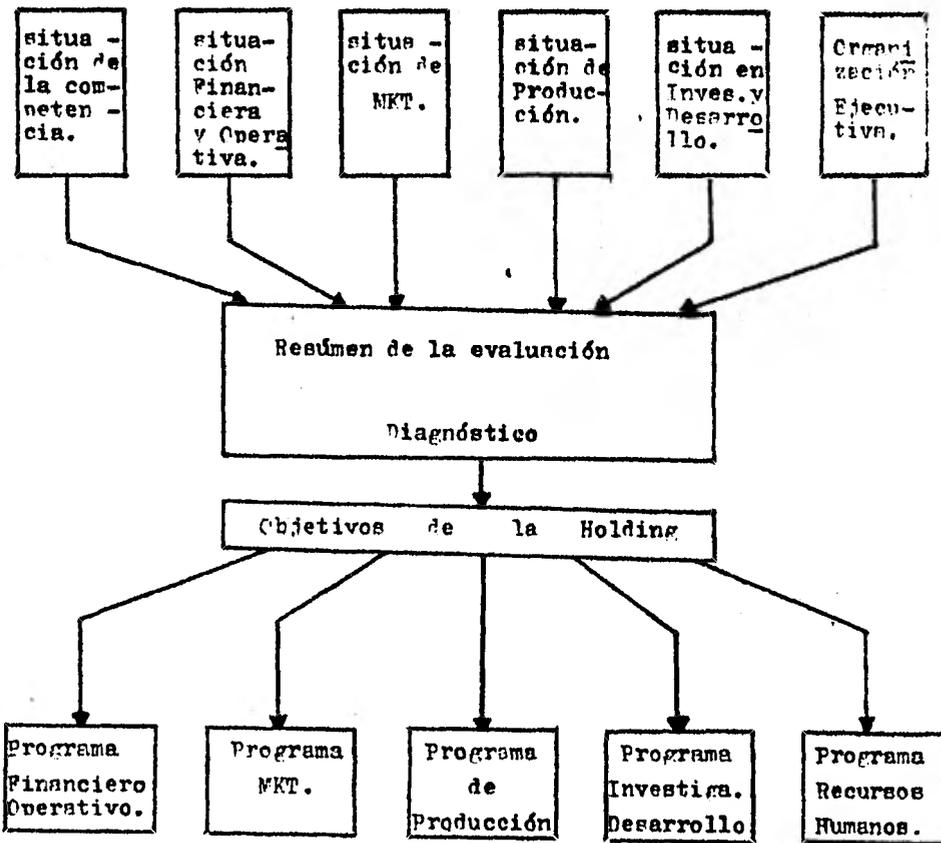
a.4).- Su medio ambiente, para poder utilizar las ventajas -- que tenga.

a.5).- Conjuntar los estudios anteriores para hacer una depuración e implementar a la empresa adquirida al programa de planificación estratégica de la Holding.

ilustrado en el cuadro No 1

a.6).- Estudio de la situación fiscal de las acciones para --

CUADRO No 1



que no se convierta en carga para la Holding

b).- Negociación del Contrato.

Consiste fundamentalmente en estudiar en que posición va a quedar el consejo de administración y gerencias de las empresas controladas dentro del grupo empresarial, existiendo para esto algunos enfoques básicos:

- Proporcionar incentivos a la gerencia adquirida para que se quede e integre al centro de decisiones de la tenedora.
- Ofrecer un contrato de empleo únicamente mientras se esté en proceso de integración, pues resulta de gran interés y de mucha utilidad, debido a que en un momento dado son los que saben en que condiciones se encuentra la empresa adquirida.
- Definir las obligaciones y responsabilidades del personal restante.
- Preparar el nuevo organigrama de la empresa adquirida.
- Implementarle su sistema de planificación estratégica.

c).- Integración de la Operación

Este proceso tan complejo es distinto para cada situación y no es tan fácil generalizar respecto al mismo. Pero la rea-

lización exitosa de esta fase dependerá de la forma en que la Holding aborde las actividades siguientes:

- Organización de las adquisiciones en relación con la Holding.
- Aprovechamiento de oportunidades para la integración funcional.
- Establecimiento de sistemas de planificación y control.

Organización empresarial.- Está en función del tipo de adquisición de que se trate y la consistencia con la estrategia previamente establecida, constituye un elemento esencial en cada caso.

Integración funcional.- Se hace con la finalidad de poder evitar la duplicación de funciones entre las empresas existentes y las de nueva integración.

Sistemas de planificación y Control.- El primer paso para el desarrollo de un sistema adecuado de planificación y control es la elaboración de un proyecto estratégico general enfocado, a los objetivos de la empresa en relación con el proceso de adquisición, dejando muy claro qué es lo que ésta desea lograr. Seguidamente, se deberán poner en vigor procedimientos de control administrativo, este aspecto consta de tres elementos:

- a) Planificación a largo plazo.
- b) Planificación o presupuestación de utilidades a corto --  
plazo
- c) Procedimientos de evaluación e informes.

#### 5.- SISTEMA DE CONTROL DE INFORMACION.

El sistema de control de información consta de tres etapas:

- a) Levantamiento de la Información, que comprende:
  - La investigación de las actividades de las compañías contro  
ladas.
  - La definición del ciclo completo de cada una de dichas acti  
vidades.
  - La captación de datos respecto a las operaciones de las em-  
presas integrantes del grupo por medio de diagramas, estu-  
dio de procedimientos, formas y uso de cuestionarios.

En resumen en esta etapa deben obtenerse todas las rutinas, los datos, formas, documentos e informes que necesita la Hol-  
ding para conocer a fondo las actividades de las empresas con  
troladas y la manera como se desarrollan.

b).- Análisis y diseño del sistema, que abarca:

- La reconsideración y crítica de los datos obtenidos respecto a cada una de las fases integrantes de cada empresa
- La confirmación de que las operaciones están correctamente ubicadas en los departamentos de éstas.
- La conclusión respecto a si se debe agregarse o eliminarse algunas de las empresas.

Una vez terminado este análisis la Holding debe proponer el sistema que considere adecuado, tomando en consideración los recursos de las empresas controladas: finanzas, personal, equipo, espacio, tiempo, etc. La estructura deberá ser motivo de ajuste según lo considere conveniente la controladora en sus conclusiones.

El nuevo sistema deberá abarcar las siguientes etapas que podrán estructurarse en uno o varios manuales:

- Los deberes y atribuciones del personal que participará en el logro de los objetivos.
- La secuencia de cada una de las operaciones así como las formas y personal que debe intervenir en cada una de ellas.
- El uso de las diversas cuentas del sistema y las bases para la elaboración de los informes que genera el sistema.

c).- Implantación del sistema.

Esta etapa, quizá la más importante y difícil de todas, incluye principalmente las siguientes actividades:

- Presentación a las empresas controladas los resultados del trabajo.
- Implantación del sistema aprobado, con base en el plan de acción que se formule al respecto, que atenderá de manera especial el adiestramiento del personal.

Finalmente, una vez que el sistema ha sido implantado y se encuentre operando con normalidad, será necesario llevar a cabo la evaluación correspondiente para determinar si se han obtenido los resultados previstos.

6.- FORMACION DEL CENTRO DE DECISIONES.

El centro de decisión quedará integrado de la siguiente manera:

- 1.- Consejo de administración de la Holding
- 2.- Administradores o consejos de administración de cada una de las empresas controladas.
- 3.- Los gerentes de las empresas afiliadas.

#### 4.- Asesores del grupo.

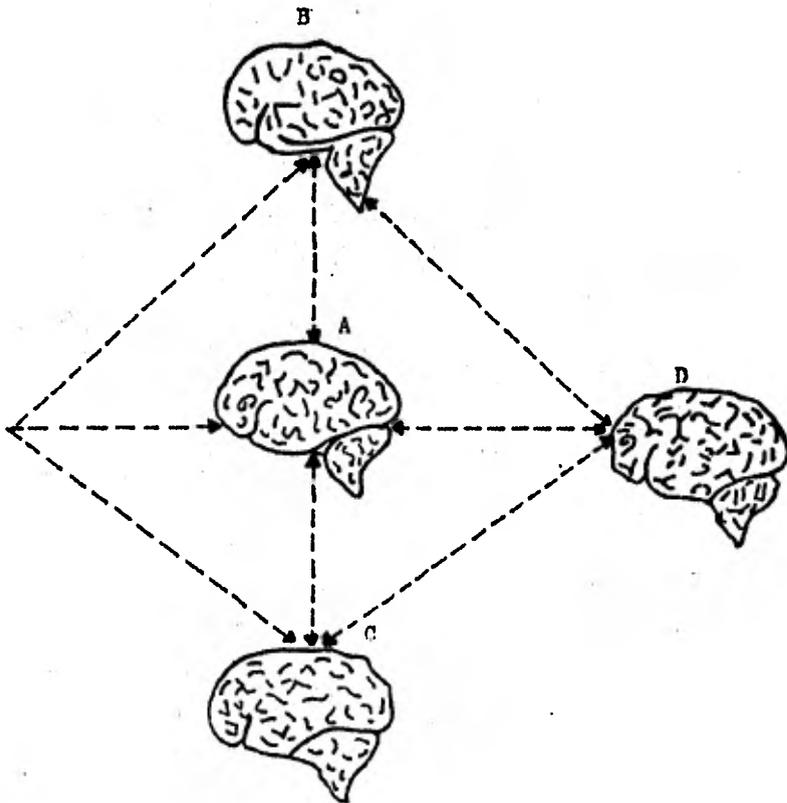
Este centro de decisiones estará encargado de la dirección control, toma de decisiones, creación e implantación de la - planificación estratégica y de los sistemas de información, estudio de adquisiciones, creación de nuevas empresas (estudios de prefactibilidad) y en general de la coordinación de todo el grupo empresarial.

En lo que se refiere a la implantación de este centro de - decisiones, debemos estar conscientes de la teoría de la administración relativa a:

- Planeación.
- Autoridad.
- Desconcentración.
- Información de las empresas hacia la Holding, de esta hacia las empresas y entre ellas mismas.
- Control de decisiones.
- Conciencia de grupo empresarial.
- Coordinación del crecimiento.

Lo anterior es importante de implementar si verdaderamente se quieren aprovechar las ventajas administrativas de una Holding, ya que debemos utilizar, las ideas, proyectos, etc. de los integrantes de cada una de las empresas para evitar la - creación de una Holding que extralimite sus facultades.

CENTRO DE DECISIONES.



- A.- Consejo de Administración de la Holding.
- B.- Presidentes de los consejos de Administración de las Subsidiarias.
- C.- Gerentes y Técnicos de las Subsidiarias.
- D.- Grupo de Ejecutivos y Técnicos de Asesoría Integral.

## CAPITULO VI

## REGIMEN LEGAL

- 1.- CARACTERISTICAS CORPORATIVAS MAS RELEVANTES.
  - a).- Capital Social.- Estará constituido por todas las aportaciones que efectúen las subsidiarias a la Holding, las enajenaciones de acciones que se efectúen y por la emisión de nuevas acciones.
  - b).- Suscripción del Capital.- Cualquiera que sea su monto, el capital social debe estar íntegramente suscrito; es decir, que los socios han de contraer la obligación suscrita con su firma, de cubrir totalmente la cantidad que se señala como capital social.
  - c).- Aumento y Disminución de Capital.- Para aumentar o disminuir el capital deben satisfacerse normas que varían según el tipo de sociedad de que se trate.
  - d).- Capital Mínimo.- No existen restricciones especiales para las empresas controladoras; dependerá del tipo de constitución mercantil que adopte la holding.
  - e).- Acciones nominativas.- El total de las acciones que posea la tenedora deberán ser nominativas.

f).- Acciones al portador.- Sólo aquellas que se coticen en la Bolsa de Valores y que se coloquen entre el gran público inversionista, ya que solo este tipo de acciones al portador goza de los mismos beneficios de las acciones nominativas.

g).- Libros que debe llevar una Holding:

- Diario.
- Mayor.
- Inventarios y balances.
- Actas.
- Registro de acciones adquiridas.
- Registro de utilidades.
- Registro de socios.
- Registro de aumentos y disminuciones de capital.
- Registro de conceptos especiales de consolidación.

## 2.- ORGANOS DE ADMINISTRACION.

- a).- Asamblea general de accionistas de la Holding.
- b).- Consejo de administración de la controladora.
- c).- Presidentes del consejo de administración de las compañías controladas.

