

29
2ej

Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES "CUAUTITLAN"



**LA ESTRUCTURA FINANCIERA DE UNA
COMPAÑIA CONTROLADORA**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA
PRESENTAN:
CARLOS RODRIGUEZ CORTES
MA. ESTELA PONCE RAMIREZ**

Director de la Tesis: C. P. José Luis Saavedra Rodríguez



Cuautitlán Izcalli, Estado de México

1987



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 está 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.

I N D I C E

LA ESTRUCTURA FINANCIERA DE UNA COMPANIA CONTROLADORA

INTRODUCCION.....	1
1. GRUPO DE SOCIEDADES MERCANTILES.....	5
1.1 Características de las Sociedades Mercantiles....	6
1.2 Clasificación de las Sociedades Mercantiles.....	9
1.3 Sociedades Individualistas o de Personas.....	11
1.4 Sociedades Colectivistas o de Capitales.....	23
2. UNION DE SOCIEDADES Y EMPRESA.....	37
2.1 La Empresa Familiar.....	39
2.1.1 Antecedentes.....	39
2.1.2 Características de la Estructura Familiar en una Empresa.....	45
2.2 Unidades de Fomento.....	51
2.2.1 Concepto.....	52
2.2.2 Unidades Económicas de Fomento.....	53

2.2.3	Régimen de Unidades de Fomento.....	62
2.3	Desarrollo y Crecimiento de la Empresa Familiar..	65
3.	LA EMPRESA CONTROLADORA.....	74
3.1	Antecedentes.....	74
3.1.1	En México.....	74
3.1.2	En otros Países.....	77
3.2	Definición y Objetivos.....	78
3.2.1	Definición.....	79
3.2.2	Objetivos.....	82
3.3	Forma Jurídica de las Compañías Controladoras....	83
3.4	Ventajas de las Compañías Controladoras.....	88
3.4.1	Ventajas Administrativas.....	88
3.5	Ventajas Legales.....	90
3.5.1	Fiscales.....	91
3.5.2	Laborales.....	92
3.6	Financieras.....	94
3.7	Desventajas de las Compañías Controladoras.....	97
4.	FORMACION DE UNA EMPRESA CONTROLADORA.....	100
4.1	Formación de una Empresa Controladora.....	100
4.2	Constitución de una Empresa Controladora.....	104
4.3	Típos de Empresas Controladoras.....	111
4.4	Causas de Expansión y como lograrlo.....	114

4.5	Combinación de Empresas desde el punto de vista económico, legal, financiero y atendiendo a la forma de dominio o control.....	117
4.6	Aspectos Financieros, e Inflación en una Empresa Controladora.....	131
4.6.1	Ventajas del reconocimiento de los efectos de la inflación en la información financiera.....	136
4.6.2	Métodos de Reexpresión de Estados Financieros....	139
4.7	Método de Participación para revelar la situación Financiera de una Empresa Controladora.....	142
4.7.1	Objetivo de reconocimiento de las Subsidiarias en el Método de Participación.....	144
4.7.2	Antecedentes de la aplicación del Método de Participación.....	146
4.7.3	Reglas de valuación y presentación del Método de Participación.....	150
5.	CASO PRACTICO.....	155
5.1	Introducción.....	155
5.1.1	Aspectos Generales de la Empresa.....	155
5.2	Análisis e interpretación de Estados Financieros..	160
5.2.1	Estados Financieros.....	161
5.2.2	Indices Financieros.....	165
5.2.3	Flujo de Efectivo.....	168
5.3	Ventajas y Desventajas.....	170
	CONCLUSIONES.....	172
	APENDICE.....	176
	BIBLIOGRAFIA.....	200

INTRODUCCION

Una de las cualidades características del hombre, es y ha sido su capacidad decisiva, y esto es lo que lo ha llevado a construir grandes proyectos, mismos que significan retos, que vence solo actuando con constancia y poniendo en él su tiempo, su trabajo, su talento, y su dinero en un determinado plan, que representa una meta a alcanzar, con la posibilidad de obtener ganancias, prestigio, así como coordinar todos los servicios que presten, para lograr el fin último de la empresa; entre los principales enumeramos los siguientes:

- 1.- Contribuir al gasto público.
- 2.- Crear nuevos empleos.
- 3.- Demandar mano de Obra.
- 4.- Producción de Bienes y Servicios de Calidad.

Las empresas surgen debido a las cualidades del hombre antes mencionadas, y éstas crecen según lo exige el momento histórico, político, social y económico.

A partir de la Revolución Industrial ubicada en los siglos XVIII y XIX, y debido al importante crecimiento de los medios de transporte, surge paralelo un crecimiento acelerado de las empresas que tratan de abatir la creciente demanda de bienes y servicios.

Lo que trae consigo un desequilibrio en cuanto a control de decisiones, lo que hace que se empiecen a formar pequeñas entidades que pertenezcan a un grupo de intereses comunes, para que cada una realice la parte que le corresponde de la función total del grupo, pero siempre bajo el control del centro de decisiones que persigue fines económicos comunes.

Es así como día a día se ha visto la creciente importancia que está teniendo la empresa controladora, misma que es a consecuencia de la desintegración de las grandes empresas en unidades más pequeñas y jurídicamente independientes.

Solo vamos nosotros a poder conocer y cuantificar los resultados logrados por ese conjunto como grupo, como centro de decisiones, midiendo los efectos de las relaciones entre las distintas empresas del grupo, causa por la que los inversionistas y acreedores proyectan su interés en materia de información financiera, mediante un Análisis Financiero de la compañía controladora y las distintas compañías que lo conforman.

A lo largo del trabajo, daremos una pequeña semblanza de los grupos de sociedades mercantiles, dando una pequeña explicación de las características de las sociedades, su clasificación, así como los tipos de sociedades que pueden ser de capitales o de personas.

También resaltaremos algunos aspectos que creímos importantes y que dieron antecedente a la formación de sociedades controladoras, que en principio, se les llamaron unidades de fomento, el cual se le dió este nombre en el Decreto Presidencial del 19 de junio de 1973, en donde mostramos el régimen a que estaban sometidos.

Continuaremos con una pequeña historia del desarrollo y crecimiento de la empresa familiar, ya que en México es una de las pocas empresas (no se ha visto en otros países) que surgen de una manera tan importante para la formación de grupos viendo su desarrollo y problemática a que se enfrentan actualmente.

Veremos la formación de la empresa controladora como antecedente histórico de su agrupación, cuales son sus objetivos y reglamentación general en la Ley del Impuesto sobre la Renta. Históricamente el primer intento de formación de un grupo de sociedades se ven en 1964 y como mencionamos en 1965 se empieza a ver su reglamentación fiscal y jurídica.

Resaltaremos las ventajas, tanto jurídicas, administrativas, legales y financieras que se tienen al formar un grupo de empresas haciendo énfasis a todas estas ventajas cuando se hace el análisis financiero de la empresa.

Continuaremos con la formación de la empresa controladora, desde su punto de vista legal, mencionando los requisitos para su formación, los tipos de empresas controladoras que se pueden formar, así como las posibles formas de expansión y como lograr estas últimas.

Por último mencionaremos los aspectos financieros que se tienen al pertenecer a un grupo y los que se tienen en forma independiente, inclusive señalando los posibles métodos de reexpresión de los Estados Financieros, el análisis y su interpretación para una mejor toma de decisiones, tanto en la empresa controladora, como en sus subsidiarias, a fin de ver qué alternativas se deben tomar para la solución de los problemas.

Este trabajo no pretende ser un estudio único, sino que intentamos que sirva como base para una inquietud de investigación más completa.

1.- GRUPO DE SOCIEDADES MERCANTILES

Como es bien sabido debido a la revolución industrial y a partir de ésta, surge un auge comercial que trae como consecuencia el intercambio tanto nacional como internacional comercial, debido al crecimiento de los medios de transporte que permiten mejor comunicación y difusión de necesidades que son satisfechas solo mediante este intercambio.

El comercio se ejerce no solo entre individuos, sino también por organizaciones, mismas que la ley ha concedido personalidad jurídica o individualidad de derecho. En México tanto el Derecho Civil como el Mercantil conciben la sociedad como una organización de esfuerzo para un fin común.

La diferencia fundamental estriba en que en su aspecto civil el fin que persiguen es de carácter preponderantemente económico, pero no constituye una especulación mercantil, mismo que en Derecho Mercantil el fin común precisamente sería una especulación mercantil.

En esencia tanto las personas físicas o morales que realicen actos de comercio en el territorio nacional y las sociedades Mercantiles aunque no las realicen, desarrollan una actividad comercial.

Como el aspecto fundamental de esta investigación se encuentra vinculada con las sociedades Mercantiles, y éstas realizan una actividad mercantil de acuerdo a la ley respectiva, procede a analizar con mayor detalle los aspectos formales que se deben incluir para constituir una sociedad, y asimismo percatarnos de las ventajas de cada una para así poder formar jurídicamente un grupo o consorcio que nosotros en el presente trabajo hemos denominado Compañía Controladora.

1.1 Características de las Sociedades Mercantiles.

Hemos resumido en tres las características fundamentales de toda sociedad Mercantil y éstas son:

- Primero.- el elemento personal, patrimonial, y formal, estos elementos esenciales propios del contrato social;
- Segundo.- la división entre los socios de las ganancias que se obtengan; y
- Tercero.- el empleo del fondo o Capital Social en la ejecución de actos de comercio.

En la siguiente definición se hacen notar básicamente los elementos esenciales propios de toda sociedad Mercantil:

"Se dice que existe una sociedad Mercantil, cuando un grupo

de personas que persiguen un fin común, aunque en principio no necesariamente de especulación mercantil, deciden constituir una persona moral jurídicamente independiente, utilizando para ello algunas de las formas reconocidas por la legislación mercantil, a la que dotan con los recursos necesarios para la consecución del fin mediante sus aportaciones, con las cuales se integra el Capital Social de dicha sociedad".(1)

El elemento personal está constituido por los socios, los cuales responden de los derechos y obligaciones que éstos contraen al momento de formar la sociedad. Entre las principales reglas aplicables a los socios contempladas en la Ley General de Sociedades Mercantiles se encuentran: Art. 13, 14, 15 y 23, en los cuales se habla de las responsabilidades que tienen los socios sobre las obligaciones de la sociedad aun cuando cambie la sociedad de razón social; o que el socio se separe de la sociedad (que en este caso respondería por las operaciones pendientes de la sociedad al momento de su separación) y hasta que no se cumpla con dichas obligaciones la sociedad podría retener su parte de capital y utilidades, para asegurar dicha responsabilidad.

El segundo elemento es el patrimonial que se constituye por el conjunto de bienes que se aportan para formar el Capital

(1) Navarro, R. A., La Consolidación Fiscal.
México: Themis., 1984.

Social, se hace hincapié para recalcar que una cosa es el Patrimonio de la sociedad y otro el Capital Social, ya que mientras el primero abarca todos los bienes, derechos y obligaciones de la sociedad, el Capital Social solo representa la cantidad que los socios se obligan a poner a disposición de la sociedad para la realización de sus fines.

En el tercer elemento, que es el formal establece que para que una sociedad Mercantil se constituya:

- 1º Debe constituirse ante notario público.
- 2º Debe inscribirse en el Registro Público de Comercio.
- 3º Deberá tener un objeto lícito, pues de lo contrario serán nulas y deberán liquidarse inmediatamente.

Los artículos de la Ley General de Sociedades Mercantiles en donde se señalan los requisitos de constitución son:

Art. 6º; Art. 1º; Art. 9º; Art. 3º; Art. 16º; Art. 18º; Art. 18º; Art. 19º; Art. 20º; y Art. 24º, de la ley vigente, en los cuales se mencionan:

- Los tipos de sociedades mercantiles
- Requisitos de la escritura constitutiva
- La manera de reparto de utilidades, aumentos o disminuciones de capital, separación de reservas, etc.

1.2 Clasificación de las Sociedades Mercantiles.

Para su estudio se ha dividido esta clasificación en Doctrinal y Legal. Tanto en una como en otra son varias las causas para clasificar las sociedades, pero en esencia lo que distingue a los varios tipos de sociedades estriba principalmente en el grado de responsabilidad de los socios con respecto a terceros.

Hemos elegido una terminología que divide a las sociedades en Sociedades Individualistas y Sociedades Colectivistas.

Las Sociedades Intuitus Personae que nosotros llamaremos sociedades de Personas constituyen en razón a la persona misma por tanto quienes las forman deben tenerse una confianza recíproca, pues en razón a la misma lo es su responsabilidad. Por lo anterior el contrato rescinde por muerte o incapacidad de los socios y los derechos de los socios solo podrán cederse a terceros con su consentimiento unánime. La parte que cada socio representa en estas sociedades se denominan partes sociales.

En la Sociedades Intuitus Pecuniae o Sociedades de Capitales, se prescinde en principio de las características de las personas y se consideran únicamente las aportaciones econó

micas, es decir, los bienes con los que se contribuye a la formación del Capital Social. La parte que a cada socio le corresponde en este tipo de sociedades se llama "acción". En estas sociedades el contrato social no se rescinde por la muerte o incapacidad de los socios, y los derechos de los mismos pueden transmitirse sin necesidad del consentimiento de los demás socios.

Legalmente la Ley Mercantil Mexicana hace de las sociedades Mercantiles la siguiente clasificación :

- I Sociedad en Nombre Colectivo.
- II Sociedad en Comandita Simple.
- III Sociedad de Responsabilidad Limitada.
- IV Sociedad Anónima.
- V Sociedad en Comandita por Acciones.
- VI Sociedad Cooperativa.

Dentro de las sociedades de Personas de las anteriores sociedades Mercantiles que enumeramos son: Sociedad en Nombre Colectivo; Sociedad en Comandita Simple, Sociedad de Responsabilidad Limitada y Sociedad Cooperativa; y dentro de las sociedades de Capitales: Sociedad Anónima y Sociedad en Comandita por Acciones.

Según nuestra ley, todas las clases de sociedades pueden adoptar la forma de Capital Variable, debido a que hace un par de años se ha visto la utilidad y renacimiento de la S.A. de C.V. como forma jurídica que han adoptado diversas sociedades y controladoras. Las principales ventajas de dicha forma jurídica son:

- a) Menor costo de constitución.
- b) Flexibilidad para realizar aumentos y disminuciones de capital.
- c) Flexibilidad para pago de dividendos y enajenación de acciones.

La desventaja sería el no uso de las acciones al portador, debido a las reformas hechas en diciembre de 1982, que limita el uso de las acciones existentes para un año más, y elimina el uso de las mismas para las nuevas constituidas, a diferencia de las S.A., que sí las podrían emitir.(1)

1.3 Sociedades Individualistas o de Personas

Quedando dentro de esta clasificación las siguientes:

- Sociedad en Nombre Colectivo.
- Sociedad en Comandita Simple.

(1) Johnson, O. E., Compañía Dominatriz - Holding Company. México: Humanitas, 1983.

- Sociedad de Responsabilidad Limitada.
- Sociedad Cooperativa.

De las anteriores citaremos brevemente de cada una aspectos tales como: Referencia Histórica, Características y Constitución de su Capital, que consideramos más importantes para los fines del presente trabajo.

1. Sociedad en Nombre Colectivo

Se dice que tuvo su origen en el contrato de Comandita de Mar, que después se extendió al comercio terrestre. Por dicho contrato una persona le daba dinero a un armador o comerciante para comprar mercancía ya sea para vender o exportar; se afirma que es una evolución del estado de indivisión en el que se colocaban los bienes del establecimiento mercantil, que en el Derecho de Roma, se dejaba como bien común a los herederos del comerciante. Se dice que debido a este origen la Sociedad Colectiva toma la limitación y el carácter de ser un círculo personal cerrado al ingreso de extraños.

Los Artículos que la Ley General de Sociedades Mercantiles marca como lineamientos relativos a este tipo de sociedades abarcan del Art. 25 al Art. 50 en donde señala:

- La manera en que responden los socios.
- Las cláusulas del contrato social, en donde limita a algunos de los socios a cierta porción de la responsabilidad.

- La forma como se crea la razón social (normalmente ésta se forma con el nombre de uno o varios socios seguido de la palabra "y compañía").

- La manera en que se pacta el contrato social (en el cual se podía pactar que a la muerte de alguno de los socios continúe la sociedad), como se modifica el contrato.

- La forma de administración (en cuyo caso podrían ser personas ajenas a la sociedad o los mismos socios).

- Las causas por las que se puede rescindir el contrato social, etc.

Para mejor comprensión de lo que son las sociedades en Nombre Colectivo, señalamos:

El Artículo 25 de Ley General de Sociedades Mercantiles vigente que dice:

"La Sociedad en Nombre Colectivo es aquella que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden, de modo subsidiario, ilimitado y solidariamente de las obligaciones sociales".

Podemos identificar de la anterior definición las características fundamentales de toda Sociedad en Nombre Colectivo, son pues estas dos:

- 1.- La existencia de una razón social; y
- 2.- La responsabilidad subsidiaria, ilimitada y solidaria de los socios.

Por lo que respecta a los requisitos de su constitución, no se exige por la ley ninguno en especial, fuera de las formalidades generales, anteriormente ya citadas.

Se considera formado por un número variable de porciones o partes de interés, también llamadas partes sociales, en las que se debe señalar que los derechos de los socios en el capital se representa por dichas partes; en párrafos posteriores se esquematizan las principales diferencias entre acciones y partes sociales.

El Capital Social de la Sociedad en Nombre Colectivo, tiene una importancia menor que en otros tipos de sociedades, pues cualquiera que sea su monto, los terceros cuentan con la garantía adicional de los patrimonios particulares de los socios capitalistas o industriales.

En la actualidad tiende a caer en desuso, debido a las graves responsabilidades que entraña para sus socios como se puede observar.

2. Sociedad en Comandita Simple

Esta sociedad como la anterior se deriva del contrato Medioeval de Comandita de Mar, con sus ya citadas características. Fue en un principio un medio de interesar a la nobleza en operaciones mercantiles, sin aparecer su actividad como una operación de préstamo con interés, que algunos dicen, tenía semejanzas.

El Artículo 51 de la Ley General de Sociedades Mercantiles dice:

"La Sociedad en Comandita simple, es la que existe bajo una razón social, y se compone de uno o varios socios comanditados que responden, de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones".

De la anterior definición, podemos identificar las características fundamentales de toda Sociedad en Comandita Simple, son las siguientes:

- 1.- La existencia de una razón social.
- 2.- La responsabilidad subsidiaria, ilimitada y solidaria de los socios comanditados; y
- 3.- La responsabilidad limitada hasta el importe de su aportación, de los socios comanditarios.

La Ley General de Sociedades Mercantiles en sus Artículos 51 al 57 nos muestra los lineamientos que rigen a este tipo de sociedades, en cuanto a su formación, obligaciones de los socios, manera de formar su razón social (la cual se forma con el nombre de uno o más comanditados seguido de las palabras "Sociedad en Comandita" o su abreviatura "S en C".), etc.

En materia de administración de la Sociedad en Comandita Simple y para los socios comanditados rigen todas las disposiciones relativas mencionadas respecto a la sociedad en nombre colectivo salvo algunas variaciones, que marca el Art. 57 de la Ley General de Sociedades Mercantiles y dice: "Son aplicables a la Sociedad en Comandita los Artículos del 30 al 39, del 41 al 44 y del 46 al 50. Los Artículos 26, 29, 40 y 45 solo se aplicarán con referencia a los socios comanditados", de los cuales anotamos los aspectos más importantes, en el subtema de la Sociedad en Nombre Colectivo.

En cuanto a los requisitos de su constitución, a la composición del capital y a la transmisión de partes de interés, se aplican las mismas reglas que a la Sociedad en Nombre Colectivo. Es conveniente separar en cuentas o subcuentas el Capital Comanditado del Comanditario, ya que la responsabilidad de ambos capitales es distinta.

En la actualidad está en desuso y tiende a desaparecer, aún más que la colectiva, ya que la supera en ventajas la Asociación en Participación y la Sociedad de Responsabilidad Limitada.

3. Sociedad de Responsabilidad Limitada

Nace en Inglaterra con las "Private Company" en el derecho inglés en el que aparece ya completamente perfilada durante el siglo pasado. En Alemania en el año de 1892 es reglamentada con el nombre de "Sociedad de Responsabilidad Limitada". En 1863 en Francia, solo la definen como una Sociedad Anónima, y no es sino hasta 1925 cuando es reglamentada con las características que hoy tiene.

Es según parece, una derivación del pacto de limitación, de responsabilidad posible a todos los socios. Se dice que tarda en aparecer debido a que desde el siglo XVII ya existía la anónima en la que se encuentra formulada ya la limitación de responsabilidad de los socios al pago de sus acciones.

Con la variante de que la Sociedad Anónima es una sociedad ideada para grandes empresas; la limitada trata de dar todavía importancia a las calidades personales de los socios.

En nuestro país por primera vez en el código de 1894 aparece reglamentada una sociedad de este tipo, pero no es sino hasta la Ley de Sociedades de 1934, cuando ésta adquiere su verdadera caracterización.

Por no ser el tema central del presente trabajo, no se profundiza sobre las características de este tipo de sociedad, por lo que solo mencionamos los artículos que la Ley General de Sociedades Mercantiles marca como lineamientos generales de este tipo de sociedad y son del Artículo 58 al 86, en los cuales se señala:

- Constitución

- La responsabilidad de los socios etc, y que para una mejor comprensión de este tipo de sociedades transcribiremos los siguientes artículos:

El Artículo 58 de la Ley General de Sociedades Mercantiles nos da la siguiente definición de la Sociedad de Responsabilidad Limitada, la cual dice:

"Sociedad de Responsabilidad Limitada es la que se constituye entre socios que solamente están obligados al pago

de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables, a la orden o al portador, pues solo serán cedibles en los casos y con los requisitos que establece la presente ley".

En el Artículo 59 se señala la denominación con la que se forma el nombre de este tipo de sociedades, y al calce menciona:

"Artículo 59. La Sociedad de Responsabilidad Limitada existirá bajo una denominación o bajo una razón social que se formará con el nombre de uno o más socios. La denominación o la razón social irá inmediatamente seguida de las palabras "Sociedad de Responsabilidad Limitada" o de su abreviatura - " S. de R. L. " La omisión de este requisito sujetará a los socios a la responsabilidad que establece el Artículo 25.

De los dos artículos transcritos, se derivan tres características fundamentales de la Sociedad de Responsabilidad Limitada, y son las siguientes:

- 1.- Responsabilidad de los socios con respecto a las deudas sociales. En lo relativo a la responsabilidad, los socios responden de las obligaciones sociales solo de un modo limitado, hasta por el monto de sus aportaciones.

2.- Uso de la razón social o denominación, siempre que al final se incluyan las palabras Sociedad de Responsabilidad Limitada o su abreviatura S. de R. L., condición que, en caso de no cumplirse, forzaría a los socios a responder de las obligaciones sociales en forma ilimitada, como si fueran miembros de la Sociedad en Nombre Colectivo.

3.- Parte Social. La participación en el capital social se ampara, también con partes sociales, a pesar de la limitación en la responsabilidad. La transmisión de las partes sociales, está sujeta a la aprobación unánime de los socios; sin embargo, es factible que se permita la transmisión de una parte social con la aprobación de los socios que representan las tres cuartas partes del Capital Social, siempre que así se establezca en las cláusulas de la escritura constitutiva de la sociedad.

El Capital Social nunca podrá ser inferior a cinco mil pesos, (en esta época esta cantidad resulta insignificante por lo que se debería revisar la Ley para actualizar dicho monto); y deberá dividirse en partes sociales que pueden ser de valor y categoría desiguales, pero que en todo caso serán de cien pesos, o de un múltiplo de cien.

Los derechos patrimoniales emanados de cada parte social no siempre están en relación directa con su valor, ya que puede haber partes sociales privilegiadas, a quienes se atribuye una mayor participación en las utilidades, o en el reparto del haber social en caso de liquidación o cuyo voto sea necesario para decidir determinadas cuestiones. La Ley General de Sociedades Mercantiles, de modo expreso, autoriza la existencia de partes sociales de categoría diferente.

Las partes sociales, por corresponder a un tipo de sociedad que se ha desarrollado menos en nuestro medio, no presenta grandes variantes, si bien como se observa de lo anterior, pueden existir partes sociales de socio industrial, de goce, con participación preferente de utilidades o con percepción de intereses, pero a fin de evitar repeticiones se considera preferible revisarlas en base a las clasificaciones de las acciones, dado que, en esos casos no difieren de manera sustancial y la Ley del Impuesto sobre la Renta para fines de consolidación las asimila íntegramente a las acciones.

A continuación, se esquematizan las principales diferencias entre acciones y partes sociales de la siguiente manera:

ACCIONES

- Son de valor igual.
- Valor individual optativo.
- Absolutamente indivisibles.
- Son títulos para circular.
- Circulación y transmisión libre por lo general.

PARTES SOCIALES

- Son de distinto valor.
- Valor individual de cien pesos o múltiplos de cien pesos.
- Relativamente indivisibles
- No pueden constar en títulos que circulan.
- Circulación restringida para cesión parcial o total.

Es todavía usada para las empresas de mediana categoría, pero hay marcada tendencia a preferir cada vez más la Sociedad Anónima.

4. Sociedad Cooperativa

A pesar de que la Ley General de Sociedades Mercantiles, en su Artículo 1^o, reconoce como Sociedad Mercantil a este tipo de sociedades y, por su parte, el Artículo 4^o señala que "Se reputarán mercantiles todas las sociedades que se constituyan en alguna de las formas reconocidas en el Artículo 1^o de esta Ley", el Artículo 212 señala: "Las sociedades cooperativas se regirán por su legislación especial".

