

300608
3
20



UNIVERSIDAD LA SALLE
ESCUELA DE CONTADURIA
Y ADMINISTRACION
INCORPORADA A LA U.N.A.M.

"CONSOLIDACION DE ESTADOS FINANCIEROS
COMO OPCION DE CRECIMIENTO"

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A
ERNESTO BANDALA PIMENTEL

México, D.F.

1988.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	<u>Página</u>
INTRODUCCION	I
CAPITULO I ANTECEDENTES Y GENERALIDADES	
1.1 De las Empresas	1
1.1.1 Causas de la Agrupa- ción de Empresas	7
1.2 De los Inversionistas	8
CAPITULO II LA PLANEACION FINANCIERA EN UNA AGRUPACION DE EMPRESAS	
2.1 Conceptos Generales.	11
2.2 La Administración Financiera	13
2.3 Funciones de la Administra - ción Financiera	16
2.4 Técnicas de la Administración Financiera	17
2.5 Dificultad para las Empresas Pequeñas y Medianas de alle- garse de una Planeación Finan- ciera completa	22
2.6 Consolidación de Actividades y Estados Financieros	23
2.7 COORDINACION entre los Ejecu- tivos Generadores de la Agru- pación de Empresas	27
2.8 Tipos de Agrupación de Empresas	
2.8.1 Económica	29

	<u>Página</u>
2.8.2 Legal	31
2.8.3 De Control	33
2.8.4 Financiera	35
CAPITULO III	
VENTAJAS DE LA AGRUPACION DE EMPRESAS	
3.1 Aspectos Corporativos	38
3.2 Aspectos Financieros	48
3.3 Aspectos Legales	67
3.4 Aspectos Fiscales	74
CAPITULO IV	
CASO PRACTICO	
4.1 Método de Consolidación	82
4.2 Considerandos	83
4.3 Actividades Primordiales de las Empresas Agrupantes	89
4.4 Consolidación de Estados Financieros	95
4.4.1 Sector Operativo	96
4.4.2 Sector Inmobiliario	106
4.4.3 Sector de Servicios	115
4.4.4 Grupo Unión	124
4.5 Conclusión	138
DESVENTAJAS DE LA AGRUPACION DE EMPRESAS	140
CONCLUSION	142
APENDICE A	
TERMINOS COMUNES DE EMPRESAS EN UNA AGRUPACION	144

	<u>Página</u>
APENDICE B	TIPOS DE ACCIONES 147
APENDICE C	ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS 150
	C.1 Empresas que pueden consoli dar 152
	C.2 Estados Financieros Combina dos 158
APENDICE D	PROCESO CONTABLE DE LA CONSOLIDA CION Y COMBINACION DE ESTADOS FI NANCIEROS 160
APENDICE E	EMPRESAS GRANDES, MEDIANAS Y PE- QUEÑAS. 166
BIBLIOGRAFIA IV

INTRODUCCION

La vida es un estado en el cual los seres racionales - nos cuestionamos muchas cosas, como el ¿porqué estamos aquí?, - ¿hacia dónde nos dirigimos?, ¿de cuánto tiempo disponemos?, etc., que vienen a ser interrogantes sobre las que desafortunadamente no tenemos respuestas. No obstante lo anterior, existe el consuelo de saber que tenemos la posibilidad de buscar mejores condiciones de vida que nos permitan satisfacer en una forma más decorosa todas nuestras necesidades materiales, para posteriormente estar en condiciones de poder vivir de una mejor forma la vida - espiritual que hayamos seleccionado.

Para los seres racionales que vivimos en México, diversos factores se encuentran en contraposición con el logro de mejores niveles de vida, como lo son la inflación, la penetración extranjera, la competencia, la falta de integración entre mexicanos, etc. De hecho, cualquier mexicano va a buscar el logro de - una superación personal y de mejores niveles de vida. Asimismo, introduciéndonos dentro del ámbito de las empresas, cualquier empresa mexicana va a buscar llegar a un estado de autosuficiencia

y prosperidad.

El objetivo de este seminario de investigación es el poner de manifiesto a todas las empresas mexicanas, en especial a las pequeñas y medianas, que para poder lograr todas las metas y objetivos por ellas trazados, se encuentra latente una opción poco difundida: la actuación en forma conjunta con otras empresas.

La hipótesis que responde a la anterior problemática es que la mejor posibilidad de las empresas mexicanas para lograr un fortalecimiento e independencia reales, (y la cual hasta el momento no ha sido tratada con la suficiente magnitud y frecuencia como su real importancia merece), es la de buscar la superación a través de la AGRUPACION DE EMPRESAS, sobre todo de empresas pequeñas y medianas, pues es de suponerse que las grandes ya hayan alcanzado las metas anteriores.

Consolidación de estados financieros como opción de crecimiento es un título provocativo, pues, esta técnica contable trae implícita una previa coordinación y agrupación de las empresas agrupantes, lo cual generará necesariamente una serie de ventajas de índole corporativa, financiera, legal y fiscal que no se podrían obtener fuera de la agrupación, es decir, actuando las empresas aisladamente.

LA UNION HACE LA FUERZA, es una afirmación tan antigua

como la misma humanidad, y si varias empresas pequeñas y medianas hasta el momento independientes, lograran coordinarse y agruparse con otras empresas de giros iguales o complementarios, sin verse en la necesidad de tener que perder su personalidad jurídica independiente, como sería en el caso de una fusión, los frutos a recoger serán realmente sorprendentes, ya que podrían ser la clave para la superación e independencia total de nuestro país.

C A P I T U L O 1

ANTECEDENTES Y GENERALIDADES

1.1 De las Empresas

El hombre por naturaleza es un ser que fué creado para realizar obras trascendentales, por lo tanto no es nada extraordinario que haya creado mediante la unión de sus esfuerzos, de - seos y voluntades, junto con otros hombres, a unos organismos que necesariamente reflejan todas las características de los seres - humanos y que son inherentes a sus creadores. Estos organismos - son denominados empresas, las cuales pueden abarcar los giros o - mercados que previamente les fueron asignados y que compiten en dichos mercados, ya sea para lograr una supremacía, para conse - guir un grado de estabilidad o bien por la simple supervivencia.

Si nos remontamos a las épocas pasadas del hombre en - contraremos que siempre se presentó la competencia a nivel de su - pervivencia y seguridad; con el transcurso de los años al llegar la época del Esclavismo por ejemplo, encontramos competencia en varios aspectos a nivel de amos, y porque no, también competen -

cia a nivel de esclavos; en el feudalismo también existió competencia entre los nobles, señores feudales y entre los mismos siervos. Sin embargo al hablar de competencia en estas épocas, ésta se encontraba íntimamente ligada a las armas y al poder, y aún el hombre no había penetrado en el campo de la competencia actual, caracterizada por encontrarse dentro de un entorno más complejo, más impersonal y quizás de un mayor grado de dificultad, es decir, dentro del entorno de la competencia comercial y de mercado de empresas.

Es en la época de los grandes cambios como la Revolución Francesa, la Revolución Industrial, en donde comienzan a surgir realmente las empresas, si bien sus raíces ya habían sido sembradas desde mediados de la época feudal.

Una vez constituidas éstas, comienza primeramente la lucha por sobrevivir, posteriormente el esfuerzo tiende hacia el logro de una estabilización, para que sólo las más fuertes puedan conseguir el ejercer una hegemonía a nivel nacional y luego las gigantes a nivel mundial.

En la actualidad al hablar de una empresa, de una entidad individual, es conveniente señalar todas las implicaciones y aspectos que la van conformando hasta darle sus características particulares. En una empresa se conjugan no sólo elementos materiales, sino también elementos humanos, lo cual provoca que su creación y operación sea mucho más compleja y delicada que si sólo

lo se tratase del manejo de elementos materiales. Y es totalmente cierto que aquellas empresas que no le presten la debida atención a su elemento humano, no van a tener la capacidad para poder subsistir dentro del mercado al que pertenezcan, puesto que el elemento humano también va a buscar un crecimiento, una superación personal y de su familia y por lo tanto, si la empresa en que trabaja no contribuye al logro de los anteriores objetivos, el elemento humano no va a actuar al máximo de su capacidad y eficiencia.

Es necesario señalar que existe otro elemento distinto en sí del material y del humano, y que sin embargo se encuentra inherente a éstos. Este no es otro que el elemento técnico-financiero, de suma trascendencia para el logro de los objetivos de toda empresa, en donde el elemento humano, en conjunción con el eficiente manejo del elemento material, aunado a una oportuna intervención del elemento técnico-financiero, le permitirán a cualquier entidad actuar sincronizadamente hacia una mayor eficiencia y productividad.

Una vez integrada la empresa con sus tres elementos básicos, debe enfrentarse a otros problemas como lo son la permanencia en el mercado, la continuidad de crecimiento, los retos de la mercadotecnia, los avances de la tecnología, etc. los cuales tienen el gran inconveniente de que son problemas con un alto grado de variabilidad, por lo tanto la empresa debe estar pres

ta al cambio continuo y planeado, requisito indispensable para poder sobrevivir y consolidarse en el mercado.

La situación actual de crisis e inflación en la que vivimos, necesariamente afecta a todas las empresas, sin embargo - son las pequeñas y medianas las que se ven más presionadas por - las condiciones actuales, debido a que las empresas más sólidas cuentan con mayores recursos y capacidad financiera para poder - planear y conducir sus actividades, de tal manera que se "defiendan" de una mejor forma del fenómeno inflacionario.

No obstante, existen diferentes opciones que las empresas pueden adoptar ante este problema, las cuales son:

- a) Reducción de operaciones
- b) Cambio de giro
- c) Incurción en nuevos mercados
- d) UNION DE FUERZAS CON OTRAS EMPRESAS

La reducción de operaciones disminuye costos de operación, sin embargo ésta puede representar un retroceso en las aspiraciones de crecimiento de las empresas que opten por ésta opción.

El cambio de giro y la incurción en nuevos mercados es muy factible que representen una inversión inicial bastante cuantiosa, de la cual muchas empresas no están en posibilidades de disponer.

La agrupación de empresas no requiere de la disminución de operaciones o de efectuar inversiones iniciales de importancia. El aspecto primordial a conseguir, es el logro de una COORDINACION entre los ejecutivos generadores de la agrupación (Véase Capítulo II), sin la cual sería prácticamente imposible el logro de ésta.

Generalmente se tiene la idea de que las empresas que consolidan sus estados financieros son precisamente aquellas que han llegado al nivel y fuerza para poder mantener una situación de estabilidad o supremacía en su ramo; y esto es en buena parte cierto, ya que un buen número de las empresas poderosas, no sólo en nuestro país, sino en todo el mundo, requieren de la consolidación de estados financieros debido a que no se trata de empresas únicas o aisladas, sino que comprenden un grupo unido de empresas.

Lógicamente para poder presentarse una consolidación de estados financieros, necesariamente se requiere que exista una agrupación de las empresas que van a consolidarse, es entonces en donde surge la idea de una combinación de empresas, la cual puede definirse como...."la unión o concentración de dos o más empresas bajo una dirección común, con la finalidad de cumplir de la mejor manera posible el objetivo para el que fueron creadas; en formas que pueden ir desde una fusión, una adquisición, ya sea total o con participación en el capital contable de

otra compañía, hasta un simple acuerdo contractual sobre alguna cuestión". (1)

No obstante lo anterior es conveniente recalcar que una empresa, y más aún una unión de ellas, no tienen la posibilidad de sobresalir si no es a través de sus elementos humanos, encabezados por sus accionistas y su dirección. Todos los problemas que surjan antes, durante y después del proceso de unión o agrupación de las empresas, en cualquiera de sus variantes, deben ser encausados directamente a la dirección y a los accionistas, quienes no sólo tienen un compromiso con los miembros integrantes de su personal (asegurándoles un puesto, desarrollo, mejores retribuciones económicas), sino también lo tienen con la sociedad misma, puesto que la unión de empresas no debe realizarse sino se tiene un conocimiento sólido de las condiciones, características y problemas que se viven dentro de dicha sociedad, en la cual las empresas agrupadas se van a encontrar operando.

Con base en lo anterior y previamente a entrar al punto de la agrupación de empresas, podemos concluir que ésta debe tener una función social, es decir, debe contribuir en alguna medida con el crecimiento y mejora de las condiciones económico-sociales del país.

(1) González Antonio, José Manuel Meléndez. "HOLDING: Compañías tenedoras, subsidiarias y asociadas, aspectos financieros". México, Limusa, 1982. p.14.

1.1.1. Causas de la Agrupación de Empresas

Las empresas al igual que los organismos vivos normales, tienen cierta tendencia hacia el crecimiento o expansión, no obstante que éste se vea limitado en empresas que sufran de constantes pérdidas o carencia de capital, en cuyo caso no habría expansión. El crecimiento o expansión de las empresas es un fenómeno que está íntimamente ligado a la agrupación de las mismas, ya que en sí, la misma unión acarrea consigo una expansión.

Existen cinco razones fundamentales por las cuales una empresa puede crecer y por lo consiguiente agruparse con otras:

1.- Obtención de utilidades: situación que movilizó a la empresa a trabajar y no permanecer estática.

2.- Crecimiento de la demanda: el cual es motivado por la presencia de cada vez más gente que requiere satisfacer sus necesidades y gustos, tanto individuales como colectivos.

3.- Avances tecnológicos: que generan la necesidad de acariciar la máxima eficiencia y calidad posibles, así como una mayor cantidad provocada por lo señalado en el punto anterior.

4.- Innovaciones: que motivan inversiones elevadas en investigaciones para poder afrontar o superar a la competencia.

5.- Afianzamiento en el mercado: es decir, un aseguramiento de los capitales de trabajo.

1.2. De los Inversionistas

Al hablar de los inversionistas de un grupo de empresas se hace referencia exclusivamente a los accionistas, tenedores de las acciones ordinarias en circulación, que representan sus aportaciones efectuadas, sin embargo podemos extender dicho concepto a todas aquellas personas que de alguna manera tienen alguna relación con una, con varias o con todas las empresas que integran el grupo y que por lo tanto, guardan algún interés con sus estados financieros; estos terceros pueden ser:

a) Acreedores: los cuales podemos dividir en acreedores de la tenedora y en los de sus subsidiarias. Los primeros estarán interesados en analizar la real solidez financiera del grupo, así como su grado de liquidez y solvencia. Los segundos desearán conocer el grado de apoyo con que cuentan las subsidiarias, que en un momento determinado pueda sufragar el compromiso adquirido.

b) Inversionistas Potenciales: que son aquellos que también efectuarán un análisis financiero del grupo, que les pueda servir de base para poder tomar la decisión de realizar o no, una inversión en la empresa tenedora.

c) Autoridades: quienes definitivamente estarán interesados en el resultado obtenido por todo el grupo, en el caso en que éste decida desarrollar una consolidación fiscal, o bien en

los resultados individuales de cada una de las empresas integran tes si la consolidación es de carácter exclusivamente financiero.

Accionistas:

Los accionistas del grupo de empresas consolidadas son las personas más interesadas en la posición financiera y en los resultados obtenidos por sus empresas, ya que éstos por esfuerzo propio han sido los causantes de la creación y sostenimiento del grupo consolidado dentro de la sociedad. (Ver Apéndice B).

Realmente a los poseedores de las acciones preferentes, en términos generales no podemos llamarlos accionistas, debido a que más bien son inversionistas externos y ajenos a las reales - problemáticas de las empresas, con excepción de que algunos de los poseedores de las acciones comunes sean a su vez los propietarios de las acciones preferentes de alguna de las compañías del grupo.

Las cualidades y aptitudes que deben reunir los accionistas de un grupo consolidado de empresas deben ser muy numerosas debido a la gran complejidad que se presenta en una agrupación de empresas, y sobre todo tomando en consideración que muchos de los accionistas intervienen directamente en el control del grupo, formando parte del Consejo administrativo o dirección del mismo.

El logro de una coordinación, por parte de los accio -

nistas en una agrupación empresarial (ver Capítulo II), es indis-
pensable antes de que se efectúe la misma, para evitar que se -
crezca sin el control y sincronización necesarios.

C A P I T U L O I I

LA PLANEACION FINANCIERA EN UNA AGRUPACION DE EMPRESAS

Antes de referirnos a la planeación financiera dentro de una agrupación de empresas, debemos mencionar sus características principales:

2.1. Conceptos Generales

"De acuerdo a lo señalado por los Sres. Koontz y - - O'Donnell la planeación es la función de un dirigente, que implica la selección entre las alternativas posibles, de objetivos, - políticas, procedimientos y programas". (2)

"El Dr. Melville C. Banch define a la planeación de la empresa como la formulación continua de objetivos para una entidad funcional y guía de sus actividades hacia su realización". (2)

"Según el The Management Hand Book, la planeación es - el análisis de un problema, considerando las mejores soluciones

aplicables, y delineando a continuación los pasos que deberán darse para alcanzar el objeto definido en la solución". (2)

"George Terry describe el proceso de administración de la empresa como consistente en planeación para alcanzar los objetivos; organización, cuya misión es asignar las actividades componentes necesarias, y delegar la autoridad que sea menester; actuación que es ejecutar lo planeado a través de otros, y control, para asegurar que las actividades componentes se realicen conforme al plan" (2)

Otra definición de planeación indica que ésta, es el proceso que permite hacer posible lo probable.

Toda planeación implica un estudio profundo no sólo teniendo en mente el futuro, sino con el objeto de actuar en el presente y también como un medio para prepararse para la toma de decisiones futuras.

El aspecto financiero es sinónimo de un esfuerzo constante a realizar con el objeto de estar en posibilidad de allegarse de todos los recursos necesarios (materiales, humanos, económico-financieros) que permitan integrar y proteger un capital. Para poder efectuar lo anterior, no solamente se le debe dar im-

(2) Definiciones tomadas del compendio "La planeación como factor de desarrollo en las empresas", basado en la conferencia sustentada por el C.P. Alfredo Amescua R., en México, D.F., ante el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, mayo 1968. pp. 2-5.

portancia a la simple obtención de recursos, sino es también - - prioritaria la adecuada asignación de los mismos.

Por lo tanto podemos afirmar que una planeación financiera es un proceso de selección de las alternativas más viables que permitan a cualquier entidad la obtención y asignación de to dos los recursos necesarios para poder formar y proteger un patrimonio.

Es interesante lo señalado por el C.P. Alfredo Amezcua en su exposición ante el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas en donde define a la planeación financiera como "la función ejecutiva que consiste en la selección entre las alternativas posibles, de los objetivos, políticas y procedimientos de la empresa relativas a la consecución, aplicación y control de los fondos necesarios para la conducción de sus actividades y ejecución de proyectos, a corto y a largo plazo, en la forma que mejor le permita obtener un rendimiento óptimo sobre la inversión de los accionistas y satisfacer sus obligaciones hacia la sociedad".