#### A.- Obligaciones de los Administradores.

Los administradores, bajo su responsabilidad deberán presentar anualmente ante la asamblea de accionistas un informe que incluya por lo menos:

- La marcha de la sociedad en el ejercicio, así como las políticas seguidas por los administradores y en su caso, los principales proyectos existentes.
- Que se declaren y expliquen las principales políticas y criterios contables y de información.
- La situación financiera de la sociedad a la fecha de cierre del ejercicio y
- Debidamente explicados y clasificados los resultados de esta durante el ejercicio.
- Que muestre los cambios en las partidas que integren el patrimonio social, acaecidos durante el ejercicio.
- Las notas que sean necesarias para completar o aclarar la información que suministren los estados financieros.
- El informe enunciado, incluyendo el que deberá rendir el comisario en base a el artículo 166 fracción IV de la ley general de sociedades mercantiles.

Deberá ser presentado y puesto a disposición de los accionistas por lo menos 15 días antes de la fecha de la asamblea -

que haya de discutirlo, teniendo los accionistas derecho a -  
que se lee entregue una copia del informe correspondiente.

#### B.- Obligaciones de los Accionistas.

Se deberán reunir los accionistas por lo menos una vez al -  
año en asamblea ordinaria, para tratar entre otros asuntos; la  
discusión, aprobación o modificación del informe a que se re-  
fiere el enunciado general del artículo 172 de la L.G.S.M., -  
tomando en cuenta el de los comisarios y a su vez las medidas  
que se juzguen oportunas.

Quince días después de la fecha en que la asamblea general  
de accionistas haya aprobado el informe financiero, deberá man-  
darse a publicar los estados financieros incluidos en el mismo  
juntamente con sus notas y el dictámen del comisario, en el pe-  
riódico oficial de la entidad en donde tenga su domicilio la -  
sociedad, o si se trata de sociedades que tengan oficinas o de-  
pendencias en varias entidades, en el diario oficial de la Fe-  
deración, debiéndose depositar copia autorizada en el Registro  
Público del Comercio. Si se hubiera formulado en tiempo alguna  
oposición contra la aprobación del balance por la asamblea ge-  
neral de accionistas, se hará la publicación y depósito con la

anotación relativa al nombre de los opositores y el número de acciones que representen.

### 3.- ORGANOS DE CONTROL.

Se ejercerá mediante uno o varios comisarios, temporales y revocables quienes pueden ser socios o bien personas ajenas a la sociedad.

#### A.- Obligaciones de los Comisarios.

Los comisarios deberán rendir anualmente a la asamblea general de accionistas un informe respecto a la veracidad, suficiencia y razonabilidad de la información presentada por el consejo de administración a la propia asamblea de accionistas. Este deberá incluir por lo menos:

- a) La opinión del comisario sobre si las políticas o criterios contables de información seguidos por la sociedad son adecuados y suficientes tomando en consideración las circunstancias particulares de la sociedad.
- b) Si esas políticas y criterios han sido aplicados consisten

temente en la información que ha sido presentada por los administradores.

- c) Si como consecuencia de lo anterior, la información presentada por los administradores refleja en forma veráz y suficiente la situación financiera y resultados de la sociedad

El comisario podrá exigir a los administradores una información mensual que incluya por lo menos un estado de situación financiera y un estado de resultados. Los comisarios podrán ser removidos de su cargo por presentar fuera de tiempo el informe enunciado ante la asamblea ordinaria de accionistas.

#### 4.- RELACION JURIDICA CON LAS EMPRESAS CONTROLADAS.

La utilización de una controladora nos crea una segmentación de la responsabilidad legal que pudiese tener cada una de las empresas, ya que estas actúan con personalidad jurídica propia. Lo que nos va a determinar la responsabilidad legal de cada sociedad será la forma jurídica que adopte su estructura.

## CAPITULO VII

## MARCO FISCAL.

Al estructurar un grupo empresarial en función de una Holding se deberá analizar junto con los aspectos legales generales, la importancia que representa para el grupo la estructura legal mediante la que inicia su vida jurídica, ya que en base a esta, la empresa tendrá un régimen fiscal específico.

Dentro del concepto de estrategia fiscal podemos indicar que la planeación de esta será tan amplia y sólida como la imaginación y conocimientos del integrador.

La simple creación de una Holding no traerá por sí una ventaja fiscal sino que esta se derivará de su maximización pudiéndose manejar cuatro conceptos básicos:

- Acto civil o mercantil
- Búsqueda de minimización en la acumulación de la utilidad fiscal.
- Maximización de deducciones.
- Estímulos fiscales y regímenes especiales de tributación.

El arte de la planeación fiscal será básicamente el de —

combinar estos aspectos dentro de un ámbito de solidez jurídica inter-empresas para minimizar el pago de impuestos.

Unicamente consideraremos los principales aspectos fiscales relacionados con el impuesto sobre la renta, cuyas disposiciones inciden en forma preponderante en las operaciones del grupo de empresas.

Las diferentes disposiciones aplicables se comentarán en función a las operaciones más significativas del giro de la Holding, por lo que se omitirán comentarios sobre obligaciones fiscales relativas a operaciones comunes.

#### 1.- DEFINICION DE SOCIEDAD CONTROLADORA.

Para efectos de la ley del ISR se consideran sociedades mercantiles controladoras aquellas que detenten más del 50% de las acciones con derecho a voto de otras sociedades, inclusive cuando dicha tenencia se tenga por conducto de otras sociedades que a su vez sean controladas por aquella.

En ningún caso las acciones de la sociedad controladora podrán ser propiedad en más de un 50% de otra sociedad. Para estos efectos no se computarán las acciones que se coloquen entre el gran público inversionista, de conformidad con las reglas generales que al efecto dicte la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

## 2.- DETERMINACION OPTATIVA DEL ISR SOBRE EL RESULTADO FISCAL CONSOLIDADO.

La sociedad controladora podrá determinar el ISR aplicando la tasa del 42% al resultado fiscal consolidado, que deberá abarcar a la totalidad de las sociedades controladas y a la propia Holding.

Las sociedades controladas presentarán su declaración y pagarán el impuesto en los términos del artículo 10 de la LISR en todo caso que no se presente el resultado fiscal consolidado.

## 3.- REQUISITOS PARA LA CONSOLIDACION.

Para que la tenedora pueda presentar el resultado fiscal consolidado ésta y las sociedades controladas deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Las acciones que emitan deberán ser nominativas y únicamente podrán ser al portador cuando correspondan a emisiones que se coloquen entre el gran público inversionista, de conformidad con las reglas generales que al efecto dicte la SHCP.
- b) No estar sujetas a bases especiales de tributación.

- c) Que el ejercicio fiscal de las sociedades controladas termine en el mismo mes o con una diferencia no mayor de dos meses anteriores que el de la tenedora.
- d) Que la controladora incorpore a su utilidad o pérdida fiscal la parte proporcional que le corresponda de estas, - disminuida en su caso, con la deducción adicional con el ISR y la participación de utilidades a los trabajadores - que corresponda por las acciones de sociedades residentes en el país, en que la sociedad controladora y las controladas tengan una participación no menos del 25% ni mayor del 50% del capital de aquellas sociedades, considerando el promedio por día que corresponda al ejercicio. En todo caso, este método de participación no incluirá las utilidades distribuidas en la fracción II del artículo 19 ni tampoco se aplica a los casos previstos en el artículo -- 57-C de la LISR.
- e) Que la Holding cuente con la conformidad por escrito de - todas las sociedades controladas y obtengan autorización de la SHCP. para determinar su resultado fiscal consolidado.
- f) Que las sociedades controladas se obliguen a llevar los - registros, presentar los avisos y proporcionar la información que señalen las disposiciones fiscales en relación -

con las partidas especiales de consolidación.

#### 4.- SOCIEDADES CONTROLADORAS CON 50% O MENOS DE CAPITAL.

La tenedora deberá considerar como sociedad controlada a aquellas sociedades residentes en el país en las que a pesar de no poseer en forma directa o indirecta más del 50% de su capital social, tenga control efectivo sobre tales sociedades. Se entiende que existe control efectivo cuando la realización de las actividades mercantiles de una sociedad residente en el país se efectúa preponderantemente con las sociedades controladora y controladas.

No podrán considerarse como sociedades controladoras o controladas a aquellas que:

- No esten obligadas al pago del ISR en los términos del título II de la LISR.
- Sean instituciones de crédito, de seguros, sociedades de inversión, casas de bolsa y las organizaciones auxiliares de crédito.
- Residan en el extranjero, inclusive cuando tengan establecimientos permanentes en el país.
- Tenga directa o indirectamente en forma temporal más del 50% de las acciones de una sociedad por las siguientes cau

sas:

- a) Porque la sociedad se encuentra en liquidación.
- b) Cuando se adquirieran las acciones por virtud de un contrato de reporto.
- c) Cuando se reciban las acciones como garantía de un contrato de mutuo a plazo menor de un año.

No operará lo dispuesto en los dos últimos puntos cuando la tenencia de la acción de derecho a voto.

#### 5.- DETERMINACION DEL RESULTADO FISCAL CONSOLIDADO.

La Holding para determinar su resultado fiscal consolidado procederá, como sigue:

- Sumará las utilidades fiscales ajustadas de las sociedades controladas.
  - Restará las pérdidas fiscales ajustadas del ejercicio en que han incurrido las sociedades controladas.
  - Según sea el caso, sumará su utilidad ajustada o restará su pérdida fiscal ajustada del ejercicio de que se trate
  - Sumará o restará en su caso los conceptos especiales de consolidación a que se refiere la LISR.
- a) Ajustes en proporción al capital.- Los conceptos señala -

dos en los puntos 1, 2 y 4 se sumarán o restarán en la misma proporción en que la Holding participe directa o indirectamente en el capital social de las controladas durante el ejercicio fiscal de la controlada.

Para los efectos de los conceptos especiales de consolidación por operaciones de la sociedad controladora se considerará que la proporción a que se refiere el párrafo anterior es del 100%.

b) Conceptos especiales de consolidación que se suman para determinar el resultado fiscal consolidado son los siguientes:

- Pérdidas por inversiones entre controladora y/o controladas.- Las pérdidas derivadas de la enajenación de terrenos inversiones, acciones y partes sociales, cuando hayan sido obtenidos en operaciones entre la Holding y una controlada o entre dos o más subsidiarias, siempre que hayan sido deducidas en la declaración de la sociedad enajenante.
- Gastos entre la tenedora y/o subsidiarias.- Gastos deducibles por actos o actividades diversos de los conceptos señalados en las fracciones a y c del artículo 57 F y en el artículo 57 H efectuados entre la holding y una controlada o entre dos o más sociedades controladas.

- Deducción por inversiones entre la tenedora y/o subsidiarias.- La deducción por inversiones efectuadas siempre que se trate de bienes que fueron objeto de las operaciones a que se refiere la fracción I del art. 57 F de la LISR.
- Enajenación de bienes a terceros.- En el caso de enajenación a terceros de bienes que previamente hayan sido objeto de las operaciones señaladas en el primer punto, se sumarán en su caso lo siguiente:
  - La pérdida derivada de la enajenación a terceros de los bienes de que se trata.
  - La ganancia ponderada que se hubiera producido si la operación se hubiera efectuado entre la sociedad controladora o controlada que originalmente era propietaria de los bienes y el tercero que los adquirió. Para determinar la ganancia ponderada se multiplicará la obtenida por el factor que resulte de multiplicar el período de posesión del bien por la sociedad controladora y cada sociedad controlada por la participación directa o indirecta de la Holding en el capital social de la subsidiaria en el ejercicio en la que enajenó el bien y dividiendo el producto entre el plazo total de tenencia de los bienes por la tenedora o subsidiarias. La ganancia ponderada será la suma de los distintos productos.

- Dedución adicional por revaluación o inflación.- es la deducción a que se refiere el art. 51 de la LISR; siempre -- que se haya deducido en la declaración de la sociedad controladora o de las subsidiarias.

c) Conceptos especiales de consolidación que se restan para determinar el resultado fiscal consolidado:

- Ganancias por inversiones entre controladora y/o controladas.- Las ganancias derivadas por la enajenación del terreno, inversiones, acciones y partes sociales, cuando hayan sido obtenidas en operaciones entre la Holding y una controlada o entre dos o más sociedades controladas siempre y cuando hayan sido acumuladas en la declaración de la sociedad enajenante.

- Ganancias por fusión, liquidación o reducción de capital.- Cuando provengan de operaciones entre dos o más sociedades controladas.

- Otros ingresos entre controladora y/o subsidiarias.- Por actos o actividades diversas señaladas en las fracciones I y IV del artículo 57 G y el 57 H de la L.I.S.R. efectuadas entre la tenedora y una controlada o entre dos ó más subsidiarias.