De lo anterior se concluye que tratándose de un tipo de sociedad Mercantil, no le son aplicables las disposiciones de la Ley General de Sociedades Mercantiles sino otros ordenamientos, entre los cuales se encuentra la Ley General de Sociedades Cooperativas con los reglamentos que atienden algunas materias especiales.

La Ley del Impuesto sobre la Renta en vigor, no obstante que considera a las sociedades Mercantiles afectas a las disposiciones del titulo II, excluye expresamente a las sociedades cooperativas de ese titulo y las contempla como personas morales con fines no lucrativos; afectas, en consecuencia, al titulo III para determinar la base de pago del impuesto. Con esto, de hecho, se puede concluir que no considera a las cooperativas como sociedades Mercantiles.

1.4 Sociedades Colectivistas o de Capitales

Quedando dentro de esta clasificación, las siguientes:

- Sociedad Anónima.
- Sociedad en Comandita por Acciones.

Cabe destacar a la Sociedad Anónima como la que más se ha desarrollado en México. Por ello vale la pena profundizar más en las características de este tipo de sociedad.

1. Sociedad Anónima

Esta sociedad se conoce desde el siglo XVII, encuentran su origen en las compañías coloniales, la Compañía Holandesa de las Judías, fué una de las primeras en 1602. Dichas compañías se dice que pertenecían al condominio naval germánico, y de algunos precedentes italianos como la casa de San Jorge. Esta era una asociación de los acreedores de la República Genovesa, la cual para garantía de sus propios créditos, asumían la gestión de un importante servicio, la exacción de tributos, desarrollando así una compleja actividad comercial. sin embargo sus participantes eran, simples acreedores de la República Genovesa, y no se exponían más que al riesgo de perder su propio crédito. Este se hallaba representado por títulos circulantes en el comercio, y por lo mismo eran diversas las personas de los participantes en la casa de San Jorge.

He aquí la importante función económica que dichas sociedades desempeñan como instrumento de las grandes

empresas industriales, bancarias o mercantiles, ya que los pequeños inversionistas o socios, los que se limitan de sus responsabilidades como tales y representan sus aportaciones por medio de acciones, títulos de crédito de fácil circulación, mismos que les permiten obtener ganancias y capitalizarlas; es así que mediante el ahorro de un gran número de personas contribuyen a la circulación de la riqueza del país, esto hace que la Ley General de Sociedades Mercantiles, tenga bases rigurosas en cuanto a formas de constitución de esta sociedad, con el fin de proteger a los pequeños inversionistas, para evitar que sean defraudados.

El Artículo 87 de la Ley General de Sociedades Mercantiles define esta sociedad de acuerdo con lo siguiente:

"Sociedad Anónima es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones".

De esta definición podemos identificar las principales características de este tipo de sociedad, son las siguientes:

a) La responsabilidad de los socios con respecto a las deudas sociales. Esta responsabilidad se limita al monto de la aportación comprometida siendo éste uno de los principales atractivos de esta sociedad, ya que los socios no tienen que

responder ilimitadamente con su propio patrimonio ni de manera solidaria por los demás socios.

Debido a la limitación en su responsabilidad, tampoco opera la subsidiariedad, ya que al tener la Sociedad Anónima una personalidad jurídica distinta a la de los socios y un patrimonio propio, responde con éste a las deudas sociales, no pudiendo hacerse efectiva ninguna deuda directamente contra el patrimonio de los socios.

b) Uso de la denominación. Debe utilizar una denominación social; de esta manera no es necesario que el nombre de los socios forme parte del nombre de la sociedad. La única condición que se le establece es la de agregar la terminación "Sociedad Anónima" o su abreviatura "S.A."; la denominación social generalmente denota el giro o ramo que explota cada sociedad.

c) Acción. Los derechos de los socios de la Sociedad Anónima están incorporados en la acción, títulos sin el cual no pueden ejercerse y mediante cuya negociación es posible transmitirlos fácilmente. El capital puede estar integrado por distintas clases de acciones que se dividen en series diferentes y que pueden ser nominativas o al portador. Las obligaciones de los socios están también directamente

vinculadas con el mencionado documento. Por estas razones, la acción es el punto central para definir el status del socio de una Sociedad Anónima. A reserva de examinar posteriormente lo relacionado con los derechos de los socios, conviene analizar las características de la acción como título-valor.

Nuestra legislación, exige además de los requisitos o formalidades generales del acto constitutivo social, contenidos en el Artículo VI de la ley, considerando también:

- I La parte exhibida del Capital Social.
- II El Número, valor nominal, y naturaleza de las acciones en que se divide el Capital Social. Estos datos deberán omitirse cuando se trate de acciones sin valor nominal.
- III La forma y términos en que debe pagarse la parte insoluta de las acciones.
- IV La participación de utilidades concedidas a los fundadores.
- V El nombramiento de uno o varios comisarios.
- VI Las facultades de la asamblea general y las condiciones para la validez de las deliberaciones, así como para el ejercicio del derecho del voto.

Existen algunas exigencias adicionales para constitución de una Sociedad Anónima como:

1.- Cinco socios como mínimo, suscribiendo cada uno de ellos una acción por lo menos.

2.- Capital mínimo de \$ 25,000.00, íntegramente suscrito.

3.- Que cuando menos se exhiba el 20% del capital que se pagará en numerario y el 100% del que deba pagarse en bienes distintos.

El capital mínimo para la constitución de una Sociedad Anónima es de \$ 25,000.00, cantidad que en las fechas actuales ya perdió toda significación, y desvirtúa el objetivo de la Sociedad Anónima; por ello, de no actualizarse, sería preferible eliminarlo de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Un requisito vinculado con el mínimo del capital reside en que cualquiera que sea su monto, el Capital Social debe estar íntegramente suscrito es decir, los socios han de contraer la obligación suscrita con su firma, de cubrir totalmente la cantidad que se señala como Capital Social, pues este dato resulta fundamental para los terceros, dado que establece el límite máximo de la responsabilidad asumida por los socios.

Desde el punto de vista de la consecución de objetivos de este tipo de sociedad, su órgano supremo es la Asamblea General de Accionistas, donde se acuerdan y ratifican todos los actos y operaciones de la sociedad. Las resoluciones de las asambleas se cumplen a través de la persona designada por la propia asamblea o bien por el administrador o consejo de administración de la sociedad. La vigilancia se encarga a uno o varios comisarios. Los artículos de la Ley General de Sociedades Mercantiles correspondientes a los asuntos que se tratan en las asambleas de accionistas, se encuentran regulados en los Artículos 181 y 182.

El capital de una sociedad de este tipo, se considera dividido en un número "n" de partes de igual valor que se llaman acciones. En los Art. 111 y 112 de la Ley General de Sociedades Mercantiles se menciona dicha situación. La acción se considera, generalmente, como título-valor atendiendo a la definición del Artículo 5^o. de la Ley Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, la cual determina: "Son títulos de crédito los documentos necesarios para ejercitar el derecho literal que en ellos se consigna". Por ello, le son aplicables las disposiciones relativas a tales títulos en lo que sea compatible con su naturaleza y no esté expresamente modificado por la Ley General de Sociedades Mercantiles. En principio, se afirmaría que la acción es un título privado,

casual, de contenido corporativo, definitivo y emitido en serie.

Roberto Mantilla Molina (1) clasifica a las acciones de la siguiente manera:

a) Atendiendo a su circulación.

- 1.- Acciones al portador.
- 2.- Acciones a la orden (no previstas por la ley).
- 3.- Acciones nominativas.
- 4.- Acciones nominativas de circulación restringida.

b) Atendiendo a su duración.

- 1.- Certificados provisionales.
- 2.- Acciones sin valor nominal.

c) Atendiendo a su valor.

- 1.- Acciones con valor nominal.
- 2.- Acciones sin valor nominal.

d) Atendiendo al documento que la representa.

- 1.- Títulos simples (de una acción).
- 2.- Títulos múltiples (de varias acciones).

(1) Mantilla Molina Roberto. Derecho Mercantil; Introducción y Conceptos Fundamentales.
Ed. Porrúa, México 1971.

e) Atendiendo a la naturaleza de las aportaciones.

1.- Acciones de numerario.

2.- Acciones de aporte.

f) Atendiendo a los derechos que confiere.

1.- Acciones ordinarias.

2.- Acciones preferentes o privilegiadas que a su vez pueden ser:

2.1 Preferentes en cuanto a sus dividendos.

2.2 Preferentes en cuanto a los derechos corporativos (acciones de voto múltiple). Las acciones de voto limitado pueden considerarse como una clase especial de las acciones preferentes.

g) Atendiendo a las obligaciones que gravan.

1.- Acciones liberadas.

2.- Acciones pagaderas.

h) Atendiendo a su relación con el Capital Social.

1.- Acciones de capital.

2.- Acciones de trabajo.

3.- Acciones de goce.

4.- Bonos del fundador.

A partir de 1983, se eliminó para fines mercantiles en la Ley General de Sociedades Mercantiles y Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, la posibilidad de que existan acciones al portador, esta medida rige plenamente a partir del 1º de Enero de 1985, de acuerdo con el Artículo 3º transitorio del decreto que establece, reforma y adiciona diversas disposiciones de carácter mercantil publicado en el Diario Oficial del 30 de diciembre de 1982 y su modificación a partir de 1984.

Los Artículos en que la Ley General de Sociedades Mercantiles tiene normado a este tipo de sociedad son del Art. 87 al Art. 206 de los cuales se ha hecho mención a lo largo del subtema.

En la actualidad, en México, esta forma de sociedad es la más importante, y aquella en la que según los últimos datos del censo, se encuentra invertida la mayor proporción de capitales destinados a formar sociedades.

2. Sociedad en Comandita por Acciones

Es una creación del derecho francés, aparecida en el siglo pasado, como medio de eludir los controles y limitaciones de

las anónimas. Es actualmente de escasa importancia y muy rara. Por ser de poco interés práctico, las disposiciones legales que la rigen son breves.

Los Artículos 207, 209 y 260 de la Ley General de Sociedades Mercantiles establecen los requisitos básicos de la Sociedad en Comandita por acciones. Si bien se le considera como de capital, posee muchas características comunes con las sociedades de Personas.

El Artículo 207 define a este tipo de sociedad:

"Artículo 207. Sociedad en Comandita por Acciones, es la que se compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus acciones".

Y las características de esta sociedad son las siguientes:

a) Responsabilidad de los socios con respecto a deudas sociales. Las obligaciones de los comanditarios son idénticas a las de los socios de la anónima a diferencia de los socios comanditados, los que no solo están obligados al pago de su aportación, sino a responder ilimitada y solidariamente de las deudas sociales, sin que el pacto en contrario cause efectos frente a terceros, aunque si puede originarlos

entre los propios socios.

b) Uso de razón social o denominación. Podrá utilizar una razón social, formada por el nombre de uno o más socios comanditados y seguido de las palabras "y compañía", además de la terminación "Sociedad en Comandita por Acciones" o su abreviatura "S. en C. por A.", existiendo sanciones similares a las de la Sociedad en Comandita Simple cuando se use el nombre de un comanditario.

c) Acciones. La participación de los socios queda representada en títulos de crédito que se conocen como acciones, aun cuando no pueden ser cedidos por los comanditados sin la aprobación de todos los de su clase y de las dos terceras partes de los comanditarios. Esta restricción limita de manera importante una de las ventajas principales que otorgan las acciones a sus tenedores, consistente en la facilidad de transmisión de su propiedad.

Los requisitos de constitución son los mismos que en la Sociedad Anónima. Los órganos de resolución, administración y vigilancia, son los mismos que en la Sociedad Anónima, pero con la prohibición de no administrar los comanditarios, y las mismas sanciones para esto que las estudiadas en la Comandita Simple.

Esta Sociedad al igual que la Sociedad Anónima, no se reputará definitivamente constituida mientras no esté suscrito todo el Capital Social y enterada la quinta parte del importe de las acciones. Las acciones deben ser nominativas, no negociables cuando se trata de los socios comanditados de acuerdo a la división del capital, ya que en este caso para ceder se necesita el consentimiento de la totalidad de los comanditados y el de las dos terceras partes de los comanditarios. En cuanto a las acciones que componen el capital y las clases de éstas, son las mismas que se estudiaron en la Sociedad Anónima.

Cuando se emiten acciones con valor distinto o derechos desiguales, éstas se agrupan por series.

Los Artículos que para este tipo de sociedad le reserva la Ley General de Sociedades Mercantiles son del 207 al 211, y en los que señala:

- Su composición de acciones
- Como se responde
- Razón Social, etc.

Es actualmente de escasa importancia y muy rara. Es de poco interés práctico y se dice que es adecuada para aquellas compañías en las que los socios fundadores desean llevar el

manejo y dirección de las mismas; sin embargo, para desarrollarlas se requiere de un capital suficientemente grande.

2. UNION DE SOCIEDADES Y EMPRESA.

Una de las causas que motivan a las sociedades a unirse o agruparse es el hecho de evitar la competencia entre sociedades, que se dedican al mismo género de negocios o bien para constituirse con un capital más fuerte. Aquellas pueden fusionarse, ya sea por medio de la absorción, por una de ellas, de las demás o bien por medio de la creación de una sociedad distinta, extinguiendo las personalidades jurídicas de las demás.

El Decreto Presidencial del 19 de junio de 1973, publica en una de sus páginas del Diario Oficial de la Federación, lo siguiente:

"Concede estímulos a las sociedades y unidades económicas que fomenten el desarrollo industrial y turístico del país".

Dichas unidades comprenden dos tipos de entidades en su reglamentación, mismas que podemos distinguir por sus variadas características y por las consecuencias fiscales que le son aplicables.

1.- Las Unidades Económicas de Fomento.

2.- Las Sociedades de Promoción.

Como nos podremos dar cuenta actualmente los investigadores se han enfocado básicamente hacia los grandes problemas contables, económicos, financieros y fiscales de las grandes empresas y corporaciones.

En el siguiente punto trataremos a la pequeña y mediana empresa como punto de partida en el desarrollo y crecimiento, de la empresa controladora.

La unión de varias sociedades debe decidirse por cada una de ellas de conformidad con las reglas aplicables al tipo de sociedad de que se trate; dichas sociedades Mercantiles, pueden cambiar su objeto o nacionalidad, variar su domicilio, aumentar o disminuir su Capital Social o variar el tipo de forma de su constitución, y los acuerdos respectivos deben inscribirse previamente en el Registro Público de Comercio y publicarse en el periódico oficial del domicilio de las sociedades respectivas, juntamente con el último balance y el sistema que se establezca para la extinción de su pasivo.

2.1 La Empresa Familiar.

En México la mayor parte de los negocios y la mayor ocupación están dados por empresas pequeñas y medianas. La gran mayoría de estas empresas son familiares, y dado que las posibilidades de crecimiento de dichas empresas se presentan únicas en la historia del país y pocas veces vista en otros países, es necesario hacer un análisis de su desarrollo y la problemática a que estas empresas se enfrentan actualmente.

2.1.1 Antecedentes

Es curioso que al analizar la evolución de las sociedades Mercantiles en el mundo occidental, nos damos cuenta que estas nacen constituyendo una copropiedad mercantil; entendiéndose por copropiedad cuando una cosa o un derecho patrimonial pertenecen sin hacer diferencia en cuanto al dueño, a dos o más personas, lo que significa que los copropietarios tienen dominio sobre ciertas partes, es decir, sobre partes alicuotas.

Se puede decir que el inicio del uso de las sociedades se da con el concepto de asociación de capitales sin tener forzosamente personalidad jurídica propia a la sociedad constituida, misma que al paso del tiempo se ve totalmente a la inversa, ya que actualmente se asocian capitales precisamente con el objeto de consolidarlos, constituyendo así una unidad jurídica independiente con patrimonio y personalidad jurídica propia, alcanzando así a la evolución actual en el concepto de Sociedad Anónima.

En su tratado de sociedades Mercantiles, J. Rodríguez y Rodríguez nos explica la evolución histórica de las empresas mercantiles como "la evolución del concepto de copropiedad civil a persona jurídica"(1) de la siguiente manera, hace una división de dicha evolución en dos etapas; la primera tiene como característica las sociedades Mercantiles, que son el carácter de ocasional o transitorio; además de estar constituidas para un fin específico o concreto y hechas para durar un determinado tiempo, este tipo de sociedades se dan precisamente en el mundo europeo.

Durante la segunda etapa las citadas sociedades se caracterizan por tener el carácter de permanentes, y se estructuran en dos formas, mismas que aun persisten en la actualidad y son:

(1) Rodríguez y Rodríguez, Joaquín. 1 Tratado de Sociedades Mercantiles. Tomo I y II sexta edición, Ed. Porrúa, S.A. México 1981, pp 2 y 3.

a) Sociedad Colectiva.

b) Sociedad en Comandita.

a) Sociedad Colectiva.

De hecho, esta sociedad es la forma típica de la sociedad de Personas, se encuentra desarrollada con principios semejantes a los actuales alrededor del siglo XIII en el comercio medioeval italiano: sociedad de origen familiar, resultado de la transformación de las empresas artesanales individuales en sociedades basadas en el trabajo de los hijos de los artesanos o la cooperación de los antiguos oficiales ascendidos a maestros, generalmente sus componentes formaban parte de una familia.

b) Sociedad en Comandita.

Que se deriva de la antigua commenda, de la Sociedad en Comandita típica y a la asociación en participación.

Durante los siglos XVII a XIX aparecen y se perfeccionan las sociedades de capital: y por último ya en el curso del presente siglo, las formas económicas y jurídicas de las empresas mercantiles, sufren grandes alteraciones en su concepción tradicional, ya que surgen las sociedades de Economía Mixta, como forma de la actuación del estado en el campo de

las actividades mercantiles y las grandes concentraciones industriales.

Si recorremos la historia de la sociedad desde los más remotos tiempos hasta nuestra industrializada era moderna, advertimos, que cada época posee unas peculiaridades características. El periodo de la caza, la fase agrícola, la época feudal, en la que los campesinos estaban sometidos como siervos a un señor, a quien debían fidelidad; la era de los artesanos y mercaderes enriquecidos por el comercio, que con sus negocios en tierras lejanas fomentaron indirectamente el desarrollo de la navegación y la construcción de naves; la aparición de la gran industria y su mecanizado sistema de producción, con el consiguiente aumento de comodidades, esto debido a la división del trabajo dentro de la sociedad, con la consiguiente adscripción de los individuos a determinadas órbitas profesionales, se desarrolla, al igual que la división del trabajo dentro de la manufactura, arrancando de puntos de partida contra puestos. Dentro de la familia y más tarde, al desarrollarse ésta, dentro de la tribu, surge una división natural del trabajo basada en las diferencias de edades y de sexo, es decir, causas puramente fisiológicas, que al dilatarse la comunidad, al crecer la población y, sobre todo, al sufrir los conflictos entre diversas tribus, con la sumisión de unas por otras, va extendiéndose su radio

de acción. De otra parte brota, como ya hemos observado el intercambio de productos en aquellos puntos en que entran en contacto diversas familias, tribus y comunidades, pues en los orígenes de la civilización no son los individuos los que tratan, sino las familias, las tribus, etc. Diversas comunidades descubren en la naturaleza circundante diversos medios de producción y diversos medios de sustento. Por tanto, su modo de producir, su modo de vivir y sus productos varían. Estas diferencias naturales son las que al entrar en contacto unas comunidades con otras, determinan el intercambio de los productos respectivos y, por tanto, la gradual transformación de estos productos en mercancías.

Se dice que en un principio, no fue la familia la que se desarrolló para formar la tribu, sino que por el contrario, ésta constituye la forma primitiva y natural de las asociaciones humanas basadas en los vínculos de sangre, de la que luego, al disolverse, surgen las múltiples formas de familia.

De lo anterior se deduce la enorme importancia que tiene la familia como punto de partida en el crecimiento y desarrollo de las empresas controladoras, ya que familia y empresa, íntimamente unidas en el tipo de empresa industrial llamada precisamente familiar, constituyen cada una,

agrupaciones funcionales. Entonces se puede definir funcionalmente la familia y la empresa y saber exactamente aquello que las distingue.

Es bien cierto que hay que reconocer el magnífico espíritu de audacia, de creación, de aventura y de innovación que encontramos en otros negocios, está en el mismo orden de las cosas que nadie se adhiere con más buena voluntad al riesgo, que es la ley de la acción, de quien se compromete a sí mismo con su fortuna y la de los suyos, administrándola directamente con su trabajo y haciéndola fructificar.

Hay una gran dosis de verdad en estas líneas, quizá demasiado absolutas y demasiado exclusivas, pero en cambio tan profundas, que escribis J. Zamanski hace varios años: "La diferencia fundamental entre la simple función de dirección y la función patronal, está en que (una está encerrada entre normas escritas y la otra envuelve y compromete a toda la persona del jefe)"(1).

Esto quiere decir que el director es el primero de los subordinados; el patrón es quien manda; como el otro, pero con la diferencia de que él ha pensado libremente sus órdenes. El primero rendirá cuentas; el segundo asume todas las responsabilidades. Aquel trabaja con dinero de los

(1) Trad. por Jaime Viceno Carrió, Las Empresas Familiares, sus fuerzas y sus debilidades, Barcelona Ed. Francisco Casanova, 1960.

demás, éste con su propio capital. Uno puede perder su plaza, pero el otro su fortuna. El Director nunca será hombre en bancarrota; este peligro lo corre el patrón.

Ahora bien, la buena marcha y desarrollo de ésta, se ven más o menos comprometidos, pues hay que reconocer que a la larga, la empresa representa de una manera cada vez menos primordial, el medio práctico de administrar una fortuna o unas fortunas asociadas, y cada vez más un negocio que, como todos los demás, debe ser administrado para el bien de su papel económico y social.

2.1.2 Características de la Estructura Familiar en una Empresa

Las fuerzas y las debilidades que se señalan se dan en mayor o menor grado, esto depende de la etapa de crecimiento y del tipo de administración con que nos encontremos.

Las principales debilidades con las que frecuentemente nos topamos en una empresa familiar son básicamente:

1.- Conflicto de intereses.

Cuando el propietario o la familia tiene el control y por lo

tanto el poder, es frecuente que tiendan a conseguir sus propios objetivos y aspiraciones, aun cuando difieran de los de la empresa; en contraste con otro tipo de empresas en las que existe mayor control sobre el individuo y su familia para que no suceda esto.

2.- Deficiente Administración de Utilidades.

Debido a que muchas veces se mezclan los intereses y negocios personales con los de la empresa, las contabilidades son deficientes y por lo tanto, lo son también los sistemas de información que impiden tomar medidas correctivas rápidamente, por lo que no siempre se sabe lo que se gana, empeorando esto el hecho de que no hay nadie que exija cuentas y resultados y el de que a pesar de resultados pobres o malos, no se puede cambiar la administración.

3.- Falta de Planeación, freno al crecimiento.

Se piensa normalmente que, si así se ha manejado todo y ha tenido éxito, deberá seguir teniéndolo y por eso se deja la planeación a la visión o sentimiento del dueño o familiares, con la consiguiente pérdida de oportunidades, que aunada a las fuentes de capital son solo las propias utilidades o los préstamos, al no existir apertura para nuevos accionistas, frenan el crecimiento; eso independientemente del tradicionalismo familiar que es reacio a tomar decisiones

drásticas, tales como desaparecer la línea con la que empezó a trabajar y sustituirla por otra con mejores resultados.

4.- Mercadotecnia Inmóvil.

Esto se refiere en cuanto a la demasiada identificación con los intereses familiares, puede impedir que una compañía se beneficie con los nuevos acontecimientos en el mercado, ya que, cuando una familia se identifica muy de cerca con un producto especial o una función determinada, la empresa puede ser muy susceptible a los cambios del mercado.

5.- Nepotismo excesivo.

Este consiste en progreso de los parientes, basado en los lazos familiares en vez del mérito.

Sin embargo, debemos observar que existe una serie de fuerzas positivas en estas organizaciones, que de ser utilizadas adecuadamente, no solo alientan sino que verdaderamente pueden promover su desarrollo y crecimiento.

Entre las principales fuerzas positivas que promueven a estas organizaciones encontramos las siguientes:

1.- El orgullo familiar.

Este aspecto, que indica una gran identidad con el nombre de

la empresa o el apellido, es un factor de fuerza y seguridad que llega en ocasiones a crear inclusive una solidez en el mercado, que va más allá de lo que es marco jurídico y hace que la valiosa reputación que se quiere, se mantenga.

2.- La lealtad a los empleados.

Aquí tenemos dos enfoques: el ejecutivo emparentado y el no emparentado. Si consideramos que ambos puedan tener talento, la permanencia en la empresa del emparentado será fácil de manejar contra las limitaciones del mercado y ofertas externas importantes, ya que por motivos de ese parentesco se asegura la lealtad. El problema surge cuando este ejecutivo no tiene talento y es ambicioso, porque entonces nunca va a dejar la empresa y es difícil eliminarlo. Por lo que toca al ejecutivo con talento, si se le sabe motivar y crearle verdaderamente un futuro, será fácil de arraigar por todas las ventajas de ambiente más personal y humano que se respira en este tipo de empresa.

3.- Accionistas Permanentes.

Esto se refiere en cuanto a que los dueños ejecutivos están en la empresa para quedarse, resisten fácilmente cualquier oferta de compra de sus acciones y con ello aseguran continuidad y visión a largo plazo en la empresa y sus

políticas. Este factor también es importante debido a que su conocimiento del mercado - producto es muy profundo y le permite a la empresa moverse con mayor facilidad.