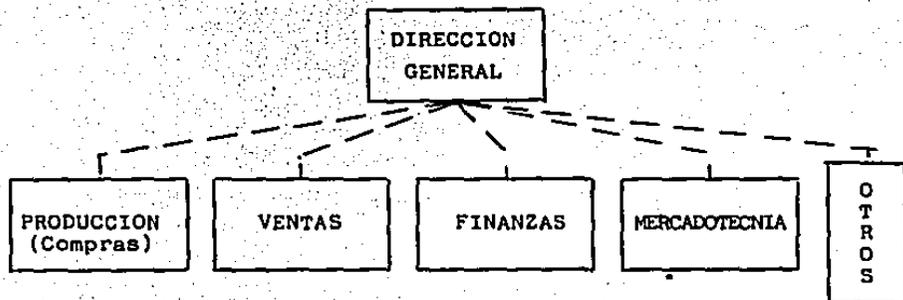
2.2 La Administración Financiera

Para poder profundizar en la planeación financiera es necesario ubicarla dentro de los objetivos de la administración financiera, entendiéndose a ésta como la parte fundamental de to da empresa, que tiene como fin último el maximizar la utilidad y

el valor de mercado de las participaciones de los dueños de la misma.

La administración financiera de toda compañía en los últimos años, ha adquirido una enorme importancia, sobre todo por los continuos y acelerados cambios que han sacudido a todos los sectores de la economía mundial, y muy especialmente a la de nuestro país.

Observemos una estructura organizacional básica de una empresa cualquiera:



De acuerdo con el nivel jerárquico de éste diagrama, - podría establecerse que las funciones de producción, ventas, mer-
cadotecnia y otros, tienen la misma importancia y autoridad que la función financiera. Esta afirmación sería totalmente cierta -

en épocas en donde los cambios bruscos y el fenómeno inflacionario fuesen mucho menores a los actuales, sin embargo con las características totalmente cambiantes de nuestra economía, es indispensable que las empresas de hoy no sólo se preparen para poder adaptarse más rápidamente a los cambios sucedidos, sino también para estar en posibilidades de adaptarse con anterioridad a que dichos cambios se presenten. Y es ahí, en donde la función financiera adquiere matices de preferencia, es decir, la función financiera va a tener que establecer lo siguiente, tomando en consideración la época cambiante-inflacionaria que vivimos:

- + QUE ES LO QUE LA EMPRESA DEBE PRODUCIR
- + EN QUE CANTIDAD DEBE HACERLO
- + QUE TANTO DEBE VENDER
- + QUE TANTO DEBE GASTAR
- + QUE OTRAS POSIBILIDADES EXISTEN PARA CRECER
- + etc.

Con la finalidad de aprovechar mejor el dinero y recursos de la empresa, los cuales cada día tienen un poder adquisitivo menor.

Por todo lo señalado anteriormente la administración financiera de cualquier negocio, ha llegado a enterarse y conocer mejor todas las áreas funcionales de los negocios, así como necesariamente las de los grupos e instituciones externas a la empresa, lo cual incrementa notablemente su importancia y el al-

cance de sus obligaciones y responsabilidades.

2.3 Funciones de la Administración Financiera

Es importante también el señalar brevemente cuales son las principales funciones de la administración financiera, haciendo incapié, en que la función financiera de toda empresa debe determinar ¿QUE ES LO QUE SE VA A HACER?, ¿COMO SE VA A HACER? Por lo tanto tenemos que las principales funciones financieras son:

- A.- Administración de los Activos
- B.- Obtención de Fondos
- C.- Decisiones Especiales

A. Administración de los Activos. Esta función es inherente a la adecuada aplicación de los fondos y recursos de la empresa, buscando invertirlos inteligentemente si se desea crecer, o bien devolverlos a los dueños. Cada peso que es invertido en un activo, sin importar que este sea circulante o fijo tiene usos alternativos. La administración financiera puede optar por invertir sus fondos en valores con rendimiento fijo y seguro, sin embargo en éste caso estaría sacrificando la oportunidad de obtener un riesgo mayor; por el contrario puede decidir el asignar los fondos a programas de investigación de desarrollo de productos nuevos, adquisición de mayores plantas, lo cual pudiese resultar muy rentable, sin embargo podría ser demasiado riesgoso.

Es el equilibrio entre riesgo y rentabilidad lo que la administración financiera debe buscar.

B. Obtención de Fondos. La administración financiera puede evaluar que la empresa, para poder hacerle frente a las salidas de efectivo que se tendrán que efectuar, necesitará fondos provenientes de fuentes externas, para lo cual evaluará todas las formas de financiamiento posibles, tratando de determinar el costo de las mismas. También deberá estudiar cual sería el mejor momento para obtener los fondos.

C. Decisiones Especiales. Otra función que tiene que desempeñar la administración financiera, es la de considerar el momento adecuado en que se precisa de un cambio trascendente en la compañía. Este cambio puede referirse a una modificación en el giro de la empresa, un cambio de localidad o una PROPUESTA DE COMBINACION CON OTRA, U OTRAS EMPRESAS. Todo esto encaminado necesariamente hacia el mejoramiento y crecimiento de la empresa.

2.4 Técnicas de la Administración Financiera

Ahora bien, la administración financiera cuenta con cuatro técnicas principales, con las cuales se auxilia para cumplir con sus funciones financieras (ENCARGANDOSE DE QUE EL QUE Y EL COMO SE VA A REALIZAR, SE REALICE). Estas técnicas son:

1.- Flujos de Efectivo

2.- Información Financiera

3.- Maximización de Recursos

4.- Planeación Financiera y Control

1.- Flujos de Efectivo. El conocimiento de los flujos de efectivo en un negocio es útil para comprender cómo se administra éste. Una empresa que tenga buenas utilidades, si en un momento de apremio no cuenta con el suficiente dinero en efectivo para afrontar un pasivo exigible, y no consigue generarlo a tiempo podría verse afectada por graves consecuencias, como podrían ser el desquebrajamiento de su prestigio, la pérdida de la confianza y crédito hasta el momento otorgados por los acreedores, problemas legales, etc. De ahí la importancia que representa el dinero en efectivo y sus flujos dentro de una empresa. Su conocimiento no sólo abarca el simple efectivo, sino además analiza las diversas áreas donde los flujos se originan y canalizan. Por ejemplo el dinero en efectivo originado por los recursos normales de cualquier empresa industrial surge del cobro de las cuentas por cobrar, las cuales a su vez fueron motivadas por la manufacturación de la materia prima y venta del producto terminado, los cuales también tuvieron que ser procesados y terminados mediante la acción conjunta de los activos fijos y los elementos humanos y técnicos. Todos estos nexos representan salidas o aplicaciones de efectivo.

Concluyendo, podemos decir que el conocimiento de los

flujos de efectivo de la empresa por parte de la administración financiera es de vital importancia, ya que permite el poder de determinar que tantos compromisos e inversiones pueden ser efectuadas por la empresa en función del tiempo de su recuperación en efectivo.

2.- Información Financiera. Necesariamente la administración financiera de cualquier negocio debe contar con los medios o herramientas suficientes que le permitan ir conociendo la situación financiera de la empresa a una fecha y los resultados obtenidos por ella, por "X" periodos. También, dependiendo del grado de complejidad de las operaciones efectuadas por la compañía, será necesario el tener a la mano una serie de reportes o listados que hagan posible analizar con detalle cualquier área o rubro de la empresa. La característica más importante que debe reunir la información financiera, además de la veracidad, es la oportunidad.

Si un informe no es conocido a tiempo por la Administración Financiera, podría ser esta una razón de una toma de decisiones fuera de tiempo, y por lo tanto errónea.

3.- Maximización de Recursos. La administración financiera de toda empresa tiene la obligación de tomar decisiones, - las cuales necesariamente deben estar encaminadas a cumplir con la meta final para la cual fue constituida: El maximizar la ganancia de los propietarios. Y es en este punto, en donde la ad -

ministración financiera tiene una gran implicación, pues con base en los análisis y estudios por ésta efectuados, se haya en posibilidad de seleccionar los medios de financiamiento, las operaciones, las inversiones, los desembolsos, los proyectos más adecuados que permitan obtener: La mayor ganancia con el menor esfuerzo.

4.- Planeación Financiera y Control. Como mencionaba - mos anteriormente, la planeación financiera encierra un proceso de alistamiento que permite a la administración financiera seleccionar las mejores alternativas, para estar en posibilidad de generar y aplicar los recursos necesarios, que permitan crear y - conservar un capital.

El administrador financiero estará a cargo de la evaluación y pronóstico de todas las futuras situaciones y operaciones probables que celebrará posiblemente la empresa.

El control es otro de los factores inherentes a una - planeación financiera, debido a que no tendría ningún sentido - elaborar ésta, si no se adoptaran las medidas suficientes que vigilaran el cumplimiento continuo de todo lo planeado, así como - las posibles correcciones a tomarse, cuando no se llegue a lo - previamente estipulado.

Es necesario mencionar que la planeación financiera - cuenta con una serie de herramientas, que no tienen un carácter

obligatorio y que sin embargo permitirán a la administración financiera conocer más ampliamente la naturaleza y posibilidades de la empresa. Estas herramientas pueden ser:

- a. Punto de equilibrio
- b. Estado de cambios en la situación financiera con base en el efectivo
- c. Costeo directo
- d. Presupuestos
- Consolidación de actividades y estados financieros

a. "La determinación del punto de equilibrio de la empresa le permite a la administración financiera conocer la cantidad de ingresos necesarios que compensen los costos totales, lo cual hace posible planear las utilidades que se deseen obtener para cubrir las necesidades para reinversión. etc." (3)

b. El estado de cambios en la situación financiera con base en el efectivo permitirá concentrar todas las operaciones de financiamiento e inversión efectuadas por la empresa, determinándose así la generación de recursos provenientes de las actividades del período, lo cual es necesario para conocer los cambios en la situación financiera durante dicho período.

c. "El costeo directo hará posible conocer con cierta exactitud el importe de los costos fijos de producción y distribución, permitiendo a la administración financiera una mejor pla

neación de las utilidades propuestas, debido a que proporciona los elementos necesarios para tomar decisiones tomando en consideración los factores: costo-volumen-utilidad" (4)

d. Los presupuestos implican necesariamente una coordinación de todas las áreas o departamentos de la empresa, haciendo que operen como una unidad hacia un objetivo común. Proporcionan además una base para que la Administración Financiera pueda ejercer un control, mediante la comparación de los resultados generados con las estimaciones planeadas, analizando las diferencias obtenidas, facilitando la toma de decisiones y las políticas a seguir.

Si toda empresa pequeña o mediana, consiguiera allegarse de todas estas herramientas, sin que los costos y el tiempo que implica el adoptarlas representaran un obstáculo infranqueable, es muy probable que tuviesen más de un 50% del camino asegurado hacia un crecimiento y consolidación; por eso son tan importantes.

2.5 Dificultad para las Empresas Pequeñas y Medianas de allegarse de una Planeación Financiera completa.

Es necesario mencionar en este punto, que todo lo antes señalado referente a la administración y función financiera,

(3) y (4) Reyes Pérez Ernesto. "Contabilidad de costos (segundo curso)". México, Limusa, 1978. pp. 148-184.

así como sus técnicas y las herramientas de una planeación financiera, resulta muy difícil de ser adoptado en forma óptima por - las empresas pequeñas y medianas en México, por las siguientes - causas:

- a.- Carencia de los recursos suficientes
- b.- Elevados costos
- c.- Carencia de capacidad y tiempo para efectuar estudios profundos a mediano y largo plazo
- d.- Falta de un conocimiento completo de las técnicas financieras
- e.- Carencia de respaldo de terceros

2.6 Consolidación de Actividades y Estados Financieros

Sin embargo existe otra herramienta de la cual puede - hacer uso el administrador financiero; la agrupación y consolidación de empresas y estados financieros, la cual es quizás en estos momentos, la única posibilidad de las pequeñas y medianas em - presas de poder sobrevivir y tender al crecimiento.

Imaginemos que muchas empresas mexicanas se lograran - agrupar, creando así muchos grupos de los más variados giros; el resultado sería que dichas empresas conseguirían muchas ventajas de índole corporativo, financiero, legal y fiscal (que posterior - mente analizaremos), estando en posibilidad de instaurar las cua - tro herramientas antes indicadas por la solidez que los grupos -

corporativos tendrían.

Realmente en nuestro país las empresas que se han allegado a la consolidación de estados financieros, son empresas fuertes y sólidas, las cuales han podido formar un grupo de compañías de gran magnitud corporativa y financiera, que gozan y seguirán gozando muy probablemente de una posición preferencial en el mercado. Esas empresas conocen indudablemente todas las ventajas que representa esa unión a través de la consolidación de su información financiera y por lo mismo este trabajo no va encaminado a esas empresas, que aunque son muy fuertes, en realidad no son muy numerosas en comparación con la gran cantidad de empresas de pequeño y mediano tamaño existentes en México.

La consolidación de estados financieros no significa exclusivamente la unión de la información financiera de las empresas agrupantes, engloba aspectos y objetivos de muchísima más importancia como:

La comunión de esfuerzos

La comunión de ideas

La proyección de imagen

La diversificación de campo y mercado

El compartir problemas

Una base sólida de apoyo y ayuda mutua

Decisiones y conclusiones mas objetivas y por lo tanto, mejores

Bases para el desarrollo de tecnología propia
Mayores fuentes de financiamiento, etc. etc. y etc.

Todos estos aspectos necesariamente llevarían a las empresas agrupantes hacia un CRECIMIENTO, el cual reportaría ventajas hasta el momento inimaginables, que incrementarían el número de empresas fuertes en México, de mexicanos, generando como consecuencia un mayor poder y recuperación económica de nuestro - - país.

También es importante señalar y quizás pudiese repre - sentar el CLIMAX de una agrupación de empresas pequeñas y medianas mexicanas, el poder ir abarcando los mercados hasta ahora dominados casi exclusivamente por las empresas extranjeras trasmacionales. Claro que este paso necesita forzosamente de una integración y agrupación total de las empresas mexicanas hasta hoy - independientes.

Desafortunadamente esta agrupación propuesta resulta difícil de realizar en nuestro país, ya que sería necesaria una participación general, inclusive del mismo gobierno de México, ven - diendo la idea de todas las ventajas que representaría el que todas las empresas pequeñas y medianas mexicanas se agruparan de - acuerdo a sus giros respectivos formando grupos o corporaciones, que necesariamente se allegarían de la consolidación de estados financieros.

Hoy en día se encuentra muy difundida la existencia de técnicas como:

- 1.- El estudio de los efectos de la inflación en México.
- 2.- La planeación financiera en épocas de inflación
- 3.- Las planeaciones fiscales
- 4.- La presupuestación de operaciones a corto y mediano plazos

Sin embargo casi no se habla de la agrupación de empresas como una opción financiera vital, la cual EN SI MISMA, por implicar la conjunción de objetivos y aspectos antes señalados, resultaría de mayor trascendencia para las empresas en México, - que dichas técnicas aplicadas por una sola empresa; por que si bien, el contar con una adecuada planeación financiera en época inflacionaria o el tener excelentes planes fiscales pueden contribuir con el crecimiento de una empresa; una agrupación de éstas la cual trae implícita una planeación, puede provocar el crecimiento de uno o varios mercados nacionales, mejorando la estructura y los niveles de vida en nuestro país.

Desafortunadamente la adopción de la consolidación de empresas también representa muchas dificultades, pues aquí la premisa a lograr es una Coordinación entre las empresas agrupantes.

2.7 COORDINACION entre los Ejecutivos Generadores de la -
Agrupación de Empresas

El punto clave de la agrupación de empresas es sin duda el logro por parte de los ejecutivos responsables de la misma, de una COORDINACION y comunión de metas, ideas y estrategias, ya que sin éstas es casi imposible conseguir una unión sólida y con perspectivas.

Coordinación podríamos definirla como "la sincronización ordenada de esfuerzos para proveer adecuadamente cantidad, tiempo y dirección de ejecución, obteniendo como resultado acciones armoniosas, unificadas y reforzadas hacia un objetivo determinado. Vemos en ella tres atributos: intensidad por la suma de esfuerzos; programa de esfuerzo y dirección del curso de los esfuerzos". (5)

Dentro de esta coordinación interviene nuevamente el elemento más importante con el que cuenta toda organización, que es el elemento humano. Los ejecutivos responsables de la agrupación son seres humanos que han creado su empresa individual con el firme propósito de obtener utilidades que aseguren el presente y futuro de ellos y sus familias. Estos directivos pueden tener características diferentes, así como distintos modos de ver la vida, aspiraciones, educación, cultura, conocimientos, habili-

(5) Laris, Francisco. "Administración integral". México, C.E.C.S.A., 1977. p. 69.

dades, etc. lo cual podría influir negativamente para el logro - de una verdadera coordinación.

La coordinación implica llegar a un acuerdo en las decisiones y acciones a tomar. Si por ejemplo un dueño de una empresa "X" conoce y se reúne con otros dos dueños de otras dos empresas del mismo giro, con el firme propósito de agruparse; y a su vez se contactan y reúnen con los dueños de otras empresas - proveedoras y/o prestadoras de servicios de las anteriores; lo que primero deberá alcanzarse antes de pensar en tomar decisiones para la agrupación deberá ser una COORDINACION. Esta se lo logrará solo si se tienen en mente los mismos objetivos e ideales de superación, crecimiento, autosuficiencia, nacionalismo, y se requerirá de constantes reuniones para poder determinar el mejor modo de agrupación.

Aunado al logro de una coordinación, es necesaria la participación de algún organismo que fomentara y "vendiese la idea" de las conveniencias que representa la agrupación de empresas, UNION QUE HACE LA FUERZA. Ese organismo podría provenir de la iniciativa privada, o que mejor si surgiese de las mismas autoridades gubernamentales, quienes podrían crear estímulos a todas las empresas que diesen el paso al logro de una coordinación y agrupación con otras empresas, camino irremediable hacia un crecimiento.

Como puede apreciarse, parece casi utópico todo lo an-

terior, sin embargo funge como una real propuesta a todos los empresarios mexicanos, a la iniciativa privada y a las autoridades del gobierno, exponiéndoles que el logro de una agrupación de empresas de verdad constituye un camino hacia la posible solución de todos los problemas que aquejan a la economía de nuestro país.