- Dedución por inversiones.- Las que hubieran correspondi-

do con base en el monto original de la inversión que tuvo el bien en el momento en que se adquirió, siempre que se trate de bienes que fueron objeto de las operaciones contenidas en la Fracción I del Artículo 57 G de la L.I.S.R.

- Enajenación de bienes a terceros.- Aquéllos que previamente hayan sido objeto de las operaciones señaladas en el artículo anteriormente mencionado, restándose en su caso lo siguiente :

- a) La Ganancia.

- b) La Pérdida Ponderada.- Que se determinará multiplicando la pérdida obtenida por el factor que resulte de multiplicar el período de posesión del bien por la tenedora y cada sociedad controlada expresado en años, por la participación directa o indirecta de la sociedad subsidiaria, en el ejercicio en el que se enajenó el bien y dividiendo el producto entre el plazo total de tenencia de los bienes -- por las sociedades controlada y/o controladora.

- Pérdidas Fiscales.- El monto de éstas de ejercicios anteriores pendientes de disminuir en los términos del Artículo 55 de la L.I.S.R., que tuviere una empresa en el ejercicio en que se incorpore a la consolidación, sin que exceda de la utilidad fiscal ajustada de los ejercicios en que sea controlada, hasta agotarla.

- Deducción adicional por revaluación o inflación.- La deducción a la que se refiere el Artículo 51 con relación al 57 G de la L.I.S.R.

#### 6.- ENAJENACION DE MERCANCIAS ENTRE EMPRESAS CONTROLADAS.

Se podrá eliminar la utilidad generada por la sociedad -- controlada enajenante, que corresponda a mercancías que la controlada adquirente aún no enajena a terceros, en la proporción que corresponda a la tenencia de las acciones de la sociedad controlada enajenante que hubiere tenido directa o indirectamente la holding en ese ejercicio.

Cuando se ajuste en los términos del párrafo anterior, la utilidad eliminada deberá sumarse al resultado final consolidado del ejercicio siguiente.

#### 7.- INCORPORACION Y DESINCORPORACION DE SOCIEDADES CONTROLADAS.

a) Incorporación de sociedades controladas.- Se deberá incorporar una sociedad controlada a partir de que se detente más del 50% de sus acciones o el control efectivo a que se refiere el 54 C de la L.I.S.R., pero si esto acontece -

antes del cierre de su ejercicio fiscal, podrá anticipar la fecha del cierre de dicho ejercicio para considerar a fines del resultado fiscal consolidado, solamente la utilidad o pérdida fiscales ajustadas correspondientes a las operaciones del ejercicio en que satisfizo la característica de controlada, o bien incorporar la utilidad o pérdida fiscales ajustadas correspondientes al ejercicio aunque en parte de éste no reuniera la calidad de controlada. Para estos efectos se presentará el aviso correspondiente ante la autoridad fiscal dentro de los 15 días siguientes a la fecha en que se logre la mayoría de la tenencia de las acciones o el control efectivo.

b) Desincorporación de sociedades controladas.- Cuando la sociedad controladora deje de tener en forma directa o indirecta más del 50% de las acciones o el control efectivo de alguna de las subsidiarias, se requerirá autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para anticipar la fecha de cierre del ejercicio de la controlada y excluirla de la consolidación.

## 8.- OBLIGACIONES DE LA HOLDING Y DE LAS EMPRESAS CONTROLADAS.

a) Obligaciones de la Holding.- La tenedora que ejerza -

la opción de consolidar, además de las obligaciones ya est  
blecidas, tendrá las siguientes:

- Registros de conceptos especiales de consolidación.
- Registros para acciones.
- Declaración individual de la holding.
- Declaración de consolidación.
- Reducciones de impuesto.
- Diferencias a cargo o a favor.
- Presentación de estados financieros dictaminados.

b) Obligaciones de las sociedades controladas.- Aparte de las ya mencionadas, tendrán las siguientes:

- Registros de conceptos especiales de consolidación, que -  
permitan identificar los conceptos a que se refiere la - -  
L.I.S.R. y su Reglamento.
- Presentar sus estados financieros dictaminados por conta--  
dor público en los términos del Código Fiscal de la Federaci  
ción.

#### 9.- DECLARACION INDIVIDUAL DE LAS SOCIEDADES CONTROLADAS.

En el caso en que no se efectúe la opción del resultado -  
fiscal consolidado, la empresas controladas presentarán su  
declaración y pagarán el impuesto de la siguiente manera:

Aplicando al resultado final obtenido en el ejercicio, la tarifa contenida en el Artículo 13 de la L.I.S.R.

Determinación del Resultado Fiscal.- Antes de pasar a su determinación, definiremos algunos conceptos para su mejor comprensión:

A.- Utilidad Fiscal del Ejercicio. Se obtendrá disminuyendo de la totalidad de los ingresos acumulables las deducciones sobre:

- a) Devoluciones, descuentos y bonificaciones.
- b) Costo. Artículos 29 al 40 de la L.I.S.R.
- c) Gastos. Artículos 23 al 28 de la L.I.S.R.
- d) Inversión. Artículos 41 al 50 de la L.I.S.R.
- e) Disminución en inventarios de ganadería.- Artículo 17 Fracción III de la L.I.S.R.
- f) Pérdidas fortuitas en moneda extranjera y créditos incobrables. Artículos 24 Fracciones VII y VIII, 25 Fracción XVI, 26 y 47 de la L.I.S.R.
- g) Investigación y Desarrollo de Tecnología.- Artículo 27 de la L.I.S.R.
- h) Fondos de Pensiones, Jubilaciones y Primas de Antigüedad. Artículos 24 Fracción XII, 25 Fracción X y 28 de la L.I.S.R.

Siguiendo los lineamientos que se especifican para cada -

uno de los pasos indicados anteriormente por la L.I.S.R. - sin deducir para este efecto la deducción adicional por revaluación o inflación.

B.- Ingresos acumulables.- Son ingresos acumulables la totalidad de los ingresos en:

- Efectivo.
- Bienes.
- Servicios.
- Crédito,

que obtengan las empresas en el ejercicio.

También se consideran ingresos acumulables:

- a) Enajenación a plazo o en abonos y arrendamiento financiero. Artículo 16.
- b) Enajenación de documentos pendientes de cobro. Art.16.
- c) Incumplimiento de contratos de arrendamiento financiero o de enajenación de bienes a plazo. Art. 16.
- d). Ingresos por opciones finales de arrendamiento financiero. Art. 16.
- e) Ingresos determinados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Art. 17 Fracc. I.
- f) Utilidad de pagos en especie. Artículo 17 Frac. II.
- g) Incremento en inventarios de ganadería. Artículo 17 Fracc. III.

h) Acciones o mejoras en propiedad ajena. Artículo 17 Fracción IV.

i) Ganancia en activos fijos, valores y fusión, liquidación o reducción de capital (la ganancia derivada de la enajenación de acciones o partes sociales, así como la ganancia realizada que derive de fusión, liquidación o reducción del capital de sociedades en las que el contribuyente sea socio o accionista). Art. 17 Fracc. V.

j) Recuperación de créditos incobrables. Art. 17 Fracción VI.

k) Recuperación de pérdidas. Art. 17 Fracc. VII.

l) Utilidades en fluctuación de moneda extranjera. Art. 17 Fracción VIII.

Siguiendo los lineamientos que para cada uno de los puntos anteriores determina la ley del Impuesto Sobre la Renta.

No se considerarán ingresos:

- Los que obtenga el contribuyente por aumento de capital.
- Por pago de la pérdida de sus accionistas.
- Por primas obtenidas por la colocación de acciones que emite la sociedad.

C.- Pérdida Fiscal.- Será la diferencia entre los ingre

sos acumulables del ejercicio y las deducciones a que hicimos referencia en la determinación de la utilidad fiscal, sin tomar en cuenta la deducción a que hace referencia el Art. 51 de la L.I.S.R., cuando el monto de los ingresos -- sea inferior al de las deducciones.

D.- Pérdida Fiscal Ajustada.- Es la que resulta de restar de la utilidad fiscal, la deducción adicional por revaluación o inflación y los ingresos por:

- Exportación de asistencia técnica o tecnológica.
- Dividendos, o utilidades pagados por toda clase de sociedades mercantiles residentes en México, siempre y cuando correspondan al contribuyente en su carácter de socio o accionista.
- Estímulos Fiscales.

También se considera pérdida fiscal ajustada la que se deriva de sumar a la pérdida fiscal los mismos preceptos que se restaron a la utilidad fiscal para determinar la pérdida fiscal ajustada.

Después de haber tratado estos aspectos, ahora sí podemos determinar el resultado fiscal de la siguiente manera:

- 1.- Se obtendrá la utilidad fiscal ajustada restándole a la utilidad fiscal en el ejercicio la deducción adicional por

revaluación o inflación y los ingresos a que hicimos referencia en el punto de la pérdida fiscal ajustada.

2.- A la utilidad fiscal ajustada se le disminuirá en su caso las pérdidas fiscales ajustadas de otros ejercicios.

" Notación especial ".- Las holding y las sociedades controladas sólo, podrán efectuar la deducción adicional por revaluación o inflación a que se refiere el Art. 51 de la -- L.I.S.R., cuando la sociedad controladora obtenga la autorización de consolidar a que se refiere el Capítulo IV del Título II de la citada Ley.

#### 10.- ENAJENACION DE ACCIONES.

A.- Ajuste al costo de adquisición de partes sociales y acciones.

Para determinar la ganancia por enajenación de partes sociales, acciones nominativas, o de las acciones al portador que se coloquen entre el gran público inversionista, - los contribuyentes podrán ajustar el monto original de la inversión conforme a las siguientes reglas:

- Al monto original de la inversión en acciones o partes sociales, se aplicará el factor correspondiente, conforme

al número de años transcurridos entre su adquisición y enajenación, de acuerdo con la tabla de ajuste que al efecto establezca anualmente el Congreso de la Unión.

- Las acciones nominativas a que hacemos referencia, son aquellas que hayan tenido esta característica por lo menos durante el año anterior a la fecha de su enajenación, o -- desde la fecha de su adquisición, si entre ésta y la enajenación, no ha transcurrido el plazo señalado.

B.- Ajuste al monto original de la inversión.

Para determinar la ganancia por enajenación de acciones o partes sociales, los contribuyentes ajustarán al monto total de la inversión conforme al siguiente procedimiento:

1.- Utilidades o pérdidas por acción.-

a) Se les sumarán las utilidades o se restarán las pérdidas por acción, de cada uno de los ejercicios transcurridos entre la fecha de adquisición y la de enajenación.

b) Ajustando las utilidades o pérdidas de cada ejercicio en los términos del ajuste al costo de adquisición, correspondientes a los años transcurridos entre el ejercicio de que se trate y la fecha de enajenación, para estos efectos sólo se considerarán la utilidad o pérdida de - -

ejercicios terminados.

2.- Utilidades distribuidas por acción.-

a) Al resultado obtenido conforme al número anterior, se le restarán las utilidades por acción distribuidas, ajustadas conforme a lo previsto en el ajuste al costo de adquisición de partes sociales y acciones correspondientes a -- los años transcurridos entre la fecha en que fueron cobradas y la fecha de la enajenación de la acción; cuando estas actividades excedan al resultado obtenido conforme a -- la fracción anterior, el excedente formará parte de la ganancia.

Tratándose de acciones emitidas por una tenedora que haya optado por el régimen de resultado fiscal consolidado, la ganancia de capital se determinará conforme a lo dispuesto por el Art. 57 K Fracc. II de la L.I.S.R.

11.- INGRESOS POR DIVIDENDOS Y GANANCIAS DISTRIBUIDAS POR --  
SOCIEDADES MERCANTILES.

Se consideran ingresos por utilidades distribuidas los -- siguientes:

- La ganancia decretada por sociedades mercantiles residen-

tes en México, en favor de socios o accionistas. Cuando la ganancia decretada se distribuya mediante aumento de partes sociales o entrega de acciones por concepto de capitalización de reserva o pago de utilidades, el ingreso se entenderá percibido en el año del calendario en que se decreta el reembolso por reducción de capital o por liquidación de la persona moral de que se trate.

En los casos en que la ganancia se reinvierta en la suscripción o pago de aumento de capital en la misma sociedad dentro de los 30 días siguientes a su distribución, el ingreso se entenderá percibido en el año del calendario en que se decreta el reembolso por reducción de capital o por liquidación de la persona moral.

- En el caso de reducción o liquidación de capital de sociedades mercantiles residentes en México, el reembolso decretado en favor de cada socio o accionista, menos el monto de su aportación o en su caso, el costo comprobado de adquisición cuando se acredite que se efectuó la retención a que se refiere el Art. 103 de la L.I.S.R.
- Intereses sobre acciones; utilidades a obligacionistas u otros.
- Préstamos a socios accionistas.