4. - Responsabilidad Social.

Se habla de responsabilidad social del empresario, y se puede ver que en nadie se da con más fuerza que en el empresario fundador de empresas, que siente una profunda identidad y cariño por el medio en que se desarrolló.

Es por lo antes expuesto que es indispensable que los accionistas - familiares tengan muy claro que las debilidades aparentes pueden convertirse en fuerzas cuando:

a) La familia comprende que sus objetivos personales puedan ser realizados solamente por el éxito de la empresa, a largo plazo.

b) Los ejecutivos de la familia están dispuestos a establecer políticas y restricciones formales para asegurarse de que la participación familiar está limitada en la medida de su contribución a las fuerzas de la compañía a largo plazo.

Es básico que se maneje adecuadamente el favoritismo en estas empresas; y que se establezca claramente cuales son las

prerrogativas tradicionales y cuales pertenecen a la empresa, y que la carrera de los parientes se base en la competencia. El nombre del pariente puede meterlo en la compañía, pero el resto dependerá de él.

En cuanto al perfil del comportamiento de los conflictos familiares dentro del marco y momento que vive la empresa tienen también características especiales dependiendo de quién la maneja, a saber:

El Fundador. Este se siente incómodo cuando se le está supervisando. Su negocio es al mismo tiempo su hijo y su amante, y los que trabajan con él son solo instrumentos suyos; y si alguno aspira a cualquier otra cosa que no sea ser un instrumento útil, se le despide.

Sus parientes. El conflicto psicológico fundamental de la empresa familiar, es la rivalidad aunada a sentimientos de culpabilidad; cuando más de uno de los miembros de una familia están implicados, se puede crear una situación muy nociva entre los ejecutivos de la empresa.

Es de ahí donde surge la idea de que se recomienda que la Sociedad Familiar sea gobernada por un consejo de administración, a fin de evitar los anteriores conflictos, ya

que entre padres e hijos el conflicto surge cuando el padre empieza a ver a su hijo como un posible competidor y a ser extraordinariamente crítico con su conducta; estas emociones en conflicto motivan al padre a comportarse de una manera inexplicable y contradictoria, haciendo que las personas allegadas a él piensen que, aunque por una parte desea que tenga éxito el negocio, por otra está decidido que fracase.

En cuanto a los hermanos es natural que el padre trate de cubrir con su manto protector al hijo mayor, y el menor automáticamente se siente desplazado, desarrollando una rivalidad tan fuerte contra su hermano mayor, que si el padre no detiene a tiempo, terminará con la separación de los negocios en lugar de su integración.

2.2 Unidades de Fomento.

Es importante saber como referencia que dichas unidades pierden su vigencia el 31 de diciembre de 1983, pero es necesario analizar el contenido de su legislación, ya que es el pilar fundamental de el actual régimen de las "Sociedades Controladoras".

También cabe aclarar que el régimen de unidades de fomento, dejó de tener vigencia a partir del 1° de enero de 1984, por disposición del Congreso de la Unión, que desde que incorporó el régimen de Sociedades Controladoras a la Ley del Impuesto sobre la Renta en 1982, determinó un periodo de transición de dos años, para que los grupos que se encontraban tributando al amparo del decreto citado, efectuaran los ajustes necesarios para incorporarse al nuevo régimen de consolidación fiscal.

2.2.1 Concepto

Se definen las unidades de fomento como: "La Unidad Económica formada por una Sociedad de Fomento (compañía dominante) y por una o más sociedades promovidas que fomenten el desarrollo industrial (manufacturero o turístico) y que cumpliendo con lo estipulado en el Decreto del 20 de junio de 1973 de las Unidades de Fomento obtienen ciertos beneficios fiscales y financieros"(1)

Quizá parezca poco técnico la aseveración de que las unidades de fomento son producto de la estructuración del mencionado decreto y que por lo tanto se diga que su

(1) Eduardo A. Johnson Okhuysen.
Compañía Dominatriz. Holding Company
Ed. Humanitas. México, 1983.

estructura es híbrida; pero si se observa, al analizar el decreto, que la unidad de fomento esté conceptualizada en función a dos estructuras jurídicas diferentes, que son:

- . Persona Moral con personalidad Jurídica.
- . Unidad económica, sin personalidad Jurídica.

2.2.2 Unidades Económicas de Fomento.

Aquí es conveniente considerar la naturaleza de un "sujeto" especial del derecho tributario al que suele denominarse "unidad económica" el cual, cuando reúne además ciertas características, se le califica como "de fomento".

Vamos a hacer referencia de los antecedentes legislativos con respecto a definir la Unidad Económica de acuerdo a Códigos Fiscales de la Federación de distintos años.

El Código Fiscal de la Federación de 1967 en su Artículo 13, después de definir al sujeto pasivo de un crédito fiscal como "persona física o moral" agrega:
"También es sujeto pasivo cualquier agrupación que constituya una unidad económica distinta a la de sus miembros.

Para la aplicación de las leyes fiscales se asimilan estas agrupaciones a las personas morales".

La referencia a la "unidad económica" no fue innovación del Código Fiscal vigente. El ordenamiento al que sustituyó el primer Código Fiscal de la Federación de 1938, al enumerar a los sujetos de los créditos fiscales, señalaba en su fracción V:

"Sobre cualesquiera agrupación que, aún sin tener personalidad jurídica, constituya una unidad económica diversa de sus miembros".

La Ley del Impuesto sobre la Renta de 1964 vigente, señala en su Artículo 3^o Fracción III que son sujetos del Impuesto:

"Las unidades económicas sin personalidad jurídica, sólo en los casos en los que esta ley prevenga se grave en conjunto el ingreso de las mismas unidades económicas".

El Artículo 17 relativo a los sujetos del Impuesto al Ingreso Global de las Empresas, incluye a las "unidades económicas sin personalidad jurídica".

La Ley del Impuesto sobre la Renta anterior a la vigente, expedida en 1953,

"Las Asociaciones, las Fundaciones, las Mancomunidades, las Copropiedades, las Corporaciones o cualesquiera otras agrupaciones que constituyan una unidad económica, aun cuando no tengan personalidad jurídica"...

Las Leyes del Impuesto sobre la Renta de 1941 (en su Artículo 2º. Fracción III) y la de 1925 (Artículo 1º) hacían enumeraciones muy parecidas a las antes descritas y si bien no mencionaban a las "unidades económicas sin personalidad jurídica", hacían aplicaciones del concepto al dar el carácter de sujeto entre otros a las mancomunidades o copropiedades, obviamente carentes de personalidad jurídica conforme al derecho común.

Fuera de estas menciones en el Código Fiscal de la Federación y en la Ley del Impuesto sobre la Renta, no existe, según creemos, otra referencia en nuestro derecho tributario a las "Unidades Económicas".

Sin embargo, parece muy interesante mencionar las disposiciones contenidas en los reglamentos de los años de 1925 y de 1935 de la Ley del Impuesto sobre la Renta, que establecía:

"Cuando varias sociedades tengan personalidad jurídica distinta pero una relación de negocios tal que fusionen su

contabilidad, su administración y liquiden unidas sus operaciones, podrán hacer, en cada caso, siempre que demuestren previamente ante la Secretaría de Hacienda, que reúnen los requisitos anteriores, las declaraciones que exigen la ley y este reglamento, comprendiendo en ellas el total de los ingresos percibidos por dichas sociedades; pero una vez adoptada esta forma de declarar, no podrían variarla sin previo permiso de la propia Secretaría" (Artículo 4° del Reglamento de 1925 y Artículo 5° del Reglamento de 1935).

El Reglamento de la Ley del Impuesto sobre la Renta de 1941, en forma imperativa ordenaba en su Artículo 5°:

"Para los efectos del impuesto sobre la renta, cuando varias sociedades tengan personalidad jurídica distinta, pero sus negocios se encuentran íntimamente ligados entre sí, presentarán una sola declaración, comprendiendo en ella el total de los ingresos percibidos por dichas sociedades".

Esta disposición fue derogada a partir del 31 de enero de 1952, y no vuelve a aparecer norma semejante en las disposiciones reglamentarias de la Ley del Impuesto sobre la Renta.

Son extensas y confusas las opiniones extranjeras en cuanto a la personalidad jurídica de las unidades económicas, en

nuestro medio las disposiciones del Código Fiscal y la Ley del Impuesto sobre la Renta son las tesis más generalizadas que encontramos, y afirman que las unidades económicas carecen de personalidad jurídica, deben interpretarse en el sentido de que se trata de agrupaciones que no tienen personalidad conforme al derecho común, pero a las cuales el derecho tributario se las otorga al considerarlas sujetas de relaciones tributarias, limitándolas únicamente a los efectos de las propias leyes tributarias.

La argumentación tiene aparentemente validez si se considera que los sujetos pasivos o deudores, son elemento de la relación tributaria, la cual a su vez no es sino una forma de relación jurídica que solo es concebible como vínculo entre personas.

Se dice que no es el propósito de nuestra legislación tributaria investir en las unidades económicas de una personalidad jurídica de la que por su definición carecen y que su inclusión dentro de la enumeración de sujetos de relaciones tributarias, acaso no tuvo otro propósito que el de obligar a varias personas a determinar una sola base gravable. No es en la unidad del sujeto sino en la de la base en la que podemos encontrar la explicación y sentido de

las agrupaciones que constituyen unidades económicas diversas de las de sus miembros.

La Ley del Impuesto sobre la Renta en 1935 y en 1941, establecían la obligación de diversas sociedades de presentar una sola declaración cuando las mismas tengan "una relación de negocios, tal que fusionen su contabilidad, su administración y liquiden unidas sus operaciones", o bien, cuando "sus negocios se encuentren íntimamente ligados entre sí".

Si bien la fusión de contabilidades no es legalmente posible sino cuando se fusionan empresas, lo que no es el caso tratándose de unidades económicas y no podría decirse que la presentación de estados financieros consolidados, que se elaboran siempre extra libros constituye fusión de contabilidades.

También carece de precisión lo que quiere decirse con la fusión de administraciones. El liquidar varias sociedades en conjunto sus operaciones, tampoco parece tener realidad ni corresponder a práctica de negocios. Y en cuanto a afirmar que los negocios de varias sociedades se encuentren íntimamente ligadas entre sí puede dar lugar a que se asimilen, como una sola empresa, situaciones reales

completamente independientes; un solo proveedor de una sola empresa, tiene con ésta ciertamente una "intima relación de negocios", pero los intereses de uno y otra pueden ser completamente independientes.

Ahora bien si queremos que las unidades económicas tengan una realidad operativa debemos definir en normas jurídicas, en qué supuestos se considerará que varias personas agrupadas constituyen una sola realidad económica.

Para aclarar mejor este problema de indefinición, en cuanto a conceptos de sociedades de fomento y de sociedades promovidas nos lo da el Decreto del 19 de junio de 1973, ya que adopta un criterio de agrupamientos que corresponde a nuestras realidades y que dicen:

1.- Tener su capital totalmente suscrito, salvo que sea de Capital Variable.

SOCIEDAD DE
FOMENTO

2.- Que todas sus acciones sean de propiedad de mexicanos con cláusulas de exclusión de extranjeros en las que a su vez las sociedades mexicanas que sean socios tengan la misma cláusula de exclusión, y así sucesivamente, de manera que nunca un

extranjero pueda intervenir directa o indirectamente en la sociedad.

3.- Que ninguna de sus acciones sea propiedad de una sociedad en la que la sociedad de fomento sea socio.

4.- Que su actividad se limite a comprar o vender acciones por partes sociales, a otorgar o garantizar créditos destinados únicamente a las sociedades promovidas y a prestarle servicios o efectuar estudios de promoción, ampliación, reestructuración, destinados exclusivamente a las sociedades promovidas.

**SOCIEDAD DE
FOMENTO**

5.- Que invierta por lo menos el 75% de sus activos en acciones de empresas industriales, de turismo o en otorgamientos de crédito a los mismos, sin que este último caso la inversión exceda del 20%.

- 1.- Que la Sociedad de Fomento controle directa o indirectamente más del 50% de las acciones comunes de la sociedad.
- 2.- Que la dirección y administración de la empresa esté a cargo de mexicanos.
- 3.- Que no sea Institución de Crédito, de seguros o de fianzas y organización auxiliar de crédito.
- 4.- Que invierta por lo menos el 75% de sus recursos en activos industriales o de turismo.
- 5.- Que no sea propietario de acciones de una sociedad que controle directa o indirectamente acciones de la sociedad de fomento o indirectamente acciones de la misma sociedad.
- 6.- Que no este exenta totalmente del I.S.R. o sujeta a régimen especial de tributación para efectos de este impuesto.
- 7.- Que no goce de subsidios ni disfrute de franquicias, exenciones o reducciones de impuestos locales. (1)

SOCIEDAD
PROMOVIDA

(1) Decreto del 19 de junio de 1973, Artículo 3º y 4º.

2.2.3 Régimen de Unidades de Fomento

El régimen de unidades de fomento contenido en el decreto expedido por el ejecutivo en 1973, constituye el antecedente más cercano de la consolidación para fines fiscales, aun cuando se puede decir que se trataba de un auténtico estímulo fiscal del cual daremos algunos aspectos importantes y transcribiremos como apéndice para cualquier consulta.

"DECRETO QUE CONCEDE ESTIMULOS A LAS SOCIEDADES Y UNIDADES ECONOMICAS QUE FOMENTEN EL DESARROLLO INDUSTRIAL Y TURISTICO DEL PAIS."

Considerando como una estrategia de desarrollo para fomentar la creación de nuevas unidades productivas y ampliación de las ya existentes, con el objeto de crear empleos y orientarlos hacia actividades que el ejecutivo federal consideró convenientes. Se requería del aumento del gasto público nacional, que de acuerdo al sistema de economía mixta que nos regía, esto era casi imposible, por lo que de acuerdo al sistema de economía mixta que nos regía, esto era casi imposible, por lo que se formuló un sistema de incentivo que flexibilizaba la capacidad operativa y financiera de estas empresas, limitándolo en los sectores manufactureros y turísticos, capacitándolos para operar en economías de escala, sin que esto se aplicara a otros sectores.

Tanto el Código Fiscal de la Federación como la Ley del Impuesto sobre la Renta, consideran como sujeto pasivo de la relación tributaria a las unidades económicas, y que con estos fundamentos y conforme al principio de neutralidad fiscal, se otorgaba tratamiento similar a la empresa que se organizaba en sucursales y que recurría al sistema de sociedades filiales.

Buscando con ambas hipótesis la participación de todos los sectores en el aumento de la productividad y el reparto justiciero de sus frutos.

Entre los requisitos que la ley marcaba para promover la inversión mexicana y regular la extranjera, estaba el de mexicanizar a las sociedades de fomento y se exigió que la inversión extranjera en las empresas promovidas, tuviera solo el carácter de complementaria.

Este decreto contenía un sistema de evaluación por periodos bianuales y obligaba al logro de objetivos mensurables, en términos de incremento en relación al periodo anterior.

Para aprovechar los incentivos que este decreto concedía era necesario que las empresas realizaran actividades benéficas a la economía nacional, y que por lo menos en 5 de estas

actividades obtuvieran aumentos significativos, debiendo además la unidad de fomento incrementar sus ventas y servicios cuando menos en un tanto, por ciento equivalente al compuesto por la suma del índice de crecimiento de la actividad industrial del país, más el 20% de dicho índice.

Con lo anterior se pretendía maximizar los beneficios tanto a nivel de competencia con las compañías transnacionales en los mercados internacional y nacional, con lo que se buscaba que las unidades de fomento no desplazaran a empresas medianas y pequeñas que estuvieran operando satisfactoriamente, ni ocuparan posiciones monopolísticas.

Ya que una política coherente de incentivos a nivel federal exigía su armonización con otras medidas de fomento y su integración dentro del marco de la política fiscal nacional en congruencia con las decisiones tomadas por la federación y los estados, tanto de suprimir las medidas de exenciones, reducciones o subsidios de impuestos estatales de probada ineficacia respecto de las decisiones empresariales de invertir y que representaban una sangría considerable a los recursos de las entidades federales. (1)

(1) La Consolidación Fiscal
Alberto Navarro Rodríguez
p. 70-76, El Themis, 1981.

2.3 Desarrollo y Crecimiento de la Empresa Familiar

En México la mayor parte de los negocios y la mayor ocupación están dados por empresas pequeñas y medianas, ya que son las más numerosas y las que más ocupación generan encontrándose con una diversificación que apunta a un despegue vigoroso. La posibilidad de crecimiento actual de la Empresa Familiar se presenta única en la historia del país, y pocas veces vista en otros países, por lo que la planeación en estos momentos, de una empresa o función corporativa es vital para poder hacer frente a este reto.

Las empresas familiares como es bien cierto sufren en sus etapas de crecimiento, al igual que los integrantes que la componen, diferentes crisis que, en mayor o menor grado, en los próximos años podrán poner en peligro su permanencia en el mercado, o ser utilizadas como el pivote que las haga crecer a alturas no previstas antes.

En primera instancia toda empresa deberá ser analizada y evaluada en todo momento para saber quién es, como está y qué se puede esperar de ella, mediante un análisis que según el profesor Larry Greiner de la Universidad de Harvard (1), menciona dichas etapas sirven para resumir las fuerzas claves de su desarrollo en los siguientes puntos, en particular cuando se habla de una empresa familiar:

(1) Ejecutivos de Finanzas
Abril, 1981.

- 1.- La edad de la empresa.
- 2.- El tamaño de la empresa.
- 3.- Tipo de la industria y tasa de crecimiento.
- 4.- Etapa de crecimiento o crisis consecuente.
- 5.- Tipo de administración.

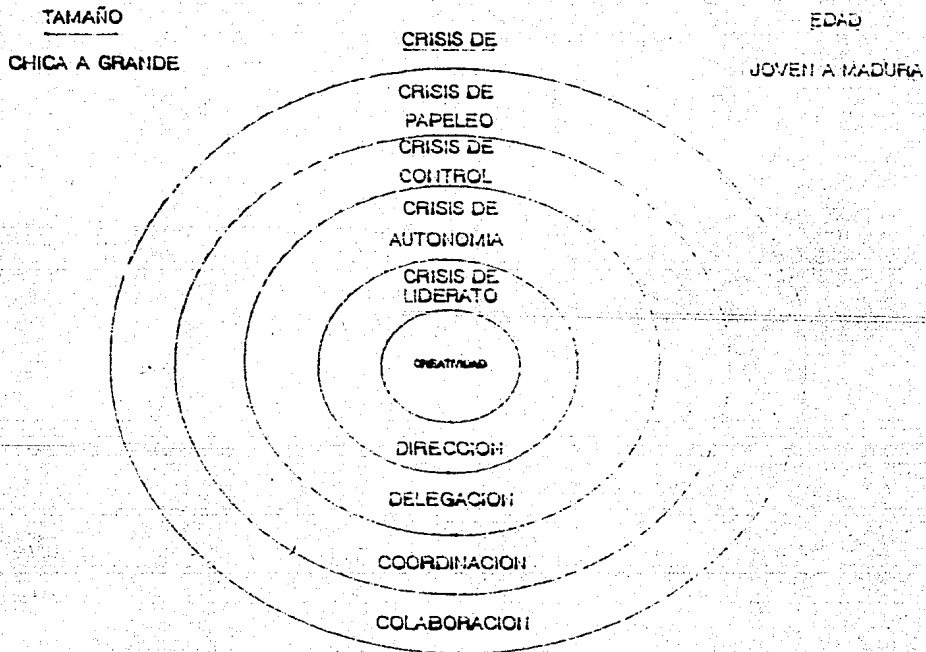
1.- El hablar de edad de la empresa es sumamente importante saber si se trata de una empresa joven en número de años, con personal de poca o mucha antigüedad, o si estamos hablando de empresas maduras o viejas y con qué tipo de personal.

2.- Cuando tocamos el punto tamaño de la empresa es conveniente abocarnos a la complejidad que representa el tamaño de la empresa ya que es otra variable que influye y es influida por los demás.

3.- Se habla de tipo de industria ya que los variados tipos de industria son totalmente diferentes en cuanto a tasa de crecimiento se refiere, de igual manera serán sus soluciones.

4.- En cuanto a las etapas de crecimiento, al igual que los seres humanos, las organizaciones o empresas, crecen y se desarrollan y como consecuencia en cada etapa sucede una crisis, las que se pueden enumerar de la siguiente manera:

- a) Crisis de liderato.
- b) Crisis de autonomia
- c) Crisis de control
- d) Crisis de papeleo



Es indispensable analizar si la empresa se identifica con una administración de su fundador, la de sus hijos o extraños, así como el grado de profesionalismo que ellos tienen.

Todas estas variables están interconectadas y se influyen reciprocamente. Podríamos resumirlos en cuadro que mostrara las etapas más frecuentes del crecimiento de las organizaciones.

Cada una de las fases por la que se pasa, se harán tanto más evidentes cuanto menos profesional sea la administración y; por consecuencia no detecten a tiempo en qué etapa se encuentran y la crisis que se avecina.

Dichas fases están contempladas en cinco puntos que a continuación se citan:

- 1.- Fase de creatividad
- 2.- Fase de dirección
- 3.- Fase de delegación
- 4.- Fase de coordinación
- 5.- Fase de colaboración

Fase 1:

En esta etapa de nacimiento de una organización, el énfasis se coloca sobre la creación, tanto de un producto como de un

mercado, y sobreviene, como consecuencia una crisis de liderato originada por problemas administrativos.

Fase 2:

Aquellas compañías que sobreviven a la primera fase, contando con un gerente administrativo hábil, generalmente prosiguen a un período de crecimiento sostenido bajo un liderato directivo y capaz que hace crisis de antonomia ocasionado por una fuerte y grande centralización.

Fase 3:

Esta etapa de crecimiento se desarrolla mediante la aplicación exitosa de una estructura de organización descentralizada que permite mayor aportación y desarrollo de los mandos intermedios, así como libertad de acción que trae como consecuencia una crisis de control.

Fase 4:

Durante esta fase, el período de evolución se caracteriza por el uso de sistemas formales para lograr mayor coordinación, y por el hecho de que los altos ejecutivos aceptan la responsabilidad de iniciar y administrar estos nuevos sistemas, sin que por esto caigan en una

centralización, pero esto crea un problema entre línea "staff" y función, que desemboca en una crisis de papeleo.

Fase 5:

La última fase, que se pudo observar en estudios anteriores, enfatiza la fuerte colaboración interpersonal para vencer la crisis de papeleo. Mientras que la fase 4 fue administrada a través de sistemas y procedimientos formales, la fase 5 subraya una mayor espontaneidad en la acción administrativa, a través de equipos de trabajo y de la hábil confrontación de diferencias interpersonales. El control social y la autodiciplina reemplazan el control formal. Esta transición es especialmente difícil para los expertos que crearon los viejos sistemas, como también para aquellos gerentes de línea que confiaban en métodos formales para sus respuestas. La evolución de la fase 5, entonces, está constituida alrededor de un enfoque más flexible y "conductista" de la gerencia.

Estas etapas además, se verán definitivamente influenciadas por el tipo de administración que existe en el momento en que se encuentra la empresa. (ver cuadro (2)).

El nivel profesional que requiere el tamaño de la empresa casi es cubierto por el fundador; se aleja con los hijos; vuelve a acercarse con los nietos, para ser llenado

finalmente por terceros.

En la medida en que la administración se da cuenta de la etapa de crecimiento en que se encuentra, del grado de madurez profesional y la distancia que lo separa de lo que requiere, su evolución será más rápida y sus crisis mejor manejadas. En realidad, podemos conformar una gráfica que nos indica como el crecimiento de las empresas está interrelacionado con tres variables, e influido por estas, las cuales son:

- 1.- Tamaño
- 2.- Edad
- 3.- Tipo de administración

Como menciona el profesor Greiner (1), durante el desarrollo de la empresa mediana (familiar) se encuentran con mucha frecuencia con similares problemas que confrontan dichas empresas y se pueden resumir de la siguiente manera.

1.- El aspecto teórico de la administración como universo y la operación práctica se confrontan de tal forma que como consecuencia de ello, surgen grupos vigorosos, más fuertes, que en un momento dado saben valorar el concepto de la diferencia total entre la teoría y la práctica, tema de profundas y constantes discusiones.

(1) Ejecutivos de Finanzas
Abril de 1984

2.- Los gerentes generales con éxito, no establecen objetivos detallados para sus organizaciones y tampoco establecen proyectos básicos. Esto es que un gerente general que administra un negocio exitosamente es porque tiende a resolver los problemas en forma algo desorganizada, aunque ese desorden tiene sus finalidades como organización, ya que tiende a inmiscuirse de tal forma en muchos asuntos operativos, y no se limitan al cuadro general; esto es bien importante tomarlo en consideración cuando se trata de empresas con algunas de las siguientes características:

- . Medianas o pequeñas.
- . En franca expansión.
- . En época de crisis.
- . Familiares con características "Sui Generis".
- . En reorganización.
- . Que, gira alrededor de un solo hombre o grupo de hombres.

3.- La dirección debe estar en manos de un solo hombre, Es el puesto más solo de la empresa. Se dice que actualmente las computadoras forman el papel más importante dentro de los negocios empresariales, ya que se dice que una decisión será tomada solo apretando un botón, lo que resulta del todo falso, ya que es bien importante que una administración eficiente enfrente a los errores, mismos que las computadoras evitan, al igual que todas las formas de administración

3. LA EMPRESA CONTROLADORA

3.1 Antecedentes

3.1.1 En México

Hasta el año 1964 era difícil el hecho de que en México se deseara agrupar a varias empresas bajo la estructura de una empresa controladora. Aun cuando estaba permitido por la ley mexicana, no era benéfico para las empresas, ya que existía una duplicidad en el pago del impuesto sobre la renta, la cual era muy desfavorable.