2.8 Tipos de Agrupación de Empresas

Una agrupación de empresas puede analizarse desde va - rios puntos de vista, los cuales al visualizarlos en forma con - junta, proporcionan un programa bastante amplio de las modalida - des y variantes que pueden ser adoptados por las empresas con intenciones de agruparse. Estos puntos de vista pueden clasificarse en cuatro:

- 2.8.1 Económico
- 2.8.2 Legal
- 2.8.3 De Control
- 2.8.4 Financiero

2.8.1 Agrupación de empresas bajo el punto de vista económi - co

De acuerdo a la interpretación de las cortes norteamericanas sobre la combinación de empresas, ésta puede representarse así:

Agrupaciones

{
 Verticales
 Horizontales
 En conglomerado

- Verticales: "son aquellas en las cuales las empresas agrupadas constituyen diferentes partes del proceso productivo, pudiendo ir desde la fabricación de la materia prima hasta la distribución y mercadeo de las existencias". (6)

- Horizontales: "son aquellas que están situadas en la misma etapa del proceso productivo, o sea, que realizan la misma actividad". (6)

- En conglomerado: "son aquellas en las cuales las empresas unidas tienen muy poco en común en cuanto a la producción o al mercadeo" (6)

Existe otra clasificación en cuanto al punto de vista económico, atendiendo principalmente la función realizada dentro del grupo, según clasificación propuesta por la E.S.C.A.

Agrupación

{
 Con funciones convergentes
 Con funciones divergentes
 Con funciones diferentes

-Con funciones convergentes: "se caracterizan porque de la producción normal de alguna de las empresas del grupo, surgen coproductos o subproductos que pueden ser aprovechados en la producción de otras de las empresas del grupo". (7)

-Con funciones divergentes: "se presenta cuando de la misma materia prima surgen diferentes productos que sean elaborados por dos o más empresas del grupo". (7)

-Con funciones diferentes: "se refiere la agrupación de empresas sin ninguna interrelación en cuanto a funciones". (7)

2.8.2 Agrupación de empresas bajo el punto de vista legal

El tratamiento de este tema, desde el punto de vista jurídico, varía dependiendo de los diversos criterios y las legislaciones de los países de que se trate. No obstante existe una clasificación bastante amplia, en la cual se clasifica básicamente en dos aspectos generales a las agrupaciones de empresas:

- a) La agrupación generada por una inversión, a la cual denomina unión de hecho.
- b) La agrupación motivada por obligaciones contractuales, a la cual llama unión de derecho. "Ver diagrama adjunto". (8)

(7) E.S.C.A. "Estados financieros consolidados y método de participación". México, Trillas, 1975, p. 22.

I) FIGURAS REALES
(Uniones de hecho)

- | | | |
|--|-------------------|---|
| A) Adquisiciones de empresas (compras, fusión, permuta, etc.) | Con subordinación | Totalidad o mayoría de Títulos
Títulos con preferencia |
| B) Adquisición de participaciones | Con coordinación | |
| C) Creación de nuevas entidades con fines de unión de empresas | Con subordinación | Adquisición recíproca de participaciones
Comandatario |
| | Con subordinación | Con sometimiento (holding) pura mixta
Transformación en empresa propia |
| | Con coordinación | Empresa como consorcio o comunidad de intereses |

II) FIGURAS JURIDICO-OBLIGACIONALES
(Uniones de derecho)

- | | |
|------------------|---|
| A) Subordinación | Contratos de arrendamiento
Contratos de explotación
Contratos de servicios (sin pérdida de la personalidad jurídica)
Por tiempo limitado |
|------------------|---|

B) Coordinación

Por plazo mayor

- | |
|---|
| Factos
Pool
- Comunidad de intereses
- Paso al Trust |
|---|

C) Otros acuerdos contractuales

Cártels

Sin contingente de ventas o con él

III) COMBINACIONES DE FIGURAS JURIDICAS Y REALES

Rings o Asociaciones de especuladores

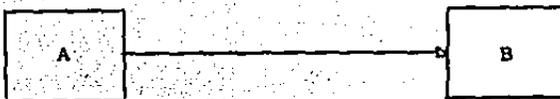
(8) González, Antonio. ob. cit. p. 18.

2.8.3 Agrupación de empresas bajo el punto de vista de control

El control que puede ejercerse en una o varias empresas en las que se participa es el siguiente:

- a) Directo
- b) Indirecto
- c) Recíproco
- d) Circular
- e) Triangular
- f) Estructuras Multiestratificadas

a) Control directo: "en este tipo de control, una sociedad llamada tenedora o controladora, participa en el capital contable de una subsidiaria o bien crea una nueva entidad llamada sucursal". (9)



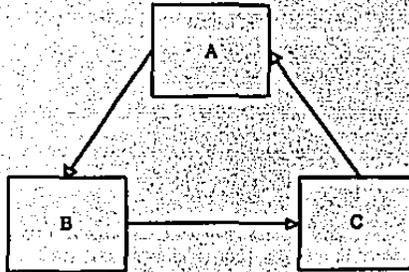
b) Control indirecto: "en este tipo de dominio aparece un estrato nuevo; la empresa A participa en el capital de B, la cual a su vez participa en C". (9)



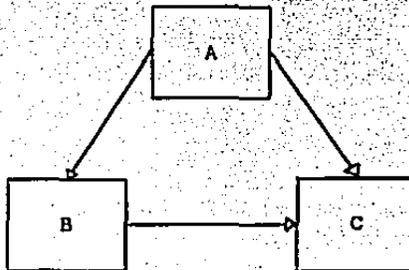
c) Control recíproco: "se presenta cuando dos empresas participan simultáneamente en el capital contable de ambas". (9)



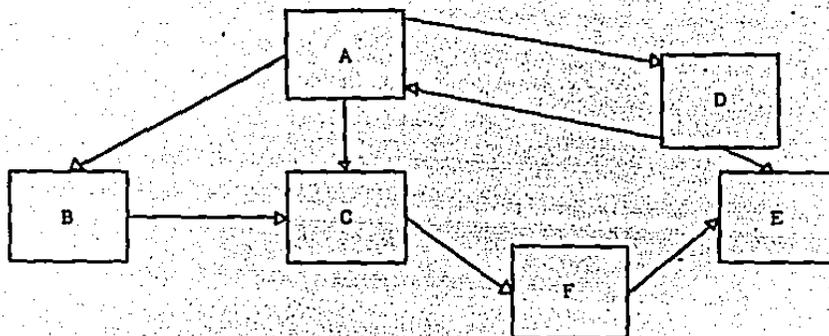
d) Control circular: "resulta de la combinación del control indirecto y del recíproco". (9)



e) Control triangular: "resulta de la combinación del control directo e indirecto". (9)



f) Estructuras multiestratificadas: "se presenta cuando existen varios estratos en la agrupación". (9)



2.8.4 Agrupación de empresas bajo el punto de vista financiero

Existen cinco métodos básicos mediante los cuales se puede llevar a cabo una agrupación de empresas, en términos financieros. Estos son:

- a.- Fusión
- b.- Compra
- c.- Intercambio de acciones
- d.- Creación de nuevas empresas
- e.- División de una empresa

(9) González, Antonio, ob. cit. p.p. 20-23.

a. Fusión. Mediante ésta las empresas que se estén - - agrupando, con personalidad jurídica propia e independiente, se van a unir para efectos de crear una nueva entidad, con lo cual desaparecerán las personalidades jurídicas anteriores; o bien, - puede subsistir una de ellas, teniendo que desaparecer las demás. En este último caso la compañía subsistente se hará cargo de todos los derechos y obligaciones de las demás empresas.

b. Compra. En esta forma de agrupación una empresa adquiere:

- 1) La totalidad de las acciones de otra compañía.
- 2) La mayoría de las acciones de otra compañía, adquiriendo por ambos motivos el control administrativo de ésta, aunque no pierda su personalidad jurídica independiente.

c. Intercambio de acciones. Una empresa puede obtener la mayoría de las acciones y el control de otra compañía, mediante el intercambio de acciones con una tercera. Por ejemplo, si la compañía A, poseedora del 20% de las acciones comunes de la compañía C, le otorga un determinado número de acciones de otra sociedad a la compañía B, y ésta a su vez, le entrega a la A en intercambio un 31% de las acciones de la compañía C, la A obtendría inmediatamente el 51% de las acciones de la C y por lo tanto, su control.

d. Creación de nuevas empresas. Una o varias empresas que se agrupen tienen la posibilidad de crear nuevas empresas, a las cuales se les podría dar el carácter de:

1.- Subsidiarias: teniéndose el control administrativo de éstas.

2.- Tenedora: existiendo la posibilidad de que varias empresas que decidan agruparse, lo hagan creando una empresa que se encargue de coordinar y controlar las actividades de las demás, y por lo tanto decidan integrar una empresa tenedora que dirija a las demás entidades existentes.

e. División de una empresa. Cuando los accionistas de una empresa hayan decidido dividir ésta, por alguna razón operativa o para efectos de atraer nuevos accionistas, podrán tomar dos distintos caminos para lograr la división:

1.- Disgregando totalmente a la empresa, para efectos de integrar otras, y posteriormente sustituyendo las acciones de la organización anterior por las nuevas acciones de las nuevas empresas.

2.- Dividiendo una parte de la empresa para la creación de otras, en cuyo caso la empresa que este siendo dividida tendrá que reducir parte de su capital social, por la cesión de la parte de sus activos destinados a la formación de las nuevas empresas.

C A P I T U L O I I I

VENTAJAS DE LA AGRUPACION DE EMPRESAS

Dentro del Capítulo II tratamos acerca de la planeación financiera y su importancia y mencionamos las diversas estructuras que pueden adoptar las empresas que desean agruparse, dependiendo de la naturaleza de los giros de cada una de ellas. Sin embargo el hecho de que varias empresas (de semejante o diferente giro), agrupen sus derechos y obligaciones en una forma adecuada, traerá como consecuencia varias ventajas, las cuales podemos analizar desde cuatro diferentes aspectos:

- 3.1 Aspectos Corporativos
- 3.2 Aspectos Financieros
- 3.3 Aspectos Legales
- 3.4 Aspectos Fiscales

Analizaremos cada uno de estos.

3.1 Aspectos Corporativos

Una vez coordinados los puntos de vista de los ejecuti

vos generadores de la agrupación de las empresas, se puede afirmar que las ventajas que obtendrán en términos corporativos, serán sin ser limitativas, las siguientes:

- a) Centralización de Decisiones de Grupo
- b) Diversidad de Actividades
- c) Respaldo Corporativo
- d) Imagen Corporativa
- e) Capacidad y Recursos Humanos
- f) Convivencia de Grupo

a) Centralización de Decisiones de Grupo. Es bien conocido el hecho de que al efectuar cualquier tipo de análisis se debe partir de lo general, y posteriormente se deben analizar todos los aspectos particulares. Esto es debido a que el tener un conocimiento del medio general, o en conjunto de la situación o problemas analizados, permitirá que al momento de centrarse en situaciones más particulares pueda tenerse una mejor visión de todo lo que circunda el área analizada.

"En el caso de una agrupación de empresas, el poder llevar el ciclo administrativo del grupo de empresas como un todo, dara al grupo y a todos los ejecutivos implicados en la agrupación, una visión completa de cada una de las empresas, en lo independiente, y a la vez la posibilidad de conjuntar estas para lograr una coordinación para un crecimiento conjunto. Los ejecutivos responsables podrán estar conscientes de todas las necesi-

dades del grupo, y podrán requerir que todas las empresas colaboren con los objetivos y necesidades de cada una de las mismas".

(10)

"Es importante resaltar el hecho de que en una agrupación de empresas no es conveniente crear o utilizar una empresa exclusivamente como soporte o apoyo de las demás, ya que de esta manera se estaría coartando la amplitud de desarrollo individual, y a su vez del grupo mismo". (10)

Los ejecutivos causantes de la agrupación deberán tener presente varios puntos de la teoría administrativa relativa a:

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

Todo esto con el objeto de utilizar todos los puntos -

(10) Johnson, Eduardo. "Compañía dominatriz, holding company". México, Humanitas, 1984. p. 30.

de vista, ideas, proyectos que puedan generarse en cualquier empresa del grupo y para no bloquear canales de comunicación, evitando que la empresa tenedora extralimite sus facultades.

En las empresas y grupos unifamiliares es frecuente - que las decisiones de importancia sean tomadas por una sola persona o familia, olvidando la importancia que representa el pluralizarlas.

b) Diviersion de Actividades. Este aspecto no sólo engloba situaciones de carácter corporativo, sino que también cuenta con muchas implicaciones de índole financiera, sobre todo en lo relativo a la división de funciones, que posteriormente analizaremos. La anterior situación hace que este aspecto sea uno de los más importantes a considerar por todas las empresas que deseen agruparse, ya que por lo general una agrupación óptima es - aquella en la que se unen empresas con actividades diferentes, - pero que corporativamente resultan complementarias.

Supongamos las siguientes empresas:

COMPANIA A
PRODUCTORA
DE
HERRAMIENTAS

COMPANIA B
COMERCIALIZADORA
DE
HERRAMIENTAS

COMPANIA C
ARRENDADORA
DE
BIENES MUEBLES

Consideremos que estas compañías son y actúan en forma independiente, y deciden agruparse ya sea, creando una tenedora que poseyese las acciones de las empresas A, B y C, o mediante la adquisición de la mayoría de las acciones de dos de las compañías por parte de la tercera (convirtiéndose ésta en tenedora). - Las consecuencias serían las siguientes:

<u>ANTES DE LA AGRUPACION</u>	
<u>FUNCIONES BASICAS</u>	
Compañía A	Producción Venta
Compañía B	Venta
Compañía C	Arrendamiento

<u>DESPUES DE LA AGRUPACION</u>	
<u>FUNCIONES BASICAS</u>	
GRUPO X	Compra
Integrado por:	Producción
Compañía A	Venta
Compañía B	Arrendamiento
Compañía C)	

c) Respaldo Corporativo. Este otro aspecto resulta también muy importante dentro de una agrupación de empresas, puesto que el hecho de saber que se cuenta con el respaldo de todos los bienes y derechos de las demás empresas agrupantes, va a reportar una ventaja que no se obtendría si permanecieran sin agruparse. Esta ventaja puede conceptualizarse en una frase: "Tus bienes serán mis bienes, y mis bienes serán tus bienes".

En lo relativo al respaldo de obligaciones, se presenta una situación favorable para las empresas integrantes del gru

po que se encuentren muy apasivadas, la cual es el logro de una mayor capacidad para liquidar pasivos contraídos, es decir, si - en un momento determinado una empresa del grupo no puede hacerle frente a un determinado pasivo, sus afiliadas o tenedora podrán apoyarla absorbiendo dicho pasivo.

Para efectos ejemplificativos observemos la siguiente comparación:

EMPRESA A		EMPRESA B	
Cientes	\$ 1,200	Pasivos	\$ 600
Activos Fijos	<u>1,500</u>	Capital	<u>2,100</u>
	<u>\$ 2,700</u>		<u>\$ 2,700</u>
Cientes	\$ 500	Pasivos	\$ 800
Activos Fijos	<u>1,200</u>	Capital	<u>900</u>
	<u>\$ 1,700</u>		<u>\$ 1,700</u>

Puede apreciarse como la empresa B tiene un exceso de pasivos de \$ 300 en relación con sus cuentas por cobrar a clientes (\$800 - \$500). Si suponemos que la mayor parte de dichos pasivos son a corto plazo, esta empresa estaría en serios problemas para poder afrontarlos, ya que además de cobrar a sus clientes podría verse obligada a tener que vender parte de sus activos fijos para afrontar los pasivos exigibles, provocándole una seria descapitalización a la empresa.

Supongamos ahora que ambas empresas se agrupan:

GRUPO C
 (Sin incluir eliminaciones)
 Empresas A y B

Clientes	\$ 1,700	Pasivos	\$ 1,400
Activos Fijos	<u>2,700</u>	Capital	<u>3,000</u>
	<u>\$ 4,400</u>		<u>\$ 4,400</u>

Con la agrupación la empresa A se encuentra en posibilidades de cubrir todos los pasivos de la B, evitando que esta se vea en la necesidad de tener que vender parte de sus activos fijos; y aun así, contará con un excedente de \$ 300 para afrontar al resto de los pasivos.

d) Imagen Corporativa. Este aspecto se centra en la proyección y opinión que el grupo empresarial tendrá dentro de la sociedad, relativa a una posición mas sólida, tanto desde el punto de vista de finanzas como de mercadotecnia y de relaciones laborales, y que muy difícilmente podrían igualar las empresas actuando individualmente.

Es muy importante para cualquier tipo de empresa el pertenecer a un grupo empresarial, puesto que en el momento en que la gente, los proveedores, los clientes, los posibles inversionistas, etc. visualicen y piensen en la empresa del grupo, no solo van a contemplarla e imaginarla a ella sola, es decir actuando en forma aislada, sino que siempre tendrán en mente la

imagen del grupo, al resto de las demás empresas y sus diversos giros.

e) Capacidad y Recursos Humanos. En gran cantidad de - empresas pequeñas y medianas no se le da la importancia que merece al área de recursos humanos en una organización, ignorando - que el elemento humano es el más importante de todos, y si éste no logra un desarrollo óptimo, es casi imposible que la empresa misma lo logre. Asimismo es muy difícil para las empresas individuales poder allegarse o desarrollar personal técnico y ejecutivos que reúnan las características adecuadas a los puestos existentes, precisamente por la falta de apoyo y acción grupal.

¿Que sucede entonces si algunas empresas se agrupan? - En términos de sus recursos humanos el grupo empresarial viene a ayudar a solventar el problema anteriormente indicado, ya que - todas las empresas tendrían mayores oportunidades de contar con, o desarrollar un conjunto de ejecutivos y técnicos con la suficiente capacidad y preparación, que les permita a las empresas - obtener el mejor nivel de especialización y coordinación para todas sus actividades, y que no podrían obtener si actuaran de manera independiente.

Otro aspecto importante es el hecho de que las organizaciones complejas ofrecen muchas oportunidades de desarrollo - personal, movimientos tanto verticales como horizontales, retos, mayor visión del mundo de negocios y participación en situacio -

nes muy variadas.

La maximización del nivel de técnicos y ejecutivos en un grupo empresarial puede lograrse efectuando una segmentación en cuatro niveles ejecutivos de dirección.

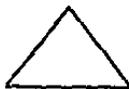
- 1) Consejo de administración de la compañía "dominante" (11)
- 2) Administradores o consejos de administración de cada una de las empresas
- 3) Gerentes
- 4) Asesores de grupo

"Estos integrantes ejecutivos deberán constituirse en tal forma que exista una completa interrelación referente a las tomas de decisiones, control de éstas, etc". (12)

"Ejemplo: se propone integrar los siguientes centros de tomas de decisión". (12)

(11) Término utilizado por Eduardo Johnson como sinónimo de la empresa "holding" o tenedora del grupo. véase Apéndice A.