- Gastos no deducibles en beneficio de socios.
- Omisión de los ingresos o compras falsas.
- La utilidad fiscal determinada, inclusive presuntivamente por las autoridades fiscales.

## 12.- TRANSPARENCIA FISCAL.

Las personas físicas que obtengan ingresos de los señalados anteriormente, podrán acreditar contra el impuesto a que se refiere el Título IV de la L.I.S.R. a cargo de las sociedades mercantiles residentes en México que correspondió a la ganancia decretada en los términos del Art. 121 de la L.I.S.R. En este caso se pagará impuesto por dicha ganancia adicionada del impuesto que se ha acreditado.

Cálculo del impuesto acreditable.- Se procederá de la siguiente manera:

- Se determinará la tasa de I.S.R. que hayan pagado las sociedades mercantiles en el ejercicio en que dicha ganancia se generó. La tasa a que se refiere este párrafo, se calculará dividiendo el impuesto pagado por la sociedad entre el resultado fiscal a que se refiere el Art. 10 de la Ley del I.S.R.; el cociente se multiplicará por 100 y el producto se representará en por ciento.

Se separará de la ganancia decretada en favor de cada socio o accionista, la parte proporcional de los ingresos -- contenidos en las Fracciones I a III de la L.I.S.R. correspondientes al ejercicio en que se generó la ganancia.

- Dividendos percibidos por sociedades controladoras o controladas, éstos no se considerarán dentro de los ingresos a que se refiere las fracciones I a III del Artículo antes mencionado, los dividendos o utilidades obtenidos de otras sociedades, siempre que la sociedad emisora haya causado -- el I.S.R. correspondiente a las sociedades mercantiles a -- la tasa del 42% en el ejercicio en que se generó la ganancia.

Para determinar la parte proporcional a que se refiere el primer párrafo de esta Fracción, se procederá como sigue:

- a) Se sumarán los ingresos contenidos en las Fracciones I a III del Art. 10 de la L.I.S.R.
- b) Si el resultado de la suma anterior, es superior a la totalidad de utilidades del ejercicio, incluyendo las que no se distribuyan, se pagará el impuesto por el total de -- la ganancia sin tener derecho a impuesto acreditable.
- c) Cuando la suma mencionada en el inciso a) sea inferior, se dividirá dicho resultado entre el total de las utilidades del ejercicio susceptibles de reparto, antes de reser-

vas, y el cociente se multiplicará por la ganancia decretada en favor del socio o accionista.

Por parte de la ganancia que se separa, se pagará impuesto, sin tener derecho a acreditamiento por la otra parte - se pagará impuesto con derecho a acreditamiento.

- A la parte con impuesto acreditable se aplicará el porcentaje que corresponda de acuerdo con la escala establecida en el Art. 121 de la L.I.S.R.

El contribuyente podrá optar para el pago del impuesto - entre la acumulación o transparencia fiscal o la retención por la empresa que decretó las ganancias, que será del 21%

La opción de transparencia fiscal podrá ejercitarse individualmente por cada socio o accionista y deberá comprender todas las utilidades que le correspondan, decretadas durante un año de calendario en una sociedad, sin que necesariamente comprenda las utilidades de otras sociedades.

Esta opción se efectuará al momento de recibir la ganancia cuando ésta se distribuya en el mismo año de calendario en que se decreta; en el caso en que se distribuya con posterioridad, la opción deberá manifestarse antes del 31 de diciembre del año en que se decreta.

CASOS EN QUE NO SE APLICA LA OPCION DE TRANSPARENCIA  
FISCAL.

- 1.- En el caso de ganancias generadas en ejercicios que terminaron antes del primero de enero de 1979.
- 2.- En el caso de préstamos a socios o accionistas, gastos no deducibles en beneficio de socios, omisión de ingresos y - compras falsas, o de utilidad fiscal presuntiva.
- 3.- Cuando la ganancia la perciban menores de edad, salvo que comprueben haber tenido los ingresos suficientes para efectuar la inversión de la que deriva la ganancia, sin considerar donativos.
- 4.- En ganancias provenientes de acciones al portador, salvo - que se trate de valores que se coloquen entre el gran público inversionista.
- 5.- Tratándose de ganancias generadas en ejercicios en los que se pago el ISR. a cargo de las sociedades mercantiles, conforme a bases especiales de tributación.
- 6.- Cuando el tenedor titular de la acción o de la parte social, sea una persona moral con fines no lucrativos.

#### PRINCIPALES CARACTERISTICAS DEL SISTEMA DEL 21%.

- 1.- No es necesario proporcionar en el recibo de cobro el Registro Federal de Contribuyentes.
- 2.- No debe presentarse declaración anual.
- 3.- Con la retención del 21% se paga el impuesto definitivo.
- 4.- No es necesario , por supuesto acumular con otros ingresos.
- 5.- Funciona el sistema para dividendos provenientes de acciones nominativas y al portador.
- 6.- Se causa en base a lo cobrado.

#### PRINCIPALES CARACTERISTICAS DEL SISTEMA DE ACUMULACION (TRANSPARENCIA FISCAL)

- 1.- Estar inscrito en el Registro Federal de Contribuyentes.
- 2.- Proporcionar datos de identificación personal en el aviso de comunicación de que se opta por este sistema.
- 3.- Debe presentarse declaración en el mes de abril.
- 4.- No hay retención en el cobro de dividendos.
- 5.- Debe acumularse el dividendo cobrado, con otros ingresos - que se tengan provenientes de conceptos gravables señalados en la L.I.S.R.
- 6.- Puede optarse por este sistema en un año y dejar de hacer

lo en el siguiente.

- 7.- Puede optarse por este sistema en cuanto al dividendo cobrado en una empresa, y dejarlo de hacer por el dividendo de otras.
- 8.- Sólo puede ejercerse por ganancias provenientes de acciones nominativas y al portador solo aquellas que se coloquen entre el gran público inversionista cotizadas en Bolsa de Valores.
- 9.- Sólo puede ejercerse este sistema en el caso de dividendos procedentes de ganancias generadas en ejercicios terminados a partir del 1<sup>o</sup> de enero de 1979.
- 10.- No es aplicable a ganancias generadas en un ejercicio en que el ISR de la empresa se pagó bajo régimen de tributación especial.

## CAPITULO VIII

## DIFERENTES TIPOS DE HOLDING.

Pueden formarse diversos tipos de Holding, pero únicamente mencionaremos los que a nuestro juicio son los más importantes.

Esta formación dependerá de las posiciones que gocen las controladoras dentro del mercado, así como del ritmo de crecimiento de las empresas productivas, la situación económica -- del momento actual, las políticas gubernamentales económicas ( principalmente fiscales ), del apoyo financiero que gocen -- las controladoras, la conveniencia de la creación de nuevos -- sectores productivos, la calidad y cantidad de personal capacitado para llevar a cabo las funciones, la necesidad de ampliación de nuevos mercados, del giro, tamaño de las corporaciones, número de inversionistas, etc.

## 1.- PURO Y MIXTO.

Desde el punto de vista legal se pueden estructurar estos dos tipos de holding.

- Holding Puro.- Como su nombre lo indica, tiene como actividad la inversión en acciones con todas sus operaciones inherentes.
- Holding Mixta.- Además de las inversiones en acciones también se dedica a la explotación de un giro industrial, comercial, agrícola, ganadero, de pesca o de servicios.

Existen también otros tipos de estructuración:

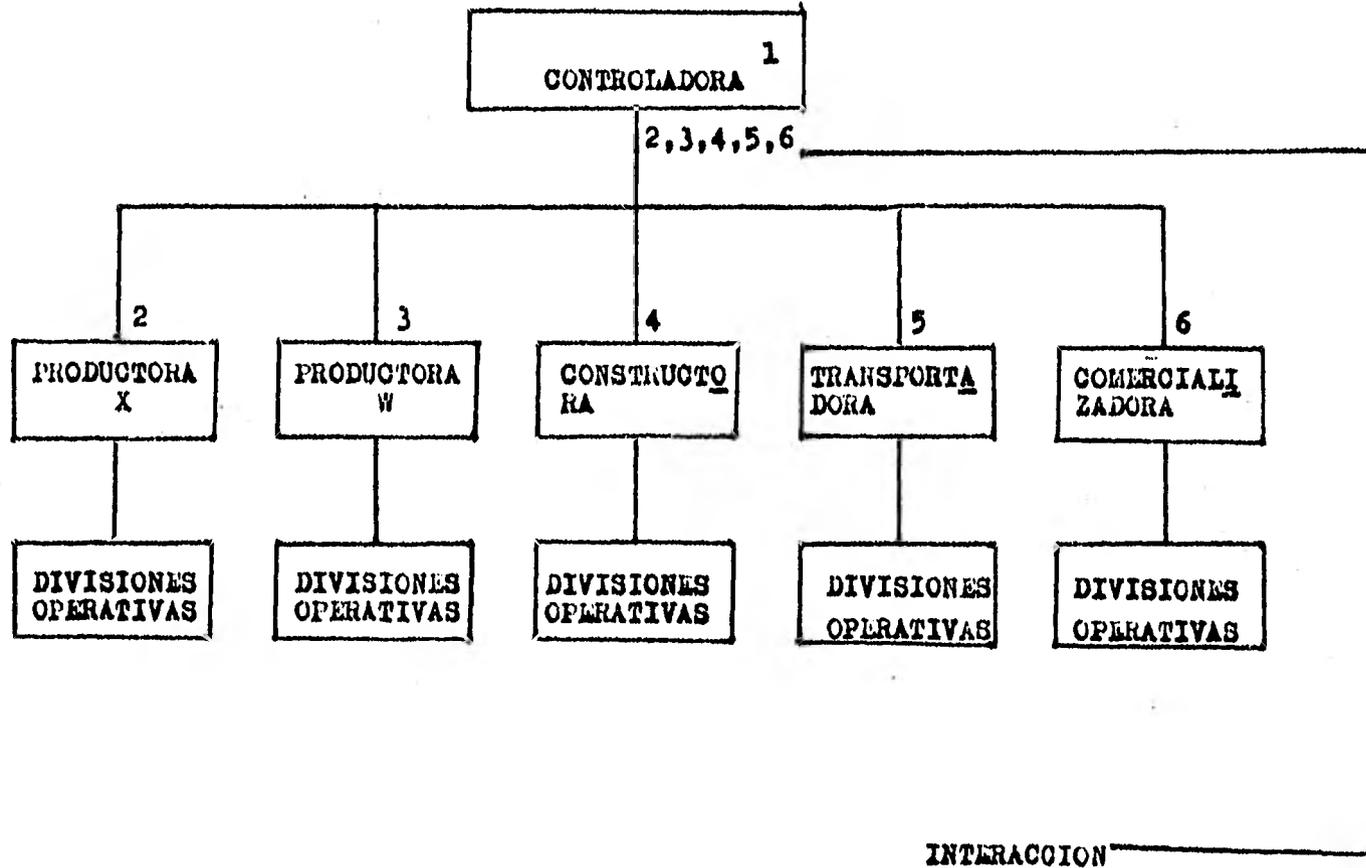
## 2.- HOLDING DIVERSIFICADO.

Es aquél en el cual ninguna de las empresas agrupadas guarda relaciones entre sí, es decir, que todas las actividades a que se dedican son diferentes, por ejemplo:

Tenemos un conjunto de empresas en donde existe una productora X que se dedica a la manufacturación de refrigeradoras, la Y a la fabricación de autopartes, la constructora que edifica viviendas de interés social, la transportadora que se encarga de la distribución de frutas y legumbres y la comercializadora cuyo giro es la venta de artículos de línea blanca.