En efecto, existía una duplicidad en el pago del impuesto sobre la renta (ganancias distribuidas) ya que las empresas operadoras lo volvían a pagar sobre el mismo ingreso.

Por eso solamente funcionaron en México, con el tipo de estructura antes mencionado, las sociedades de inversión reglamentadas de manera 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 lograban igualar siempre los ingresos gravados y los gastos deducibles.

La Ley del Impuesto sobre la Renta que entró en vigor el 1^o de enero de 1965 eliminó la injusta duplicidad en el pago del impuesto, disponiendo en la fracción V del Artículo 19 que los causantes del Impuesto Global de las Empresas no consideraran como ingresos acumulables los dividendos percibidos, siempre que fuesen pagados por sociedades que operan en el país y por las mexicanas que operan en el extranjero.

Además se permitió libremente la reinversión de utilidades por medio de la eliminación del impuesto de ganancias distribuibles, ya que el impuesto se causaría hasta que se distribuyeran las utilidades.

La Ley del Impuesto sobre la Renta, como ya se dijo en capítulos anteriores es la única ley que hasta la fecha se ha preocupado por la regulación de las compañías controladoras.

Hasta antes de 1982 el concepto de controladoras era definido por esta ley en forma simple y con un solo propósito: El que la controladora pudiese percibir

dividendos de la controlada sin que tuviese que acumularlos para efectos de su resultado fiscal.

Para este fin, la ley definía a las controladoras como:

"Para los efectos de esta Ley son sociedades controladoras aquellas cuya inversión en acciones o partes sociales, computadas a su valor de adquisición exceda del 55% de su Capital Contable..."

En 1982 cambia radicalmente la política de la ley en relación al régimen de las controladoras siendo que a partir de esta fecha se le otorga todo un capítulo, el cuarto dentro del título II, denominándole "De las Sociedades Mercantiles Controladoras"

El fin principal que busca la legislación, a partir de esta reforma es el de "consolidar" un grupo de controladas y el de la misma controladora. Si observamos con detenimiento los cambios introducidos en 1982 el concepto de controladora en la Ley del Impuesto sobre la Renta concluiremos que es un concepto que se deriva de la idea del Decreto de fecha 19 de junio de 1973 relativo a las unidades de fomento. Es por eso que se ve la no evolución de las compañías controladoras en materia jurídica, dejando únicamente que evolucionara la administrativa.

3.1.2 En otros países

En este punto referenciaremos algunos antecedentes que de compañías controladoras se tienen en otros países.

En Inglaterra, desde largo tiempo pasó una legislación por la cual los dueños de una propiedad podrían no ser responsables como socios, si estaba confiada a un trust y administrada por trusties. En los Estados Unidos, se organizaron bajo este tipo grandes empresas monopolísticas; un grupo de trusties tomó las acciones de estas empresas, a cambio de entregarles a los dueños certificados de trust. La legislación americana acordó que estas organizaciones eran ilegales, no por su forma jurídica, sino por los resultados monopolísticos que alcanzaban, cuando los trust fueron abolidos, surgió la llamada Holding Corporation, que no es sino una forma de trust, ya que su método operativo es controlar las acciones de las empresas que sean necesarias para dominar una rama determinada de producción, o bien para administrar conjuntamente empresas que puedan asegurar utilidades combinadas sin temor a pérdida alguna.

Esta clase de sociedades no tiene equivalente en la legislación mexicana, si bien la Sociedad Anónima se basa en una legislación suficientemente elástica para permitir, toda esta clase de actividades.

El contrato de fideicomiso puede también operar con resultados semejantes.

En 1870: Pensilvania levanta la prohibición a sociedades de accionistas (antes se requería autorización).

En 1888: Nueva Jersey permite participación en otras sociedades sin restricción.

En 1890: Sherman Act. declara ilícitos los trust.

En 1904: La Sherman Act. alcanza al Holding.

En 1914: Clayton Act. confirma lo anterior.

En 1935: Federal Public Utility Act. obliga a inscribir y controlar la Holding de servicios públicos (S.E.C.)

3.2 Definición y Objetivos

Entre todos los procedimientos ideados para unificar las actividades de los negocios y conseguir una completa hegemonía sobre los mismos, es sin duda el más importante el que ponen en práctica las llamadas compañías controladoras. Su nombre de procedencia norteamericana, denuncia claramente

una de las múltiples combinaciones financieras empezadas a practicar originariamente en aquel país por los poderosos gremios capitalistas, con el fin de dictar la ley de los precios en los mercados. Ya se habló anteriormente, de los propósitos que inspiraron la creación de los trust, el establecimiento de las fusiones, la idea que se persigue con la llamada consolidación de sociedades o concentración de capitales, mismos que persiguen objetivos comunes que en este caso es el predominio sobre otras empresas con el fin de eliminar la competencia y encauzar sus actividades.

3.2.1 Definición

Las siguientes definiciones son de diversos autores, pero al fin y al cabo giran en torno a la explicación de los caracteres esenciales de lo que es la compañía controladora.

"Por empresa controladora en México se entiende aquella sociedad cuya finalidad específica es ser tenedora de distintas acciones de un grupo de empresas operadoras." (1)

"Sociedad de fomento o controladora es la que controla directa o indirectamente más del 50% de las acciones comunes

(1) Icaza, L. A. "Empresas Controladoras concepto, tipos o formación, Contaduría Pública, V, X, n. 101 Enero de 1981, pp 43.

de las sociedades controladas o promovidas." (1)

"Son empresas cuyo objeto social preponderantemente es la tenencia de la totalidad o de la mayoría, suficiente para ejercer control, de las acciones representativas del Capital de otras empresas:

Industriales

Comerciales

Bancarias e Inmobiliarias (2)

"Se llama compañía controladora, la sociedad que controla a otras por medio de la propiedad de las acciones con derecho a voto, si su función es solamente la de supervisar la sociedad que está bajo su control, se le denomina compañía matriz si también interviene en otras operaciones." (3)

"Es la corporación o sociedad que posee o tiene el control sobre otra en otras corporaciones a compañías; puede ser una compañía tenedora (o controladora) de acciones (Holding Company) o una compañía principal (o matriz)". (4)

(1) Echeverría A. L. "Decreto 1^o de junio de 1973" Art. 40 Fracción I.

(2) Sade, Z. M. "Controladoras", Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas.

(3) Lewis J. B. Edwin., Estados Consolidados. Ed. Hispano Americana, 1948.

(4) Kohler L. E., A. Diccionario for Accountants.

"A la holding se la conoce con el nombre de compañía rectora o compañía matriz de todas las demás y ella es la que impone su voluntad en las juntas generales, la que nombra en los puestos clave al personal directivo y al que dirige las empresas dominadas en el sentido de conseguir sus planes" (1)

Aparte de las anteriores definiciones citadas, creemos conveniente dar la definición que la Ley del Impuesto sobre la Renta presenta y que aparece contenida en el Artículo 57-A que se transcribe a continuación.

"Para los efectos de esta ley, se consideran sociedades controladoras a las que reúnan los requisitos siguientes:

- I Que se trate de una sociedad residente en México.
- II Que sean propietarios de más del 50% de las acciones con derecho a voto de una u otras sociedades que a su vez sean controladas por la misma controladora.
- III Que en ningún caso más del 50% de sus acciones con derecho a voto sean propiedad de una u otras sociedades; para estos efectos no se computarán sus 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)

(1) Aragón S de J., Enciclopedia de Administración., Contabilidad y Organización de Empresas. Madrid: Aguilar, 1962.

(2) Navarro A., La Consolidación Fiscal. México: Themis, 1984.

De las definiciones antes expuestas, todas concuerdan en que una Compañía Controladora es la combinación de un grupo de empresas, siendo una de ellas la que tiene el control sobre las demás, buscando siempre el mismo objetivo que es el de conseguir el predominio de otras empresas; esto con el fin de expanderse, y asimismo eliminar la competencia y encauzar sus actividades a lograr un objetivo común, buscando con esto imponer la ley en el mercado, siendo este último punto en el que ninguna de las definiciones citadas hace hincapié, y que es la producción de bienes y servicios, así como su distribución y venta de los mismos es la palanca que hace que el ciclo productivo o financiero de las empresas se mueva.

3.2.2 Objetivos.

El objetivo básico y que es el que en un momento ha dado guía y dirige los objetivos comunes de la compañía controladora, es la de conseguir el predominio de otras empresas con el fin de eliminar la competencia y encauzar sus actividades; como hacíamos referencia en el punto anterior, la idea perseguida es siempre la misma, la de imponer la ley en el mercado, pero los medios de realizarla varían con arreglo a las exigencias o medios financieros de que disponen los organizadores, esto

básicamente encauzado a conseguir la hegemonía sobre las sociedades regidas sin producir ninguna perturbación comercial, por el solo hecho de apoderarse de la mayoría de sus acciones. (1)

A grosso modo este sería el principal objetivo de la creación de una compañía controladora y creemos que para los objetivos de nuestro trabajo es suficiente.

3.3 Forma Jurídica de las Compañías Controladoras.

La pregunta que todos nos planteamos desde el inicio es: Que estructura Jurídica adoptarán las personas morales del grupo?

La respuesta en nuestro país sería relativamente sencilla, ya que no podemos establecer una forma jurídica fuera de la legislación mercantil o bien de la civil.

La recomendación principal es el que busquemos el uso de ambos regímenes jurídicos, ya que unas sociedades nos presentarán ventajas y desventajas que otras no tengan en común, mismas que dentro del ámbito mercantil ya en el primer capítulo de este trabajo referenciamos sus principales

(1) Aragón S. J. de., Enciclopedia de Administración, Contabilidad y Organización de Empresas. Madrid: Aguilar, 1962.

características, con el objeto de que seleccionemos para el caso de las personas jurídicas entre:

- Sociedad Anónima.
- Sociedad Cooperativa.
- Sociedad Colectiva.
- Sociedad en Comandita por acciones.
- Sociedad de Responsabilidad limitada.

Forma Jurídica más usual en la actualidad.-

Desde hace un par de años se ha visto la utilidad y renacimiento de las S.A. de C.V., como forma jurídica que han adoptado diversas sociedades y compañías controladoras.

Para el presente año cobra aun mayor importancia la S.A. de C.V. debido a las reformas hechas en diciembre de 1982 (1) en donde limitan a las S.A. el uso de las acciones al portador, para sociedades ya existentes un año más, y se elimina el uso de las mismas para las nuevas S.A. que se constituyan.

Las principales ventajas que presenta la resultante de una S.A. de C.V. en lugar de una S.A. son:

a) Menor costo de constitución.-

Será menor dicho costo que el de una S.A. ya que los

(1) Diario Oficial de la Federación del 31 de diciembre de 1982.

costos de registro público y notario serán en función al capital mínimo y no del autorizado.

Lo anterior es para efectos de registro y escrituración iniciándose con el capital mínimo autorizado, aumentándolo en una asamblea ordinaria posterior.

b) Flexibilidad para aumentos y disminuciones de capital.-

En una sociedad de este tipo, y con fundamento en el Artículo 216 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, el cual dice que puede realizar aumentos y disminuciones del capital autorizado sin necesidad de seguir los formulismos de la S.A., ya que en la S.A. en el mismo contrato constitutivo se deberán fijar las condiciones para el aumento y disminución del Capital Social. (1).

c) Flexibilidad para el pago de dividendos.

Este inciso se relaciona a la flexibilidad de pagar los dividendos aunque no solo para efectos fiscales; como se tiene facilidad para disminuir el capital, éste se puede hacer en substitución del pago de dividendos.

Lo anterior se podrá hacer siempre y cuando no infrinja los siguientes lineamientos:

- Capital suscrito no pagado.

(1) Ley General de Sociedades Mercantiles 1984.

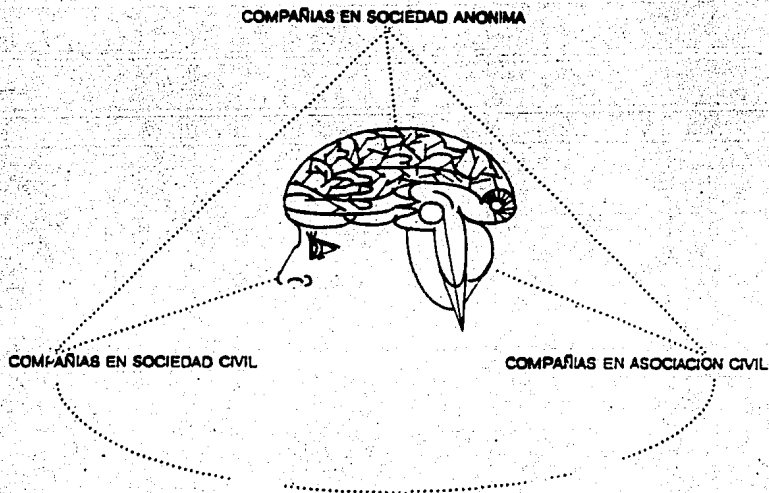
- No se trate de capital pagado por capitalización de dividendos o superávit por revaluación. (Ahora denominado Actualizaciones de Capital).

- No exceda la disminución del Capital Social inicial enterado.

Antes era desventaja el no uso de las acciones al portador para una S.A. de C.V., siendo que las S.A. si las emitían, pero debido a que dichas acciones pierden su vigencia por causas ya mencionadas, esto no representaba ya desventaja.

Algunas otras formas jurídicas que aunque no sean muy comunes si son utilizables en nuestro medio, y de las cuales se pueden hacer combinaciones, son mostradas en el siguiente cuadro:

ORGANIZACION EMPRESARIAL DE LA COMPAÑIA CONTROLADORA



Nota: La asociación en participación no forma una persona jurídica por lo que no está presente como sociedad.

En tanto que en la legislación civil tendremos:

- Asociación Civil.
- Sociedad Civil.

En ambas legislaciones las sociedades enunciadas tienen variantes como en la mercantil sería la S.A. de C.V.

De la forma jurídica que adopte el grupo dependerá su relación frente a:

- Socios
- Trabajadores
- Terceros.
- Fisco.

El uso de una S.C. frente a una S.A. nos producirá efectos jurídicos muy diferentes, responsabilidades y derechos disímbolos a la S.A. de C.V.

3.4 Ventajas de las Compañías Controladoras.

Básicamente hemos llegado a englobar en 3 puntos las ventajas que según algunos autores trae consigo la formación de una Compañía Controladora, y hacen posible que dichos grupos se combinen, son los siguientes:

- a) Las ventajas administrativas.
- b) Las ventajas fiscales.
- c) Las ventajas financieras.

El orden es variable en la prioridad que cada persona crea y según sus diversos puntos de vista, así como es muy importante tener presente el momento histórico en el cual surge.

3.4.1 Ventajas Administrativas.

En cuanto a esta ventaja se dice que permite una racionalización administrativa, esto es lo que en un momento la hace que sea más eficaz que otras uniones, ya que organiza sistemáticamente el trabajo del grupo con el fin de obtener mayor rendimiento, y facilitan el proceso de información, permitiendo que el control administrativo sea mejor, así como

el proceso de identidad de la administración de cada negocio con el mismo negocio y ayuda al equilibrio responsabilidad-autoridad.

En si las ventajas administrativas que se obtienen al constituir una compañía controladora serian en las áreas tales como finanzas, planeación, recursos humanos, legal, control, etc., es decir administraciones centralizadas.

Permite planear a mediano y corto plazo desde otro punto de vista.

En otras palabras el grupo debe centralizar las decisiones del grupo; ésto es, que la teoría de la administración debe estar plasmada en todas y cada una de las empresas que forman dicho grupo, ya que si queremos tener un grupo eficiente debemos utilizar las ideas, proyectos, etc. de los integrantes de cada una de las empresas para evitar la creación de un grupo que trate de extralimitar sus facultades, o sea una compañía controladora omnipotente en la cual se bloquean o no reciban las ideas de los demás integrantes del grupo empresarial.

Otra ventaja sería la de que en un momento dado la compañía controladora puede servir para eludir las prohibiciones y restricciones impuestas a la expansión de algunas industrias.

En algunos casos a los bancos no se les permite abrir sucursales, sin embargo, formando una compañía controladora ésta puede poseer varias empresas netamente financieras independientes y operarlas como una red, (no existe actualmente alguna restricción específica para operar de esta forma, ya que dichas empresas son utilizadas exclusivamente para beneficio del propio grupo) en forma muy parecida o como se hace con las sucursales. Dentro del medio bancario y de otros en que a las empresas les está prohibido buscar la expansión fuera de sus áreas de especialización, el método de la compañía controladora les ha permitido diversificarse adquiriendo acciones de otras empresas.

3.5 Ventajas Legales

Las que se han agrupado para su mejor comprensión en laborales que se ven favorecidas en cuanto a:

- a) Coordinación en el aspecto de previsión social.
- b) Integración del personal que conforma el grupo; y,
- c) Independencia de cada uno de los diferentes sindicatos de cada empresa del grupo; y,
- d) Las fiscales que se pueden enfocar básicamente en dos áreas:
 - a) Incentivos fiscales y,
 - b) Estrategia de la planeación fiscal. (1)

(1) Eduardo A. J. O. Compañía Dominatriz-Holding Company.

3.5.1 Fiscales.

La principal razón por la que pueden existir las empresas controladoras en México por lo menos desde el punto de vista fiscal, se debe a que en el año de 1965 se introdujo en la Ley del Impuesto sobre la Renta disposiciones de que los dividendos no son acumulables para el pago del Impuesto al Ingreso Global de las Empresas, lo cual es perfectamente equitativo pues tales utilidades decretadas ya habían pagado impuesto en la empresa en que se generaron.

En la actualidad los dividendos cobrados se consideran ingresos acumulables para las empresas que los reciben, y considerándose como gastos deducibles para las empresas que los paguen. Además, se establece la retención del 55% del Impuesto sobre la Renta, sobre los dividendos pagados, a contribuyentes señalados en el título II de la Ley del Impuesto sobre la Renta (Sociedades Mercantiles) de 1984 y a las sociedades de inversión.

Hasta 1964 era difícil agrupar en México a varias empresas bajo el régimen de una Compañía Controladora (aunque esto fuera muy frecuente en otros países) porque aún cuando estaba permitido por la Ley Mexicana, la incidencia del Impuesto sobre la Renta era muy desfavorable:

Motivo por el cual solo funcionaban en México con la dicha estructura mencionada, las sociedades de inversión y otros grupos de empresas en las que se lograban igualar siempre los ingresos gravados y los gastos deducibles. La incidencia desfavorable consistía en una duplicación del Impuesto sobre la Renta (ganancias distribuibles), ya que las subsidiarias lo pagaban y la controladora lo volvía a pagar sobre el mismo ingreso.

3.5.2 Laborales.

Dado que el tipo de operaciones que llevan a cabo estas empresas no requieren gran participación del elemento humano, ha sido práctica general el que las empresas controladoras no cuenten con empleados, ya que dicho grupo puede contar con un conjunto de ejecutivos y técnicos "Ad hoc" en varias empresas las cuales independientemente no podrían contratar, además de lograr en este conjunto humano los aspectos de especialización y coordinación de las empresas integrantes del grupo.

Si estas empresas, como sucede frecuentemente, solo cuentan con un gerente o un director general, no hay lugar a reparto de utilidades, de acuerdo al Artículo 127 de la Ley Federal

del Trabajo en vigor en 1984, que equivaldría a un 8% de la utilidad fiscal, la cual en 1985 aumento a un 10% que incluye el cobro de dividendos por los cuales ya se pagó la participación de la empresa operadora respectiva.

También este tipo de empresas, frecuentemente son manejadas directamente a través de un Consejo de Administración, cuyos consejeros no reciben retribución por su actividad, por los problemas prácticos que surgen para la deducción de esos pagos para efectos del Impuesto sobre la Renta.

En efecto, la Ley del Impuesto sobre la Renta de 1984, establece en su Artículo 24, Fracc. X, una serie de requisitos para que los honorarios a Consejeros puedan ser considerados como deducibles. Estos requisitos son los siguientes:

a) Que el importe anual establecido para cada persona no sea superior al sueldo anual devengado por el funcionario de mayor jerarquía de la sociedad.

b) Que el importe total de los honorarios o gratificación establecidos, no sea superior al monto de los sueldos y salarios anuales devengados por el personal del contribuyente.

c) Que no excedan del 10% del monto total de las otras deducciones del ejercicio.

Por otra parte la empresa controladora antes empresa operadora, en el caso que se haya formado hacia abajo, debe realizar las gestiones necesarias frente a los trabajadores y sindicatos para que su personal pase a formar parte de la nueva sociedad, obligándose ésta última como patrón sustituto a respetar los derechos adquiridos por ellos.

Por lo mismo, la nueva empresa debe presentar avisos de sustitución patronal ante el Instituto Mexicano del Seguro Social, o bien la empresa controladora debe dar de baja a los trabajadores y la empresa operadora de alta.

Así también, la controladora deberá expedir constancias de aportación del Infonavit a su personal.

3.6 Financieras.

La empresa controladora desarrolla la planeación a mediano y largo plazo; dicha planeación tiende a ser estratégica más que táctica en virtud de que se analizan las oportunidades de entorno en cuanto al grupo general y no para una empresa en

especial. Las decisiones de inversión son orientadas según la política corporativa de integrar o de diversificar el grupo en función de variables tanto de rentabilidad como de fines sociales y otras no económicas.

Así mismo la compañía Controladora puede servir para eludir las prohibiciones y restricciones impuestas a la expansión de algunas industrias.

La empresa controladora podrá obtener recursos de terceros (bancos, emisión de obligación y aumento de capital) que requieran para su desarrollo las empresas, y vigila o cumple de manera directa los compromisos contraídos y las condiciones pactadas. La imagen corporativa ante terceros, permite la contratación de mejores créditos en monto, tasa y términos de pagos. Asimismo al constituirse dos en una empresa los costos de constitución son menores y al contrario con la simpatía del público crece ya que no pierden su identidad, conservando su misma imagen local.

La compañía controladora en cuanto a su función financiera puede tener una gran versatilidad, ya que de los préstamos obtenidos puede ser titular ella misma o alguna otra de las compañías que integran el grupo.

Mediante el manejo financiero centralizado, la empresa controladora revisa y acuerda con las empresas del grupo sus presupuestos de caja, lo cual le permite efectuar trasposos de efectivo entre las compañías o determinar qué financiamientos de bancos se requieren o en su caso los sobrantes a los cuales sea necesario dar destino; así mismo permite centralizar la generación y asignación de fondos para su mejor aplicación y así lograr un desarrollo coordinado.

Otra ventaja que se menciona es que facilitan la salida de negocios en los cuales no se tenga ya interés al ser más fácil y barato vender acciones que vender activos, así mismo facilitan la operación del accionista final al tener representada su inversión por acciones en una sola empresa en lugar de muchas empresas, mediante una inversión limitada, siempre que no haya un grupo de accionistas que se oponga. Esto quiere decir que la compañía controladora tendrá un factor muy alto de apalancamiento, en el sentido de que puede controlar activos considerables con poca inversión. Tanto el control como la separación son relativamente fáciles, ya que no se requiere voto formal de los accionistas.

3.7 Desventaja de las Compañías Controladoras.

El método de la compañía controladora no deja de tener sus desventajas. En los Estados Unidos, por lo menos parece que sobrepasan a las ventajas, se impone un doble gravamen fiscal a los dividendos que la compañía controladora recibe de la controlada, porque, en opinión de las autoridades hacendarias, cada una es una entidad separada. La matriz paga impuestos únicamente sobre el 15 % de los dividendos que recibe de las otras empresas, y puede presentar una declaración consolidada si posee más del 80% de las acciones. Existe también el costo adicional que implica el mantener operaciones separadas, que de otro modo se podrían consolidar obteniéndose un ahorro. Por ejemplo, los departamentos de contabilidad se podrían fusionar si las dos empresas funcionaran como una sola (1)

La desventaja principal, en los Estados Unidos por lo menos, radica en las disposiciones adversas destinadas al no crecimiento de dichas compañías, ya que las autoridades reguladoras federales y estatales han utilizado la acción anti-monopolio contra las compañías controladoras y parece que hasta cierto punto tienen éxito, en vista de lo fácil que resulta separar a dichas compañías e identificar la participación que cada empresa tiene en el mercado.

(1) Steven. E. Bolten. Administración Financiera
Ed. Limusa.

En México por lo menos a la fecha, esto representa una ventaja, debido a que las autoridades hacendarias permiten a la empresa controladora hacer deducible todo el dividendo que recibe de sus empresas, hasta por el porcentaje que son controladas, sin importar la fuente de donde provengan los dividendos (utilidades puras, o por actualización de capitales), inclusive, permitiéndoles compensar sus pérdidas con las utilidades que tengan sus propias subsidiarias.

Además de las anteriores desventajas en particular, podemos decir que en general la creación de una compañía controladora nos puede traer varias desventajas: como ejemplo tendríamos:

- Excesivo desmembramiento de la administración.
- Pérdida de control central de decisiones.
- Burocratización empresarial.
- Responsabilidad jurídica como unidad económica.
- Mala imagen a nivel grupo corporativo.
- Problemas resultantes de mala planeación financiera a nivel grupo, etc. (1)

A continuación se citan algunos ejemplos que giran en torno a la creación de compañías controladoras y que desafortunadamente no son muy favorables:

(1) Eduardo A. Johnson.
ob. cit. pág. 41.