CONSEJO DE ADMINISTRACION
DE LA COMPAÑIA DOMINATRIZ



PRESIDENTES DEL CONSEJO DE
ADMINISTRACION DE LAS
EMPRESAS



GERENTES Y TECNICOS



"De este esquema desprendemos que el consejo de administración de la compañía dominatriz deberá estar integrado en parte por los presidentes de los consejos de administración de las demás empresas, a su vez éstos deberán estar integrados en parte por algunos gerentes o directores de las empresas; el grupo de asesores dará servicios a toda la organización en su conjunto". (12)

"Dependiendo del nivel del grupo empresarial se podría pensar en crear un propio ente captador de personal". (12)

(12) Johnson, Eduardo. ob. cit. pp. 32-33.

f) Convivencia de Grupo. Este aspecto guarda mucha relación con algunos de los comentados anteriormente, aunque puede tener dos implicaciones propias; una positiva en la cual el hecho de contar con un mayor número de integrantes provoca un mayor roce y relación, permitiéndole que se genere una intercomunicación e intercambio, lo cual redundará en varios aspectos ventajosos como la pluralización de ideas, conocimientos, expectativas. Por el contrario de no lograrse una adecuada interrelación de las partes, dichas ventajas podrían convertirse en desventajas, provocándose conflictos negativos que impedirían un adecuado desarrollo de la empresa del grupo.

3.2 Aspectos Financieros

Al analizar el proceso de crecimiento de una empresa, puede apreciarse que éste depende tanto de factores internos como externos. La captación de recursos de pasivo y la generación misma de utilidades de las empresas, se encuentra íntimamente ligada a las condiciones económicas del país, en particular a las condiciones del sector en las que opera, a las condiciones del mercado de que sirve, a su posición propia dentro de su industria y su mercado, y en general, a una serie de elementos no propiamente internos.

El tener presente la situación anterior permitirá ubicar a la empresa dentro de su marco económico-financiero propio,

particular de ella, evaluando más acertadamente su capacidad de crecimiento basada en la propia generación de sus recursos y permitirá también evaluar cual es un grado de endeudamiento razonable para la misma.

"Para un GRUPO DE EMPRESAS, dada la diversificación natural de sus operaciones, el grado del riesgo que normalmente se presenta, es consecuentemente menor y por lo mismo, el grado de endeudamiento puede ser mayor, lo cual es permitido por la amplia gama de industrias y mercados que mas fácilmente puede obtener un grupo unido de empresas". (13)

"La creación y desarrollo de grupos de empresas y de un sistema estructural que permita su operación basada en la existencia de una empresa holding y un grupo de empresas subsidiarias, preponderantemente industriales, empresas que unidas en capital y administración forman una entidad distinta a la que individualmente constituyen cada una de ellas, constituye un mecanismo financiero útil para el logro de un crecimiento conjunto". (13)

Todo lo indicado anteriormente, resalta la importancia que representa a las empresas individuales el agruparse integrando una agrupación de empresas, sobre todo en materia financiera,

(13) Sada, Marcelo. "Estrategias Financieras en las unidades de fomento". Dentro del compilación "La empresa controladora (Holdings)", IMEF. México, s/f. p. 9.

pudiendo afirmar que las ventajas a obtener son, sin ser limitativas las siguientes:

- a) Capacidad y Desarrollo Económico
- b) Autosuficiencia Administrativa
- c) Maximización de Recursos Financieros
- d) Posibilidad de Separación de Funciones
- e) Minimización de Costos
- f) Evaluación Crediticia
- g) Evaluación Bursatil

a) Capacidad y Desarrollo Económico. En este aspecto no solamente se persigue el logro por parte de las empresas de un desarrollo y capacidad económica, sino que también abarca al de su mercado y del propio país, pues el aglutinamiento de capitales viene a generar una serie de ventajas, entre las cuales - pueden sintetizarse las siguientes:

1.- "Un grupo unido de empresas viene a conformar la estructura jurídica más adecuada para la conjunción de capitales de tal forma que permita la creación y desarrollo de GRANDES FUENTES DE TRABAJO, que generalmente no hubiera sido posible acometer por inversionistas individuales, por el monto de la inversión que requieren, por los riesgos que implican, o por las dificultades técnicas o competitivas". (14)

2.- "Son un vehículo que facilita la reinversión masi-

va de una alta y sostenida proporción de las utilidades, debido a la creación y desarrollo de empresas en forma continuada, manteniendo activa su inversión y diversificando sus riesgos. En este tipo de operaciones el accionista va a recibir no solamente un dividendo en efectivo, sino que principalmente recibirá una apreciación en el valor de su inversión, es decir, lo que normalmente se conoce como una ganancia de capital". (14)

3.- "Son también el medio de apoyo económico entre un grupo de empresas, permitiendo reforzar a alguna de ellas cuando por circunstancias económicas generales, nacionales o extranjeras, temporalmente lo puedan requerir. En este aspecto pudiese pensarse que muchas empresas extranjeras vienen a establecerse a nuestro país con el firme propósito de tener pérdidas por algún tiempo, hasta conseguir quebrar a sus competidores nacionales para después encontrarse como monopolistas del mercado. Esta situación puede presentarse y sin embargo son los grupos unidos de empresas los que en un momento dado, pueden hacerle frente a una situación difícil, lo que no sería posible para una empresa aislada y sin los recursos del resto del conjunto". (14)

4.- "Son la forma de hacer frente a los gastos de investigación que requiere la tecnología moderna para hacer competitivas a las empresas mexicanas en los mercados mexicanos e internacionales, gastos generalmente demasiado fuertes para que pudieran ser soportados por empresas aisladas". (14)

5.- "Son una muy buena forma para poder obtener contra taciones importantes en el mercado internacional, ya sea de productos o de capitales, al estar en posibilidad de presentar la fuerza conjunta de un grupo de empresas ante los grupos extran jeros, muchísimo más fuertes que la mayoría de las empresas indivi duales de nuestro medio". (14)

6.- "Puede hacer posible la asociación con capitales - extranjeros en empresas determinadas, por conveniencia de finan ciamiento, de patentes, de tecnologías o de mercados, manteniendo el control administrativo y la decisión de las políticas generales de las empresas en manos mexicanas, dentro de los estilos y filosofía de la economía mexicana. Hace posible la asimilación de tecnología de muy distintas fuentes sin que se presenten por ésto conflictos de intereses y sin que los intereses extranjeros tengan participaciones minoritarias demasiado pequeñas para man tener su interés en el desarrollo de la empresa, lo cual sucedería si se tratara de una sola gran sociedad anónima". (14)

7.- "Permite la diversificación del riesgo financiero, ya que operan en una diversidad de mercados, productos e indus trias que hacen menos sensibles sus operaciones a lo que serían si las empresas operaran aisladamente, debido a que en un grupo empresarial los distintos negocios cuentan con diferentes perso nalidades jurídicas". (14)

(14) Sada, Marcelo. ob. cit. pp. 13-17.

Es importante hacer notar que algunas de las anteriores características o ventajas que han sido mencionadas podrían ser también aplicables a una sola sociedad anónima que conjugara todos los activos de todas las empresas del grupo, pero hay que señalar que dejarían de tenerse algunas de las ventajas que representa el tener las operaciones separadas, como la posibilidad de tener cada sociedad con la mejor tecnología en su ramo o como el tener acceso a fuentes de capital de terceros al poder ofrecer - les una minoritaria, pero relativamente alta proporción del capital en la sociedad subsidiaria.

b) Autosuficiencia Administrativa. "Por su tamaño, por su concepción y por su manera de ser, los grupos de empresas son un instrumento muy adecuado para la aplicación de las más modernas técnicas de administración de empresas, del uso de computadoras, investigación de mercados, de planeación, de sistemas de desarrollo de personal, estudios económicos, negociaciones internacionales, etc. y éstas son posibles al centralizar los servicios comunes prestándolos así en forma más eficaz y en forma más económica, propiciando que no sólo la empresa tenedora, sino todas las empresas integrantes del grupo se encuentren en posibilidad de alcanzar un alto grado de autosuficiencia administrativa". -

(15)

(15) Sada, Marcelo. ob. cit. p. 15.

La estructuración administrativa y financiera característica de un conjuntado grupo de empresas permitirá una planeación y desarrollo a largo plazo más efectivo, utilizando todos los recursos humanos y económicos más eficientemente y ofreciendo a sus accionistas y proveedores de recursos, un vehículo más diversificado y seguro de sus inversiones, los cuales en su conjunto contribuirán con el logro de una autosuficiencia administrativa por parte de todas las entidades conformantes del grupo.

c. Maximización de Recursos Financieros. En el momento de contemplar al grupo empresarial integrado como una imagen conjunta de patrimonios, 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".

Se presentan tres importantes ventajas de desarrollo conjunto:

- 1.- Utilización de recursos financieros entre las empresas mismas
- 2.- Apoyo económico del grupo empresarial para consolidar préstamos y captaciones financieras
- 3.- Aplicación de los recursos financieros en forma conjunta para lograr un desarrollo coordinado. -
(Tesorería corporativa)

1.- "Al concebir la creación de una compañía domina - triz, debemos estar conscientes de que estamos creando un grupo de empresas, unas que nos producirán más dinero que otras, unas que tendrán ciertos propósitos financieros para respaldo de las - otras empresas, como arrendadoras de maquinaria, de inmuebles, - etc., las que el grupo puede utilizar como medio de financiamien - to, en lugar de adquirir los bienes". (16)

"La idea financiera que debe aprovecharse en un grupo empresarial tendrá dos enfoques": (16)

I) Empresas productoras de efectivo y utilidades

II) Empresas de apoyo financiero

"En las primeras el grupo puede utilizar los excesos - de efectivo o en su caso también las utilidades acumuladas de - una o de varias empresas para canalizarlas a otra que las requie - ra para su crecimiento, o para la creación de nuevas empresas". (16)

"Respecto a las empresas de apoyo financiero se hace - referencia a las empresas creadas con la finalidad de constituir una estructura de capitales dentro de las empresas menos fuertes, y la estructura de ciertos servicios a éstas mismas, cuando hayan alcanzado un mayor crecimiento". (16)

"Como principal ejemplo de estas empresas tendríamos a las arrendadoras de maquinaria, de inmuebles, de servicios compu

tacionales, etc., compañías que utilizarán las aportaciones para la adquisición de estos bienes, de los que más tarde harán uso - las empresas productivas. Como principales ventajas de esta canalización de inversiones tendríamos": (16)

- Especialización en el área que se maneja para el tipo de servicio a prestar.
- Financiamiento en el uso de los bienes a las empresas usuarias por medio de arrendamiento, etc.
- Mayor flexibilidad en el uso de los bienes entre las empresas del grupo, ya que éstos pueden ser utilizados por las diversas empresas con el simple cambio de contrato de uso o prestación de servicios.

2.- En lo que se refiere al apoyo económico del grupo empresarial para consolidar préstamos, es indudable que representa una ventaja financiera obvia, ya que sigue la regla general - de la UNION HACE LA FUERZA, canalizando los préstamos a las empresas más pequeñas o de nueva creación permitiendo que éstas - tengan mercados y proyección mucho mayores, al que una empresa - en lo individual pudiese obtener.

"Otro aspecto importante a tomar en cuenta dentro de - éste punto, es el de la reinversión de los recursos internos, en donde no es ya la operación individual de una entidad legal la -

(16) Johnson, Eduardo. ob. cit. pp.31-32.

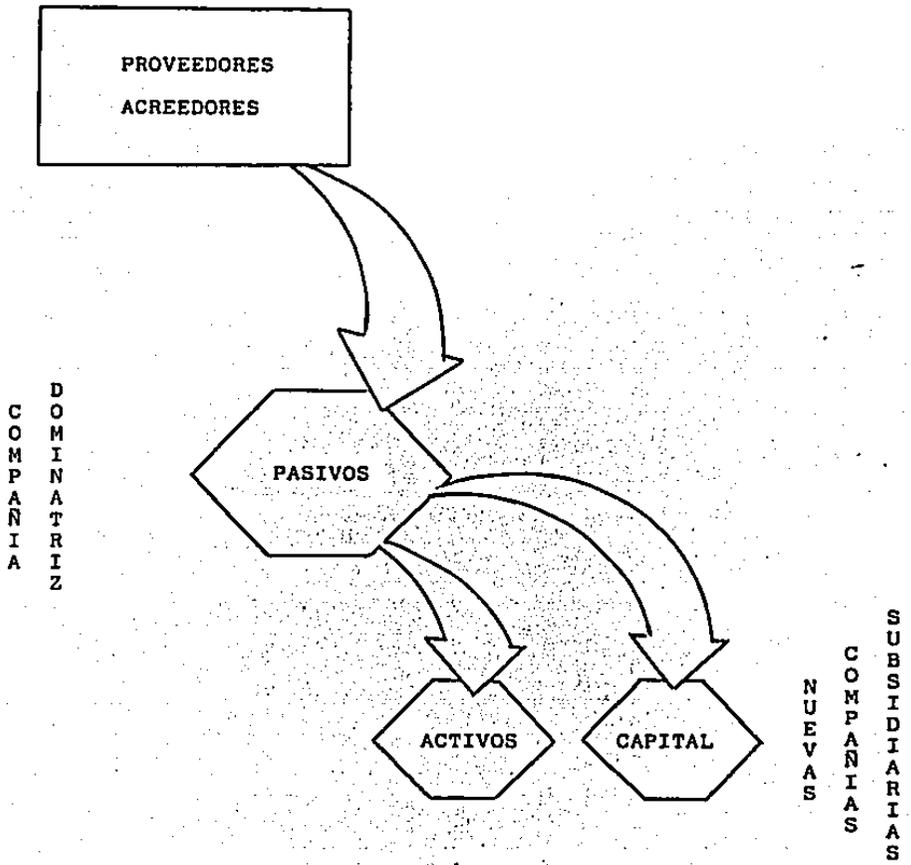
que ha de considerarse en forma prioritaria, sino que toma más trascendencia el considerar la generación total de los recursos de todas las entidades legales dependientes del grupo empresarial, con el objeto de hacer un más intenso uso de los recursos en aquellos productos, mercados o plantas en donde se considere más deseable". (17)

"Aunque no todos los elementos estarán disponibles para transferirse de una entidad legal a otra dentro de la misma agrupación, como es el caso de las depreciaciones; las utilidades mediante el pago de dividendos a la tenedora y el aumento de capital posterior en la entidad donde se desee, podrán fluir de una entidad a otra según se considere conveniente". (17)

"Esto permite hacer un uso más racional y más intenso de la capacidad de endeudamiento del conjunto empresarial, pues le da a la compañía tenedora una capacidad de pago sostenida por el propio sistema, lo cuál disminuye el riesgo de un uso más liberal del endeudamiento relativo. Por ejemplo, podrá canalizarse la palanca financiera de la empresa dominatriz a la formación del capital que servirá de base para el financiamiento de compañías nuevas". (17) A esta mecánica se le conoce comúnmente con el nombre de Piramidación de pasivos".

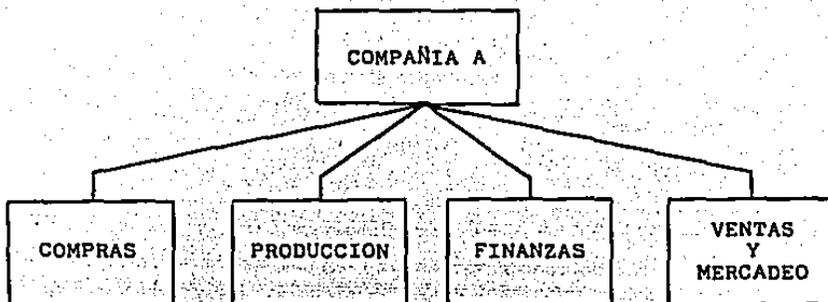
(17) Sada, Marcelo. ob. cit. pp.11-12.

"PIRAMIDACION DE PASIVOS"

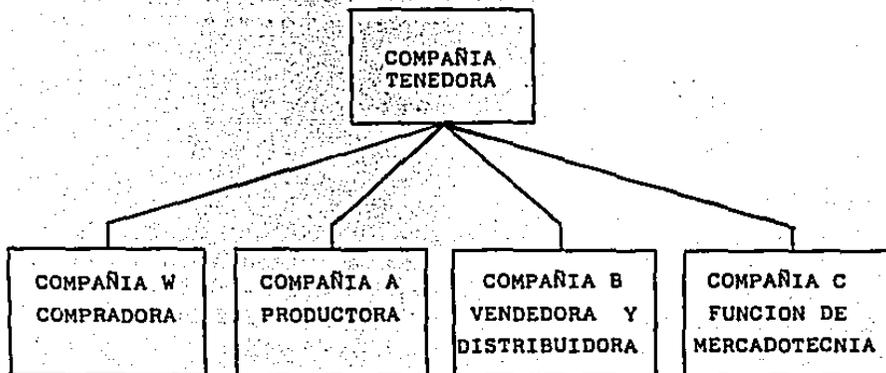


3.- Por lo que se refiere a la forma de invertir los recursos, el sistema de un grupo empresarial coordinado permite percibir, analizar, evaluar y decidir mejor sobre las oportunidades de inversión. Teniendo su administración más tecnificada, acorde con el tamaño del grupo empresarial, se puede llevar a cabo una búsqueda sistemática de oportunidades y las negociaciones mismas pueden conducirse con más eficacia. Son los recursos de todo tipo con los que cuenta el grupo en su conjunto, los que le permiten ser más eficientes en el proceso de localización de oportunidades, y al mismo tiempo le permiten considerar alternativas de un mayor calibre, en comparación con la simple aplicación de los recursos de cada una de las entidades legales, si éstas actuasen separadamente.

d) Posibilidad de Separación de Funciones. Esta opción de verdad latente en un grupo empresarial, puede considerarse como el clímax de la maximización de los recursos financieros de poder ser implantada, porque para poder adoptarse es imprescindible una comunión de ideas y decisiones, así como una integración de capitales tal entre todas las empresas integrantes del grupo, que realmente su accionar sea lo necesariamente fuerte y coordinado como para poder planear y absorber los costos iniciales que se generarían. La idea es la siguiente; supongamos cualquier empresa manufacturera con la presente estructura:



Ahora supongamos que la compañía A se agrupa con otras empresas, de preferencia de un mismo giro o giros que se complementen: (proveedora-productora-comercializadora) de bienes semejantes, y todos los accionistas prioritarios de cada una de las empresas agrupantes van a unirse para crear una empresa dominatrix o tenedora que dirigirá los destinos administrativos, jurídicos y financieros de todo el grupo.