Como podemos observar ninguna de las empresas guarda relación alguna entre sí. ( ver cuadro No 2 )

CUADRO No 2



### 3.- HOLDING INTEGRADO.

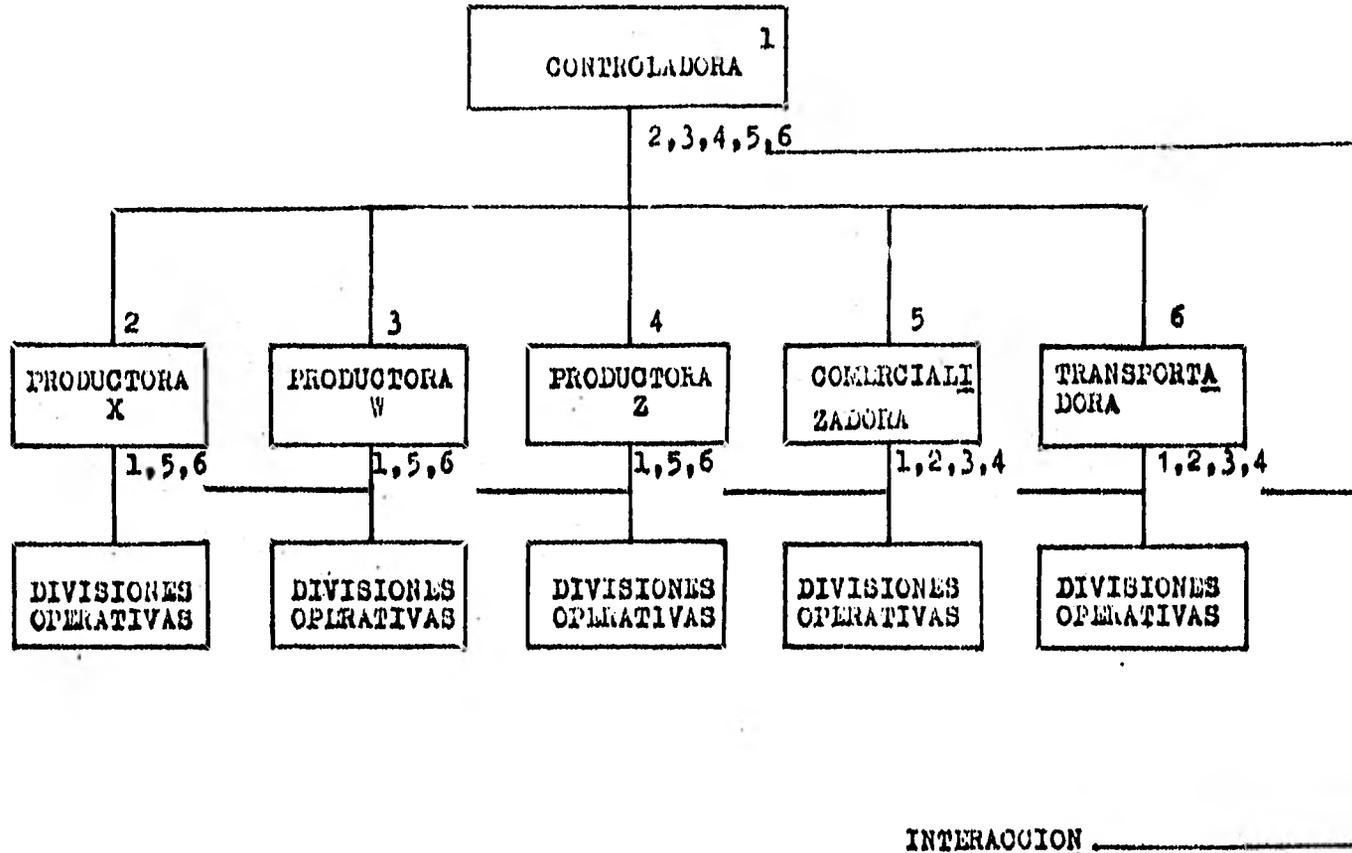
Es el tipo de formación en el que todas las empresas agrupadas están interrelacionadas entre sí, vg:

Nos encontramos con un grupo de empresas en donde la productora X se dedica a la manufacturación de automóviles de nieve, la W a fabricar trineos y toboganes, la Z a elaborar patines para hielo, la comercializadora de la venta de los tres productos anteriores, la transportadora de la distribución de los artículos de las tres productoras. Se puede observar claramente como todas las subsidiarias guardan cierta relación de una forma o de otra. ( ver cuadro No 3 )

De estos dos tipos de formación anteriores se puede crear una postura intermedia en la que existen tanto empresas relacionadas como no relacionadas, por ejemplo:

Se puede apreciar en la construcción de un grupo empresarial en donde la productora X se dedica a la manufacturación de panel, la Y a la fabricación de tornillos, la transportadora a la distribución de los artículos de las dos productoras, la arrendadora de la venta de maquinaria y equipo a la productora X y del terreno e instalaciones a la Y, y la comercializadora que efectuará venta de ropa exclusivamente.

CUADRO No 3



Podemos apreciar que en cierta forma algunas subsidiarias guardan relación entre sí, mientras que en otras no existe.

Estos tipos de estructuración anteriores están creados de abajo hacia arriba, es decir, que primero existen las compañías subsidiarias que son las que van a aportar, transferir o enajenar sus acciones a la controladora para su constitución.

#### 4.- HOLDING OPERACIONAL.

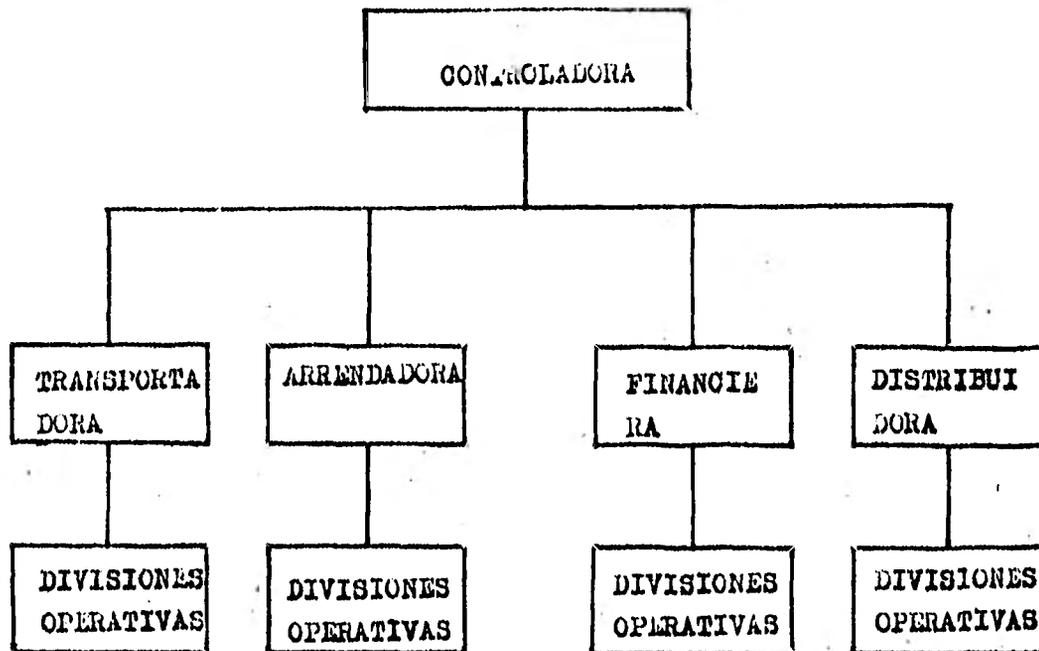
Será aquella agrupación de empresas prestadoras de servicios que servirá para agilizar las operaciones de otras empresas, por ejemplo:

En donde la transportadora, arrendadora, financiera, distribuidora integran el Holding, sirviendo este para prestar servicios a cualquier empresa que los solicite. ( ver cuadro No 4 ).

#### 5.- HOLDING SECTORIAL.

Estará constituido por la diversificación de las actividades de una empresa en diferentes compañías, vg:

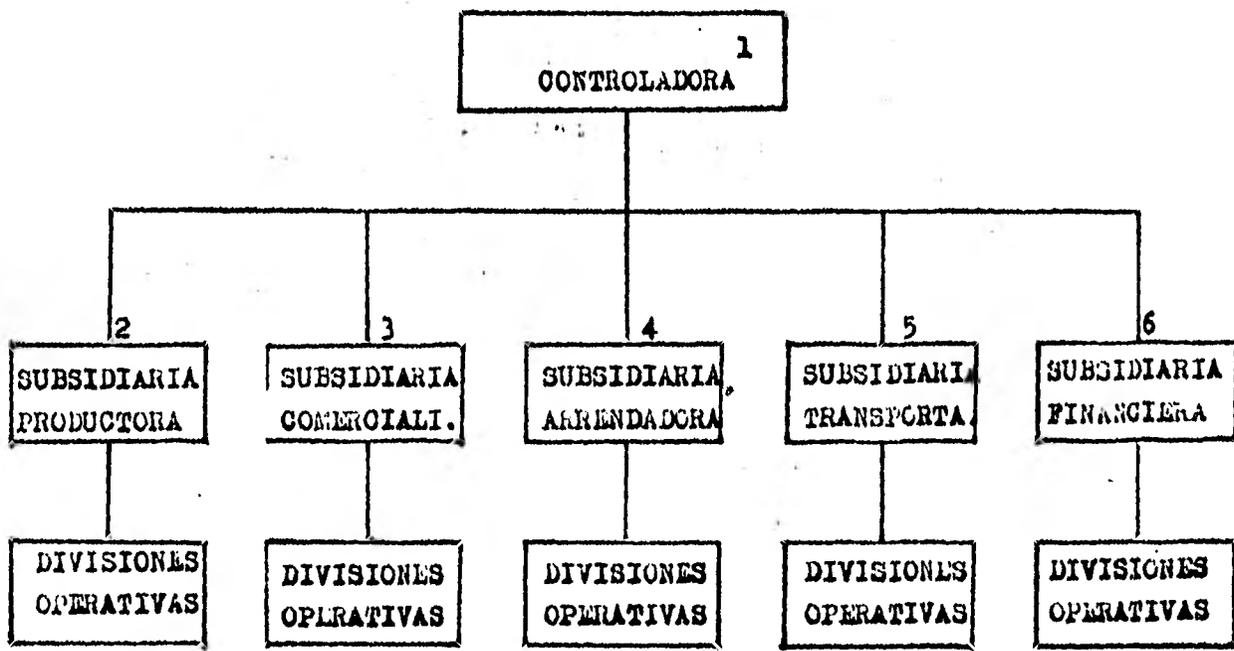
CUADRO No 4



Formando una organización en donde S2 se va a encargar de la producción del bien o servicio, S3 prestará sus servicios de comercialización, S4 se encargará de rentar locales y bodegas a S2 y S3 y camiones y automóviles a S5, esta a su vez se encargará del servicio de transporte de S2 y S3 y finalmente S6 dará financiamiento a S2, S3, S4, y S5. ( ver cuadro No 5 )

Estas dos formas de estructuración anteriores son de arriba hacia abajo, en donde primero se estructura la Holding y después las empresas subsidiarias.

CUADRO No 5



## CAPITULO IX

## SISTEMA DE PLANIFICACION ESTRATEGICA

La Holding llevará la cuenta de las necesidades del grupo - requiriendo que todas las empresas se apoyen y ayuden en su estructura de crecimiento.

1.- ASPECTOS IMPORTANTES QUE SE DEBEN TOMAR EN CONSIDERACION, QUE SERVIRAN PARA LA MEJOR COMPRESION DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA.

Se deben canalizar los recursos y los esfuerzos de las empresas controladas, hacia aquellas oportunidades que le permitan alcanzar resultados económicos significativos. La atención y el dinero se deben llevar primero a las oportunidades y no a los problemas.

" Encontrar las áreas verdaderamente afectadas y no hacer con mucha eficiencia lo que no hay que hacer " ( 8 ).

" Poner mayor interés en aquellas áreas donde un menor incremento relativamente en la eficiencia produzca un incremento sustancial en la eficacia económica " ( 9 ).

( 8 ) y ( 9 ) La Efectividad en el Manejo de las Empresas, Peter F. Druker, Biblioteca Harvard de Administración de Empresas, Fascículo 1.

La planeación va integrando las condiciones competitivas, - así como las necesidades del cliente, los recursos de la empresas controladas y los deseos de la Holding.

Al hacer la formulación de la estrategia a seguir se debe + considerar:

- Rendimiento de la inversión en las empresas adquiridas.
- Flexibilidad con que cuentan.
- Su índice de crecimiento.
- Su estabilidad económica y financiera.

Debe existir una revaluación de las empresas adquiridas, - examinando diversas áreas, enfocando el análisis de cada una - de éstas sobre las posibles consecuencias que puedan derivarse al seguir su estrategia actual, dadas determinadas tendencias y cambios en las condiciones externas existentes, así como internas también.

Siempre hay que tener bien presente la relación entre la em presa adquirida y su medio competitivo, que esta expresado a--  
a través de su propia estrategia; consta de tres componentes bá  
sicos:

- 1.- Misión Económica.- Se refiere a la rama de actividad en - que debe estar la empresa, su desarrollo y objetivos en - cuanto a resultados.
- 2.- Enfoque de la Competencia.- Consiste en encontrar el enfo - que adecuado sobre producto, ventas y mercado para cum - plir con la misión económica, incluyendo el establecimien - to de las metas respectivas en distintas áreas de las em - presas controladas.
- 3.- Programa de Acción.- Implica la investigación de medios - efectivos para implementar el enfoque de competencia.