Se produjo una restricción indebida del comercio a causa, de la "acumulación", o sea la práctica de obtener el control de una empresa con el fin de ahogar la competencia que hacía la compañía controladora, de aumentar los precios y de aumentar las utilidades por la fuerza acumulada de monopolios, se dieron otros casos en que la compañía controladora "exprimió" a la subsidiaria en su propio beneficio y en detrimento de los accionistas de la empresa controlada.

4. Formación de una Empresa Controladora

4.1 Formación de una Empresa Controladora

Como hemos venido observando durante el desarrollo de los capítulos anteriores, el objetivo de la formación de una holding, es la estructuración administrativa y financiera de un grupo de empresas que permiten su planeación y desarrollo a largo plazo, utilizando sus recursos humanos y económicos más eficientemente y ofreciendo a sus accionistas y proveedores de recursos, un vehículo más diversificado y seguro de sus inversiones.

Entre los requisitos para su formación tenemos los siguientes:

- Estar formadas por Capital Mexicano de :
 - a) Personas físicas de nacionalidad mexicana.
 - b) Personas morales con cláusula de exclusión de extranjeros (no más del 49 % del Capital Social).
 - c) Instituciones mexicanas de crédito, de seguros y de fianzas, así como sociedades mexicanas de inversión constituidas conforme a la ley y en la proporción que marcan las disposiciones legales de la materia.

- d) Fondos de pensiones, de ahorro o de retiro de fideicomisos de inversión cuyos miembros o participantes reúnan los requisitos a los que se refieren los incisos anteriores.
- e) Los departamentos de ahorro de instituciones de crédito de acuerdo con las disposiciones establecidas por el Banco de México, S. A.

En cualquier instancia es necesario efectuar un ensayo contable y fiscal de la creación y de la operación de la tenedora, antes de decidir su formación.

Dicho ensayo permite determinar el costo inicial y los efectos fiscales de los ingresos proyectados de la tenedora; sobre todo debe tomarse en cuenta que no es conveniente que la tenedora tenga más ingresos acumulables que los equivalentes a sus gastos deducibles, ya que éstos últimos por lo general son mínimos atendiendo al tamaño de sus ingresos totales.

Entre los distintos procedimientos de formación de una compañía controladora se tienen los siguientes:

- a) Transformación o cambios de giro.-

Hay empresas que no necesitan más que dar aviso a la autoridad sobre su cambio de giro o actividad ya que de hecho se considera tenedora por encontrarse en el supuesto que fija la Ley del Impuesto sobre la Renta.

b) Fusión o des fusión.- (división)

Cuando varias empresas pretenden con sus acciones crear una tenedora, es posible que esta última nazca de la fusión de todas ellas, lo que acarrearía ventajas tanto para las empresas fusionadas como para los accionistas. Salvo en caso de que la empresa resultante debiera deshacerse enseguida de una gran parte de sus activos, especialmente inmuebles, éstos serían quizá aportados por la empresa fusionante a las nuevas empresas filiales u operadoras (nuevas empresas adquiridas), que ocuparían el lugar correspondiente ante las empresas fusionadas. Este último proceso podríamos llamarlo "des fusión", aún cuando no constituye una figura legal contraria a la fusión.

c) La venta de algunos activos, como se dijo en el punto "A" de este capítulo, puede presentarse con muchas variantes, cuyo análisis es necesariamente casuístico, pero siempre partiendo del supuesto de que los activos remanentes en la empresa son en su mayor parte acciones o partes sociales que dan su carácter a la empresa tenedora. (1)

Así mismo mencionamos los procedimientos conocidos para la formación de una empresa controladora en una reestructuración

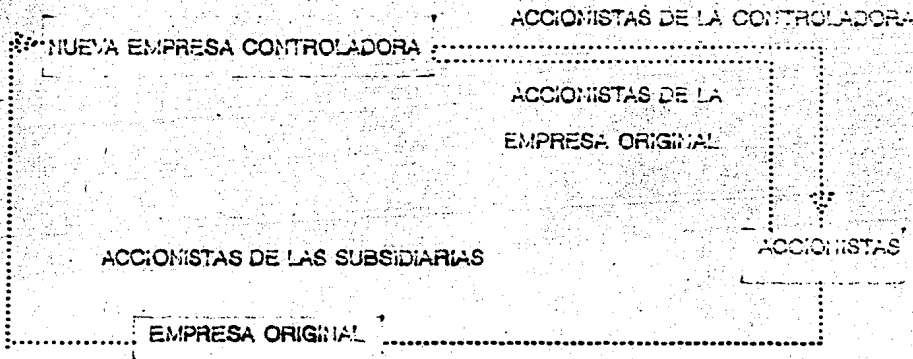
(1) González Ardines E. "Estrategias para formar una Holding", Por el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C., México, 1980.

formación de una empresa controladora en una reestructuración y que básicamente son los siguientes:

- a) Hacia arriba
- b) Hacia abajo

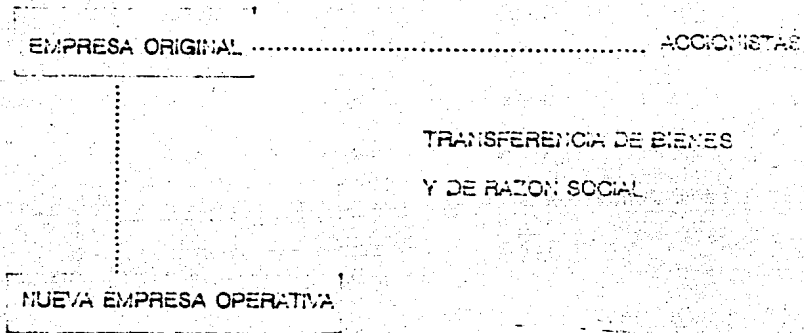
a) Hacia arriba.-

El sistema de integración hacia arriba es en el cual los accionistas de la empresa original, crean la controladora y exhiben el capital social de la misma, mediante la aportación de las acciones de la empresa original. Posteriormente, la empresa original efectúa la venta de las acciones de compañías subsidiarias que posee la controladora.



b) Hacia abajo.-

La empresa original se convierte en empresa controladora a través de vender o arrendar los activos a una nueva empresa operativa. La empresa original se queda con las acciones que posee de otras subsidiarias.



4.2 Constitución de una empresa controladora.

Las reglas y procedimientos que deben ser elegidos como medios estratégicos para formar una empresa tenedora, resultarán del estado en que se encuentre en un momento dado la legislación vigente del entorno económico de los negocios

(1) Gonzáles E.J., "Empresas Controladoras y su Estrategia Financiera". Por el I.H.E.F., A.C., México, 1980.

en general y del juego o combinación de cuatro elementos que en gran medida se encuentran bajo nuestro control y que estamos en posibilidad de modificar, y que a continuación señalamos:

- a) Naturaleza del negocio o negocios actuales.
- b) Características de los socios.
- c) Propósito principal.
- d) Situación Fiscal.

a) El primer requisito es la existencia de una o más sociedades, que incluye sociedades y asociaciones mercantiles o civiles; dichas entidades pueden ser en consecuencia:

- Sociedad Anónima.
- Sociedad en Nombre Colectivo.
- Sociedad en Comandita por Acciones.
- Sociedad de Responsabilidad Limitada.
- Sociedad mercantil irregular.
- Sociedad extranjera.
- Asociación de participación.
- Sociedad Civil.
- Sociedad de producción rural. (1)

En el capítulo 3 hacemos referencia a la forma jurídica que deberá adoptar una compañía controladora, como decíamos la estructura jurídica que más se adapta a los objetivos de esta

(1) González Ardine E. I.M.E.F. ob. cit.

empresa, es la de Sociedad Anónima, preferentemente de Capital Variable, con objeto de darle mayor flexibilidad en cuanto al manejo de capital para financiar el desarrollo de los grupos.

El objeto social de la controladora deberá ser suficientemente amplio y deberá incluir todas aquellas actividades que esta empresa vaya a realizar, debiendo siempre observar las limitaciones legales, a fin de que sus actos sean los que en los términos de la ley pueda dedicarse una Sociedad Mercantil Mexicana.

b) Los accionistas de la empresa controladora, serán las personas físicas o morales que suscriban las acciones de la misma, pudiendo ser nacionales o extranjeras.

Cabe mencionar aquí que las leyes mexicanas establecen ciertas restricciones respecto a socios extranjeros. Concretamente la ley para promover la inversión mexicana y regular la inversión extranjera en su Artículo 5^o, reglamenta la proporción de capital en la que la inversión extranjera pueda participar, y en virtud de que el giro de la empresa controladora no exige un porcentaje determinado de inversión extranjera en esta empresa, podrá participar en una proporción que no exceda del 49% de su Capital Social; en

este caso deberá incluirse en los estatutos de la sociedad la cláusula de admisión de extranjeros. (1)

c) Se debe definir claramente el propósito que se persigue como ya mencionamos en el capítulo anterior, de los objetivos principales que mueven a quienes desean formar una holding; cabe aclarar que el propósito financiero del que en el aspecto fiscal forma una parte muy importante, constituye el propósito fundamental, sin el cual no debería intentarse la formación de la empresa tenedora.

En el transcurso de este capítulo transcribiremos una cláusula estatutaria que comprende el objeto social típico de una compañía controladora.

Dicho objeto social nos revela con toda claridad que el propósito de la compañía controladora es el comercio de acciones y de partes sociales de las otras empresas, así como la promoción y desarrollo de otras empresas de modo que crezca el patrimonio de la controladora; igualmente es fundamental dentro del objeto de una sociedad controladora el hacer llegar recursos financieros a las empresas en cuya propiedad participa.

(1) Rubio Gutiérrez C., Las Empresas Controladoras y su Consolidación Fiscal. Tesis; F.E.S.C. México, 1985.

d) Una vez que se resolvieron las cuestiones anteriores, el aspecto fiscal debe ser analizado, y diseñadas las operaciones y negocios jurídicos que produzcan el resultado deseado de formación de la controladora y de adquisición por ésta de acciones o partes sociales al menor costo fiscal.

El problema común a estos casos lo representa el bajo costo fiscal que los socios o accionistas (personas físicas han tenido en la adquisición de sus acciones o partes sociales). Ese bajo costo los obliga a reportar una cuantiosa utilidad al transmitir sus acciones a la controladora, y por tanto generar un impuesto sobre la renta a su cargo muy elevado. La alternativa de transmitir acciones a bajo precio a la controladora no resuelve el problema, sino que se corre el riesgo de hacer participe a la controladora de dicho costo fiscal.

Cabe advertir que no es conveniente que la controladora tenga personal asalariado, ya que éste participaría de las utilidades aun cuando resulten de ingresos no acumulables.

En consecuencia los grupos de empresas han optado por crear entidades legales separadas y especialmente diseñadas para proporcionar ciertos servicios de administración común a las empresas del grupo, especialmente los relativos a alta dirección, finanzas, planeación y relaciones industriales.

Considerando que ya hay diversas sociedades en operación, la constitución de la empresa controladora se realiza como sigue:

a) Se constituye la empresa controladora con el permiso previo de la Secretaría de Relaciones Exteriores, asignándosele un objeto social amplio que, obviamente, comprenda la adquisición y venta de todo tipo de títulos valor (acciones), bienes muebles e inmuebles para su uso, arrendamiento o enajenación, prestación de servicios, celebración de operaciones de mutuo (préstamos), otorgamiento de garantías y avales, etc.. El capital inicial puede ser bajo y después incrementarse, por lo que se recomienda constituirse como Sociedad Anónima de Capital Variable.

b) La empresa controladora adquiere la totalidad de las acciones (menos cuatro) de las diversas sociedades, como sigue:

- Se adquieren por medio de contratos de compra-venta, por razones de flexibilidad, adquiriéndose a crédito tales acciones, mismas que después se capitaliza su pasivo ya sea total o parcialmente según convenga a la controladora.

- El precio de las acciones por parte de la controladora se fija en función al valor fiscal que tengan para las personas

físicas dichas acciones de manera que dicha transacción no genere impuesto.

- Se tramita autorización ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para que la empresa controladora, al adquirir las acciones no tenga que retener a las personas físicas vendedoras el 20% importe de la compra por concepto de anticipo de impuesto sobre la renta, señalado en el Art. 103 de la ley de la materia, en vigor en 1984.

c) La empresa controladora se administra con un consejo de administración, en los que se recomienda que sus miembros sean los consejeros o administradores de las sociedades controladas.

d) La empresa controladora no debe tener ningún empleado para no incurrir en participación de utilidades a los trabajadores, pues de lo contrario habría una duplicidad, ya que se pagaría la participación en las empresas operadoras y en la controladora por los dividendos que cobra ésta última de las operadoras. (1)

(1) Rubio Gutiérrez C. Ob. cit. pág. 62.

4.3 Tipos de Empresas Controladoras.

En cuanto al derecho podemos decir que si bien la legislación mercantil no contempla este tipo de sociedades en específico, si las permite en base a que no limita el que las acciones o partes sociales pertenezcan a personas físicas, sino que pueden pertenecer a personas morales.

La legislación mexicana que únicamente se ha preocupado en específico del problema es la fiscal, por lo que no se puede precisar una definición jurídica de compañías controladoras.

La siguiente estructura de tipos de compañías controladoras la menciona E. A. Johnson O. en su libro "Compañía Dominatriz Holding Company" y es la siguiente:

- Compañía Dominatriz Pura.
- Sociedad Mercantil Controladora.
- Unidad de Fomento.
- Sociedad Dominatriz Familiar.ativa
- Sociedad Dominatriz Administrativa.
- Dominatriz en Asociación en Participación.

La clasificación de grupos empresariales para su estudio se ha dividido en dos, de acuerdo a su actividad y de acuerdo a su estructura.

A) POR ACTIVIDAD

Industriales: Producción, comercio o distribución
(Holding Mixta)

Financieras: Ejercen control únicamente (Holding Pura)

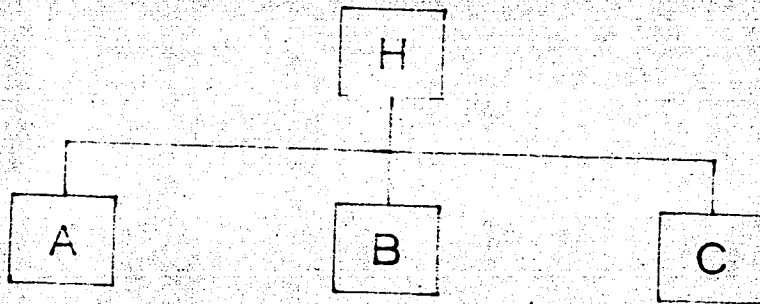
Se dice que la controladora pura es aquella que tiene como actividad la inversión en acciones, con todas sus operaciones inherentes.

La controladora operativa o mixta es aquella que además de las inversiones en acciones posee otros bienes y lleva a cabo operaciones, básicamente con sus subsidiarias, principalmente por concepto de arrendamiento de bienes y de financiamiento.

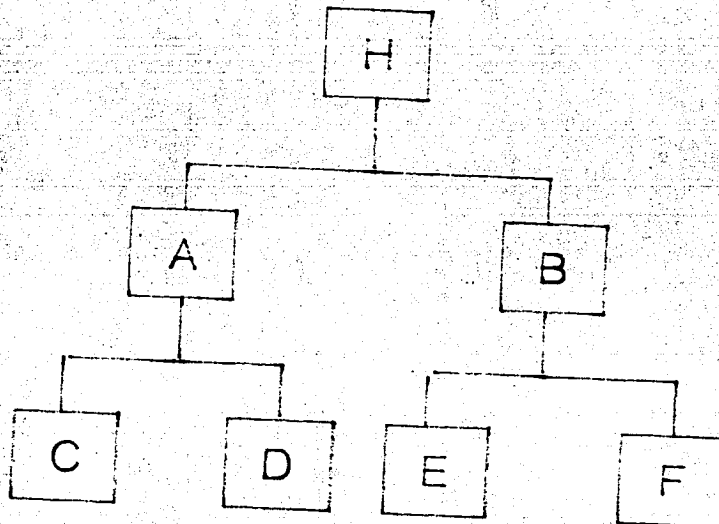
La operativa o mixta también puede ser una empresa con inversiones importantes en acciones y la explotación de un giro industrial o comercial lo cual no se recomienda, ya que no forma parte del objeto típico de este tipo de empresas.

B) POR ESTRUCTURA

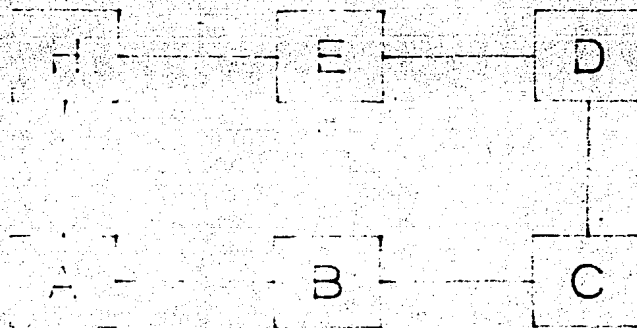
DE PARTICIPACION RADIAL



DE PARTICIPACION PIRANIDAL.



DE PARTICIPACION CIRCULAR



4.4 Causas de Expansión y como lograrlo

Debido al sistema económico en que se encuentra la empresa, presenta cierta tendencia a crecer. En muchos casos, esta tendencia puede estar ausente no porque no exista, sino que se ve limitada por la escasez de utilidades y la falta de inversión, pero por lo general se presenta como característica común a toda empresa.

El objetivo común buscado por todas las empresas, mismo que ha sido para muchos autores la finalidad básica de las empresas, es la obtención de la máxima utilidad posible ya que si ésta es escasa en relación con la inversión, o bien no

(1) De la Garza R. I. "La Empresa Controladora" por el I.M.E.F., A.C., México, D.F., 1980.

hay, entonces se restringirá el crédito o la obtención de capital.

Una empresa que no genera utilidades limita su desarrollo, y viceversa, además de atraer capitales, se podría reinvertir una porción logrando así el crecimiento.

Otras causas importantes que creemos necesarias señalar, son las siguientes:

- Crecimiento de la demanda.- El cual proviene del aumento de la población, del mayor consumo individual de sus componentes, los cambios de gustos, etc...

- Cambios tecnológicos.- Los cuales exigen cada vez más un nivel de producción superior, y en cierto modo, son las respuestas al estímulo del crecimiento de la demanda.

- Descubrimientos e innovaciones.- Ya sea que la empresa los haya logrado, como que la empresa los necesite, debido a la competencia en la que las empresas se encuentren inmersas. Debido a los grandes recursos que se necesitan para llevar a cabo las investigaciones, este campo se ha dejado para las grandes empresas solamente.

-Búsqueda de una mejor posición en el mercado.- Este estímulo presenta varias facetas como es el caso de asegurar materias primas, diversificar riesgos y algunos otros similares. (1)

Cabe señalar que según algunos autores la finalidad perseguida por las empresas como la maximización de las utilidades, no es ya el objetivo más importante, y que cada día va perdiendo más adeptos, sino que ahora es el crecimiento diversificado, sin embargo se observa que no se puede separar el crecimiento diversificado de la tasa de utilidad sobre la inversión.

En cuanto a las formas de lograr la expansión tenemos que en general los negocios pueden ser clasificados como internos y externos.

- Crecimiento interno.- El crecimiento interno se deriva del aumento de las operaciones de la empresa, el cual es resultado del aumento de la demanda de los bienes o servicios de la empresa, del establecimiento de nuevas líneas de productos, de nuevas áreas geográficas de ventas, etc..., financiadas por las utilidades del negocio, mediante pasivo o mediante aportaciones de capital.

(1) González H. A. y Meléndez S. J. M., Holding. Compañías Tenedoras Subsidiarias y Asociadas. México, 1982.

- Crecimiento externo.- El crecimiento externo es derivado de la adquisición de empresas con operaciones preexistentes, pudiéndose llevar a cabo esta adquisición en forma total, por medio de la compra de la empresa, por medio de una fusión o bien logrando el control de la empresa en cuestión, mediante participación mayoritaria en su capital contable. También puede llevarse a cabo con la creación de nuevas empresas.

4.5 Combinación de Empresas desde el punto de vista económico, legal, financiero y atendiendo a la forma de dominio o control.

Las siguientes clasificaciones consideran la concentración de empresas desde el punto de vista económico:

1. COMBINACIONES

VERTICALES. Son aquellas en las cuales las empresas agrupadas constituyen diferentes partes del proceso productivo, van desde la producción hasta la distribución de existencias.

HORIZONTALES. Son aquellas en las que están situadas en la misma etapa del proceso productivo, o sea que realizan la misma actividad.

EN CONGLOMERADO. Son aquellas en las cuales las empresas unidas tienen muy poco en común en cuanto a la producción o al mercado.

2. COMBINACIONES

CON FUNCIONES CONVERGENTES. Se tendría este tipo de combinación si de la producción normal de algunas de las empresas del grupo, surgen coproductos o subproductos que pueden ser aprovechados en la producción de las otras empresas del grupo.

CON FUNCIONES DIVERGENTES.

En el caso de que de la misma materia prima surjan diferentes productos que sean elaborados por dos o más de las empresas del grupo.

CON FUNCIONES DIFERENTES.

Quando nos encontremos en el caso de combinaciones sin ninguna interrelación.

**3. ATENDIENDO AL
TIPO DE ACCION****REALIZADA POR
LAS EMPRESAS.**

a) Realización de trabajos determinados dentro de un proceso (por ejemplo, acabados, tintes, apresto en lo textil, cromado, niquelados en metalurgia, etc.)

b) Prestación de servicios (como estudios de mercado, servicios administrativos y de gestión, etc.)

c) Producción de piezas, elementos conjuntos (como pueden ser equipos electrónicos del automóvil, carrocerías, etc.)

d) Concesiones, licencias, exclusivas y similares.

Existen diversas clasificaciones de la combinación de empresas, desde el punto de vista legal; algunas de ellas con diversos criterios y otras amoldadas a la legislación del país de que se trate. A continuación mostramos la clasificación que hizo Hausmann en 1926. (1)

(1) González H. A. y Meléndez, S.J.M. ob. cit.

1.-

**FIGURAS REALES
(UNIONES DE HECHO)**

A) Adquisición de empresas (compras
permuta, absorción, etc.)

B) Adquisición de
participaciones

Con Subordi-
nación

Con Coordinación.

Con Subordi-
nación

C) Creación de
nuevas entidades
con fines de -
unión de empre-
sas.

Con Coordinación.

TOTALIDAD
TITULOS
MAYORIA TI-
TULOS CON
DERECHOS PRE-
FERENTES
ENTRADA
COMO COMAN-
DITARIO
-ADQUISICION
RECIPROCA DE
PARTICIPA-
CIONES
CON SO-PURA
METI-
MIENTO MIXTA
-TRANSFORMA-
CION EN EM-
PRESA PRO-
PIA,
-DE UNA PAR-
TE DEL AC-
TIVO.
-INTERPRETA-
CION DE UNA
SOCIEDAD CO-
MO UN ORGANO
DE UN COM-
SORCIO O CO-
MUNIDAD.

2.-

FIGURAS JURIDICO-OBLI-
GACIONALES.
(UNIONES DE DERECHO)

A) Subordinación

CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO,
CESION DE EXPLOTACION SIN
PERDIDA DE LA PERSONALIDAD
JURIDICA.

CONTRATOS DE PUESTA EN SER-
VICIO DE EXPLOTACION, DE A-
RRENDAMIENTO, DE SERVICIOS.

B) Coordinación

POR TIEMPO LIMITADO, CON---
SORCIO OCASIONAL.

POR PLAZO MA-
YOR

PACTOS SOBRE
DETERMINADAS
CUESTIONES.

POOL

COMUNIDAD DE
INTERESES.

COMUNIDAD CEN-
TRAL DE INTE-
RESES, PASO
AL TRUST.

C) Otros acuerdos
sobre base con-
tractual.

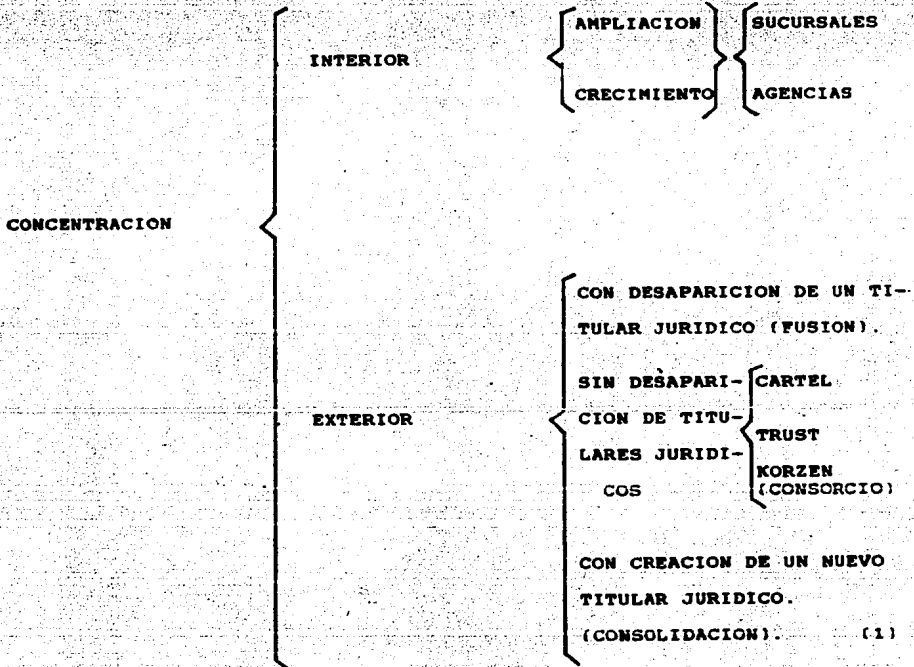
SIN CONTIN-
GENTE DE -
CAR- VENTAS:
TELS-CONTINGEN-
TE.