Como resultado de la agrupación anterior los nuevos accionistas de la compañía tenedora serán también los respectivos dueños de las nuevas empresas subsidiarias, situación por la cual es de suponerse que la centralización de decisiones que se logrará con la agrupación, dará la oportunidad a que en el caso de la compañía A, ésta se dedique exclusivamente a la manufacturación de los productos. Las compañías B y C anteriormente también manufactureras y/o comercializadoras de los mismos productos, se podrán dedicar a la función de ventas y mercadotecnia respectivamente, y la compañía W anterior proveedor de éstas, podrá entenderse con la función de compras.

Es difícil imaginarse la posibilidad que tienen las empresas de un mismo giro de poder separar sus funciones posteriormente a la agrupación. El hecho de que una empresa manufacturera deje de dedicarse a la producción (traspasando sus activos y personal productivo a la nueva manufacturera del grupo) para dedicarse exclusivamente a la función de ventas o algún tipo de servicio (recibiendo a su vez los elementos de ventas o servicios de las demás empresas del grupo), resulta bastante complicado y requiere primeramente de la coordinación y agrupación previa, para después depender de la centralización de decisiones y de una adecuada y minuciosa planeación financiera.

En el caso de que los ejecutivos de la tenedora determinen que no representan un obstáculo insuperable los costos iniciales, las distancias y los cambios que provocaría esta separación

de funciones, las ventajas que se obtendrían serían las siguientes:

- 1.- Especialización
- 2.- Reducción de cargas de trabajo
- 3.- Mayor tiempo para dedicar a otros aspectos
- 4.- Mayor campo de actuación
- 5.- Mayor apoyo en la búsqueda de tecnología propia
- 6.- Eliminación de competidores
- 7.- Mayores perspectivas de crecimiento

Es evidente el hecho de que una empresa que se dedique íntegramente al desempeño de una sola función o actividad, estará cerca del logro de un grado superlativo de especialización, lo cual mejorará la calidad del producto de su trabajo.

Al poder alcanzar una mayor especialización —————> se conocerá mejor el área o campo de acción —————> reduciéndose el tiempo ineficiente o carga de trabajo, y por lo tanto —————> se contará con un mayor tiempo para el desempeño de sus funciones —————> creándose como consecuencia —————> un mayor campo de actuación dentro del área segregada, y por ende una mayor posibilidad y apoyo —————> para la investigación y búsqueda de una tecnología propia.

Otro aspecto trascendente dentro de la división de actividades entre las empresas agrupantes es el hecho de la ELIMI-

NACION DE COMPETIDORES. Esta situación la podemos apreciar perfectamente en los diagramas anteriores, suponiendo que las compañías A, B, C, W y tenedora eran antes de agruparse empresas productoras y a su vez distribuidoras de productos semejantes y por lo tanto, resultaban ser competidoras. Ahora que se han agrupado y dividido actividades los competidores se han transformado en ALIADOS y todo eso conlleva necesaria e irremediamente a una MAYOR PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO.

e) Minimización de costos. "Esta ventaja puede ser - analizada desde la mayoría de los aspectos estudiados, ya que la idea general es que el grupo de empresas integrantes de una dominatrix puedan utilizar las ventajas del denominado "Mayoreo" en la obtención de sus productos y servicios, así como su publicidad y tecnología, y en general el tratar de plantear centros de compras, de mercadotecnia, de control de calidad, de investigación de nuevos productos, etc., con la finalidad de repartir costos entre los integrantes del grupo y maximizar su utilización - entre ellos". (18)

f) Evaluación Crediticia. La importancia que representa el poder obtener un crédito líquido proveniente de terceros - es muchas veces la causa de situaciones como el éxito, crecimiento o supervivencia de las empresas, o bien de su fracaso o quie

(18) Johnson, Eduardo, ob. cit. pp. 38-39.

bra en caso de no poder obtenerlo. El hecho de contar con dinero fresco para poder adquirir más recursos de capital de trabajo, - para poder ampliar o adquirir nuevas plantas o para adquirir las acciones de otras empresas resulta vital en condiciones como las que imperan en nuestro país, las cuales tornan la obtención de - créditos en algo muy difícil de poder realizar, porque si hablamos en específico de los créditos bancarios, es bien sabido que los bancos siempre le darán preferencia a empresas que realmente les ofrezcan las suficientes garantías y atributos, que hagan a - la institución de crédito decidirse por el otorgamiento del préstamo a éstas.

¿Qué ventajas puede tener una empresa solicitadora de un crédito bancario sobre cualquier otra si forma parte de un - grupo empresarial?

La respuesta podemos encontrarla haciendo referencia - nuevamente tanto al respaldo corporativo, como a la imagen corprativa, puesto que ambos factores pueden constituir la diferen - cia a favor del grupo empresarial en la preferencia que éste gozara, en el otorgamiento de un crédito bancario por parte de - - cualquier institución crediticia. Generalmente el crédito bancario es tramitado por la compañía tenedora o por una empresa que maneje las finanzas corporativas, la cual al momento de tener - que cumplir con todos los trámites y requisitos exigidos por la institución de crédito para el otorgamiento del préstamo, mostra

rá dentro de su información financiera todo el respaldo (participación) con que cuenta de todos las empresas integrantes de su grupo. Repasemos los diversos puntos que generalmente pide el banco una vez interesado en la compañía, como requisito para el otorgamiento de un préstamo:

Solicitud de préstamo conteniendo:

- + Datos generales de la empresa
- + Garantías y/o Reciprocidades
- + Relación de activos principales
- + Firma del representante legal de la empresa - -
anexando escritura constitutiva, actas de consejo, estados financieros dictaminados
- + Inscripción en el registro público de la propiedad de los bienes raíces del balance
- + Nombre o razón social de personas o empresarios que puedan avalar a la tenedora, etc.

La institución de crédito dependiendo del monto del préstamo puede pedir alguna otra información adicional, como por ejemplo el detalle de las principales políticas de venta, cobranza, etc. Las dos principales premisas que el banco va a evaluar para el otorgamiento del préstamo serán:

- ¿Qué tan factible será el negocio que va a realizar con el préstamo el empresario?

-¿Qué tan factible es el que cobre el dinero que presta?

Con el objeto de contestar estas interrogantes y así - decidir si otorga o no el préstamo solicitado, la institución de crédito cuenta con analistas financieros que efectuarán los análisis de estados financieros de la empresa determinando la situación de sus razones financieras en relación con los promedios de la industria a la que pertenezca, así como razones y crecimientos esperados por algunos rubros específicos.

g) Ventaja Bursatil. Otro mecanismo para la obtención de dinero fresco es la cotización de acciones en la Bolsa Mexicana de Valores, con el objeto de que estas puedan ser adquiridas por terceros ajenos a la empresa emisora, quienes desearán poseer las acciones de empresas fuertes, que constantemente obtengan utilidades.

El grupo empresarial cuyas acciones se encuentren cotizando en bolsa, y estando encabezado por la empresa tenedora, - contará con dos tipos de ventaja en lo que respecta al mercado bursatil:

1.- La preferencia por parte de los inversionistas para la obtención de las acciones de alguna de las empresas del grupo empresarial, debido a su prestigio, imagen y diversificación en cuanto a productos y mercados. El aspecto atractivo de las em -

presas que pertenecen a una agrupación de entidades es el hecho de que no dependen de un solo producto, mercado, cliente, sindicato, etc.

2.- Debido a la concentración de empresas y actividades, las entidades pertenecientes a un grupo empresarial, cuentan con la posibilidad de estar generando constantemente proyectos, y mientras un proyecto comienza a generar utilidades en una de las empresas del grupo, ya se tiene otro que iniciara en poco tiempo en otra de las empresas, lo cual motivará un crecimiento de la utilidad por acción de la empresa holding del grupo.

Lo anterior no significa que las empresas individuales no puedan generar proyectos constantes, sin embargo para éstas es necesario esperar a que se generen las utilidades previstas, lo cual dilata el crecimiento de la utilidad por acción.

3.3 Aspectos Legales

Dentro del punto "Agrupación de empresas bajo el punto de vista legal" en el Capítulo II, señalamos varias de las características jurídicas de las holdings; sin embargo antes de entrar de lleno dentro de los aspectos y ventajas legales de la agrupación de empresas, es preciso hacer referencia a otras características y objetivos legales de las holdings como:

1.- Objeto Social. "Adquirir, comprar, enajenar o sus-

cribir toda clase de acciones, en -
cargarse por cuenta propia o ajena
de la administración de todo género
de empresas". (19)

- 2.- Patrimonio. Integrado por:
- Acciones
 - Ingresos por dividendos
- 3.- Control.
- Dirección-Administración-Políticas
 - Vigilancia-Unidad de Decisión

Objetivos legales de las holdings: (19)

- 1.- Lograr mayor control legal de operaciones.
- 2.- Institucionalizar un esquema legal de organización versátil y simple.
- 3.- Optimizar la función legal en las empresas.
- 4.- Cubrir obligaciones fiscales del grupo en lo que -
estrictamente corresponda.
- 5.- Apoyar la bursatilidad de las acciones del grupo.
- 6.- Aprovechar beneficios fiscales.
- 7.- Efectuar el menor número de trámites para poder -
agruparse con otras empresas (ventaja en compara-
ción con la Fusión)

(19) De la Garza, Ismael. "Aspectos Legales en las Holdings". -
Dentro de la compilación "La empresa controladora (Holding)",
IMEF. México, s/f. p. 5.

La forma o estructura jurídica que las empresas del grupo empresarial adopten;

- Sociedades anónimas
- Sociedades civiles
- Asociaciones en participación

casi siempre dependerá de las estrategias de índole financiera y fiscal que la administración del grupo adopte para efectos de poder obtener el mayor número de beneficios posibles, conforme a las legislaciones vigentes; por dicha situación ampliaremos este punto dentro de los aspectos fiscales a tratar en este mismo capítulo.

Dentro de las ventajas de índole legal que pueden obtener las empresas que se agrupen, podemos encontrar sin ser limitativas las siguientes:

- a) Coordinación de Previsión Social
- b) Integración del Personal
- c) Independencia Sindical
- d) Piramidación de las Dominatrices
- e) Creación de una Persona Jurídica sin Requerir la Intervención Directa de una Persona Física

a) Coordinación de Previsión Social. Las relaciones laborales en un grupo empresarial se ven favorecidas por la posible coordinación de la previsión social, ya que tomando en cuenta

ta que una agrupación de empresas integra un gran volúmen de trabajadores, se puede pensar en crear conjuntamente programas de - previsión social en todas las empresas del grupo.

Este aspecto laboral es importante que sea considerado en forma global, ya que con ésto se disminuirían costos de im - plantación y se tendrá una imagen del grupo favorable hacia el - trabajador.

"Entre algunas de las posibilidades de implantación de previsión social a nivel conjunto tendríamos": (20)

- Creación de una persona moral con diversos fines, ya sea culturales, deportivos, prestación de casas habi - tación servicios médicos, etc.
- Tiendas de grupo o de cooperativas obreras
- Creación de fondos de pensión, jubilación, etc.
- Programas de capacitación

b) Integración del Personal. Por integración del perso - nal puede entenderse la utilización del mismo en diversos secto - res de las empresas del grupo, ya sea por rotación, asesoría ex - terna, etc. Lo que es importante de contemplar en este aspecto legal, es la ubicación del personal dentro del grupo; que el per - sonal entienda que cada una de las empresas que lo integran for -

man una integración de decisiones mas no de patrimonios, que cada empresa tiene su personalidad jurídica independiente. Así las empresas del grupo podrán evitarse problemas sindicales.

c) Independencia Sindical. Como se mencionaba anteriormente, una de las principales ventajas legales dentro de un grupo empresarial es el poder coordinar un plan de previsión social en general, sin embargo es también posible el destinar una previsión social a un grupo de ejecutivos seleccionados del grupo empresarial, pudiendo otorgar esta previsión siempre y cuando se cumplan con los conceptos de generalidad y demás que estatuye la LISR.

"El asesor podrá segmentar la previsión social pretendida al sector de mayor jerarquía directiva en base al concepto de persona moral independiente que estatuye el derecho privado, es decir, manejará el concepto de personas jurídicas en lugar del concepto de la Ley Federal del Trabajo del personal de confianza y del personal trabajador o sindical; el peligro que debe prever el planeador es el de implementar dicha segmentación sin incurrir en una simulación." (21)

Por ejemplo:

A) "El derecho laboral segmentará al grupo integrado de trabajo, en una sociedad que conformará": (21)

- Patrón

- Empleados de confianza
- Sindicato o trabajadores

B) "El asesor en base al derecho privado podrá integrar al grupo de trabajadores": (21)

- Sociedad que integra a patrón y empleados de confianza clave
- Sociedad que integre a trabajadores en general

d) Piramidación de las Dominatrices. "La piramidación de sociedades consiste en el control y participación indirecta - que una compañía tenedora puede tener sobre otra empresa sin tener necesariamente una participación de un 50% o más en su capital social." (22)

"Lo anterior puede conseguirse haciendo uso de las demás organizaciones del grupo para poder cumplir con algunos requisitos legales de mínimo de socios, etc." (22)

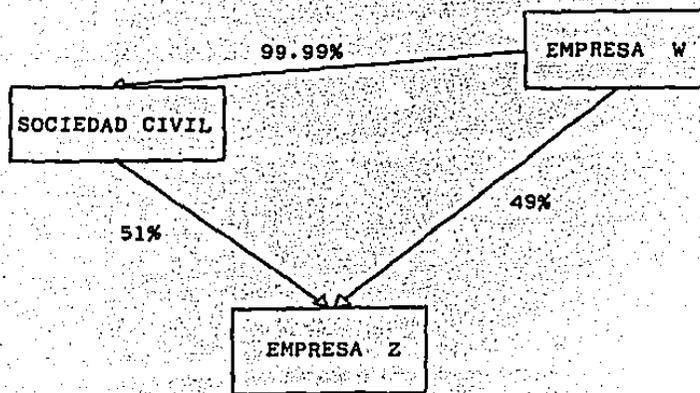
Ejemplo:

La empresa W tenedora desea tener el control de la empresa Z, sin embargo al efectuar un análisis consideró que financiera y fiscalmente no le convenía tener una participación de más del 50%.

(21) Johnson, Eduardo, ob. cit. pp. 35-36.

(22) Johnson, Eduardo, ob. cit. p. 217.

Una opción a utilizar es la de crear una sociedad civil (que legalmente solo requiere de dos socios) apoyándola en la adquisición del resto del capital social de la empresa Z.



e) Creación de una Persona Jurídica sin Requerir la Intervención de Socios, Personas Físicas. "Con esto se pretende la integración de un grupo de sociedades, sin la intervención de una sola persona física. Todos los socios deberán ser personas jurídicas, integrándose en una interrelación de sociedades como dueños de otras sociedades. Este uso podrá dar diversas ventajas, sobre todo en los casos de sociedades extranjeras, en donde se tendrá el anonimato de los socios personas físicas en el país, pudiendo también ser aplicable a socios mexicanos personas físicas". (23)

(23) Johnson, Eduardo. ob. cit. p. 218.

3.4 Aspectos Fiscales

Definitivamente el hecho de contar con un mayor número de operaciones y empresas, le permitirá al grupo empresarial contar con más elementos y opciones para el logro de una menor causación del ISR. La planeación fiscal jugará aquí un papel muy importante para conseguir maximizar las deducciones y diferir los ingresos, todo con base en las disposiciones señaladas en la -- LISR.

Es importante al tomar en consideración el aspecto fiscal dentro de una agrupación de empresas, el no decidir efectuar ésta, exclusivamente por las ventajas fiscales que se le presentarán al grupo, pues de nada serviría el establecer una excelente estrategia fiscal, si no existe una coordinación corporativa y financiera óptima.

Al hablar de las ventajas fiscales dentro de una agrupación de empresas, pueden mencionarse dos tipos de opciones:

- 1) Consolidación Fiscal de Resultados
- 2) Resultados Fiscales Individuales de cada Empresa del Grupo

1) Consolidación Fiscal de Resultados. Esta opción asentada en el Capítulo IV del Título II de la LISR, resulta muy -- atractiva para las empresas del grupo por los siguientes aspectos:

a) Resarcimiento de Utilidades y Pérdidas. Si dentro del grupo empresarial existen empresas con utilidades y pérdidas, la opción de la consolidación fiscal será muy benéfica.

Observemos el siguiente ejemplo:

Supongamos a las siguientes empresas con los siguientes resultados fiscales individuales:

	<u>GRUPO X</u>		
	Resultado fiscal	Tasa promedio fiscal ISR para 1988 42% al 60% 35% al 40%	ISR a pagar
	<u> </u>		<u> </u>
Empresa Tenedora	\$ 50	19.6 %	\$ 9.80
Empresa A	40	19.6 %	7.84
Empresa B	120	19.6 %	23.52
Empresa C	15	19.6 %	2.94
Empresa D	(50)	19.6 %	-
Empresa E	(135)	19.6 %	-
	\$ <u>40</u>		\$ <u>44.10</u>

Obteniendo la autorización de la Secretaría de Hacienda para poder consolidar fiscalmente el resultado sería:

GRUPO X

Empresa tenedora	\$	50		
Empresa A		40		
Empresa B		120		
Empresa C		15		
Empresa D		(50)		
Empresa E		<u>(135)</u>		
	\$	<u>40</u>	19.6 %	\$ <u>7.84</u>

Ahorrándose \$36.26 (\$ 44.10 - \$ 7.84)

b) Deducción Adicional. Este estímulo fiscal asentado en el artículo 51-BIS de la LISR, únicamente podrá ser adoptado por el grupo empresarial en caso de consolidar fiscalmente.

2) Resultados Fiscales Individuales de cada Empresa - del Grupo. Si las empresas integrantes del grupo no deciden consolidar fiscalmente sus resultados fiscales, tendrán en la planeación fiscal un elemento útil para efectos de lograr reducir su carga tributaria. Existen muchos tipos de planeación fiscal dentro de un grupo unido de empresas, y por lo tanto resultaría poco práctico el tratar de referirse a ellas en su totalidad; - por tal circunstancia mencionaremos sólo algunas planeaciones - para efectos ejemplificativos.