Esta estrategia se reevalúa periódicamente según los resul - tados de operación, tendencias económicas, actividad de la - competencia y desarrollos tecnológicos. Una vez detectadas -- las oportunidades y los puntos negativos, la Holding procede - rá a formular preguntas con el objeto de determinar cuando y en que forma debe si es necesario incorporar una nueva misión económica; el centro de decisiones se encargará de la planea - ción, revisión y elaboración de un nuevo enfoque. Esto a la - vez provoca la revisión del enfoque competitivo y del progra - ma de acción. Si la misión económica se considera correcta, - se analiza el enfoque competitivo si este es el adecuado, el proceso continúa hasta el área que se necesita revisar y se

necesita revisar y se identifica y formula una nueva estrategia.

## 2.- ESENCIA DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA.

Es una indicación sistemática de oportunidades y peligros que se encuentran con el futuro.

La planificación estratégica es un proceso:

- Reunión de información que permita sentar objetivos razonables emanados de la Holding.
- Define las estrategias y políticas que deben llevar las empresas controladas para lograr los objetivos.
- Desarrollar planes detallados a cada una de las compañías integrantes del grupo, que lleven a asegurar que las estrategias y políticas de la Holding se lleven a cabo.
- Facilitar la adaptación de las empresas integradas al cambio ambiental. Los gerentes de cada una de las empresas integrantes, habrán de estudiar el medio ambiente externo que pueda ser relevante para sus renglones específicos. Después de los resultados de este estudio probablemente se debe pedir a los gerentes de cada una de las compañías controladas que cambien el curso de sus actividades y lo dirijan a la aplicación y el análisis de alternativas estratégicas dadas

por la Holding, utilizando su experiencia para estimar rápidamente las implicaciones económicas, para que así la controladora efectúe proyectos financieros a largo plazo para poder pronosticar los cambios del rendimiento financiero.

- La planeación estratégica es un proceso para decidir qué debe hacerse, cuándo, cómo y quién lo debe hacer. Sirve como medio para comunicar los objetivos de la controladora a las empresas agrupadas.

La planificación estratégica puede definirse como una estructura de planes, en la que se integran los que son a largo plazo con los operacionales que son a corto plazo. En esta estructura se integran todos los niveles, los objetivos principales, las estrategias, las políticas y las funciones tanto de la tenedora como de las empresas controladas.

Un aspecto bien importante que se debe de tomar en consideración en la planificación estratégica, es fundamentar perfectamente el sistema de comunicación entre:

- La Holding y las empresas controladas.
- Las subsidiarias entre sí.

debido a que el éxito de esta planificación depende de que tan eficiente sea la comunicación.

### 3.- ESTRUCTURA Y PROCESO DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA.

Consta de las siguientes partes:

- a).- Evaluación de la situación pasada y actual tanto de la Holding como de las empresas controladas, para estudiar la trayectoria, índice de crecimiento tanto económico como de la organización en general, etc. através de la información numérica de finanzas, ventas, producción, distribución, relaciones industriales.
- b).- Evaluación del medio ambiente exteno económico, político social, tecnológico, cultural, legal y examinar factores como la competencia, opiniones de terceros involucrados proveedores, banqueros, etc. respecto al grupo empresarial.
- c).- Evaluación de las fuerzas y debilidades de la tenedora y de las subsidiarias y las oportunidades y amenazas del medio ambiente.
- d).- Definición y esclarecimiento de la misión del conjunto de empresas, así como los supuestos objetivos, estrategias y prioridades.
- e).- Determinación de las necesidades de expansión y crecimiento y la forma en la que se han de lograr, ya sea me-

- diante el crecimiento de las ya existentes, através de -  
una adquisición o de la formación de una empresa.
- f).- Programaciones a corto plazo ( presupuestos ) y a largo -  
plazo ( proyecciones ) de todo el grupo.
  - g).- Formulación de programas, políticas, planes, estrategias  
que serán emanadas de la Holding
  - h).- Ejecución de estos por parte de las empresas controladas.
  - i).- Revisión y Evaluación.

Todo lo anteriormente expuesto debe quedar muy claramente -  
entendido por todos los participantes ( controladora y contro-  
ladas ). Debe elaborarse antes de iniciar cualquier labor de -  
planeación formal el " plan para planear " que debe contener -  
el concepto básico de planeación; la forma de obtener la infor-  
mación necesaria, así como la información misma por conseguir;  
quienes participarán, que harán, y en que tiempo. Incluirá tam-  
bién el flujo de información y las reglas para la toma de deci-  
siones y de evaluación.

También debe incluirse un calendario de eventos através de  
los cuales el proceso de planificación se desarrolle y comple-  
te, sirve de ayuda para controlar la ejecución de la planifica-  
ción estratégica.

#### 4.- ALGUNAS CARACTERISTICAS QUE DEBEN OBSERVARSE EN LA PLANIFICACION ESTRATEGICA DE UN HOLDING DIVERSIFICADO.

Se debe utilizar la forma de estructura organizativa, basada en divisiones de producto / mercado para permitir la toma de decisiones descentralizada, involucrando muchos gerentes-- de centros de responsabilidad.

Aunque se hace un poco problemático ya que existe una diversidad de situaciones que se deben tomar en cuenta para la toma de decisiones que requieren acción coordinada.

Podemos hacer una estructuración en tres ciclos de la planeación estratégica para este tipo de Holding.

Primer ciclo, consta de dos fines:

- Desarrollar un grupo tentativo de convenios entre la tenedora y las subsidiarias respecto a la estrategia y metas generales.
- Proporcionar un informe para la planeación más detallada que ocurrirá en el ciclo siguiente.

El proceso para llegar a estos acuerdos requiere de tres actividades distintas;

- Establecimiento de los objetivos de la controladora.

- El trazado de la organización de las empresas agrupadas .
- Fijación de las metas de las empresas filiales.

Segundo ciclo, también consta de dos fines:

- Cada empresa subsidiaria y sus divisiones operativas deben llegar a acuerdos tentativos respecto a los programas de inversión que se llevarán acabo durante los próximos años.
- La involucración de gerentes de las empresas controladas en el proceso de la planificación a largo plazo para así - profundizar y agudizar el enfoque estratégico de la tenedo-  
ra y de esta forma proporcionar una base superior para la -  
tarea de presupuestación más detallada, ya que los recursos de los que se dispone para la ejecución casi siempre son limitados, la programación tiene que ayudar a garantizar su -  
uso óptimo.

Tercer ciclo:

La toma de decisiones respecto a la distribución de los re cursos entre las empresas controladas, sujetos a aprobación - final al presentarse los presupuestos detallados a la Holding

La aplicación de estos tres ciclos tiene como fin fundamental traducir la estrategia de negocios de las subsidiarias - que esten orientadas hacia afuera en un grupo de actividades que esten dirigidas y coordinadas internamente y que se han - ideado por la tenedora para implementarlas.

## CAPITULO X

### LA HOLDING COMO FORMA DE EXPANSION.

#### 1.- LA HOLDING, FUSIONES Y CONSOLIDACIONES CONSIDERADAS COMO FORMAS DE EXPANSION.

Las empresas controladoras estan consideradas como un medio de crecimiento, encontrándose en el mismo plano que las figuras de la Fusión y Consolidación, que son también formas de expansión externa.

Empezaremos por hacer la diferenciación entre la Holding con las figuras de la Fusión y Consolidación.-

Teniendo que una compañía tenedora consiste en un grupo de empresas subsidiarias, cada una de las cuales actúa como una entidad corporativa separada, controladas en sus decisiones administrativas, financieras, fiscales, operativas por la controladora.

En tanto que una empresa fusionada o consolidada constituye una sola corporación; ya que en el caso de la fusión, en que se unen dos o más empresas formando una con diferente nombre; o bien, las consolidaciones en que una o varias empresas

toman el nombre de una de éstas que van a realizar el acto comercial.

Muchos empresarios buscan cada día nuevas formas de expansión, formas cada vez más sofisticadas para adoptar como estrategia jurídica y financiera dentro del mundo de los negocios, nuevas formas de sociedades mercantiles y civiles, ya sea para evitar responsabilidades de tipo laboral, fiscal, etc; o bien para maximizar aspectos administrativos o financieros, porque una empresa estática y sin crecimiento es una empresa muerta; por lo que en la Holding, la Fusión y la consolidación puede encontrar el empresario una forma de cambio y crecimiento.

Los factores que motivan a la administración a considerar las oportunidades de crecimiento entre otras son:

- Oportunidades atractivas de inversión.
- Deseo de lograr economías de escala ( ahorro en los costos debido a la integración ).
- Formas alternativas de suplemento al crecimiento interno.
- Posibilidad de obtener nuevo talento administrativo.

Las razones que tiene un empresario para crecer son diversas y complejas, además de que no son recíprocamente exclusivas; más de una esta ordinariamente involucrada en una combinación de los siguientes aspectos que consideramos son los más significativos:

- a) Economías de operación.- Se pueden lograr através de la combinación de otras compañías; se obtiene con ésto la eliminación de la duplicación de medios, logrando con esta consolidar ventas, compras y otras operaciones.
- b) Adquisición administrativa.- Si una firma se encuentra incapacitada para contratar administración de primera categoría y carece de personal, puede buscar la integración con otras compañías de administración agresiva y competente.
- c) Diversificación.- Con la adquisición de una firma de diferente clase de negocio, se puede reducir la inestabilidad cíclica de las ganancias.
- d) Ampliación del campo de acción.- Se puede penetrar o alcanzar diversos mercados aprovechando los canales de distribución, el prestigio y la situación estable del grupo empresarial al que se integre.

Una responsabilidad importante de la administración al des

cubrir las decisiones sobre expansión, es la de formular, la estrategia de la empresa a largo plazo. El desarrollo de esta implica tomar en consideración y conjugar determinados elementos que comprenden y actúan sobre las oportunidades de la compañía.

- Al formular dichas estrategias, un punto de partida es el estudio del medio ambiente sobre el cual se desarrolla la organización en sus aspectos económico, social, cultural, tecnológico, legal y político, haciéndonos reflexionar sobre las siguientes preguntas:

¿ Qué oportunidades tiene disponibles la empresa ?

¿ Qué podría hacer la empresa dentro de este medio ambiente ?

- Estrechamente con esta consideración, está la habilidad de la empresa para actuar dentro de este medio ambiente.

¿ Qué puede hacer la compañía ?

¿ Cuales son las capacidades y limitaciones de su administración ?

- Al elevar el potencial interno de la organización, adquiere importancia la pregunta ¿ qué quiere hacer la administración ? ¿ cuáles son los valores personales de esta ? . Dado un medio ambiente dentro del cual opera la administración y dadas las limitaciones de la habilidad de la empresa para apoyar la acción dentro de dicho medio ambiente. ¿ Qué limi

taciones son creadas por los propios valores y aspiraciones de la administración?

Finalmente se tiene una obligación para con la sociedad: - por lo tanto una pregunta relevante es ¿ qué debería hacer la administración?.

Es através de buscar respuestas a estas preguntas que en última instancia se formula la estrategia de la organización: movilizar y coordinar los recursos recursos que tiene disponibles la compañía a fin de lograr objetivos establecidos dentro de este marco de trabajo determinado.

## 2.- FUSION.

Presentaremos las características de la fusión para poder compararlas con la Holding debido a que se encuentran en el mismo campo de actuación.

Fusión es la combinación de dos o más empresas con una propiedad y dirección comunes, por lo que es de gran importancia reconocer las consideraciones financieras, como la demanda presente y futura de fondos, la capacidad de producir utilidades, los ahorros en dinero, etc. para poder evaluarlas tan objetivamente como sea posible.

Para llevar a cabo la fusión deberán examinarse las causas o motivos para la misma, el tipo de fusión que se desea o se busca, así como la forma y los diversos métodos de valoración de las empresas que van a intervenir en la fusión, se deberán considerar todos los factores que necesariamente participan efectivamente en las negociaciones y decisiones relativas a la fusión.

#### PROCEDIMIENTO DE LA FUSION.

En la negociación de una fusión se pueden considerar cuatro etapas fundamentales:

##### 1.- Investigación

- a) Definir los objetivos de las empresas que van a fusionarse
- b) Intercambio de estados financieros.
- c) Revisar las normas de auditoría administrativa y la competencia del personal.
- d) Investigación sobre obligaciones legales y otro tipo de responsabilidades en contra de las empresas.
- e) Comparar los efectos en el precio y en las utilidades.
- f) Examinar las políticas del personal.