3.-

COMBINACIONES DE FIGU-
RAS JURIDICAS Y REALES

Rings, Asociaciones
de especuladores.
Consortios de muy va-
riada forma.

El tratadista Rodríguez y Rodríguez acepta la clasificación empírica:



(1) Rodríguez R.J., Tratado de Sociedades Mercantiles.

La combinación de empresas desde el punto de vista financiero va en relación a la forma de financiamiento que puede seguir una organización. Son varios los métodos de financiamiento que puede seguir una organización para combinarse y algunas veces se utiliza alguna combinación de ellos.

Entre los métodos de pago para llevar a cabo la combinación, encontramos los siguientes: transferencia de efectivo, y otros activos; emisión de acciones comunes, preferentes u obligaciones; obtención de créditos bancarios, etc.

La combinación de empresas podrá clasificarse desde el punto de vista financiero en la siguiente forma:

COMBINACION LLEVADA

A CABO POR:

- 1) Fusión de Empresas.
 - a) Total de una Empresa.
 - b) Mayoría de las acciones.
- 2) Compra
- 3) Intercambio de acciones.
- 4) Creación de nuevas empresas.
- 5) División de una empresa.

Parte de estas formas fueron ya analizadas dentro de la perspectiva legal y económica.

El análisis de cada una de las alternativas, deberá ser hecho por la empresa antes de decidir cual de ellas o cual mezcla le conviene.

A continuación mostramos la clasificación que de acuerdo a la forma de dominio o control una empresa se combina.

Como se pudo apreciar en la clasificación propuesta por Hausmann y tomando de ella las figuras reales o uniones de hecho en el cual clasificaba de la siguiente manera:

- a) Adquisición de empresas.
- b) Adquisición de participaciones.
- c) Creación de nuevas entidades con fines de unión de empresas.

En el primer caso, la empresa adquirida pierde su personalidad jurídica, pasando a formar parte de otra empresa; en este caso no se puede precisar el grado de dominio o de control.

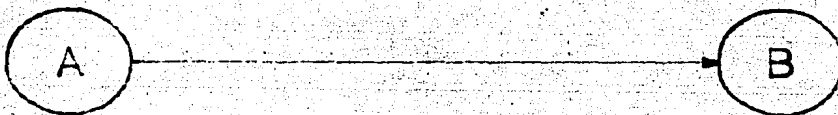
En los casos b y c, la empresa en la que participa, o la creada no pierden su personalidad jurídica constituyendo

unidades independientes. A consecuencia de lo anterior, se pueden controlar las operaciones de dichas compañías ejerciendo un dominio o control en la forma siguiente:

- 1) Control directo
- 2) Control indirecto
- 3) Control reciproco
- 4) Control circular
- 5) Control triangular
- 6) Formas más complejas o estructuras multiestratificadas

- 1) Control directo.

En el cual una sociedad controladora participa en el capital contable de una subsidiaria o bien crea una nueva entidad denominada sucursal, representada esquemáticamente así:



Donde A sería la compañía que domina o controla; B es la compañía controlada; la flecha indica la dirección en que se ejerce el control.

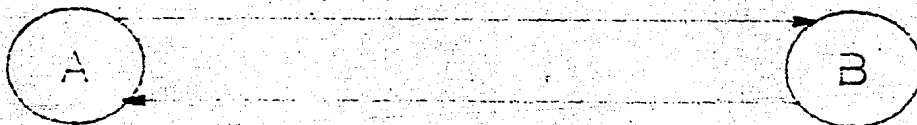
El grado de dominación normalmente se representa en forma de porcentaje sobre el capital de la empresa controlada.

2) Control Indirecto:



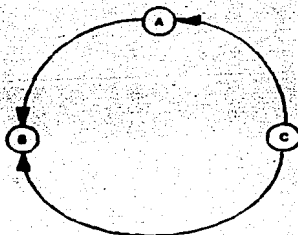
En este tipo de dominio aparece un nuevo nivel en la estructura del grupo: la empresa A participa en el capital de B; la cual a su vez participa en la empresa C. Como consecuencia la empresa A domina en forma indirecta a la compañía C.

3. Control recíproco.



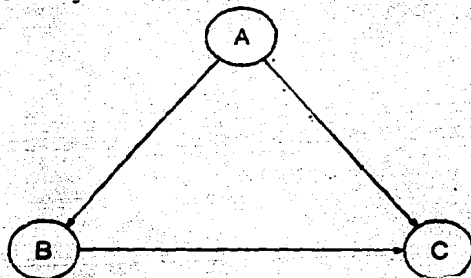
Se presenta cuando dos compañías se invierten o se participan en el capital contable simultáneamente. La empresa A participa en el capital de B, la cual a su vez participa en A.

4) Control Circular.



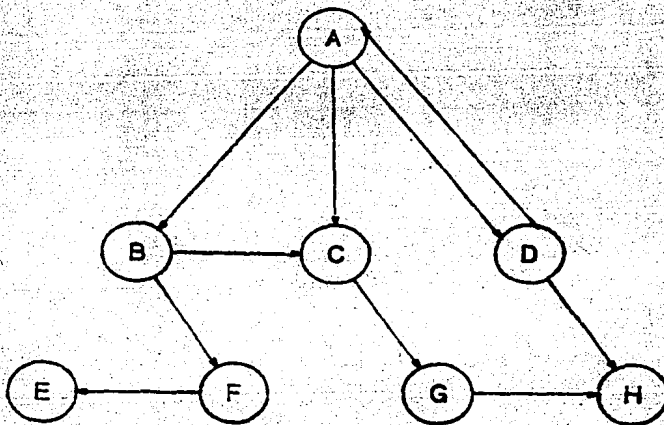
Dicha combinación surge de la combinación de un dominio de tipo indirecto y recíproco. En esta estructura la empresa A tiene inversión de sí misma en forma indirecta.

5) Control Triangular



El cual surge de una combinación de control directo e indirecto. La compañía A participa en el capital de B y en el capital de C; y a su vez tiene injerencia en C indirectamente, ya que B participa en C.

6) Estructuras Multiestratificadas.



Cuando la estructura se vuelve más compleja, es cuando se dan las estructuras multiestratificadas, las cuales derivan su nombre por tener varios estratos. (1)

4.5.1 Objetivo típico de las Empresas Controladas.

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

(1) Ibid, pp.

industriales 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 obligaciones propias o de terceros.

d) La adquisición, explotación y enajenación por cuenta propia o ajena, por cualquier título legal, de toda clase de concesiones, permisos, franquicias, autorizaciones, patentes y 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. (1)

(1) I.M.E.F., A.C., La Empresa Controladora en el Desarrollo y Crecimiento de la Empresa Familiar. México, 1980

4.6 Aspectos Financieros, e Inflación en una Empresa Controladora

Como hemos venido mencionando durante el desarrollo del presente trabajo al contemplar al grupo empresarial integrado como un sistema productivo formado por subsistemas empresariales tendremos la gran ventaja de poder planear en forma conjunta con las diversas empresas la planeación financiera que se requiera para lograr el crecimiento del "grupo" que integra la compañía controladora.

Cuando tratamos en la parte 3 de este trabajo las ventajas financieras, no tocamos el punto inflación que es muy importante para determinar su estructura financiera, ya que la Planeación Financiera a corto y largo plazo hoy en día encuentra:

- Altas tasas de inflación.
- Liquidez en decadencia en el sistema bancario mexicano, debido al bajo ahorro generado, ocasionado principalmente por el mismo proceso inflacionario.
- Altas tasas de interés, aunque por lo general abajo de las tasas inflacionarias. En la actualidad cuando se obtienen financiamientos sucede lo contrario.
- Tendencia hacia una gran carga de deuda en todos los sectores de la economía (incluyendo el gasto público)

- Incremento en la volatilidad de los mercados financieros.
- Decrecimiento de la economía nacional en los últimos tres años y oportunidades favorables de crecer.

Al tener presentes dichas circunstancias nos ayudará a ubicar a la empresa dentro de su marco económico - financiero propio, particular de ella, el que nos permitirá evaluarla más acertadamente en cuanto a capacidad de crecimiento basada en la propia generación de sus recursos y así mismo evaluar cual es su grado de endeudamiento de esta empresa, mismo que vamos a poder determinar y con esto fijar políticas, mediante el balance riesgo/rendimiento, así como el análisis profundo de los flujos de efectivo de la empresa.

La estructura financiera es una preocupación constante del alto ejecutivo, pues en tiempos como los actuales, los mercados de dinero y capitales son volátiles. Estos están demasiado competidos en la captación de fondos y se encuentran corroidos; los escasos fondos disponibles son caros, el efecto neto a mediano plazo es una declinación permanente en el crecimiento de la economía y de la productividad.

Se dice que la estructura financiera óptima proviene de alcanzar un apalancamiento (relación pasivo a capital) que

permita obtener fondos para mantener la tasa de crecimiento normal, soportando el riesgo y el costo dentro de los límites razonables.

En la compañía controladora podríamos alcanzar dicha estructura, ya que con poca inversión, la compañía puede controlar activos, lo que le da un factor muy alto de apalancamiento.

Para poder tomar decisiones sobre la empresa controladora se requiere de que su estructura financiera esté actualizada.

A finales de 1979 la Comisión de principios de contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., teniendo la inquietud de conocer efectivamente la estructura real de una compañía emitió el Boletín B-7:

"Revelación de los efectos de inflación en la información financiera". Este documento no pretendía dar una solución ideal a un problema tan complejo; su finalidad era ofrecer nada más un enfoque práctico, que sirviera de respuesta a la necesidad de establecer lineamientos que permitieran incrementar el grado de significación en la información contenida en los Estados Financieros.

Este boletín fue concebido como parte original de un proceso evolutivo y experimental, debido a la gravedad del problema inflacionario y se buscaba una solución al mismo. Durante 1980 se le dió una difusión amplia en todo el país, acerca de su aplicación y preceptos.

Las conclusiones y recomendaciones que se establecieron en este boletín fueron las siguientes:

- La conveniencia de que el boletín estableciera un solo método para determinar cifras actualizadas.

- Integración y reconocimiento del costo financiero real. Esto implica incorporación del efecto por posición monetaria en el Estado de Resultados.

- Conveniencia de reconocer la información relativa por efectos de la inflación en los Estados Financieros Básicos.

Por otra parte en 1973 se emitió el boletín B-5: Registro de transacciones en moneda extranjera, que en su época fue una solución circunstancial. Posteriormente en febrero de 1981, se emitió la circular 14 en la cual se establece que las fluctuaciones cambiarias deben afectar los resultados del periodo, pero debido al tratamiento ordenado en el B-7 para el resultado por posición monetaria, aceptaba otro

procedimiento distinto. Finalmente en febrero de 1983, se publicó la circular 19 tendiente a complementar algunos aspectos de la circular 14 en las condiciones económicas extraordinarias de ese momento.

De acuerdo a las circunstancias importantes actualmente en el entorno económico, la inflación se ha incrementado con mayor intensidad haciendo necesario hoy en día, que la información financiera sea una herramienta útil, para la toma de decisiones en el grupo.

Precisamente por los antecedentes y con base en la experiencia, aunada a la investigación, reflexión y discusión a nivel técnico, logró que algunas situaciones y conceptos fueran más claros, por lo cual fue posible desarrollar el boletín B-10.

Habiéndose sometido a consideración del Comité Nacional Colectivo del Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C., a partir del mes de junio de 1983 se creó el mismo, "reconocimiento de los efectos de la inflación en la información financiera".

4.6.1 Ventajas del reconocimiento de los efectos de la inflación en la información financiera.

Como lo comentamos en párrafos anteriores al tener la inflación una intensidad nunca vista en años anteriores, para interpretar la situación financiera de la empresa controladora, es importante actualizar su estructura financiera, con lo cual dicha información nos reportará las siguientes ventajas:

a) A la gerencia le sirve como instrumento de medición más preciso.

b) Sirve de soporte para las decisiones administrativas y financieras.

c) Sirve como elemento de control para vigilar el cumplimiento de los objetivos corporativos.

d) Sirve de base para la planeación a corto, mediano y largo plazo.

e) Norma las políticas de precios, apoya las negociaciones relativas a precios controlados y evita que se estén tomando decisiones sobre precios que no reconozcan los efectos inflacionarios.

f) Nos da la pauta para evaluar los financiamientos.

g) Sirve de punto de partida para determinar los pagos por conceptos de I.S.R. y P.T.U. (la Ley del Impuesto sobre la Renta en su Artículo 51, permite reconocer los efectos de inflación en las inversiones de activo fijo, dándonos una deducción importante por este reconocimiento).

h) Nos da bases firmes para las políticas y las decisiones en materia de dividendos.

i) Como instrumento de análisis para el inversionista interesado, ya que apoya sus decisiones de inversión en el mercado bursátil.

Para que la información cumpla con los objetivos y logre ser la herramienta útil que planteamos, deberá reunir, las siguientes características básicas:

1.- Utilidad en cuanto a la cualidad de adecuarse al entorno económico y proporcionar al usuario un instrumento de toma de decisiones.

2.- Confiabilidad para que el usuario acepte y utilice la herramienta financiera, para decidir con mayor certidumbre.

3.- Provisionalidad que no represente hechos totalmente acabados y terminados.

Las características de la utilidad serían:

a) Utilidad del contenido informativo, la que se obtiene a través de los siguientes atributos:

- Significación: Sería la capacidad de representar con símbolos, palabras, así como cantidades, la evolución, su estado y los resultados de operación de un grupo.

- Relevancia: Se seleccionan los elementos que mejor permitan al grupo captar el mensaje y operar sobre ella para lograr su fines corporativos.

- Veracidad: Aquí se incluyen eventos realmente sucedidos y de su correcta aplicación.

- Comparabilidad: Debe ser válidamente comparable en los diferentes puntos de tiempo para una entidad.

b) Utilización oportuna: Se debe contar con ella en el momento preciso en que se requiere conocer los hechos de que informa para tomar decisiones a tiempo.

Al igual que lo anterior la confiabilidad se basa en su:

- Estabilidad: se refiere a asegurar que la operación no ha cambiado con el tiempo y que la información producida fue obtenida aplicando la misma regla para la captación de sus datos, su cuantificación y su presentación, sin que esto implique un freno en la evolución del sistema.

- **Objetividad:** consiste en tener la certeza de que las reglas del sistema, no han sido deliberadamente distorsionadas y que la información se apega a la realidad.

Veracidad: que se puedan aplicar pruebas para comprobar que la información generada fue afectada correctamente por los efectos inflacionarios.

No todos los principios de contabilidad se ven afectados por los efectos inflacionarios, pero a los que así afecta, cabe la posibilidad de la utilidad y confiabilidad de los mismos, ante tan grave problema económico actual.

4.6.2 Métodos de Reexpresión de Estados Financieros

Desde que cobró relevancia la necesidad de reflejar los efectos de la inflación en los Estados Financieros, se ofrecieron simultáneamente como respuesta a nivel internacional dos enfoques distintos.

a) El método de ajuste por cambio en el nivel general de precios, que consiste en corregir la unidad de medida empleada para contabilidad general, utilizando pesos constantes en vez de pesos nominales.

b) El método de actualización de costos específicos, llamado también valor de reposición, el cual se funda en la medición de valores, que se generen en el presente, en lugar de valores provocados por intercambios realizados en el pasado.

Métodos adicionales. Existen algunos otros métodos de los cuales hacemos algunos comentarios.

1.- La reinversión de utilidades.- Consiste en hacer una separación de las utilidades anuales con el objeto de reinvertirlo en la empresa y no distribuirlo. Esta reinversión se obtiene separando de las utilidades disponibles cantidades que incrementen las reservas de capital, en un monto que por lo menos sea equivalente a la baja del poder adquisitivo de la moneda en relación al capital original: esto tiene como objetivo considerar el poder adquisitivo del capital inicial, y consecuentemente evita la descapitalización de la empresa. En este método no se toma en cuenta que las inversiones y los resultados de la empresa también se ven afectados por los efectos de la inflación, olvidándose por completo de ellos.

2.- Costos de reposición.- En los costos de reposición su teoría es llevar a cabo una serie de revaluaciones a los bienes no circulantes, con el objeto de que al ocurrir la depreciación correspondiente del total revalorizado, se

obtenga un costo de producción o de servicios que se aproxime al costo real expresado en moneda vigente, y al terminar la vida de los activos se hayan acumulado recursos suficientes para reponer los activos depreciados.

Este método trata de complementar al de reinversión de utilidades, al enfocar su atención al renglón más importante del activo total.

3.- La contabilidad ajustada a los niveles generales de precios (C.A.N.G.P.). Este método se basa en la contabilidad del costo histórico, es decir, que adopta esta técnica, pero además introduce la variante de corregir las unidades históricas a unidades monetarias equivalentes al poder de compra actual, siendo éste el índice general de precios al consumidor.

La contabilidad ajustada a los niveles generales de precios reexpresa las unidades monetarias que fueron utilizadas para adquirir un bien determinado, más no reexpresa propiamente el bien adquirido, por lo tanto se está en la situación de afirmar que esta contabilidad transforma a la contabilidad financiera en una contabilidad económica - financiera.

4.7 Método de Participación para revelar la situación Financiera de una Empresa Controladora.

A Medida que las empresas van evolucionando es frecuente que por razones comerciales, financieras, fiscales o de otra naturaleza, efectúen inversiones de carácter permanente en acciones emitidas por otras empresas. En virtud que desde un punto de vista jurídico tanto la empresa que efectúe la inversión, como las empresas emisoras de las acciones emitidas tienen su propia personalidad, y son consecuentemente entidades legales sujetas a presentar información individual sobre su situación financiera y el resultado de sus operaciones. Tradicionalmente las inversiones en acciones de carácter permanentes se han valuado al precio de costo para la adquiriente, la cual solo llega a afectar tal precio para reconocer un deterioro permanente en su inversión a la luz de la situación financiera en que se efectuó tal inversión.

Bajo este procedimiento tradicional, la empresa inversora registra como ingreso de su inversión, únicamente los dividendos en efectivo o en especie que recibe de las empresas en que tiene inversiones, siempre y cuando no se trate de dividendos en acciones de la propia emisora; según este criterio tradicional no reciben reconocimiento contable alguno.

Es por esta razón que el enfoque tradicional se ajusta al concepto de entidad, en un sentido jurídico, pero que no corresponde a la realidad práctica, ni al concepto contable de entidad. Por tal motivo cuando una empresa efectue inversiones de carácter permanente en acciones que representan la mayoría o una parte importante del capital social, por la cual la emisora está directamente influenciada en una parte por la inversionista, es evidente que de hecho ha surgido una entidad extra legal sobre la que debe presentarse información financiera que verdaderamente sea útil para los accionistas, acreedores de la inversionista y otros terceros interesados en ella, no bastaría por eso seguir procedimiento tradicional ya comentado.

Concientes de esta situación, los contadores han tratado de encontrarle solución mediante la preparación de Estados Financieros consolidados. Si bien este procedimiento constituye un gran avance en el mejoramiento de la información contable sobre una empresa y sus subsidiarias, el hecho de que en los Estados Financieros de la inversionista, como entidad jurídica separada (que es necesario seguir presentando para cumplir con requisitos legales) la inversión se presenta al costo y solo se reconocen ingresos derivados de esta inversión cuando se perciben dividendos, esta práctica dió como resultado que surgiera una gran discrepancia

entre los Estados Financieros Consolidados de una empresa, sus subsidiarias y los Estados Financieros individuales de la empresa inversionista, con la consecuente incertidumbre, sobre si los Estados Financieros de esta última, presentan efectivamente su situación financiera y el resultado de sus operaciones. Así mismo la práctica cada vez más frecuente de efectuar inversiones en acciones de otras empresas sin carácter mayoritario, pero si de tal magnitud que de hecho y por derecho permitan a la inversionista, ejercer una influencia preponderante en las decisiones de las operaciones en que efectúa tales inversiones, lleva a considerar que al tipo de inversiones permanentes debe darse un tratamiento congruente con el de inversiones mayoritarias que se logra a través de la consolidación.

4.7.1 Objetivo del reconocimiento de las Subsidiarias en el Método de Participación.

Uno de los objetivos principales para el tratamiento de los Estados Financieros consolidados y combinados, es el de reconocer actualizadas las inversiones permanentes de las compañías subsidiarias dentro de la empresa controladora.

Para determinar el tratamiento contable que debe darse a las inversiones permanentes definiremos los siguientes conceptos para su mejor comprensión.

De acuerdo a lo planteado en el Boletín 8, definiremos los siguientes conceptos:

a) Compañía tenedora, es la compañía propietaria del 25% o más de las acciones ordinarias de una empresa (el 25% se determino de acuerdo con la Ley General de Sociedades Mercantiles).

b) Subsidiaria. Es aquella compañía cuya mayoría de acciones ordinarias (más del 50%) es propiedad de otra empresa.

c) Asociada. Es una compañía de la cual otra empresa es propietaria de no menos del 25% y no más del 50% de las acciones ordinarias en circulación.

d) Afiliadas. Son aquellas compañías que sin tener inversiones de importancia entre si tienen accionistas comunes.

Después de haber definido los tipos de acciones, continuaremos con los conceptos que se definen en el Boletín de los Estados Financieros consolidados y combinados.

"Los Estados Financieros consolidados, son aquellos que presentan la situación financiera y resultados de operación de una entidad integrado por la compañía controladora y sus subsidiarias (independientemente de sus personalidades jurídicas) y se formulan substituyendo la inversión en acciones de compañías subsidiarias de la tenedora con los activos y pasivos de aquellas y eliminando los saldos y las operaciones efectuadas entre las distintas compañías, así como las utilidades no realizadas por la entidad."

"Los Estados Financieros combinados son aquellos que presentan la situación financiera y resultados de operación de compañías afiliadas como si fueran una entidad independientemente de su personalidad jurídica y se formulan sumando los Estados financieros individuales de compañías afiliadas, después de eliminar los saldos y transacciones (e inversiones en su caso), entre las mismas, así como las utilidades no realizado por la entidad."

4.7.2 Antecedentes de la aplicación del Método de Participación.

Los antecedentes que dieron la pauta para integrar en la compañía controladora al Método de Participación fueron los principios de contabilidad que determinan las bases para

cuantificar las operaciones del ente económico de los cuales los principales los mencionamos a continuación:

Realización. La contabilidad cuantifica en términos monetarios las operaciones que realiza una empresa con otros participantes en la actividad económica y ciertos eventos económicos que la afectan.

Las operaciones y eventos económicos que la contabilidad cuantifica se consideran por ello realizados:

- a) Cuando ha efectuado transacciones con otros entes económicos;
- b) Cuando han tenido lugar transformaciones internas que modifican la estructura de recursos o de fuentes; o
- c) Cuando han ocurrido eventos económicos externos a la empresa o derivados de las operaciones de ésta y cuyo efecto puede cuantificarse razonablemente en términos monetarios.

Otro de los principios que determinan las bases para cuantificar las operaciones del ente económico y su presentación es el de la revelación suficiente y se define como sigue:

"Revelación suficiente. La información contable presentada en los estados financieros debe contener en forma clara y

comprensible todo lo necesario para juzgar los resultados de operación y la situación financiera de la empresa"

La personalidad jurídica de las empresas constituye una limitación que en ocasiones impide cumplir con el principio de la "entidad", que es uno de los principios de contabilidad generalmente aceptados que delimitan al ente económico y a sus aspectos financieros.

En efecto, existen disposiciones legales que requieren la presentación de estados financieros individuales de compañías tenedoras. Estos estados generalmente tiene fines especiales, tales como su presentación a la asamblea general de accionistas de la compañía tenedora (de acuerdo con la Ley General de Sociedades Mercantiles) y a la Dirección General de Auditoría Fiscal Federal (de acuerdo con el Código Fiscal de la Federación).

Y el otro de los principios de contabilidad que identifican y delimitan el ente económico y a sus aspectos financieros, es el de entidad y que se define:

"Entidad. La actividad económica es realizada por entidades identificables, las que constituyen combinaciones de recursos humanos, recursos naturales y capital, coordinados por una autoridad que toma decisiones encaminadas a la consecución de fines económicos.

A la contabilidad le interesa identificar el centro de decisiones que persigue fines económicos particulares y que es independiente de otras entidades; por tanto, la personalidad de un negocio es independiente a la de sus accionistas o propietarios y en sus estados financieros solo deben incluirse los bienes, valores, derechos y obligaciones de este ente económico independiente. La entidad puede ser una persona física, una entidad moral o una combinación de varias de ellas."

La necesidad de identificar el centro de decisiones que persigue fines económicos particulares y que es independiente de otras entidades, así como las relaciones entre una compañía tenedora y sus subsidiarias, hace que el conocimiento de estas relaciones y sus efectos sean de primordial interés en materia de información financiera, principalmente para los accionistas y acreedores de la compañía tenedora.