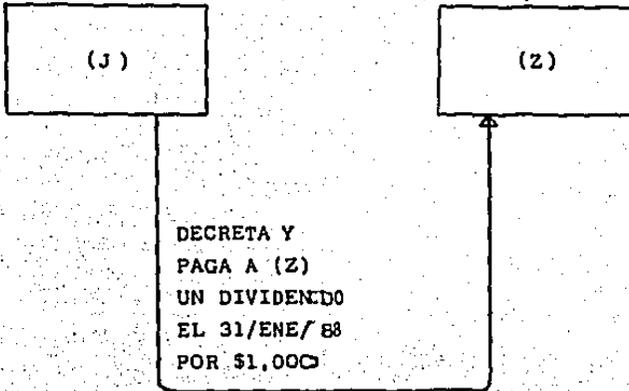
a) Reparto de Utilidades (PTU). La planeación fiscal a seguir con respecto a esta obligación de las empresas, se rá el buscar no tener trabajadores en las empresas-que generan mayores utilidades. Por ejemplo, todas las empresas tenedoras - en un grupo empresarial estan sujetas a recibir dividendos provenientes de las utilidades generadas por sus compañías subsidiarias. Por un lado, éstas no podrán hacerlos deducibles para el cálculo de su utilidad fiscal, base para la determinación de la PTU de los trabajadores; por otra parte el ingreso percibido por la receptora del dividendo será acumulable tanto para la - utilidad fiscal como para el resultado fiscal. Debido a que el pago de dividendos no afecta en lo absoluto el monto base para el pago de la PTU, la planeación fiscal aquí sería el no tener trabajador alguno en la empresa receptora del dividendo, concentrándolos en las nóminas de otra empresa.

b) Dividendos. Los dividendos pagados por una empresa, si bien no son deducibles para efectos de la utilidad fiscal ba se de la PTU, si lo son para la determinación del resultado fis cal de las empresas. Existe una interesante y sencilla planea - ción fiscal relativa al pago y recepción de dividendos, aprove chando las fechas de cierre de las empresas del grupo.

Supongamos las siguientes empresas:

Empresa (Z) (tenedora) → ejercicio de ENE a DIC

Empresa (J) subsidiaria —▷ ejercicio de FEB a ENE



Para la empresa (J) el dividendo de \$1,000 será deducible dentro del ejercicio que concluye en ENE/88.

Para la empresa (Z) el ingreso de \$1,000 será acumulable hasta DIC/88.

c) Cambios en las fechas de Cierre (24): De acuerdo con lo señalado en el art. 11 del Código Fiscal de la Federación (CFF) toda sociedad tiene derecho a efectuar un cambio en la fecha de su cierre de operaciones, cada 5 años. Esta situación les permite a las empresas contar con algunas planeaciones fiscales relativas específicamente a los pagos provisionales, pues de acuerdo con el título VII (base tradicional), y título II (base nueva), de la LISR vigente para 1988, no se tendrá coeficiente de utilidad para pagos provisionales durante el

primer año de operaciones y tampoco en los ejercicios subsecuentes, si se tuvo pérdida fiscal (excepto si ésta se generó por dividendos pagados).

Por ejemplo, si las empresas que siempre hayan tenido pérdidas fiscales en ejercicios anteriores, comienzan a generar fuertes utilidades durante el presente ejercicio, podrán optar por cerrar su ejercicio fiscal, justo en el momento en que éstas últimas hayan alcanzado a las pérdidas del presente año; por lo tanto al tener pérdida fiscal en su cierre de ejercicio, no se contará con factor para efectuar pagos provisionales por otro ejercicio.

Esta planeación puede ser adoptada también por empresas individuales, sin embargo el pertenecer a un grupo empresarial facilita notablemente su adopción, por el número de empresas existentes y el traspaso de ingresos que puede hacerse de unas a otras.

d) Pagos Provisionales (25): Para el cálculo mensual de los pagos provisionales, únicamente se considerarán los ingresos propios generados por las empresas, (ninguna deducción o gasto).

Para las empresas pertenecientes a un grupo empresarial existe una opción fiscal muy interesante con relación a pagos provisionales. Supongamos lo siguiente:

Dentro de un grupo empresarial existe una empresa operativa que vende productos cuyo precio de venta a clientes es de \$ 300, el cual estaría sujeto para pagos provisionales.

Por lo tanto el grupo empresarial decide crear una empresa distribuidora a la cual le venderá la operativa a un precio de \$ 125, mientras que la primera venderá a \$ 300, a los clientes.

Operativa:	Ingreso	\$ 125
	Costo	100
	Utilidad	\$ 25

Distribuidora:	Ingreso	\$ 300
	Costo	125
	Utilidad	\$ 175

El resultado de esta planeación será que sólo \$ 125 de ingresos estarán sujetos para pagos provisionales, debido a que la empresa distribuidora es de primer ejercicio.

e) Estructuras Jurídicas (26). El grupo empresarial podrá tomar la opción de constituir una sociedad bajo el régimen de Sociedad Civil aprovechando lo siguiente:

1.- Los integrantes o socios de las sociedades civiles organizadas con fines científicos, políticos, religiosos,

culturales o deportivos de acuerdo con el Artículo 70 Fracción XI, LISR, a los cuales no se les hayan distribuido utilidades, no tendrán la obligación de efectuar pagos de ISR hasta no recibir ingresos de la sociedad civil.

2.- Cuando una empresa del grupo empresarial desee efectuar una investigación de mercado sobre algún tipo de producto, existe la opción de crear una Sociedad Civil en la cual se instale el Departamento de Investigaciones y Proyectos. Suponiendo que el proyecto requiera de efectuar una adquisición en activos fijos por \$ 90,000,000, la Sociedad Civil podría efectuarla, aprovechando que éstas sociedades pueden llevar fiscalmente a resultados el total de la inversión en activos fijos, ya que pueden manejar depreciaciones y amortizaciones en un sólo ejercicio. El resultado de lo anterior, será el tener una partida totalmente deducible por \$ 90,000,000 en un solo ejercicio.

(24), (25) y (26) Estas planeaciones fiscales también son aplicables para las empresas que consolidan fiscalmente sus resultados fiscales.

C A P I T U L O I V

CASO PRACTICO.4.1 Método de Consolidación

Una vez tratadas todas las ventajas que representa la agrupación de varias empresas, se procederá a la exposición de un caso práctico en el que se pone de manifiesto la mecánica contable de la consolidación de estados financieros, la cual es descrita brevemente en el Apéndice D.

Debe aclararse que la finalidad de este seminario de investigación no es el analizar en forma profunda la mecánica contable de la consolidación de estados financieros o del método de participación, por tal razón no se extiende en su explicación dentro del mencionado Apéndice, aclarando que en éste caso práctico se elige el método de consolidación de estados financieros, en lugar del método de participación, con el fin de mostrar la situación financiera y el resultado de las operaciones de todo el grupo de empresas, en vez de mostrar la posición financiera y el resultado obtenido por la empresa tenedora, reconociendo den-

tro de su información financiera los resultados de las compañías subsidiarias, y la participación en el capital contable de las mismas en la proporción del número de acciones de las que sea propietaria, lo cual sería procedente utilizando el método de participación.

La información utilizada para la presentación del caso práctico, se obtuvo con base en la observación e investigación de campo realizada en tres entidades distintas, que han hecho uso de la consolidación de estados financieros para poder mostrar la posición financiera y los resultados obtenidos por ellas y por todas las empresas que agrupan. Los giros de las entidades estudiadas son el minero, operación de tiendas de autoservicio y el computacional.

4.2 Considerandos

Inicialmente los accionistas de algunas empresas mexicanas de mediano tamaño, durante una comida a la que coincidieron, platicaron acerca de los resultados obtenidos hasta ahora por sus empresas. Todos señalaron que éstas aún no habían podido alcanzar todas las metas propuestas para cada una de ellas.

Entonces surgió en uno de ellos la idea de una posible agrupación de fuerzas para abatir competencias, costos, inflación, etc.

Y es así como los accionistas de las Compañías siguientes:

Industrial	(manufactureras de productos semejantes)
Productora	(manufactureras de productos semejantes)
Compradora	(proveedora de las dos anteriores)
Arrendadora	(arrendadora y vendedora de maquinaria y mobiliario)
Inmobiliaria	(de edificios)
Comercializadora	(agencia publicitaria)

comenzaron a reunirse con objeto de lograr una COORDINACION, en relación a la forma y estructura de la agrupación.

Una vez lograda la COORDINACION de ideas y objetivos se tomaron las siguientes resoluciones:

1.- La estructura de la agrupación será de control indirecto, con el objeto de poder obtener los beneficios de la diversificación de operaciones y así mismo, para poder agrupar en una forma más conjunta a las empresas de giros semejantes.

2.- Se tomó la decisión de crear una nueva empresa, la cual fungirá directa e indirectamente como la sociedad tenedora de las acciones de las demás empresas del grupo.

3.- Por lo anterior, fue constituida la Compañía Unión, S.A. de C.V. con un capital social pequeño, el cual no representó ningún desembolso de importancia para los accionistas.

4.- Las acciones de la Compañía Unión empresa tenedora del grupo, fueron repartidas en forma equitativa entre todos los accionistas generadores de la agrupación.

5.- Debido a que es necesario contar con empresas subtenedoras o subholdings en un grupo empresarial que se ha constituido bajo una estructura de control indirecto, se tomó la decisión de convertir a las Compañías Industrial y Arrendadora en entidades subtenedoras, por considerar que dentro del grupo son las dos empresas con un mayor renombre dentro del mercado.

6.- Con el objeto de convertir a la Compañía Unión en la sociedad tenedora del grupo, y a la Industrial y Arrendadora en sus subtenedoras, se acordó lo siguiente:

Los accionistas de las

Compañías (27):

Productora	donarán sus acciones a la	Industrial
Compradora	donarán sus acciones a la	Industrial
Inmobiliaria	donarán sus acciones a la	Arrendadora
Comercializadora	donarán sus acciones a la	Unión

Industrial	donará sus acciones a la	Unión
Arrendadora	donará sus acciones a la	Unión

7.- Con el transcurso del tiempo las empresas del grupo hicieron uso de todas las ventajas que representa la agrupación de sociedades, y durante una reunión empresarial, sus accionistas conocieron a unos especialistas en materia fiscal y financiera, quienes deseaban independizarse.

Así surgió la idea de la creación de una nueva empresa, la cual se dedicaría a la asesoría, análisis y optimización fiscal-financiera de todas las empresas del grupo, así como a la - contactación y canalización de préstamos provenientes de terceros. Esta sociedad se denominaría Compañía Financiera, S.A. de C.V. y estaría bajo la responsabilidad de los especialistas arriba mencionados, quienes por tratarse de personas importantes para el grupo, fueron convertidos en accionistas.

8.- Con el objeto de proporcionarle a ésta empresa una estructura financiera más sólida, se decidió convertirla en la -

 (27) "La decisión de donar las acciones en lugar de venderlas, - se vió motivada por tres causas principales":

1) No representa para las empresas compradoras - ningún desembolso.

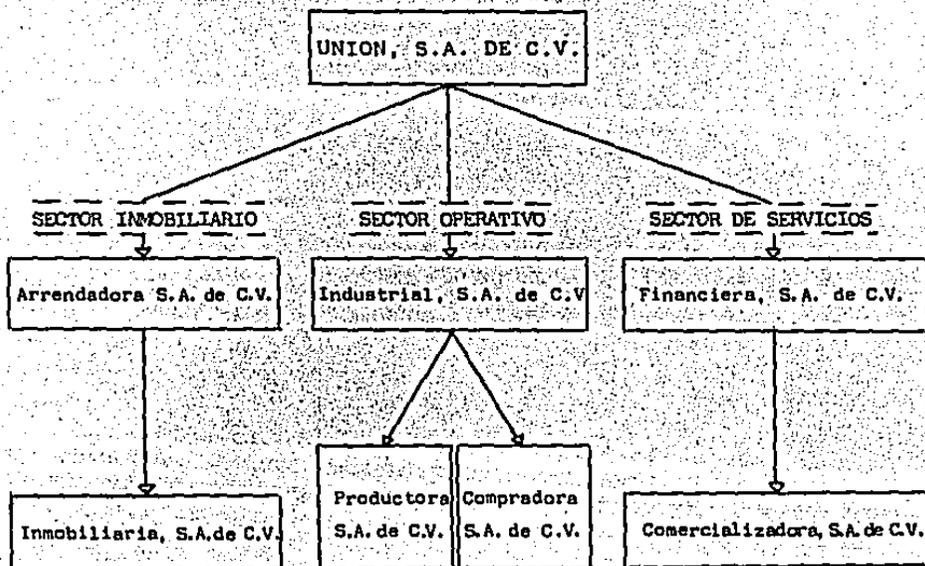
2) No les genera ninguna cuenta por pagar, la - cual originaría una ganancia inflacionaria acumulable, tanto para efectos de la determinación del resultado fiscal como para pagos provisionales, ambos dentro del título II de la LISR.

3) Incrementa el capital contable de las compañías compradoras, reconociendo las acciones recibidas como un superavit donado.

tenedora de la Compañía Comercializadora. Por lo tanto la Compañía Unión cedió a la Financiera las acciones de la Comercializadora.

9.- A su vez la Compañía Financiera, la cual fue constituida con un capital social mínimo, cedió sus acciones a la Compañía Unión.

La estructura de éste grupo empresarial es la siguiente:



<u>Compañía tenedora</u>	<u>Compañía subsidiaria</u>	<u>% tenencia</u>	<u>Período de ejercicio</u>
Unión	Industrial	99.99%	1 marzo - 28 febrero
	Arrendadora	99.99%	1 marzo - 28 febrero
	Financiera	99.99%	1 febrero - 31 enero
Industrial	Productora	73.565%	1 abril - 31 marzo
	Compradora	99.99%	1 abril - 31 marzo
Financiera	Comercializadora	99.99%	1 abril - 31 marzo
Arrendadora	Inmobiliaria	80.00%	1 abril - 31 marzo

La Compañía Unión tiene un ejercicio que inicia el 1 - 1 enero y finaliza el 31 diciembre de cada año.

Todas las empresas tenedoras reconocen en forma individual el método de participación en sus inversiones en acciones.

La fecha de los estados financieros consolidados es al 31 de diciembre de cada año, por lo cual todas las empresas que no cierran a esa fecha, deberán preparar sus estados financieros al 31 de diciembre para efectos de la consolidación.

Las funciones y características de todas las empresas del grupo son las siguientes:

4.3 ACTIVIDADES PRIMORDIALES DE LAS EMPRESAS AGRUPANTES

<u>COMPANÍA</u>	<u>GIRO PRIMORDIAL</u>	<u>TRABAJADORES</u>
Unión S.A. de C.V.	La tenencia de acciones de sus subsidiarias. En ella se encuentran todos los accionistas que dieron origen a la agrupación. Debido a que parte de sus ingresos provienen de dividendos fue conveniente hacer que ésta empresa cerrara a una fecha previa a todas sus subsidiarias, con el objeto de aprovechar la planeación fiscal indicada en el punto 3, dentro de las ventajas fiscales.	No
Industrial S.A. de C.V. Productora S.A. de C.V.	Estas sociedades son las que generan el mayor ingreso del grupo. Ambas se dedican a la manufacturación y distribución de los mismos artículos, situación que permite apreciar que antes de la agrupación <u>eran competidoras</u> . Una vez unidas han podido establecer una relación en donde la Compañía Industrial ha diversificado su producción creando nuevos artículos, utilizando como materia prima un modelo de producto terminado de la	Sí

COMPAÑIAGIRO PRIMORDIALTRABAJADORES

Compañía Productora.

Para efectos del caso práctico, y como comúnmente sucede en la vida real, la Compañía Productora le vende inventario a la Compañía Industrial a un precio de venta mayor al costo, situación que permitirá apreciar en la consolidación el procedimiento de eliminación de ésta venta.

La Productora le repartió un dividendo de \$54,000 (Pesos) a la Industrial.

Compradora S.A.
de C.V.

Se encarga de centralizar las decisiones de compra de inventario y bienes muebles del grupo, buscando lograr un grado de especialización tal, que permita minimizar los costos de las compras de inventario y bienes muebles mediante el estudio de mercados y proveedores, obtención de descuentos, etc.

Si

Esta empresa ha sido proveedora de la Industrial y de la Proveedora anterior y posteriormente a la agrupación. Debido al crecimiento obtenido dentro -

COMPANÍAGIRO PRIMORDIALTRABAJADORES

del grupo ésta sociedad ha conseguido -
hacerse de otros clientes distintos a la
Industrial y Productora.

Para efectos del caso práctico la Compa
ña Compradora le vende inventario a la
Industrial y Compradora al costo.

Arrendadora,
S.A. de C.V.

Esta sociedad es la propietaria de la ma
yor parte de los bienes muebles de todo
el grupo, por lo tanto su principal in-
greso es el arrendamiento de activos fi
jos a las empresas del grupo y a otras
empresas.

No

Antes de la agrupación, esta compañía -
se dedicaba a comercializar (comprar y
vender) maquinaria y equipo para las in
dustrias y todo tipo de mobiliario y e-
quipo. Una vez agrupada, aunque también
continúa vendiendo activos fijos, básic-
amente se dedica a arrendarlos, logran
do que sus nuevos clientes del grupo no
tuviesen que efectuar fuertes desembol-
sos para la adquisición de equipo moder
no. La Cía Arrendadora cuenta ahora con

COMPAÑIAGIRO PRIMORDIALTRABAJADORES

la participación de la Compañía Compradora, la cual aprovecha su especialización en materia de compras para hacer éstas al menor costo posible.

Inmobiliaria,
S.A. de C.V.

La función principal de ésta sociedad es la de arrendar y proteger los bienes inmuebles del grupo. Es poseedora de la mayor parte de estos últimos y significó un gran apoyo a todas las empresas agrupantes, sobre todo a las compañías productivas, cuando éstas tuvieron necesidad de expandir su planta.

No

Antes de la agrupación también se dedicaba a arrendar sus inmuebles, sin embargo sus accionistas consideraron que sería conveniente agruparse con otras empresas para obtener el beneficio del respaldo e imagen corporativa, contando ahora con la asesoría de la Compañía Financiera, la cual ha optimizado sus recursos.

Financiera,
S.A. de C.V.

Esta empresa surge con el firme propósito de concentrar y especializar la fun-

Sí

COMPANÍAGIRO PRIMORDIALTRABAJADORES

ción financiera en una sola entidad. -
Los principales asesores financieros -
provenían de despachos contables y fue-
ron convertidos en accionistas. Asimis-
mo todos los especialistas y miembros -
de los departamentos de Contabilidad, -
Legal e Impuestos de todas las demás em-
presas del grupo, pasaron a depender de
esta sociedad. La función de esta empre-
sa es la de proporcionar asesoría a to-
das las empresas del grupo, haciéndose
cargo de la Tesorería corporativa, estu-
dios de mercado y productos, posibilida-
des de inversión, informes financieros
detallados y captación de préstamos pa-
ra las demás.