## 2.- Negociación.

- a) Denominación de la nueva firma.
- b) Elección del consejo de Administración.
- c) Definición de las obligaciones y participación de la utilidad.
- d) Preparar organigramas de las empresas.

## 3.- Consumación.

- a) Preparar un presupuesto.- expresión de los objetivos en pesos.
- b) Estudiar la operación de la nueva firma y planear por lo menos a cinco años los presupuestos de ingresos y de egresos.
- c) Determinar la inversión del capital.
- d) Convenio de fusión.

## 4.- Notificación.

- a) Notificar a clientes.
- b) Notificar a proveedores.
- c) Notificar a la comunidad.
- d) Notificaciones legales.

De los numerosos factores que afectan la valuación para

la fusión de las empresas, debe tenerse especial atención en los factores cuantitativos, sin olvidarse nunca de los aspectos cualitativos que en ella también participan, como son la imagen ante la comunidad y la clientela, la imagen ante la competencia, las autoridades, etc.

Los factores cuantitativos que más atención requieren para llegar a las condiciones de la fusión son:

- Tasas de utilidades y crecimiento.
- Dividendos.
- Activo circulante neto.
- Valores de mercado.
- Valores en libros.
- Valor actual neto.
- Tasa interna de utilidades.

### 3.- CREACION DE NUEVAS EMPRESAS.

Es una de las variantes de crecimiento con que cuenta la Holding por medio de la reinversión o inversión de acciones o partes sociales, através del financiamiento externo, aprovechando los estímulos fiscales existentes en lo que respecta a la creación de nuevas empresas.

Los proyectos de inversión para la creación de nuevas empresas abarcan una diversidad de factores; dentro de los mas importantes y significativos tenemos:

- I .- Estudio de Mercado.
- II .- Localización y Tamaño.
- III .- Ingeniería del Proyecto.
- IV .- Inversiones.
- V .- Presupuestos y Financiamiento.
- VI .- Evaluación Económica y Social.
- VII .- Organización de la Empresa.

I.- Estudio de Mercado.

A).- Características del producto en el mercado:

- Producto principal y subproductos.
- Normas mínimas de calidad.
- Productos similares y sustitutos.
- Presentación.
- Empaque y etiqueta.

B).- Area de Mercado:

a) Población consumidora:

- Tasa actual
- Tasa de crecimiento

- Segmentación.
- Distribución Geográfica.
- b) Ingreso del Consumidor:
  - Nivel actual.
  - Tasa de crecimiento.
  - Estratificación.
  - Elasticidad ingreso de la demanda.
- c) Comportamiento de la Demanda:
  - Series estadísticas.
  - Tendencia histórica.
  - Estimación de la demanda insatisfecha.
  - Estimación de compras.
- d) Comportamiento de la Oferta:
  - Series estadísticas.
  - Tendencia de la producción.
  - Situación actual.
  - Inventario de los principales productores.
  - Capacidad utilizada de las empresas que fabrican ese produc  
to.
  - Distintas políticas de ventas.
  - Métodos publicitarios y de promoción.
- e) Precio del producto:
  - Mecanismos de formación de precios.

- Precio actual en el mercado interno.
- Precios internacionales ( para saber que ventajas se pueden tener en caso de exportación )
- Políticas oficiales de control de precios.
- Relación de precios y costo de producción ( cual es el probable precio de nuestro producto y su probable efecto sobre la demanda)

F) Comercialización:

- Decisiones sobre el producto o líneas de productos, canales de distribución, tipo de promociones y publicidad, etc.

II.- Localización y Tamaño.

A) Localización - el resultado de la relación costo / beneficio, es la que va a determinar la localización.

- Adquisición de materia prima e insumos.
- Transporte de materia prima e insumos.
- Procesamiento ( desde el punto de vista de los elementos-- que necesitamos )
- Transporte de productos terminados.
- Fuente de materia prima.
- Sitio del proceso.
- Area de mercado.
- Incentivos fiscales.

- Disponibilidad de terrenos y edificios.
- Política de desarrollo industrial.
- Economías de escala.
- Estudios de microlocalización y macrolocalización.
- Planos de microlocalización.

B) Tamaño :

a) Factores condicionantes del tamaño:

- Mercado actual y futuro.
- Disponibilidad de materias primas e insumos.
- Economías de escala.
- Capacidad financiera.
- Tipos de proceso técnicos.
- Capacidad de organización empresarial.
- Características de la mano de obra.
- Política económica. ( incentivos y facilidades )

b) Cálculo del Tamaño :

- Análisis y selección de las alternativas para definir el tamaño.
- Capacidad nominal y real instalada.
- Capacidad utilizada en el transcurso del proyecto
- Programa de producción preliminar.

### III.- Ingeniería del Proyecto:

- a) Características industriales de la materia prima.
- b) Especificaciones técnicas del producto y las calidades esperadas.
- c) Proceso:
  - Selección y adaptación de tecnología.
  - Descripción del proceso elegido.
  - Descripción detallada de las etapas principales y secundarias del proceso.
  - Diagramas de flujo y balance de factores.
  - Comentarios sobre la vigencia técnica y disponibilidad del proceso elegido.
- d) Equipos de proceso:
  - Selección del equipo.
  - Cálculo y descripción del equipo.
  - Sistema de transporte y manejo de materiales.
  - Desglose del equipo según su origen.
  - Ilustración o ilustraciones de los equipos importantes.
  - Consideraciones sobre el traslado e instalación de los equipos.
  - Cotizaciones.
  - Mantenimiento y conservación de equipo.

e) Equipos de servicio y auxiliares:

- Selección cálculo y descripción de los equipos de servicio y auxiliares ( especificaciones técnicas )
- Ilustraciones de los equipos más importantes
- Consideraciones sobre el traslado y tiempo de entrega, instalación de los equipos de servicio y auxiliares.
- Mantenimiento y conservación de los equipos de servicio y auxiliares.
- Requerimientos de insumos y servicios:
- Mano de obra y supervisión.
- Determinar los insumos auxiliares.
- Energía.
- Combustibles y lubricantes.
- Material para el empaque.

f) Obra civil y distribución de los equipos en planta:

- Cálculo de las áreas para las actividades del proceso global.
- Areas para desarrollo futuro.
- Distribución en planta de los equipos
- Planos de obra civil y distribución en planta, flujo de materiales y productos.
- Programa de la construcción instalación y puesta en marcha.

**IV.- Inversiones:**

A) Inversión Fija :            Sujeto a depreciación.

- Edificio, construcciones.
- Terreno.
- Equipos de proceso.
- Equipos de servicio.
- Montaje e instalación de equipo.
- Muebles y enseres para administración.
- Vehículos.
- Imprevistos.

B) Inversión Diferida :            Sujeto a amortización.

- Estudios de preinversión.
- Gastos de constitución de la empresa.
- Puesta en marcha.
- Intereses diferidos.
- Improvistos.

C) Capital de Trabajo:

a) Necesidades de efectivo.

b) Inventarios:

- Materia prima.
- Productos en proceso.
- Productos terminados.
- Refacciones y diversos materiales.

- c) Cuentas por cobrar.
- d) Costos fijos.
- e) Costos variables.

#### V.- Presupuestos y Financiamiento.

##### A). Presupuestos:

##### a) Presupuesto de ingresos:

- Programas de producción.
- Precios de venta.
- Ingresos totales por venta.
- Proyección.

##### b) Presupuesto de egresos: ( costos y gastos )

##### b.1) Costos de producción:

- Materia prima:
- Insumos auxiliares.
- Mano de obra directa.
- Mano de obra indirecta.
- Materiales y servicios.
- Seguros de fabricación.
- Depreciación y amortización.
- Proyección.

##### b.2) Gastos de administración, de ventas y financieros.

- Sueldo de personal administrativo.

- Seguros de administración.
  - Depreciación y amortización en áreas administrativas.
  - Otros.
  - Proyección.
- c) Determinación del punto de equilibrio.
- d) Capacidad de pago de la empresa.- Diferencias de entradas y salidas de dinero; se debe efectuar el estudio de origen y aplicación de recursos.
- B) Financiamiento:
- Se puede obtener directamente de la Holding.
  - Préstamos refaccionarios.
  - Préstamos de habilitación o avío.
  - Crédito de proveedores.
  - Créditos comerciales.
  - Por ventas.
  - Ahorro en impuestos ( industrias de nueva creación )
  - A través de la suscripción pública ( donde la controladora aporte el 51% y el resto lo aporte el público inversionista
  - Emisión de obligaciones.

#### VI.- Evaluación económica y social:

- Pape del proyecto de inversión en el proceso de desarrollo.
- Matemáticas financieras ( técnicas a usar )

- Metodología de la evaluación económica ( valor presente neto, costo anual equivalente, tasa interna de rendimiento, - etc. )
- Evaluación económica privada ( rentabilidad del proyecto en sí y la del proyecto para el empresario ) .
- Evaluación social.

## II.- Organización de la Empresa:

- Forma jurídica.
- Características de los socios.
- Riesgos que los socios están dispuestos a admitir.
- Magnitud de los recursos financieros requeridos.
- Forma en que se debe administrar la sociedad.
- Estabilidad y flexibilidad que debe tener la sociedad.
- Definir el objetivo de la empresa.
- Implementación de la planificación estratégica.
- Definir las actividades.
- Agrupar las actividades en unidades funcionales.
- Asignar las responsabilidades y las funciones.

También se pueden aprovechar los apoyos de carácter financiero y de asistencia técnica que brindan los fidéicomisos y organismos de fomento y apoyo a la industria pequeña y media.

que son los creados por NAFINSA, el Banco de México, la SHCP, la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial que tienen como finalidad el fortalecer y canalizar en forma integrada los apoyos que se otorguen a la industria pequeña y mediana, se trata de fortalecer, operando coordinadamente e integralmente, el otorgamiento de asistencia técnica y tecnológica, el financiamiento para estudios de preinversión o factibilidad, la canalización del capital de riesgo, la capacitación gerencial, el adiestramiento obrero y la localización adecuada de pequeñas y medianas empresas industriales.

Estos son:

- Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Pequeña y Mediana.
- Fondo Nacional de Fomento Industrial.
- Fideicomiso de Conjuntos, Parques, Ciudades Industriales y Centros Comerciales.
- Fondo Nacional de Estudios y Proyectos.
- Fideicomiso de Información Técnica del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.
- Centro Nacional de Productividad de México, A.C.
- Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra en la Industria.
- Instituto de Apoyo Técnico para el Financiamiento a la In-

industria y Comisión de Fomento Minero.

## CAPITULO XI

## VENTAJAS Y DESVENTAJAS.

## 1.- PRINCIPALES VENTAJAS.

- Disminución de la carga impositiva tributaria por medio de una planeación fiscal. ( regímenes especiales de tributa -- ción, estímulos fiscales, etc. )
- Captación y transmisión de flujos de efectivo, captando de aquellas empresas los excesos que tengan para canalizarlos hacia las que lo requieran.
- El riesgo de las inversiones que se realicen estará diversi ficado convenientemente, al exponer en una empresa determi nada, solamente parte del patrimonio total de la controla - dora.
- Mediante el control puede lograrse un plan de financiamien to, reduciendo la necesidad de recurrir a fuentes de crédi to ajenas, al tiempo que se conserva el producto de los inte reses dentro del grupo.

- Disminución del nivel de saldos en efectivo mediante la consolidación de las relaciones bancarias.
- Facilidad de crecimiento del grupo, através de la obtención de financiamiento, con garantía de las acciones de las subsidiarias, adquiriendo acciones con derecho a voto de otras compañías, sin necesidad de realizar desembolsos adicionales y canalizar recursos para la adquisición de las mismas.
- Posibilidades de garantizar dividendos adecuados a los accionistas o a los socios de la empresa controladora, debido a que las utilidades de las compañías controladas se llevan a la Holding y las pérdidas que en alguna o algunas de las subsidiarias llegarán a suplirse, quedando absorvidas por el conjunto de resultados.
- Fuerza financiera ante terceros.
- Las posibilidades de crédito externo se amplían en lo general, al presentar una situación financiera más firme y más fielmente representada por la consolidación de los estados financieros. También se puede aprovechar el buen crédito - que pueda traer con sígo la empresa adquirida o bién pidien

- do éstos directamente la controladora aprovechando dicha - firmeza y pudiendo de esta manera obtener créditos mayores. Otra forma de obtener líneas de crédito es que lo soliciten las compañías controladas quedando la Holding como aval.
- Financiamiento del grupo através de nuevas emisiones de acciones o bien de obligaciones tanto de la controladora como de las subsidiarias ; también se pueden captar recursos mediante la capitalización de los dividendos.
- Economías directas de escala como consecuencia de la centralización de administración del efectivo.
- Facilita la concentración de grandes capitales.
- Se cuenta con mentalidades afines y por ende decisiones uniformes.
- Planeación corporativa por medio de un sistema organizacional, el que va a traer como consecuencia una reducción en - los costos.
- Control jurídico depurado.