La información relativa a este aspecto especial no puede ser comunicado a través de los estados financieros individuales de cada una de las empresas y por lo tanto se establece que:

"Las entidades consolidadas integran una unidad económica y están constituidas por dos o más entidades jurídicas, que

desarrollan actividades económicas y ejercen sus derechos y responden a sus obligaciones en forma individual, por lo tanto, carecen de personalidad jurídica propia y por razones de propiedad de capital y de facultad de tomar decisiones deben incluir en sus estados financieros consolidados todos los derechos, obligaciones, patrimonio y resultados de operaciones de conformidad con los principios de contabilidad aplicables al respecto."

Por las razones expuestas se opina que cuando se dan estas circunstancias de existencia de una entidad formada por una empresa tenedora y sus subsidiarias, solo se cumplirán los principios de contabilidad relativos, siempre y cuando se preparen estados financieros consolidados.

4.7.3 Reglas de valuación y presentación del Método de Participación.

Continuando con los aspectos que determinan el hecho de que se tengan que presentar estados financieros consolidados de acuerdo a los principios que determinan dicha situación, mencionaremos las reglas de valuación determinadas por dichos principios:

a) Para cumplir con los principios de contabilidad de

realización y revelación suficiente, las inversiones de compañías subsidiarias no consolidadas deben valuarse bajo el Método de Participación en el cual deberá revelar:

1) La inversión al costo de adquisición y agregar (o deducir) la parte proporcional de las utilidades (o pérdidas) de las subsidiarias, posteriores a la fecha de compra de las inversiones, de las cuales antes de efectuar dicho ajuste se deberán eliminar las utilidades o pérdidas que afectaran entre empresas subsidiarias.

En efecto si el costo de la inversión difiere del valor neto en libros al momento de la compra, por la diferencia se deberá ajustar el capital de la tenedora para dejarla valuada al valor real de la inversión adquirida y esta misma diferencia no debe incluirse en las utilidades o déficit acumulado consolidado (esto es, se elimina el efecto antes de emitir el estado financiero consolidado) procurando en la medida de lo posible deducirlo de la amortización y depreciación acumulada de los bienes, si este es el caso, calculando la vida probable de dicha inversión.

Para efecto de la presentación de los estados financieros consolidados se necesitan algunos requisitos previos para poder integrarlo:

1.- Los estados financieros individuales que se utilicen para

formular los estados financieros consolidados deben ser preparados a una misma fecha o con una diferencia que no exceda de tres meses de la fecha de los estados financieros consolidados. Dichos estados individuales deben cubrir un mismo periodo, excepto con las acciones que se hayan comprado de una o más compañías, de las cuales solo se consolidarán los resultados de ese periodo.

2.- En el caso de subsidiarias vendidas durante el periodo, el estado de resultados deberá incluir los resultados de operación de tales subsidiarias hasta la fecha en que se llevó a cabo la venta.

3.- Para que los estados financieros consolidados presenten la situación financiera y los resultados de operación como si la entidad fuera una misma compañía, la compañía tenedora y sus subsidiarias deben observar que la aplicación de los principios de contabilidad sea uniforme cuando las circunstancias sean similares (por ejemplo, que todas las compañías valúen sus inventarios bajo el mismo método).

Dentro de los estados financieros consolidados para que su presentación sea correcta se seguirán los conceptos que a continuación se mencionan:

1.- Deben aclararse las bases usadas en la preparación de estados financieros consolidados. En su caso debe

mencionarse la exclusión y razón de ello, de compañías de grupos y, en tal caso, deberá mostrarse información sobre los activos, pasivos y resultados de operación de las compañías no consolidadas, en una nota sobre los estados financieros.

2.- La diferencia entre el costo y el valor neto en libros de las acciones de las subsidiarias. Cuando el costo sea superior, el exceso debe presentarse como último renglón del activo. Cuando el costo sea inferior, la diferencia debe presentarse dentro de la "inversión de accionistas" (Capital Contable).

El método y período de amortización del exceso del costo sobre el valor neto en libros de las acciones de las subsidiarias debe informarse en los estados financieros, junto con el monto del cargo a resultados del período.

Las utilidades capitalizadas por las subsidiarias con fecha posterior a la adquisición de las acciones representan una restricción a las utilidades acumuladas y consecuentemente deben revelarse en los estados financieros consolidados.

4.- Participación de acciones minoritarias. La participación de los accionistas minoritarios deberá presentarse en el balance general inmediatamente antes de la "inversión de accionista".

La participación de los accionistas deberá presentarse en el estado de resultados como deducción, inmediatamente antes de la utilidad o pérdida neta. Asimismo en el estado de cambios en la situación financiera, debe presentarse como un cargo que no requirió de capital de trabajo.

5. CASO PRACTICO

5.1 Introducción

Dentro del entorno económico de las empresas, podemos encontrar una cantidad de variables que afectan directamente sus resultados y situación financiera de la empresa. De la misma manera sus resultados y situación financiera se verán favorecidos o desfavorecidos, siendo una empresa independiente o formando parte de un grupo de empresas. En el caso que analizaremos a continuación, trataremos de resaltar las ventajas y desventajas que estas dos situaciones presentan a la empresa.

Se dará mayor énfasis a la importancia que tiene en una época de crisis manejar una empresa con la fuerza económica que da el pertenecer a un grupo de empresas.

5.1.1 Aspectos Generales de la Empresa

La empresa fue fundada en el año de 1965 y su giro es la fabricación y comercialización de productos eléctricos automotrices, acudiendo principalmente a dos mercados:

Equipo Original: Es la venta dirigida a armadoras de automóviles en México.

Mercado de Reposición: Está formado por mayoristas, medio mayoristas y detallistas, los cuales comercializan y llevan directamente al consumidor este tipo de productos.

Sus principales productos son:

- Alternadores
- Bobinas
- Distribuidores
- Reguladores
- Bujías
- y otros.

Con el propósito de definir cual es la situación que guardan sus principales productos en el mercado, en relación a la competencia, y vistos como negocios individuales, en las siguientes dos gráficas que usa Boston Consulting Group para planeación estratégica, analizaremos la posición que se tenía como empresa independiente y la posición hacia donde se llevó cada producto al pertenecer a un "grupo" de empresas.

POSICION COMO EMPRESA INDEPENDIENTE

Posición del Negocio

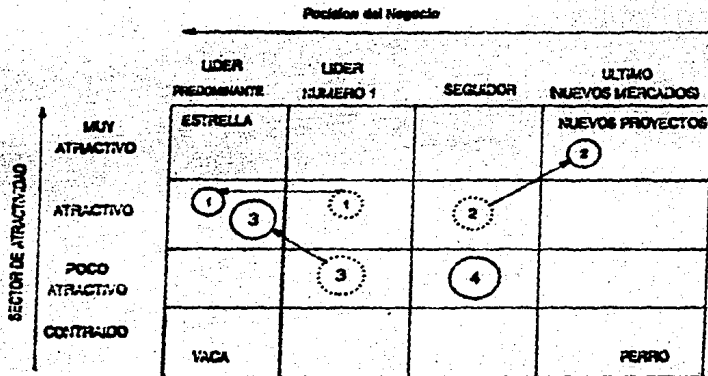
SECTOR DE ATRACTIVIDAD	Posición del Negocio			
	LIDER PREDOMINANTE	LIDER NUMERO 1	SEGUIDOR	ULTIMO NUEVOS MERCADOS
MUY ATRACTIVO	ESTRELLA			NUEVOS PROYECTOS
ATRACTIVO		1	2	
POCO ATRACTIVO		3	4	
CONTRAIDO	VACA			PERRO

1- REGULADOR DE VOLTAJE 2- DISTRIBUIDORES 3- ALTERNADORES
4- BUJIAS

Los negocios de alternadores y bujias se enmarcan en un negocio poco atractivo, empezando a decaer; esto significa que por falta de inversiones estos dos productos no podian ser impulsados hacia los cuadros superiores.

Los negocios de reguladores y distribuidores por falta de aplicaciones y falta de tecnología para el mercado que acude no se podía dar impulso para llegar a ser líder predominante o crecer hacia un negocio muy atractivo.

POSICION DEL NEGOCIO DENTRO DEL GRUPO



1- REGULADOR DE VOLTAJE 2- DISTRIBUIDORES 3- ALTERNADORES
4- BOMBAS



SITUACION ANTERIOR



SITUACION ACTUAL

Az ingresar al grupo y sanear su situación financiera (como se analiza más adelante) colocó a cada producto en una situación diferente a la que guardaba como empresa independiente.

REGULADORES DE VOLTAJE

Este producto fue llevado de lider No. 1 a lider preponderante dentro de un negocio atractivo, esto fue logrado con el desarrollo tecnológico de los productos que son requeridos por el mercado al que acude.

DISTRIBUIDORES

En este producto se ha marcado mas el cambio de tecnologia en el automovil; se ha cambiado de un distribuidor convencional a la distribución electrónica. Esta situación provoca que se desarrolle un producto con nueva tecnologia para empresas armadoras de automoviles y que se mantengan a la tecnologia convencional o anterior para abastecer el mercado de reposición.

Este producto pasa de ser un seguidor dentro de un negocio atractivo a un nuevo proyecto y con un sector muy atractivo.

Para llevarlo a una posición de seguidor o lider No. 1 y dentro del negocio muy atractivo, es necesario mayores inversiones en activos fijos, así como, análisis y desarrollo tecnológico del mismo.

ALTERNADORES

Este producto es basicamente vendido a plantas armadoras al pertenecer al grupo para avances tecnologicos, se llevó de un lider No. 1, en un sector poco atractivo a una posición de lider predominante en un sector atractivo.

BUJIAS

En este caso a pesar de que pertenece a un grupo mantiene su posición de poco atractivo y seguidor en el mercado, ya que existen otros competidores más fuertes.

Ahora veremos cuales son las ventajas y desventajas que se tienen al pertenecer a un grupo de empresas y también al estar como una empresa independiente, tal como lo podremos observar.

5.2 Análisis e interpretación de Estados Financieros

Antes de continuar con el análisis de la situación financiera de nuestro caso práctico, para mejor comprensión de las explicaciones, analizaremos a una compañía proyectada a un año a valores constantes después de ingresar al grupo, y así poder resaltar las ventajas y desventajas que se tienen al pertenecer al un grupo. A la empresa independiente la denominaremos "I" y a la empresa dentro del grupo la denominaremos como "G".

A continuación analizaremos los estados de resultados comparativamente, tanto como empresa independiente como en el grupo, así como el balance, índices financieros y flujo de fondos netos.

5.2.1 Estados FinancierosCOMPANIA "X" S.A. DE C.V.ESTADO DE RESULTADOSDEL 1ro DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 198X(MILLONES DE PESOS)

CONCEPTO					VARIACION	
	I	E	S	E	\$	%
VENTAS	10,147	100.0	10,680	100.0	533	5.2
COSTO DE VENTAS	6,841	68.4	6,881	62.4	280	4.0
UTILIDAD BRUTA	3,206	31.6	4,019	37.6	813	25.3
GASTOS DE OPERACION	1,318	13.0	1,179	11.1	139	10.8
RESULTADO DE OPERAC.	1,888	18.6	2,840	26.6	952	50.4
COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO	1,682	16.6	1,117	10.6	565	33.8
RESULT. ANTES I.S.R. Y P.T.U.	206	2.0	1,723	16.1	1,517	736.4
I.S.R. Y P.T.U.			140	1.3	(140)	(100.0)
UTILIDAD NETA	206	2.0	1,583	14.8	1,377	666.4

Como puede observarse la utilidad neta presenta una variación favorable con respecto a empresa independiente de \$ 1,377 M. o sea un 668.4% que se analiza como sigue:

- Por mayor fuerza comercial en el primer año se incrementó el volumen de venta en 5%.

- Por inversiones en activos fijos de \$ 291 M para mejorar procesos y como consecuencia se logró una productividad en el Costo de Venta del 4% o de 68.4 puntos como índice a la venta.

- Al reorganizar la estructura de personal administrativo por el cambio de enfoque y estilo de dirección se lograron ahorros de \$ 139 M o el 10.5%, reduciendo el índice en dos puntos de por ciento.

- El Costo Integral de Financiamiento se redujo en seis puntos de por ciento como índice a la venta por haber pagado parcialmente su endeudamiento al incrementar su flujo operativo por mayores utilidades.

COMPAÑIA "X" S.A. DE C.V.

BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE DE 198X

(MILLONES DE PESOS)

<u>C O N C E P T O</u>	<u>I</u>	<u>G</u>	<u>VARIAC.</u>	<u>%</u>
<u>ACTIVO:</u>				
BANCOS	121	627	(506)	(418.2)
CLIENTES	2,062	1,780	282	13.7
INVENTARIOS	2,029	1,942	87	4.3
OTRAS CTAS. POR COBRAR	58	58	-	-
ACTIVO CIRCULANTE	4,270	4,407	(137)	(3.2)
ACTIVO FIJO NETO	5,148	5,482	(334)	(6.5)
ACTIVO DIF. NETO	224	224	-	-
ACTIVO TOTAL	9,642	10,113	(471)	(4.9)
<u>PASIVO:</u>				
PASIVO SIN COSTO	755	933	(178)	(23.5)
PASIVO CON COSTO	1,500	134	1,366	91.1
PASIVO CORTO PLAZO	2,255	1,067	1,188	52.7
PASIVO LARGO PLAZO	3,411	3,127	314	9.1
PASIVO TOTAL	5,696	4,194	1,502	26.4
CAPITAL CONTABLE:	3,946	5,919	(1,973)	(50.0)
PASIVO Y CAPITAL	9,642	10,113	(471)	(4.9)

Lo más relevante de la comparación del Balance General es lo siguiente:

El Capital de trabajo operativo a financiar se reduce en \$547 M o el 16% por mayor control ejercido tanto en cuentas por cobrar como en inventarios; asimismo al adecuar las políticas de grupo al pasivo sin costo se incrementó y permitió mayores sobranes de efectivo. Visto en relación a la venta como empresa independiente representa el 33% y el logrado como parte del grupo se redujo al 26%.

El pasivo con costo a corto y largo plazo se redujo en \$1680 M por mayor generación de recursos; permitiendo ser una empresa con mayor liquidez con oportunidad de endeudamiento par mayor crecimiento.

En el capital contable se refleja un aumento de \$1973 M por un incremento en utilidades de \$1377 M y la revaluación de la misma.

5.2.2 Indices Financieros

A continuación mencionaremos los índices más importantes para una comprensión más clara de la empresa de nuestro caso haciendo énfasis en aquellos que en época de crisis económica todo inversionista debiera considerar:

INDICES FINANCIEROS

CONCEPTOS		1	0	VARIAC.	%
EFFECTIVO Y CTAS. POR COBRAR/ PASIVO CIRCULANTE	1	0.67	2.26	1.29	84.5
PASIVO TOTAL/ CAPITAL CONT.	1	1.44	0.71	0.73	80.1
RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO DESCONTADA LA INFLACION	2	15.0	78.7	80.7	+100.0
CONSERVACION DE PATRIMONIO	3	1.00	1.48	0.37	33.0
VALOR CONTABLE POR ACCION	4	43.84	86.77	21.82	80.0
UTILIDAD POR ACCION	4	2.29	17.80	15.30	+100.0
1= RELACION					
2= PORCIENTO					
3= VECES					
4= MILLES DE PESOS					

Como se puede ver en los dos primeros índices, en cuanto a liquidez se mejora el apalancamiento en un 50%.

RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO DESCONTADA LA INFLACION

Este índice nos muestra en que porcentaje nuestro capital contable esta superando la inflación.

La fórmula para determinar este índice es el siguiente:

$$\frac{\text{CAPITAL CONTABLE FINAL} + \text{DIVIDENDOS} - \text{AUMENTO DE CAPITAL} - \text{CAPITAL CONTABLE INICIAL}}{\text{CAPITAL CONTABLE INICIAL}} \times 100 - \text{INFL.}$$

Sustituyendo con los datos de la empresa dentro del grupo nos resulta:

$$\frac{5,919 + 0 - 0 - 2,459}{2,459} = \frac{3,460}{2,459} = 1.40 \times 100 - 65 = 75$$

Esto quiere decir nuestro patrimonio se cubrió 75 puntos arriba de la inflación. En el caso de la empresa en forma independiente se cubre 15 puntos, lo que nos da una diferencia favorable en el grupo de 60 puntos porcentuales, por mayores utilidades principalmente.

CONSERVACION DEL PATRIMONIO

Este índice nos muestra cuantas veces conserva el poder adquisitivo el capital contable al final del período.

La fórmula para calcular este índice es el siguiente:

$$\frac{\text{CAPITAL CONTABLE FINAL} + \text{DIVIDENDOS} - \text{AUMENTOS DE CAPITAL}}{\text{CAPITAL CONTABLE INICIAL} \times (\text{INFLACION} + 1)}$$

Sustituyendo:

(Datos de la empresa dentro del grupo)

$$\frac{5,919}{2,459 (0.65 + 1)} = \frac{5,919}{2,459 (1.65)} = \frac{5,919}{4,057} = 1.46$$

Como se puede observar en ambos casos se conserva el poder adquisitivo del capital, sin embargo como parte de grupo se logra superar este índice en un 33.9%.

COMPAÑIA "X" S.A. DE C.V.FLUJO DE EFECTIVO
AL 31 DE DICIEMBRE DE 198X(MILLONES DE PESOS)

C O N C E P T O	I	G	VARIAC.	%
RESULTADO NETO	208	1,583	1,377	668.4
CARGOS Y (CREDITOS) A RESULTADOS QUE NO REQUIEREN EFECTIVO	1,118	622	496	44.4
GENERACION DE RE- CURSOS	1,324	2,205	881	66.5
INCREMENTOS EN EL CAPITAL DE TRAB.	1,879	1,330	549	29.2
INVERSIONES EN AC- TIVO FIJO	-	291	(291)	(100.0)
FLUJO DE OPERACION	(555)	584	1,139	205.2
CONTRATACION O (PAGO) A BANCOS	1,050	(83)	1,133	107.9
DIVIDENDOS	500	-	(500)	(100.0)
APORTACION DE CAPITAL	-	-	-	-
FLUJO DE FONDOS NETOS	(5)	501	506	+100.0
SALDO INICIAL DE CAJA	126	126	-	-
SALDO FINAL DE CAJA	121	627	506	418.2

Como empresa independiente a nivel de flujo de operación resultó (desfavorable en \$555 M por mayor inversión en capital de trabajo, como se puede ver si la relacionamos con la variación de \$549 M que resultan de variación al compararse con el flujo como parte de grupo.

Comparando el flujo de fondos neto de la columna G contra la I como empresa independiente es favorable en \$506 M y analiza como sigue:

	M
Mayor generación por Utilidades	881
Reducción de Capital de trabajo	549
Inversiones en Activos Fijos	(291)
Pago de Financiamientos	(1133)
No pago de Dividendos	500

5.3 Ventajas y Desventajas

A lo largo de el caso práctico explicamos lo que sucedió con la empresa, tanto en forma independiente, como formando parte del grupo, trataremos de resumir cuales son las ventajas y desventajas que se tienen al pertenecer a un grupo.

VENTAJAS

1. Mejor control de sus operaciones por tener asesoría de la empresa controladora.
2. Ahorro en uso de sistemas computarizados que en forma externa son sumamente caros.
3. Asesoría, tanto legal, como fiscal, laboral, por parte de personas ajenas a la empresa (Corporativa) que le dan una visión distinta a los problemas y resolver los problemas favorablemente.

DESVENTAJAS

1. La dependencia que se crea por la asesoría del Corporativo, puede acarrear el que no se tomen decisiones en las que debe intervenir la empresa controladora. (Esperar a ver que dice la Holding).
2. Apatía del personal al cambio de estilo de dirección y apego a normas y políticas.

VENTAJAS

4. Mayor fuerza financiera - la cual permite que los financiamientos se obtengan en el momento que se requieren.
5. Mejor fuerza de comercialización del producto, a través de las otras empresas - subsidiarias y por el mejor conocimiento del mercado.
6. Permite hacer inversiones de planes de expansión que - permite una mejor capacidad de producción con la consiguiente apertura de nuevas - fuentes de trabajo.

DESVENTAJAS

3. Limitaciones en toma de decisiones en la empresa - por beneficios aparentes a nivel de grupo.
4. Pérdida de la comunicación directa con terceras - personas por compartir responsabilidades y autoridad entre empresas y corporativo.
5. La centralización de - funciones en exceso a nivel grupo.

CONCLUSIONES

A continuación mostramos las conclusiones más importantes del trabajo, algunas de ellas ya mencionadas a lo largo del desarrollo de los temas.

Como consecuencia de la revolución industrial y el acelerado proceso de desarrollo comercial comentado en el tema 1, se ha notado que es más común en estos días la formación de empresas controladoras.

Durante el desarrollo de los subtemas del tema 1, vemos que las empresas controladoras surgen como una necesidad al gran crecimiento que presenta en épocas actuales los factores económicos que afectan al aparato productivo del país; dichas empresas controladoras, le dan al aparato productivo y económico del país una fortaleza que le permite inclusive competir internacionalmente.

Así mismo, no necesariamente las empresas controladoras tienen que ser formadas por sociedades homogéneas, sino también al fin estratégico que las está formando.

En el tema 2 referenciamos el arranque que tuvieron las empresas controladoras llamadas anteriormente unidades de fomento, y las diversas ramas de la industria que pueden formar parte del grupo o controladora.

Es indudable que las decisiones que se toman, las cuales se mencionan en el tema 3, dentro del grupo dan como consecuencia el que las empresas o subsidiarias, les permitan trabajar independientemente, ya que la empresa controladora sirve como base de arranque a los destinos a los que se quiere llevar a una empresa, estos indudablemente como objetivo para fortalecer su economía y ser siempre empresas ganadoras.

Dentro de los subtemas del tema 3 mencionamos asimismo, que al formar parte de un grupo de empresas, en la cual existe una buena administración, es la mejor forma de lograr un mayor desarrollo y crecimiento, con lo cual se crea una imagen corporativa sólida.

Como lo mencionamos en las ventajas vistas en el tema 3, con la creación de una empresa controladora se logran los beneficios planeados, en finanzas, en relaciones laborales, legales, mercados, y permiten inclusive (en estas épocas de inflación en que el dinero es oro) una planeación fiscal

adecuada a las propias necesidades del grupo, sin deteriorar o lesionar a la contraparte.

Como se mencionó a lo largo del tema 4, además de obtener mejores condiciones de compra con sus proveedores, al utilizar las ventajas del mayoreo en la obtención de sus insumos, promociones, publicidad y tecnología, también podremos conseguir una optimización de los recursos humanos, ya que se puede contar con un equipo de ejecutivos y técnicos especializados, que proporcionen su amplia asesoría a todas las empresas operadoras o subsidiarias.

Durante el desarrollo del tema 4 y 5, se menciona que el poder financiero que le da la empresa controladora y sus subsidiarias al presentar sus Estados Financieros consolidados, le dan una imagen más sólida a la empresa en su situación financiera ante la vista de terceros, como proveedores, acreedores, accionistas de la empresa, al fisco federal y el público inversionista.

La fuerza que le da el grupo a todas sus empresas permite mayores fuentes de financiamiento, (bancos, público inversionista, etc.), para el desarrollo de sí mismas, y para la creación de otras nuevas empresas adicionales al grupo, estos aspectos vistos durante el desarrollo del tema 5.

Como lo fuimos mencionando a lo largo de los temas 4 y 5 es importante también destacar que en estas épocas de crisis en las que no reaccionar a tiempo, da como consecuencia la disolución de sociedades por falta de liquidez y contracción en los mercados internos, el grupo de empresas da una solución a esta situación por la fuerza que le imprime el respaldo del grupo empresarial.

Como se comentó en el tema 4, puede ser que la asociación de ciertos tipos de empresas, sea lo ideal para formar un grupo de Holding, pero esto dependerá de las funciones y misiones que el grupo le de a la sociedad.

Dada la importancia que hemos recalcado, para formar empresas controladoras, debemos tomar conciencia, que no solamente el formar la empresa controladora nos va a dar los resultados esperados, sino que también debemos tomar en cuenta que como en todo tipo de sociedades el factor humano es el que nos va a llevar al triunfo o al fracaso.

A P E N D I C E

"DECRETO QUE CONCEDE ESTIMULOS A LAS SOCIEDADES Y UNIDADES ECONOMICAS QUE FOMENTEN EL DESARROLLO INDUSTRIAL Y TURISTICO DEL PAIS."

Luis Echeverría Alvarez, Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos en ejercicio de las facultades que otorga el ejecutivo a mi cargo el Artículo 89, Fracción I, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; y

~~CONSIDERANDO~~

Que una estrategia de desarrollo que se funda en la política de pleno empleo requiere fomentar la creación de nuevas unidades productivas y ampliar las existentes, con el objeto de crear empleos y orientarlas hacia actividades que el ejecutivo federal considere conveniente se incrementen para formar parte de su gobierno.

Que esa misma estrategia de desarrollo requiere el aumento del gasto Público Nacional en favor de las clases, regiones y sectores más necesitados.

Que frente a la necesidad de promover, dentro del sistema de economía mixta que nos rige, las unidades productivas mexicanas y ante la imposibilidad de desviar el gasto público de las urgentes necesidades que tiene que satisfacer, se ha formulado un sistema de incentivo que flexibiliza la capacidad operativa y financiera de estas empresas, sin producir, en términos generales, sacrificio fiscal o que de producirlo implicaría un simple diferimiento en el pago del impuesto de la unidad productiva.

Que las características estructurales del incentivo obligan a limitarlo a los sectores manufactureros y turísticos capacitándolos para operar en economía de escala, sin que esto se aplique a otros sectores; pues se está en presencia de un instrumento que al lado de sus bondades tiene limitaciones superables y superadas por otras medidas de gobierno.