Una de las ventajas de la creación de -
éste tipo de empresas, es que puede - -
"abrigar" en sus nóminas, exclusivamen-
te a los directores general corporativo,
financiero corporativo, legal corporati-
vo y fiscal corporativo, con el fin de
establecer un determinado tipo de pres-
tación social a estos ejecutivos, mien-

COMPAÑIAGIRO PRIMORDIALTRABAJADORES

tras que el resto del personal puede liquidarse en las nóminas de otra compañía, en éste caso en las de la Compañía Comercializadora.

La Financiera le repartió un dividendo de \$11,400 a la Unión.

Comercializadora,
S.A. de C.V.

Esta sociedad reúne a todos los vendedores y agentes de publicidad del grupo. - Previamente a la agrupación era una agencia que se dedicaba a efectuar la publicidad de cualquier empresa que solicitara sus servicios. No obstante, sus principales accionistas vieron también en la agrupación de empresas un buen medio de apoyo y fortalecimiento. De ésta forma los departamentos de ventas del resto de las empresas del grupo, se trasladaron a ésta, logrando que todos los clientes de cada una de ellas, fuesen clientes de todos, es decir, de todo el grupo.

Si

Por lo tanto sus principales ingresos - los obtiene de la comisión que cobra -

COMPANIAGIRO PRIMORDIALTRABAJADORES

por las ventas realizadas, y por la publicidad realizada, tanto a nombre de las empresas del grupo, como a sociedades terceras.

4.4 Consolidación de Estados Financieros

Debido a la presencia de varias compañías tenedoras dentro del grupo se tendrán que efectuar cuatro consolidaciones de estados financieros:

- 1.- De la Compañía Inmobiliaria y subsidiarias
- 2.- De la Compañía Arrendadora y subsidiaria
- 3.- De la Compañía Financiera y subsidiaria

Y con base en las tres anteriores:

- 4.- De la Compañía Unión y subsidiarias.

El contenido de cada consolidación estará integrado por:

- 1.- Balances generales y estados de resultados individuales de cada compañía.
- 2.- Cédula resumen de saldos de balance intercompañía
- 3.- Cédula resumen de ingresos y gastos intercompañía
- 4.- Asientos de eliminación
- 5.- Balances generales y estados de resultados consolidados.

4.4

CONSOLIDACION DE ESTADOS FINANCIEROS

4.4.1

SECTOR OPERATIVO

BALANCES GENERALES INDIVIDUALES

al 31 de diciembre de 19XX

(Miles de Pesos)

	<u>Cía.</u> <u>Industrial</u>	<u>Cía.</u> <u>Productora</u>	<u>Cía.</u> <u>Compradora</u>	<u>Saldos</u> <u>Totales</u>
ACTIVO:				
Bancos e inversiones en valores	\$ 9,000	\$ 24,500	\$ 37,000	\$ 70,500
Cuentas por cobrar:				
Clientes	47,000	120,000	20,000	187,000
Intercompañías		34,000	81,000	115,000
Otras	11,500	35,800	17,080	64,380
	<u>67,500</u>	<u>214,300</u>	<u>158,080</u>	<u>436,880</u>
Inventarios	40,059	96,700	26,500	163,259
Total circulante	<u>107,559</u>	<u>311,000</u>	<u>181,580</u>	<u>600,139</u>
Inversiones permanentes	251,200			251,200
Inmuebles, maquinaria y equipo (Neto)	19,000	37,500		56,500
Total activo	\$ <u>377,759</u>	\$ <u>348,500</u>	\$ <u>181,580</u>	\$ <u>907,839</u>
PASIVO:				
Proveedores	\$ 15,400	\$ 5,500	\$ 49,100	\$ 70,000
Intercompañías	72,000	58,000	5,900	135,900
Otras	42,459	25,000	4,580	72,039
	<u>129,859</u>	<u>88,500</u>	<u>59,580</u>	<u>277,939</u>
Largo plazo:				
Intercompañías	23,900	30,000	40,000	93,900
Total pasivo	<u>153,759</u>	<u>118,500</u>	<u>99,580</u>	<u>371,839</u>
Capital contable (28)	190,000	200,000	90,000	480,000
Utilidad (pérdida) del año	34,000	30,000	(8,000)	56,000
	<u>224,000</u>	<u>230,000</u>	<u>82,000</u>	<u>536,000</u>
Total pasivo y capital	\$ <u>377,759</u>	\$ <u>348,500</u>	\$ <u>181,580</u>	\$ <u>907,839</u>

(28) Incluye capital social, utilidades acumuladas y conceptos del boletín - B-10.

ESTADOS DE RESULTADOS INDIVIDUALES

por el año que terminó el 31 de diciembre de 19XX

(Miles de Pesos)

	<u>Cía. Industrial</u>	<u>Cía. Productora</u>	<u>Cía. Compradora</u>	<u>Saldos Totales</u>
Ingresos propios	\$ 211,000	\$ 303,000	\$ 86,900	\$ 600,900
Costo de ventas	<u>134,000</u>	<u>171,680</u>	<u>70,000</u>	<u>375,680</u>
Utilidad bruta	<u>77,000</u>	<u>131,320</u>	<u>16,900</u>	<u>225,220</u>
Gastos de administración y ventas	<u>41,000</u>	<u>40,000</u>	<u>11,000</u>	<u>92,000</u>
Utilidad en operación	<u>36,000</u>	<u>91,320</u>	<u>5,900</u>	<u>133,220</u>
Costo integral de finan- ciamiento (CIF):				
Fluctuación cambiaria	11,000	8,320	30,000	49,320
Gastos financieros	49,700	15,000	23,700	88,400
Productos financieros	(11,000)	(10,000)	(57,900)	(78,900)
Resultado por posición monetaria (REPOM)	(6,000)	30,000	18,100	42,100
	<u>43,700</u>	<u>43,320</u>	<u>13,900</u>	<u>100,920</u>
Otros (ingresos)	(54,000)			(54,000)
Utilidad (pérdida) antes de impuestos y participa- ción en subsidiarias.	46,300	48,000	(8,000)	86,300
Impuesto sobre la renta (ISR)	15,870	9,400		25,270
Reparto de utilidades a los trabajadores (PTU)	<u>10,500</u>	<u>8,600</u>		<u>19,100</u>
Utilidad (pérdida) antes de participación en sub- sidiarias	19,930	30,000	(8,000)	41,930
Participación en subsi- diarias	<u>14,070</u>			<u>14,070</u>
Utilidad (pérdida) neta	\$ <u>34,000</u>	\$ <u>30,000</u>	(\$ <u>8,000</u>)	\$ <u>56,000</u>

CEDULA RESUMEN DE CUENTAS POR COBRAR-PAGAR INTERCOMPAÑIA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 19XX
(Miles de Pesos)

<u>Cuentas por cobrar</u>	<u>Cuentas por pagar</u>	<u>Importe</u>
Cía. Compradora	Cía. Industrial	\$ 30,000
Cía. Compradora	Cía. Productora	<u>50,000</u>
		\$ 80,000
Cía. Productora	Cía. Industrial	<u>\$ 34,000</u>
TOTAL		<u>\$114,000</u>

CEDULA RESUMEN DE INGRESOS-GASTOS INTERCOMPAÑIA
 por el período que terminó el 31 de diciembre de 19XX
 (Miles de Pesos)

<u>COMPAÑIA</u>	<u>INGRESOS PROPIOS</u>	<u>COSTO DE VENTAS</u>	<u>DIVIDENDOS GANADOS</u>
Industrial		\$ 40,000 (1) 5,000 (3)	54,000 (4)
Productora	\$ 45,000 (1)	\$ 10,000 (2)	
Compradora	\$ 10,000 (2) 5,000 (3)		

Ventas con margen de utilidad:

- (1) Venta de inventario con un sobreprecio total de \$5,000 de la Productora a la Industrial. Esta última no lo vendió.

Ventas al costo:

- (2) Venta de materia prima de la Compradora a la Productora.
 (3) Venta de materia prima de la Compradora a la Industrial.

Otros ingresos:

- (4) Dividendo repartido en el año por la Productora a la Industrial.

ASIENTOS DE ELIMINACION

(1)

<u>Ingresos propios</u>		60,000
Cía. Productora	45,000	
Cía. Compradora	10,000	
Cía. Compradora	5,000	
<u>Costo de ventas</u>		55,000
Cía. Industrial	40,000	
Cía. Productora	10,000	
Cía. Industrial	5,000	
<u>Inventarios</u>		5,000
Cía. Industrial		

Para eliminar las ventas de inventarios entre las empresas del grupo.

(2)

<u>Cuentas por pagar Intercompañías</u>		114,000
Cía. Industrial	64,000	
Cía. Productora	50,000	
<u>Cuentas por cobrar Intercompañías</u>		114,000
Cía. Compradora	80,000	
Cía. Productora	34,000	

Para eliminar las cuentas por cobrar y pagar entre las empresas del grupo.

————— (3) —————

<u>Capital contable (sin utilidad del año)</u>	200,000	
<u>Inversiones en acciones</u>		147,130
<u>Interés minoritario</u>		52,870

Para eliminar el 73.565% de participación en el capital contable - de la Cía. Productora, reconociendo el interés minoritario.

————— (4) —————

<u>Participación en subsidiarias</u>	22,070	
<u>Interés minoritario (Resultados)</u>	7,930	
<u>Inversiones en acciones</u>		22,070
<u>Interés minoritario</u>		7,930

Para eliminar el 73.565% de participación en el resultado del año de la Cía. Productora, reconociendo el interés minoritario.

————— (5) —————

<u>Capital contable (sin utilidad del año)</u>	90,000	
<u>Inversiones en acciones</u>		90,000

Para eliminar el 99.99% de participación en el capital contable - de la Cía Compradora.

(6)

<u>Inversiones en acciones</u>	8,000	
<u>Participación en subsidiarias</u>		8,000

Para eliminar el 99.99% de participación en el resultado del año de la Cía. Compradora.

(7)

<u>Inversiones en acciones por sobre precio.</u>	5,000	
<u>Participación en subsidiarias</u>		5,000

Para reclasificar la utilidad no realizada fuera del grupo, por el sobreprecio del inventario de la Cía. Industrial.

(8)

<u>Dividendos ganados en subsidia - ria.</u>	54,000	
<u>Utilidades acumuladas - de subsidiarias pagadas en dividendos</u>		54,000

Para reclasificar el dividendo pagado por la Cía. Productora a su tenedora Cía. Industrial.

BALANCE GENERAL CONSOLIDADO

COMPANIA INDUSTRIAL S.A. DE C.V. Y COMPANIAS SUBSIDIARIAS al 31 de diciembre de 195X
(Miles de Pesos)

	Eliminaciones		Saldo Consolidado		Eliminaciones		Saldo Consolidado
	D	H			D	H	
Bancos	\$ 70,300		\$ 70,500	Proveedores	\$ 70,000		\$ 70,000
Cuentas por cobrar.				Intercompañías	135,900	\$114,000(2)	21,900
Ciudadanos				Otras	72,039		72,039
Clientes	187,000		187,000	Largo plazo:			
Intercompañías	115,000	\$114,000(2)	1,000	Intercompañías	93,900		93,900
Otras	64,380		64,380	Total pasivo	371,839	114,000	257,839
Inventarios	163,259	5,000(1)	158,259	Capital contable (sin utilidad del año)	480,000	200,000(3) 90,000(5)	190,000
Circulante	600,139	119,000	481,139	Utilidad acumulada pagada en dividendo a la tenedora (29)	480,000	290,000	54,000(6) 54,000
Largo plazo:				Utilidad (pérdida) del año	56,000	90,000	68,000
Inversiones permanentes	251,200	\$ 8,000(6)	147,130(3) 22,070(4) 90,000(5)	Utilidad por dividendo de subsidiaria (30)			54,000(8) (54,000)
Inversiones permanentes por sobreprecio de inventario (31)		5,000(7)	5,000	Total capital	536,000	434,000	122,000
Inmuebles, maquinaria y equipo. Neto	56,500		56,500	Interés minoritario			52,870(3) 7,930(4)
					\$907,839	\$548,000	\$182,800
							\$542,639

(29) y (30) Estos conceptos se muestran por separado con el objeto de poder apreciar la mecánica contable de la eliminación de los dividendos intercompañías.

(31) Este asiento es registrado debido a que la utilidad reconocida por la venta del inventario de la Productora, S.A. de C.V., se haya sujeta a ser realizada fuera del grupo (cuando lo venda la Industrial, S.A. de C.V.), por ello se reconoce como una utilidad no realizada. No obstante lo anterior existe el criterio sustentado por los tratados de la consolidación - contable en donde se omite este asiento, precisamente por no encontrarse realizada la utilidad. En la práctica es sustentado el primer criterio.

ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO
COMPañA INDUSTRIAL S.A. DE C.V., Y SUBSIDIARIAS
 por el año que terminó al 31 de diciembre de 19XX

	<u>Total</u>	<u>Eliminaciones</u>		<u>Saldo</u>
		D	H	Consolidado
Ingresos propios	\$ 600,900	\$ 60,000(1)		\$ 540,900
Costo de ventas	375,680		55,000(1)	320,680
Utilidad bruta	225,220	60,000	55,000	220,220
Gastos de administración y ventas	92,000			92,000
Utilidad en operación	133,220	60,000	55,000	128,220
Fluctuación cambiaria	49,320			49,320
Gastos financieros	88,400			88,400
Productos financieros	(78,900)			(78,900)
Repom	42,100			42,100
	100,920			100,920
Dividendos ganados	(54,000)	54,000(8)		
Utilidad (pérdida) antes de provisiones y participaciones	86,300	114,000	55,000	27,300
ISR	25,270			25,270
PTU	19,100			19,100
Participación en subsidiarias	14,070	22,070(4)	8,000(6) 5,000(7)	5,000
Interés minoritario		7,930(4)		7,930
Utilidad (Pérdida) Neta	\$ 56,000	\$ 144,000	\$ 68,000	(\$ 20,000)

CONSOLIDACION DE ESTADOS FINANCIEROS

4.4.2 SECTOR INMOBILIARIO

BALANCES GENERALES INDIVIDUALES

al 31 de diciembre de 19XX

(Miles de Pesos)

	<u>Cía.</u> <u>Arrendadora</u>	<u>Cía.</u> <u>Inmobiliaria</u>	<u>Saldos</u> <u>Totales</u>
<u>ACTIVO:</u>			
Bancos e inversiones en valores	\$ 12,100	\$ 5,325	\$ 17,425
Cuentas por cobrar:			
Clientes	42,328	52,986	95,314
Intercompañías	2,200	35,000	37,200
Otras	<u>2,700</u>	<u>10,300</u>	<u>13,000</u>
Total circulante	59,328	103,611	162,939
Inversiones permanentes	114,400		114,400
Inmuebles, maquinaria y equipo (Neto)	<u>77,421</u>	<u>148,000</u>	<u>225,421</u>
Total activo	<u>\$ 251,149</u>	<u>\$ 251,611</u>	<u>\$ 502,760</u>
<u>PASIVO:</u>			
Proveedores	\$ 43,000	\$ 7,000	\$ 50,000
Intercompañías	31,500	4,500	36,000
Otras	<u>17,472</u>	<u>27,111</u>	<u>44,583</u>
	91,972	38,611	130,583
Largo plazo:			
Intercompañías	34,100	30,000	64,100
Otras	<u>15,900</u>	<u>40,000</u>	<u>55,900</u>
Total pasivo	<u>141,972</u>	<u>108,611</u>	<u>250,583</u>
Capital contable	100,000	129,000	229,000
Utilidad del año	<u>9,177</u>	<u>14,000</u>	<u>23,177</u>
Total capital	<u>109,177</u>	<u>143,000</u>	<u>252,177</u>
Total pasivo y capital	<u>\$ 251,149</u>	<u>\$ 251,611</u>	<u>\$ 502,760</u>

ESTADOS DE RESULTADOS INDIVIDUALES

por el año que terminó el 31 de diciembre de 19XX

(Miles de Pesos)

	Cía. <u>Arrendadora</u>	Cía. <u>Inmobiliaria</u>	Saldos <u>Totales</u>
Ingresos propios	\$ 165,000	\$ 273,000	\$ 438,000
Costo de realización	<u>32,892</u>	<u>10,000</u>	<u>42,892</u>
Utilidad bruta	<u>132,108</u>	<u>263,000</u>	<u>395,108</u>
Gastos de administración y ventas	<u>92,554</u>	<u>159,000</u>	<u>251,554</u>
Utilidad en operación	<u>39,554</u>	<u>104,000</u>	<u>143,554</u>
Costo integral de finan- ciamiento (CIF):			
Fluctuación cambiaria	4,000	20,000	24,000
Gastos financieros	57,000	80,000	137,000
Productos financieros	(13,000)	(9,000)	(22,000)
Resultado por posición monetaria (REPOM)	(<u>11,823</u>)	(<u>20,000</u>)	(<u>31,823</u>)
	<u>36,177</u>	<u>71,000</u>	<u>107,177</u>
Otros (ingresos)	<u>5,400</u>	<u>16,000</u>	<u>21,400</u>
Utilidad (pérdida) antes de impuestos y participa- ción en subsidiarias	(2,023)	17,000	14,977
Impuesto sobre la renta (ISR)	-----	<u>3,000</u>	<u>3,000</u>
Utilidad (pérdida) antes de participación en sub- sidiarias.	(2,023)	14,000	11,977
Participación en subsi- diarias	<u>11,200</u>	-----	<u>11,200</u>
Utilidad (pérdida) neta	\$ <u>9,177</u>	\$ <u>14,000</u>	\$ <u>23,177</u>

CEDULA RESUMEN DE CUENTAS POR COBRAR-PAGAR INTERCOMPAÑIA
al 31 de diciembre de 19XX
(Miles de Pesos)

<u>Cuentas por cobrar</u>	<u>Cuentas por pagar</u>	<u>Importe</u>
Cía. Inmobiliaria	Cía. Arrendadora	\$ <u>27,000</u>

CEDULA RESUMEN DE INGRESOS-GASTOS INTERCOMPAÑIA
por el período que terminó el 31 de diciembre de 19XX.
(Miles de Pesos)

<u>COMPANIA</u>	<u>INGRESOS PROPIOS</u>	<u>GASTOS DE ADMINIS- TRACION Y VENTA</u>
Arrendadora		\$ 29,000 (1)
Inmobiliaria	\$ 29,000 (1)	

(1) Por el arrendamiento de una parte de los inmuebles de la Inmobiliaria.