- Minimización de los costos através de los diversos centros de integración inter-empresas como: centro de compras, de distribución, publicidad, estudios y procedimientos legales ventas, capacitación y adiestramiento etc. por ejemplo: debido a lo costoso de las investigaciones de mercado, estudios de preinversión, lanzamiento de nuevos productos, etc. que son muy elevados; se pueden realizar por medio del centro de investigaciones distribuyendo los costos entre todas las empresas.
- Transferencia tecnológica entre empresas.
- Centralización de sistemas y procedimientos.
- Elevación del potencial de mercado.
- Reducción de los costos por medio de la centralización de decisiones y de sistemas de información.
- Maximización de los recursos humanos mediante un centro de decisiones integrado por un conjunto de ejecutivos y técnicos ad hoc.

- Coordinación de la previsión social.
  
- Cada uno de los miembros se verá respaldado por los demás -  
creando con esto una imagen corporativa sólida.

## 2.- PRINCIPALES DESVENTAJAS.

- Excesivo desmembramiento de la administración.
  
- Si no se efectúa una buena planeación fiscal se lleva el --  
riesgo de crear un monstruo fiscal que tenga serias repercusiones.
  
- Pérdida del control central de decisiones.
  
- Que pueda llegar a considerarse como un monopolio, puesto -  
que está prohibido por nuestra legislación la creación de es  
te tipo de corporaciones.
  
- Mala imagen a nivel grupo corporativo.
  
- Poner especial cuidado en la adquisición y enajenación de -  
acciones de lo contrario puede repercutir en un alto costo

fiscal a la tenedora.

- Cambios en la legislación.
- Integración de empresas deficientes.
- Problemas de control por la magnitud de las operaciones, debido a que al no llevar un control adecuado se puede incurrir en duplicación de funciones.
- En caso de desintegración inmediata del grupo.
- Problemas resultantes de la mala planeación financiera a nivel grupo.
- No es conveniente que la Holding tenga más ingresos acumulables que los equivalentes a sus gastos deducibles, ni tampoco que tenga personal asalariado, pues este participaría de las utilidades aún cuando resulten de ingresos no acumulables, o sea dividendos o utilidades distribuidas por las empresas subsidiarias.

Cuestionario aplicado a los funcionarios de PRONEC, S.A.

- 1.- Cúal es la importancia que adquiere la Holding debido a la situación económica actual.
- 2.- Cuáles son los principales problemas a los que se puede afrontar.
- 3.- Principales ventajas que presenta la formación de una controladora.
- 4.- Aspectos más importantes que se deben tener presentes en su formación.
- 5.- Algunas políticas, estrategias o procedimientos que considere claves en su funcionamiento.
- 6.- Principales ventajas o desventajas que se pueden tener con la nacionalización de la banca, y el control de cambios.
- 7.- Principales disposiciones en materia fiscal que afectan el funcionamiento de una controladora.

Consolidación de todas las respuestas:

- 1.- La situación económica actual presenta una serie de diversas fluctuaciones, que se deben principalmente a disposiciones gubernamentales, como en el caso de la industria automotriz la que ya no podrá fabricar automóviles con motores de 8 cilindros, presentándose para esto el gran problema de cambio de maquinarias por la inutilización de esta al ya no poder fabricar este tipo de motores por la disposición que dice que ninguna empresa automotriz podrá vender vehículos de ocho cilindros a partir de 1984. La nacionalización de la banca y el control de cambios que viene a afectar a todas aquellas compañías - que tienen que importar artículos o maquinaria para la - fabricación de sus productos. Debido a este tipo de medidas, es sólo perteneciendo aún grupo de empresas en el - cual cada una de las compañías integrantes cuenta con el respaldo del grupo empresarial, es de la única forma en que se puede subsistir y hacer frente a la situación que actualmente se está presentando.
  
- 2.- No se puede plantear o trazar una planificación estratégica confiable debido a esta incertidumbre que se vive,

en el momento en que en menos de seis meses han surgido una diversidad de cambios en el medio ambiente externo - de todas las organizaciones, que repercute directamente en su funcionamiento. Llegando a una situación de desconcierto teniendo por ende la necesidad de crear una nueva área dentro de las organizaciones que se dedique al estudio del comportamiento exhaustivo del medio ambiente Legal, Político y Económico principalmente.

3.- - Creación de solidez financiera de las empresas integradas por medio de la distribución de los flujos de efectivo entre todas.

- Mayores posibilidades en la obtención de créditos.
- Fuerza financiera ante terceros.
- Mayor control de los sistemas de información.
- Facilita la diversificación de las actividades empresariales.
- Aumenta la capacidad de crecimiento.

4.- - Vigilar el tipo de acciones que se adquieran percatándose que no traigan consigo repercusiones fiscales o legales.

- Que no se tenga personal asalariado pues este partici-

paría en las utilidades que se lleguen a obtener.

- Cuidar el tipo de socios que se están dispuestos a admitir.
- Que quede delineado perfectamente el % de utilidades que va a adquirir cada socio, así como funciones y responsabilidades que debe tener.
- Las acciones que se coloquen entre el público inversionista se encuentren dentro de la bolsa de valores.
- Términos en que van a quedar las relaciones entre la controladora y los accionistas de cada una de las em-presas.

5.- No existen recetas de cocina o fórmulas específicas que se puedan aplicar. Las políticas y estrategias que se den se fundamentarán dependiendo el tipo de perspectiva que se quiera, la situación económica con que cuenten las empresas agrupadas y las disposiciones gubernamentales existentes.

6.- En el momento de que el gobierno toma posesión de la Banca las empresas pierden su privacidad financiera. Repercutirá en aquellas empresas que tengan que obtener tecnología del extranjero o refacciones para la ya exis-

tentes. Adquieren por lo mismo gran importancia las empresas nacionales productoras de bienes de capital.

Como muchas de las compañías controladoras existentes tenían acciones propiedad de banqueros gozaban de grandes créditos con tasas preferenciales, mismos que ya no van a tener.

Las compañías transnacionales que tienen sus filiales operando en el país ya no les va a ser posible sacar las utilidades quedando así el producto de estas dentro del país.

Duplicación de la deuda y dificultades de pago para empresas que tenían contratados créditos en el extranjero.

- 7.- La incidencia del Impuesto Sobre la Renta, específicamente las del título II y el artículo 57 de la LISR y el artículo 150 del RLISR.

## CONCLUSIONES.

- 1.- Dada la gran problemática de la situación económica por la que atravieza el país, surgen determinadas repercusiones - que afectan a las organizaciones en cuanto a su situación financiera, como consecuencia del aumento de precios, costos, la inestabilidad de la moneda, los reajustes salariales etc. a los que muchas empresas por sí solas no pueden hacer frente ; es aquí en estas circunstancias precisamente en donde la Holding adquiere importancia, debido a - que es una agrupadora de empresas, que en conjunto pueden tener la fuerza financiera y los niveles de operación necesarios para afrontar la situación.
- 2.- Un factor que resulta fundamental para la existencia de la Holding es la legislación existente, pues en cierto momento puede llegar a prohibirse la existencia de este tipo de corporaciones.
- 3.- Para que tenga éxito esta estructuración se deben cambiar las mentalidades de los directivos de las empresas integrantes y uniformarlas para canalizarlas hacia el logro de un fin común.

- 4.- Se debe prestar especial cuidado en la determinación del objetivo de la controladora, en el momento de la observancia de la resolución legal que dice; una empresa sólo podrá ejercer aquel tipo de actividades que se encuentren establecidas dentro de su objeto únicamente.
  
- 5.- La postura jurídica ideal que debe adoptar la Holding es la de constituirse en una Sociedad Anónima de Capital Variable por el tipo de ventajas que lleva aparejadas como la limitación de la responsabilidad de los socios únicamente al pago de sus aportaciones, debido a que la tenedora es bien susceptible de aumentos y disminuciones de capital, los puede efectuar sin modificar su estructura constitutiva.
  
- 6.- En el momento de constituirse la Holding se deberán de tomar en cuenta el tipo de acciones y empresas que se adquieren, debido a que la buena o mala adquisición repercutirá en el funcionamiento del grupo, en consecuencia se tendrá que realizar un estudio previo a cada adquisición para así poder aprovechar con toda su magnitud las ventajas administrativas, financieras, técnicas, fiscales, legales, que se pueden obtener en este tipo de formación.

- 7.- La Holding agrupará a tantas empresas como le sean necesarias para la consecución de sus objetivos, estructurando el conjunto de subsidiarias que lo van a integrar de acuerdo con dos factores principalmente; las ventajas fiscales y la responsabilidad legal. Se puede hacer uso de las sociedades civiles y asociaciones para sacar fondos de la tenedora.
- 8.- Se tendrá que hacer una planeación anticipada y cuidadosa de las operaciones de la controladora y subsidiarias desde el punto de vista de la incidencia fiscal. Las acciones que posea la tenedora solo podrán ser nominativas y al portador únicamente aquellas que se coloquen entre el gran público inversionista a través de la Bolsa de Valores.
- 9.- Dos aspectos de fundamental importancia son la planificación estratégica y los sistemas de información; debido a el gran número de operaciones y de empresas resulta de vital importancia que cuenten con un excelente sistema de información, de lo contrario no se tendría la documentación adecuada y oportuna necesaria para la toma de decisiones. En lo que respecta a la planificación estratégica debe quedar bien fundamentada ya que dependiendo de la buena

implementación de esta serán los resultados futuros que -  
se obtengan.

## BIBLIOGRAFIA.

- 1.- Administración financiera, Robert W. Johnson, Editorial C.E.C.S.A., México, 1976.
- 2.- Código de Comercio y Leyes Complementarias, colección Porrúa, trigésimonovena edición, México 1981.
- 3.- Como estructurar un sistema de planificación estratégica, Peter Larange y Richard F. Vancil, Biblioteca Harvard de Administración de Empresas, Fascículo 160.
- 4.- Compañía Dominatriz, Eduardo Johnson Okhuysen, Publicaciones Administrativas y Contables S.A., México, 1981.
- 5.- Curso de Régimen y Planeación Fiscal de Empresas Controladoras, Raúl Sánchez Rucobo y Efraín Lechuga Santillán, Instituto Superior de Estudios Fiscales A.C. 1981.
- 6.- Derecho Mercantil, Roberto L. Mantilla Molina, Editorial Porrúa, México 1977.
- 7.- Derecho Mercantil Mexicano, Rafael Pina Vara, Editorial Porrúa, México, 1977.
- 8.- Dirección y Control, revistas del Colegio de Contadores Públicos A.C., núm 122 octubre de 1972, núm 219 noviembre de 1980, núm 234 febrero de 1982.

- 9.- Ejecutivos de Finanzas, revistas publicadas por el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas A.C., julio de 1979, septiembre de 1980, abril de 1981, octubre de 1981.
- 10.- Estrategias de dirección para empresas pequeñas, Herbert N. Woodward, Biblioteca Harvard de Administración de Empresas Facículo 179.
- 11.- La Administración Moderna y los Sistemas de Información, Joaquín Gómez Morfín, Editorial Diana, México, 1973.
- 12.- La Formulación de la estrategia en la pequeña empresa, Frank F. Gilmore, Biblioteca de Administración de Empresas Facículo 35.
- 13.- Ley del Impuesto Sobre la Renta, Colección Porrúa, cuadragésima edición, México 1982.
- 14.- Plan para integrar nuevas empresas, Robert A. Howell, Biblioteca Harvard de Administración de Empresas, Facículo 120.
- 15.- Planeación estratégica para empresas diversificadas, Richard F. Voneil y Peter Lorange, Biblioteca de Administración de Empresas Harvard, Facículo 102.
- 16.- Planeación práctica para la pequeña empresa, Roger A. Golde, Facículo 23, Biblioteca Harvard de Administración de Empresas.

- 17.- Prontuario Fiscal, Editorial ECASA, decimasexta edición, México, 1982.
- 18.- Revistas del Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C. julio de 1979, julio de 1980, enero de 1981, abril de 1982.
- 19.- The Holding Company, James C. Bonbright and Gardiner C. Means, Augustos M. Kelley Publishers, New York U.S.A. 1969.
- 20.- Títulos y Operaciones de Crédito, Raúl Cervantes Ahumada, Editorial Herrero S.A., México, 1973.