Que tanto el Código Fiscal de la Federación en su Artículo 13, como la Ley del Impuesto sobre la Renta en sus Artículos 3º Fracción III y 17, consideran sujeto pasivo de la relación

Jurídica Tributaria a las unidades económicas, por lo que con fundamentos en estos ordenamientos así como en lo dispuesto por el Artículo 19, Fracción VIII de la última Ley citada y conforme al principio de neutralidad fiscal, se otorga tratamiento similar a la empresa que se organiza en sucursales y a la que recurre al sistema de sociedades filiales; así como a los contribuyentes que como personas físicas enajenen acciones de las empresas que promueven a través de la Bolsa de Valores, con lo que prefieren organizarse en sociedades para lograr los mismos fines.

Que en ambas hipótesis el principio de neutralidad fiscal no se concibe en forma inerte, estático, como un simple dejar de hacer sino comprometido con el resto de nuestro tiempo; el desarrollo que busca la participación de todos los sectores en el aumento de la productividad y el reparto justiciero de sus frutos exigiéndose a las empresas que deseen utilizar incentivos fiscales, cumplan requisitos que garanticen la promoción de dicho desarrollo.

Que conforme a la ley para promover la inversión mexicana y regular la inversión extranjera, se impone el requisito de mexicanidad a las sociedades de fomento y se exige que la inversión extranjera en las empresas promovidas tenga el carácter de complementaria.

Que toda administración de incentivos técnicamente planeada exige el establecimiento de metas claramente cuantificables y el señalamiento de plazos que permitan evaluar sus resultados, por lo que este decreto contiene un sistema de evaluación por periodos bianuales y obliga al logro de objetivos mensurables en términos de incremento en relación al periodo anterior, de suerte que se exige un aumento constante a ritmo superior al del crecimiento del sector manufacturero en su conjunto, con lo que a la par que se garantiza la eficaz administración del incentivo, se establece un mecanismo de autocontrol que impide fomentar la ineficacia y nivela las pérdidas de una empresa con las utilidades de otras, de modo de salvaguardar la recaudación proveniente de la unidad económica.

DESCENTRALIZACION INDUSTRIAL

Que para aprovechar los incentivos que este decreto concede es necesario que las empresas realicen actividades benéficas a la economía nacional, tales como la mexicanización de sociedades con mayoría de inversión extranjera, creación de nuevos empleos, de nuevas empresas industriales y turismo, desarrollo tecnológico nacional, sustitución de

importaciones, inversiones en zonas de menor desarrollo económico relativo y en especial para la industrialización de recursos naturales y colocación de acciones entre el público.

Que por lo menos en cinco de las actividades citadas quienes utilicen los incentivos deben obtener aumentos significativos, debiendo además la unidad de fomento, incrementar sus ventas y servicios cuando menos en un tanto por ciento equivalente al compuesto por la suma del índice de crecimiento de la actividad industrial del país, más del 20% de dicho índice.

Que como el sistema resulta atractivo a las economías de escala, se pretende maximizar los beneficios que ello implica tanto a nivel de competencia con las compañías transnacionales en los mercados internacional y nacional, como en términos de ocupación buscando que las unidades de fomento no desplacen a empresas medianas y pequeñas que estén operando satisfactoriamente, ni ocupen posiciones monopolísticas a efecto de no provocar presiones excesivas sobre el nivel de precios; y coadyuven al logro de los objetivos de la política de desarrollo nacional.

Que una política coherente de incentivos a nivel federal exige su armonización con otras medidas de fomento y su

integración dentro del marco de la política fiscal nacional, en congruencia con las decisiones tomadas conjuntamente por la Federación y los Estados, tendientes a suprimir las medidas de exenciones, reducciones o subsidios de impuestos estatales de probada ineficacia respecto de las decisiones empresariales de invertir y que representan una sangría considerable a los exiguos recursos de las entidades federales.

**DECRETO QUE CONCEDE ESTIMULOS A LAS SOCIEDADES
Y UNIDADES ECONOMICAS QUE FOMENTAN EL DESARRO
LLO INDUSTRIAL Y TURISTICO DEL PAIS.**

Artículo 1º.

Para los efectos de este decreto, las unidades de fomento son unidades económicas que fomentan el desarrollo industrial del país y se forman por una sociedad de fomento y una o más sociedades promovidas que reúnan los requisitos que establece este decreto.

Para que la unidad económica pueda utilizar las medidas de estímulos que establece este decreto, la sociedad de fomento deberá comprobar ante la Secretaría de Hacienda y Crédito

Público, que el conjunto de sociedades que la forman, incrementan sus ventas y servicios en un tanto por ciento equivalente al compuesto por la suma del índice de crecimiento de la actividad industrial del país y el 20% de dicho índice, así como que obtiene incrementos significativos en términos del Artículo 2^o, por lo menos en cinco de las siguientes actividades:

I Mexicanización de sociedades con mayoría de inversión extranjera;

II Creación de nuevos empleos;

III Creación de nuevas empresas industriales y de turismo;

IV Desarrollo tecnológico nacional;

V Aumento de las exportaciones.

VI Sustitución de importaciones;

VII Inversiones en zonas de menor desarrollo económico relativo;

VIII Industrialización de recursos naturales;

IX Ampliación de empresas industriales y de turismo; y

X Colocación de acciones entre el público.

Para conceder la autorización de unidad de fomento a que se refiere el Artículo 8º, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público exigirá la comprobación de que en los últimos cinco años la unidad económica satisfizo los requisitos que señala este Artículo. En el caso de industrias nuevas o de industrias existentes pero con nuevos planes de inversión, la propia Secretaría concederá la autorización si a su juicio la importancia de sus activos y de sus planes de inversión posibilitan la realización de los requisitos señalados.

La sociedad de fomento deberá cada dos años comprobar ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público que la unidad económica que forma junto con las sociedades promovidas llena los requisitos que señala este Artículo.

Cuando dicha secretaria lo considere conveniente podrá ampliar ese periodo hasta cuatro años.

Artículo 2º.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público apreciará el cumplimiento de los requisitos a que se refiere el Artículo 1º, conforme a los siguientes criterios:

I El incremento deberá medirse en relación a la actividad del conjunto de empresas que forman la unidad de fomento y

con respecto al periodo inmediato anterior;

II El incremento deberá igualar o superar al promedio de la actividad industrial del país;

III Los incrementos se valorarán conforme a un análisis de conjunto de todas las actividades de promoción, considerando también los siguientes aspectos:

a) Que no desplacen a empresas pequeñas y medianas que estén operando satisfactoriamente;

b) Que no ocupen posiciones monopolísticas en el mercado nacional con perjuicio del público en general o de alguna clase social.

c) Que no provoquen presiones excesivas sobre el nivel de precios, atendiendo a la rama de actividades industriales específicas de que se trate;

d) Que no efectúen gastos considerados como de naturaleza suntuaria;

e) Que coadyuven al logro de los objetivos de la política de desarrollo nacional; y

f) Que se ajusten a las leyes del país y en especial a la ley para promover la inversión mexicana y regular la inversión extranjera.

IV Por lo que respecta a la mexicanización de sociedades con mayoría de inversión extranjera no se exigirá incremento alguno respecto del periodo anterior, pero se atenderá a las siguientes condiciones:

a) Que se obtenga el número de acciones necesarias por empresas para que la inversión extranjera se ajuste a la ley para promover la inversión mexicana y regular la inversión extranjera;

b) Que los títulos estén inscritos en el Registro Nacional de Inversiones Extranjeras por lo menos durante los dos años anteriores a la adquisición de los mismos, salvo que se trate de títulos expedidos con menor antigüedad o que su adquisición se efectúe antes de que el citado registro cumpla dos años de existencia; y

c) Que una vez efectuada la adquisición, los títulos permanezcan por lo menos durante dos años en los activos de la sociedad o sociedades adquirentes o dentro de estos dos años sean transmitidos a terceros, conforme a programa de colocación sujeto a la aprobación de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a fin de evitar la especulación y asegurar el cumplimiento a las disposiciones sobre inversión extranjera.

V Tratándose de la creación de nuevos empleos, el incremento se calculará tomando en consideración los números máximo y mínimo de trabajadores contratados durante los periodos presente e inmediato anterior, respectivamente.

VI No se considerará creación de nuevas empresas industriales o de turismo las que derivan de adquisición, fusión o liquidación de sociedades sin un incremento de activos en proporción importante respecto de los existentes antes de la adquisición, fusión o liquidación:

VII El incremento en el desarrollo tecnológico se medirá en relación a los recursos destinados para tal fin, comparando por periodos, salvo que se trate de prestación de servicios de tecnología efectuados en el extranjero, caso en el cual no se exigirá incremento alguno sobre el periodo anterior:

VIII Por sustitución de importaciones se entiende la elaboración de productos necesarios para cubrir faltantes de consumo nacional que durante los últimos dos años hayan sido superiores al 20% anual de dicho consumo, con la condición de que los precios de los productos que sustituyan los importados sean similares a los vigentes en el mercado interno de los principales países proveedores o del mercado del país en el caso de existir producción nacional, salvo que la Secretaría de Industria y Comercio establezca políticas específicas para

tales artículos, supuesto en el cual el requisito se cumple únicamente cuando los precios se ajustan a tales políticas. La Secretaría de Hacienda y Crédito Público podrá asimilar al concepto expresado los productos en relación con los cuales existen razones suficientes para preveer un déficit en la producción nacional;

IX Respecto a las inversiones en zonas de menor desarrollo económico relativo no se exigirá incremento alguno en relación al período anterior y se atenderá a la delimitación en zonas que señala el Decreto publicado en el "Diario Oficial" el 20 de julio de 1972, considerándose como zonas de menor desarrollo las zonas 2 y 3 a que se refiere dicho decreto;

Tratándose de industrialización de recursos naturales se exigirá se trate de aquellos que, a juicio de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, no lo esten suficientemente;

X Tratándose de la ampliación de empresas industriales y de turismo, se exigirá un incremento respecto del período anterior en la inversión de activos industriales, de turismo o de ambos en un tanto por ciento equivalente al compuesto por la suma del índice de crecimiento de la actividad industrial del país y el 20% de dicho índice;

XI Por lo que respecta a la colocación de acciones de una o varias sociedades de la unidad de fomento, ésta se efectuará

a través de Bolsa de Valores dentro del gran público inversionista y conforme a programa de colocación sujeto a la aprobación previa o posterior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a fin de evitar la especulación; y

XII En el primer periodo que se compruebe ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, los incrementos se medirán comparando las dos mitades de dicho periodo. En los subsiguientes se comparará con el periodo inmediato anterior.

Artículo 3º.

En este decreto se denomina "Sociedad de Fomento" a la sociedad anónima mexicana legalmente constituida y que satisface los requisitos siguientes:

I Tener su capital totalmente suscrito salvo que sea de capital variable:

II Que todas sus acciones sean propiedad de mexicanos o de sociedades mexicanas con cláusula de exclusión de extranjeros en las que, a su vez, las sociedades mexicanas que sean socios tengan la misma cláusula y así sucesivamente, de manera que nunca un extranjero pueda intervenir directa o indirectamente de la sociedad.

III Que ninguna de sus acciones sea propiedad de una sociedad en la que la sociedad de fomento sea socia;

IV Que su actividad se limite a comprar y vender acciones o partes sociales; a otorgar o garantizar créditos destinados únicamente a las sociedades promovidas y a prestarles servicios o efectuar estudios de promoción, ampliación o reestructuración, destinados exclusivamente a las sociedades promovidas existentes o que se desee formar; y

V Que se invierta por lo menos el 75% de sus activos en acciones de empresas industriales, de turismo o en otorgamientos de crédito a las mismas, sin que en este último caso la inversión exceda del 30%. Los activos restantes podrán ser invertidos en:

- a) Inmuebles de uso industrial.
- b) Inversiones transitorias que no tengan carácter especulativo;
- c) Empresas comerciales que se establezcan en las franjas fronterizas o en la zona libre del país, o que comercialicen primordialmente los productos de alguna o algunas de las sociedades promovidas;
- d) Empresas de servicio destinadas primordialmente a las sociedades promovidas o a la planeación de nuevas empresas.
- e) Inversión en activos destinados exclusivamente a la operación de la sociedad, y

f) Otros bienes o actividades, previa autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Artículo 4º.

Se denomina "Sociedad Promovida" a la Sociedad Anónima mexicana legalmente constituida y que satisface los siguientes requisitos:

I Que la sociedad de fomento controle directa o indirectamente más del 50% de las acciones comunes de la sociedad;

II Que la dirección y administración de la empresa esté a cargo de mexicanos. Cuando la sociedad cuente con un consejo de administración, la mayoría de sus integrantes deben ser mexicanos; si se utilizan servicios de extranjeros la empresa debe indicar la forma en que da cumplimiento a las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo, relativas a la capacitación de trabajadores mexicanos;

III Que no sea institución de crédito, de seguros o de fianzas u organización auxiliar de crédito;

IV Que invierta por lo menos el 75% de sus recursos en activos industriales o de turismo, salvo en los casos a que se refieren los incisos c, d, y e de la fracción IV del Artículo 3º;

V Que no sea propietaria de acciones de una sociedad que controle directa o indirectamente acciones, de la sociedad de fomento, ni de una sociedad que controle directa o indirectamente acciones de la propia sociedad.

VI Que no esté exenta totalmente del impuesto al ingreso global de las empresas o sujeta a régimen especial de tributación para efectos de este impuesto;

VII Que no goce de subsidios ni disfrute de franquicias, exenciones o reducciones a impuestos locales;

VIII Que cierre su ejercicio fiscal en la misma fecha que la sociedad de fomento o dentro de los tres días anteriores, salvo autorización especial de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público;

IX Que presente ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público la constancia correspondiente del Registro Nacional de Transferencia de Tecnología de los actos, contratos o convenios que conforme a la ley que crea dicho registro se debe inscribir en el mismo.

Cuando los pagos al exterior sean por concepto de créditos los intereses no deberán exceder a los que rijan en el mercado internacional, y

X Que tengan como mínimo un 60% de contenido nacional dentro de su costo directo de producción. La Secretaría de

Hacienda y Crédito Público podrá autorizar un porcentaje inferior al contenido nacional cuando se requieran materias primas no disponibles en el país o cuando la sociedad se compromete en un plazo y conforme a un programa que acepte la propia Secretaría, a alcanzar dicho contenido. Este requisito no es exigible a las empresas maquiladoras, conforme a las disposiciones específicas para tales empresas.

Artículo 5º.

Las sociedades de fomento podrán solicitar de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público la autorización a que se refiere la fracción VII del Artículo 19 de la Ley del Impuesto sobre la Renta, siempre y cuando perciban las ganancias por enajenación de acciones en su carácter de accionistas de Sociedades Anónimas mexicanas que posean una estructura de Capital Social, conforme a la cual la participación de mexicanos, represente como mínimo el 51% y estén inscritas en Bolsa de Valores, colocando de manera importante y por conducto de la propia Bolsa, sus acciones dentro del gran público inversionista. A este efecto la sociedad de fomento presentará ante la Secretaría los programas de colocación de acciones y de inversiones, indicando política de adquisición y selección de valores.

En el caso de que las sociedades de fomento no se acojan al régimen que prevé el Artículo 7º, quedan obligadas a cumplir únicamente con los siguientes requisitos:

I Garantizar que la propia sociedad de fomento y el conjunto de empresas en que invierta sus recursos constituyen una unidad de fomento industrial conforme a los lineamientos que contienen los Artículos 1º y 2º de este reglamento:

II Ajustarse a lo dispuesto en el Artículo 3º;

III Acreditar que las sociedades que promueven llenan los requisitos que señalan las fracciones I, III, IV, V, VII y IX del Artículo 4º;

IV Solicitar autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para que en unión de otras sociedades, se le considere o deje de considerar como una unidad de fomento.

V Informar a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público de toda nueva adquisición de acciones o partes sociales de una sociedad indicando el monto de la inversión, la actividad de la sociedad y el porcentaje de participación que tiene el Capital Social de la misma; asimismo deberá informar a la propia Secretaría del avance de sus programas de colocación de acciones y de la desincorporación de cualquier sociedad a la unidad de fomento, y

VI Llenar los libros y registros que determine la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, así como cumplir los requisitos que le señale en los términos de este reglamento y proporcionar la información y documentación que le solicite el efecto.

Artículo 6°.

Las sociedades que paguen dividendos a la sociedad de fomento no retendrán el impuesto a que se contrae la fracción V del Artículo 19 de la Ley del Impuesto sobre la Renta.

Artículo 7°.

Las sociedades de fomento podrán solicitar autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para determinar el ingreso global gravable de la unidad de fomento y pagar el impuesto correspondiente conforme a los instructivos que en su caso expida la propia Secretaría. En todo caso se respetarán los principios siguientes:

I La sociedad de fomento y las sociedades promovidas presentarán declaración individual determinando y pagando el impuesto que les corresponda, conforme a lo dispuesto en la Ley del Impuesto sobre la Renta.

II Se determinará el impuesto de la unidad de fomento aplicando a su ingreso global gravable, que es la diferencia entre la suma de los ingresos acumulables y de las deducciones autorizadas declarado por las sociedades que la forman, la tarifa del Artículo 34 de la Ley del Impuesto sobre la Renta:

III La sociedad de fomento, en la declaración de la unidad de fomento, determinará la diferencia entre el impuesto global gravable causado por las sociedades que la forman.

Si la diferencia conforme al párrafo anterior arroja saldo a cargo, la sociedad de fomento se enterará junto con la declaración de la unidad de fomento. Si el saldo fuera a favor se considerará dicha cantidad a favor de la sociedad de fomento, quien podrá solicitar su devolución o compensarla con los pagos a cargo de la unidad de fomento, o con su costeamiento con los pagos provisionales o definitivos a cargo de cualquier sociedad promovida.

La devolución o compensación que pudiera resultar de la diferencia entre el impuesto causado por la unidad de fomento y los impuestos causados por las sociedades que la forman no excederán a la suma de los impuestos pagados por las sociedades de fomento y las sociedades promovidas, salvo que

el saldo a favor en exceso provenga de franquicias, reducciones o exenciones parciales al mismo impuesto y dicho saldo no exceda al monto de tales franquicias, reducciones o exenciones parciales:

IV La sociedad de fomento es responsable por los créditos fiscales a cargo de la unidad de fomento y queda obligada a presentar, dentro de los cuatro meses siguientes al cierre de su ejercicio, la declaración correspondiente.

V La amortización de pérdida de cada una de las sociedades promovidas no tendrá efecto alguno en la determinación del ingreso global gravable de la unidad de fomento, salvo que en años anteriores no haya sido deducido en la declaración correspondiente.

VI Se eliminará del ingreso global gravable de la unidad de fomento la ganancia o la pérdida derivada de la enajenación de inmuebles no depreciables realizada entre sociedades que forman parte de dicha unidad de fomento, y

VII La unidad de fomento no está obligada a efectuar pagos provisionales.

Artículo 9º.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público podrá otorgar las autorizaciones a que se refiere el Artículo 8º, conforme

a las disposiciones siguientes:

I Toda sociedad que participe en la determinación ingreso global gravable en la unidad de fomento deb continuar participando en el mismo, salvo autorizac: expresa de la propia Secretaria.

II Cuando así lo determine la propia Secretaria, sociedad cuyas acciones comunes sean propiedad de la unid. de fomento en más del 50% de la cual la unidad de foment controle, por conducto de una o varias de las sociedades qu la componen, la mayoría de sus acciones comunes participar en la determinación del ingreso global gravable de la unida: de fomento, estando facultada la misma Secretaria para condicionar la autorización respectiva a que las sociedades reunan los requisitos que señala el Artículo 4^o, para ser consideradas sociedades promovidas:

III Las sociedades que integren la unidad de fomento, deberán informar a la propia Secretaria de cualquier transferencia de acciones que tenga por efecto el control de la mayoría de las acciones de una sociedad o la pérdida de tal control por la unidad de fomento. Esta información deberá ser proporcionada en el plazo de un mes contado a partir de la fecha en que se produzca alguno de los efectos a que alude esta fracción, y

IV En los casos en que una sociedad desincorpore de una unidad de fomento o cuando ésta deje de considerarse como tal la sociedad de fomento deberá determinar en cantidad líquida los beneficios fiscales obtenidos y que hayan sido producidos por la sociedad o, sociedades que desincorporen o por el conjunto de sociedades promovidas, en su caso.

La sociedad de fomento queda obligada a enterar las cantidades que resulten de la liquidación, sean por concepto de pérdida que la sociedad que se desincorpora guarde el derecho a amortizar o sean por concepto de utilidades diferidas.

Artículo 10°.

La sociedad de fomento deberá llevar los libros y registros que determine la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, para cumplir con los requisitos que señalan en este decreto y queda obligada a proporcionar toda la información y documentación que soliciten al respecto.

En todo caso y salvo autorización de la propia Secretaría, la sociedad de fomento estará obligada a :

I Presentar dentro de los cuatro meses siguientes al cierre de su ejercicio fiscal los estados financieros

dictaminados por Contador Público, correspondientes a cada una de las sociedades que integran la unidad de fomento; además acompañará una lista completa de los valores comprendidos en su activo y el activo de las sociedades en que controle más del 50% del Capital, indicando el por ciento que representa en el Capital de las sociedades en las cuales tenga inversión, y

II Presentar los estados financieros dictaminados por Contador Público o los estados financieros proforma dictaminados también por Contador Público, cuando solicite cualquiera de las autorizaciones que señala el Artículo 8º.

Artículo 11º.

El incumplimiento a las disposiciones de este Decreto o las resoluciones que de él emanen dará lugar a la cancelación total o parcial de los beneficios otorgados o a la suspensión de los mismos. La Secretaría de Hacienda y Crédito Público dictará la resolución de cancelación o de suspensión después de escuchar a los interesados y atendiendo a la gravedad y trascendencia del incumplimiento que la ocasione. (1)

(1) Diario Oficial de la Federación publicado en el año de 1973.

BIBLIOGRAFIA:

1) Holding. Compañías Tenedoras, Subsidiarias y Asociadas.

Autor: Antonio González Hernández
José Manuel Meléndez Siegrist

Editorial: Limusa

2) Compañía Dominatriz, Holding Company.

Autor: Eduardo A. Johnson Okhuysen

Editorial: Humanitas. Centro de Investigación y Postgrado

3) Contabilidad de Sociedades

Autor: Manuel Reza

Editorial: Ediciones Contables y Administrativas, S.A.

4) Las Holding, Problemas Económicos y cuestiones jurídicas que plantean

Autor: Francioni Manuel J.

Editorial: Banco de México

5) Asamblea y fusiones de Sociedades Mercantiles

Autor: Vázquez del Mercado

Editorial: Porrúa

6) La Empresa

Autor: Mario Bauche García Diego

Editorial: Porrúa

- 7) **Concentración de Empresas y Consolidación de Balances**
Autor: Capella Sn. Agustín Mariano
Banco de México
- 8) **Empresas Conglomeradas, ensayos, conferencias, etc.**
Autor: Allen G. C.
Banco de México
- 9) **La Consolidación de Estados Financieros y sus problemas más comunes**
Autor: Raul de Garay Aguilar
Tesis UNAM Escuela Nacional de Comercio y Administración.
- 10) **La Sociedad de Control. Nueva forma social, objeto y conceptualización**
Autor: Rodolfo León León
Editorial: Academia Mexicana de Derecho Bursatil A.C.
- 11) **Asociación, Organizaciones Modernas**
Autor: Etzioni Amitai
Editorial: Hispano Americana
- 12) **La Empresa Controladora en el Desarrollo y Crecimiento de la Empresa Familiar**
Autor: I.M.E.F., A.C. (Ensayos, conferencias, etc.)
Banco de México

- 13) **Tratado de Sociedades Mercantiles**
Autor: Joaquín Rodríguez y Rodríguez
Editorial: Porrúa
- 14) **La Consolidación Fiscal**
Autor: Alberto Navarro Rodríguez
Editorial: Themis
- 15) **Empresas Controladoras - Concepto, tipos y formación**
Autor: Icaza L. A.
Editorial: I.M.C.P.
- 16) **Controladoras**
Autor: Sade, Z. H.
Editorial: I.M.E.F.A.C.
- 17) **Estados Consolidados**
Autor: Edwin Lewis J. B.
Editorial: Hispanoamericana
- 18) **Enciclopedia de Administración, Control y Organización de Empresas**
Autor: S. J. de Aragón
Editorial: Madrid: Aguilar

19) Ley General de Sociedades Mercantiles 1984

20) Administración Financiera

Autor: Steven E. Bolten

Editorial: Limusa

21) Estrategias para formar una Holding

Autor: E. González Ardines

Editorial: I.M.E.F.A.C.

22) Empresas Controladoras y su Estrategia

Autor: E. J. González

Editorial: I.M.E.F.A.C.

23) La Empresa Controladora

Autor: R. I. de la Garza

Editorial: I.M.E.F.A.C.

24) Apuntes de Derecho Mercantil

Autor: Ignacio Carrillo Z.

Editorial: Banco y Comercio, S.A.

25) Derecho Mercantil

Autor: Arturo Puente y F. y
Octavio Calvo M.

Editorial: Banca y Comercio

26) Políticas Financieras e Inflación

Autor: I.N.E.F.A.C.

**27) B-8. Estados Financieros Consolidados, Combinados y
Valuación de Inversiones permanentes**

Autor: I.M.C.P.

**28) B-10. Reconocimiento de los efectos de la inflación en
la información Financiera.**

Nutor: I.M.C.P.