ASIENTOS DE ELIMINACION

———— (1) ————

<u>Ingresos propios</u>	29,000	
<u>Gastos de venta y administración</u>		29,000

Para eliminar los ingresos por la renta del Inmueble a la Cía. Arrendadora.

———— (2) ————

<u>Cuentas por pagar Intercompañías</u>	27,000	
<u>Cuentas por cobrar Intercompañías</u>		27,000

Para eliminar las cuentas por cobrar a la Cía Arrendadora.

———— (3) ————

<u>Capital contable (sin utilidad del año)</u>	129,000	
<u>Inversiones en acciones</u>		103,200
<u>Interés minoritario</u>		25,800

Para eliminar el 80% de participación en el capital contable de la Cía. Inmobiliaria, reconociendo el interés minoritario.

———— (4) ————

<u>Participación en los resultados -</u>		
<u>de la subsidiaria</u>	11,200	
<u>Interés minoritario (Resultados)</u>	2,800	
<u> Inversiones en acciones</u>		11,200
<u> Interés minoritario</u>		2,800

Para eliminar el 80% de participa
ción en el resultado del año de -
la Cía. Inmobiliaria, reconocien-
do el interés minoritario.

ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO

COMPANIA ARRENDADORA, S.A. DE C.V. Y SUBSIDIARIA
 por el año que terminó el 31 de diciembre de 19XX
 (Miles de Pesos)

	<u>Total</u>	<u>Eliminaciones</u>		<u>Saldo</u>
		<u>D</u>	<u>H</u>	<u>Consolidado</u>
Ingresos propios	\$ 438,000	\$ 29,000(1)		\$ 409,000
Costo de realización	<u>42,892</u>			<u>42,892</u>
Utilidad bruta	395,108	29,000		366,108
Gastos de venta y administración	<u>251,554</u>		\$ 29,000(1)	<u>222,554</u>
Utilidad en operación	<u>143,554</u>	29,000	29,000	<u>143,554</u>
Fluctuación en cambios. Neto	24,000			24,000
Gastos financieros	137,000			137,000
Productos financieros	(22,000)			(22,000)
Repom	<u>(31,823)</u>			<u>(31,823)</u>
	<u>107,177</u>			<u>107,177</u>
Otros gastos (ingresos)	<u>21,400</u>			<u>21,400</u>
Utilidad antes ISR y participación	14,977	29,000	29,000	14,977
Provisión ISR	3,000			3,000
Participación en subsidiarias	11,200	11,200(4)		
Interés minoritario		2,800(4)		2,800
Utilidad Neta	<u>\$ 23,177</u>	<u>\$ 43,000</u>	<u>\$ 29,000</u>	<u>\$ 9,177</u>

CONSOLIDACION DE ESTADOS FINANCIEROS

4.4.3

SECTOR DE SERVICIOS

BALANCES GENERALES INDIVIDUALES

al 31 de diciembre de 19XX

(Miles de Pesos)

	<u>Cía.</u> <u>Financiera</u>	<u>Cía</u> <u>Comercializadora</u>	<u>Saldos</u> <u>Totales</u>
ACTIVO :			
Bancos e inversiones en valores	\$ 73,000	\$ 27,900	\$ 100,900
Cuentas por cobrar:			
Clientes	39,500	31,100	70,600
Intercompañías	20,500	20,000	40,500
Otras	<u>22,245</u>	<u>26,000</u>	<u>48,245</u>
Total circulante	155,245	105,000	260,245
Largo plazo:			
Intercompañías	118,000	40,000	158,000
Inversiones permanentes	<u>101,000</u>		<u>101,000</u>
Total activo	\$ <u>374,245</u>	\$ <u>145,000</u>	\$ <u>519,245</u>
PASIVO:			
Proveedores	\$ 245	\$ 1,000	\$ 1,245
Intercompañías	1,400	16,400	17,800
Otras	<u>29,600</u>	<u>26,600</u>	<u>56,200</u>
	31,245	44,000	75,245
Largo plazo:			
Otras	<u>120,000</u>		<u>120,000</u>
Total pasivo	<u>151,245</u>	<u>44,000</u>	<u>195,245</u>
Capital contable	180,000	91,000	271,000
Utilidad del año	43,000	10,000	53,000
Total capital	<u>223,000</u>	<u>101,000</u>	<u>324,000</u>
Total pasivo y capital	\$ <u>374,245</u>	\$ <u>145,000</u>	\$ <u>519,245</u>

ESTADOS DE RESULTADOS INDIVIDUALES

por el año que terminó el 31 de diciembre de 19XX

(Miles de Pesos)

	Cía. <u>Financiera</u>	Cía. <u>Comercializadora</u>	Saldos <u>Totales</u>
Ingresos propios	\$ 85,000	\$ 99,000	\$ 184,000
Gasto de administración y ventas	<u>60,000</u>	<u>43,000</u>	<u>103,000</u>
Utilidad en operación	<u>25,000</u>	<u>56,000</u>	<u>81,000</u>
Costo integral de financiamiento (CIF):			
Fluctuación cambiaria	60,000		60,000
Gastos financieros	198,000	47,000	245,000
Productos financieros	(295,000)	(83,000)	(378,000)
Resultado por posición monetaria (REPOM)	<u>15,000</u>	<u>59,000</u>	<u>74,000</u>
	(<u>22,000</u>)	<u>23,000</u>	<u>1,000</u>
Utilidad antes de impuestos y participación en subsidiarias	47,000	33,000	80,000
Impuesto sobre la renta (ISR)	14,000	13,000	27,000
Reparto de utilidades a los trabajadores (PTU)	<u> </u>	<u>10,000</u>	<u>10,000</u>
Utilidad antes de participación en subsidiarias	33,000	10,000	43,000
Participación en subsidiarias	<u>10,000</u>	<u> </u>	<u>10,000</u>
Utilidad (pérdida) neta	\$ <u>43,000</u>	\$ <u>10,000</u>	\$ <u>53,000</u>

CEDULA RESUMEN DE CUENTAS POR COBRAR-PAGAR INTERCOMPAÑIA

al 31 de diciembre de 19XX

(Miles de Pesos)

<u>Cuentas por cobrar</u>	<u>Cuentas por pagar</u>	<u>Importe</u>
Cía. Financiera	Cía. Comercializadora	\$ <u>15,000</u>

CEDULA RESUMEN DE INGRESOS-GASTOS INTERCOMPAÑIA
 por el período que terminó el 31 de diciembre de 19XX
 (Miles de Pesos)

<u>COMPAÑIA</u>	<u>PRODUCTOS FINANCIEROS</u>	<u>GASTOS FINANCIEROS</u>
Financiera	\$ 40,000 (1)	
Comercializadora		\$ 40,000 (1)

(1) Por los intereses pagados en el ejercicio por la Comercializadora a la Financiera por préstamos otorgados.

ASIENTOS DE ELIMINACION

(1)

<u>Productos financieros</u>	40,000	
<u>Gastos financieros</u>		40,000

Para eliminar los intereses pagados por la Cía. Comercializadora

(2)

<u>Cuentas por pagar Intercompañía</u>	15,000	
<u>Cuentas por cobrar Intercompañía.</u>		15,000

Para eliminar las cuentas por cobrar a la Cía. Comercializadora

(3)

<u>Capital Contable (sin utilidad del año)</u>	91,000	
<u>Inversiones en acciones</u>		91,000

Para eliminar el 99.99% de participación en el Capital Contable de la Cía. Comercializadora.

(4)

<u>Participacion en los resultados de la subsidiaria</u>	10,000	
<u>Inversiones en acciones</u>		10,000

Para eliminar el 99.99% de participación en el resultado del año de la Cía Comercializadora.

BALANCE GENERAL CONSOLIDADO

COMPANIA FINANCIERA S.A. DE C. V. Y COMPANIA SUBSIDIARIA al 31 de diciembre de 19XX
(Miles de Pesos)

	Total	Eliminaciones		Saldo Consolidado		Total	Eliminaciones		Saldo Consolidado
		D	H				D	H	
Bancos e Inversiones en valores	\$100,900			\$100,900	Proveedores	\$ 1,245			\$ 1,245
Cuentas por cobrar:					Intercompañías	17,800	\$ 15,000(2)		2,800
Clientes	70,600			70,600	Otras	56,200			56,200
Intercompañías	40,500		\$ 15,000(2)	25,500	Largo plazo:				
Otras	48,245			48,245	Otras	120,000			120,000
Circulante	260,245		15,000	245,245	Total pasivo	195,245	15,000		180,245
Largo plazo:					Capital contable sin resultado del ejercicio.	271,000	91,000(3)		180,000
Intercompañías	158,000			158,000	Utilidad del ejercicio	53,000	50,000	\$ 40,000	\$ 43,000
Inversiones permanentes	101,000		91,000(3)			324,000	141,000	40,000	223,000
			10,000(4)						
	<u>\$519,245</u>		<u>\$116,000</u>	<u>\$403,245</u>		<u>\$519,245</u>	<u>\$156,000</u>	<u>\$ 40,000</u>	<u>\$403,245</u>

ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO
COMPANIA FINANCIERA S.A. DE C.V. Y SUBSIDIARIA
por el año que terminó el 31 de diciembre de 19XX
(Miles de Pesos)

	<u>Total</u>	<u>Eliminaciones</u>		<u>Saldo Consolidado</u>
		<u>D</u>	<u>H</u>	
Ingresos propios	\$ 184,000			\$ 184,000
Gastos de venta y administración	103,000			103,000
Utilidad neta	<u>81,000</u>			<u>81,000</u>
Fluctuación en cambios. Neto	60,000			60,000
Gastos financieros	245,000		\$ 40,000(1)	205,000
Productos financieros	(378,000)	\$ 40,000(1)		(338,000)
Repom	<u>74,000</u>			<u>74,000</u>
	<u>1,000</u>	<u>40,000</u>	<u>40,000</u>	<u>1,000</u>
Utilidad antes ISR y participación	80,000			80,000
Provisión ISR	27,000			27,000
Provisión PTU	10,000			10,000
Participación en subsidiarias	<u>10,000</u>	<u>10,000(4)</u>		
Utilidad Neta	<u>\$ 53,000</u>	<u>\$ 50,000</u>	<u>\$ 40,000</u>	<u>\$ 43,000</u>

CONSOLIDACION DE ESTADOS FINANCIEROS**4.4.4 GRUPO UNION**

BALANCE GENERAL INDIVIDUAL

al 31 de diciembre de 19XX

(Miles de Pesos)

	<u>Cía.</u> <u>Unión</u>
<u>ACTIVO:</u>	
Bancos e inversiones en valores	\$ 81,000
Cuentas por cobrar:	
Otras	<u>50,550</u>
Total circulante	131,550
Otras	20,200
Inversiones permanentes	<u>556,177</u>
Total activo	\$ <u>707,927</u>
<u>PASIVO:</u>	
Intercompañías	\$ 3,000
Otras	<u>10,950</u>
	13,950
Largo plazo:	
Otras	<u>20,600</u>
Total pasivo	<u>34,550</u>
Capital contable	485,000
Utilidad del año	<u>188,377</u>
Total capital	<u>673,377</u>
Total pasivo y capital	\$ <u>707,927</u>

ESTADO DE RESULTADOS INDIVIDUAL

por el año que terminó el 31 de diciembre de 19XX

(Miles de Pesos)

	<u>Cía. Unión</u>
Gastos de administración y ventas	\$ <u>39,444</u>
Utilidad (pérdida) en operación	(<u>39,444</u>)
Costo integral de financiamiento (CIF):	
Fluctuación cambiaria	7,820
Gastos financieros	9,843
Productos financieros	(189,007)
Resultado por posición monetaria (REPOM)	<u>30,000</u>
	(<u>141,344</u>)
Otros (ingresos) (32)	(<u>11,400</u>)
Utilidad antes de impuestos y participación en subsidiarias	113,300
Impuesto sobre la renta (ISR)	<u>11,100</u>
Utilidad antes de participación en subsidiarias	102,200
Participación en subsidiarias	<u>86,177</u>
Utilidad (pérdida) neta	\$ <u><u>188,377</u></u>

(32) También sería correcto incluir los \$ 11,400 como ingresos propios, por ser dividendos ganados.

BALANCES GENERALES
al 31 de diciembre de 19XX
(Miles de Pesos)

PREVIOS A LA CONSOLIDACION

<u>ACTIVO:</u>	<u>Cía. Unión</u>	<u>Cía. Industrial Consolidada</u>	<u>Cía. Arrendadora Consolidada</u>	<u>Cía. Financiera Consolidada</u>	<u>Saldo Totales</u>
Bancos e inversiones en Valores	\$ 81,000	\$ 70,500	\$ 17,425	\$ 100,900	\$ 269,825
Cuentas por cobrar:					
Clientes		187,000	95,314	70,600	352,914
Intercompañías		1,000	10,200	25,500	36,700
Otras	50,550	64,380	13,000	48,245	176,175
Inventariables		<u>158,259</u>			<u>158,259</u>
Total circulante	<u>131,550</u>	<u>481,139</u>	<u>135,939</u>	<u>245,245</u>	<u>993,873</u>
Intercompañías				158,000	158,000
Otras	20,200				20,200
Inversiones permanentes	556,177				556,177
Inversión por sobreprecio		5,000			5,000
Inmuebles, maquinaria y equipo (Neto)		<u>56,500</u>	<u>225,421</u>		<u>281,921</u>
Total activo	<u>\$ 707,927</u>	<u>\$ 542,639</u>	<u>\$ 361,360</u>	<u>\$ 403,245</u>	<u>\$2,015,171</u>
<u>PASIVO:</u>					
Proveedores		\$ 70,000	\$ 50,000	\$ 1,245	\$ 121,245
Intercompañías	3,000	21,900	9,000	2,800	36,700
Otras	<u>10,950</u>	<u>72,039</u>	<u>44,583</u>	<u>56,200</u>	<u>183,772</u>
	13,950	163,939	103,583	60,245	341,717
Largo plazo:					
Intercompañías		93,900	64,100		158,000
Otras	<u>20,600</u>		<u>55,900</u>	<u>120,000</u>	<u>196,500</u>
Total pasivo	<u>34,550</u>	<u>257,839</u>	<u>223,583</u>	<u>180,245</u>	<u>696,217</u>
Capital contable sin resultado del año	485,000	190,000	100,000	180,000	955,000
Utilidad acumulada pagada en dividendo		54,000			54,000
	<u>485,000</u>	<u>244,000</u>	<u>100,000</u>	<u>180,000</u>	<u>1,009,000</u>
Utilidad (pérdida del año)	188,377	34,000	9,177	43,000	274,554
Utilidad por dividendo de subsidiaria		(54,000)			(54,000)
	<u>188,377</u>	<u>(20,000)</u>	<u>9,177</u>	<u>43,000</u>	<u>220,554</u>
Total Capital	<u>673,377</u>	<u>224,000</u>	<u>109,177</u>	<u>223,000</u>	<u>1,229,554</u>
Interés minoritario		60,800	78,600		139,400
Total pasivo y capital	<u>\$ 707,927</u>	<u>\$ 542,639</u>	<u>\$ 361,360</u>	<u>\$ 403,245</u>	<u>\$2,015,171</u>

ESTADOS DE RESULTADOS

por el año que terminó el 31 de diciembre de 19XX

(Miles de Pesos)

PREVIOS A LA CONSOLIDACION

	Cía Unión	Cía. Industrial Consolidada	Cía. Arrendadora Consolidada	Cía Financiera Consolidada	Saldos Totales
Ingresos propios	\$	\$ 540,900	\$ 409,000	\$ 184,000	\$1,133,900
Costo de ventas		<u>320,680</u>	<u>42,892</u>	<u>184,000</u>	<u>363,572</u>
		220,220	366,108	184,000	770,328
Gastos de adminis- tración y ventas	<u>39,444</u>	<u>92,000</u>	<u>222,554</u>	<u>103,000</u>	<u>456,998</u>
Utilidad (pérdida) en operación	(39,444)	<u>128,220</u>	<u>143,554</u>	<u>81,000</u>	<u>313,330</u>
Fluctuación en cambios	7,820	49,320	24,000	60,000	141,140
Gastos Financieros	9,843	88,400	137,000	205,000	440,243
Productos Financieros	(189,007)	(78,900)	(22,000)	(338,000)	(627,907)
Repos	<u>30,000</u>	<u>42,100</u>	<u>(31,823)</u>	<u>74,000</u>	<u>114,277</u>
	<u>141,344</u>	<u>100,920</u>	<u>107,177</u>	<u>1,000</u>	<u>67,753</u>
Otros (ingresos) gastos	(11,400)		21,400		10,000
Utilidad antes de im- puestos y participación en subsidiarias	113,300	27,300	14,977	80,000	235,577
ISR	11,100	25,270	3,000	27,000	66,370
PTU		19,100		10,000	29,100
Participación en subsi- diarias	86,177	5,000			91,177
Interés minoritario		<u>7,930</u>	<u>2,800</u>		<u>10,730</u>
Utilidad (pérdida) Neta	\$ <u>188,377</u>	\$ (20,000)	\$ <u>9,177</u>	\$ <u>43,000</u>	\$ <u>220,554</u>

CEDULA RESUMEN DE CUENTAS POR COBRAR-PAGAR INTERCOMPAÑIAal 31 de diciembre de 19XX
(Miles de Pesos)Corto plazo:

<u>POR COBRAR</u>	<u>POR PAGAR</u>	<u>IMPORTE</u>
Compradora	Arrendadora	\$ 1,000
Arrendadora	Industrial	\$ 500
Arrendadora	Productora	500
Arrendadora	Compradora	400
Arrendadora	Financiera	400
Arrendadora	Comercializadora	400
		\$ 2,200
Inmobiliaria	Industrial	\$ 2,000
Inmobiliaria	Productora	2,000
Inmobiliaria	Compradora	2,000
Inmobiliaria	Financiera	1,000
Inmobiliaria	Comercializadora	1,000
		\$ 8,000

Financiera	Arrendadora	\$ 500
Financiera	Inmobiliaria	500
Financiera	Industrial	500
Financiera	Productora	500
Financiera	Compradora	500
Financiera	Unión	3,000
		\$ 5,500

Comercializadora	Arrendadora	\$ 3,000
Comercializadora	Inmobiliaria	4,000
Comercializadora	Industrial	5,000
Comercializadora	Productora	5,000
Comercializadora	Compradora	3,000
		\$ 20,000

Total		\$ 36,700
--------------	--	------------------

Largo plazo:

<u>POR COBRAR</u>	<u>POR PAGAR</u>	<u>IMPORTE</u>
Financiera	Arrendadora	\$ 14,100
Financiera	Inmobiliaria	10,000
Financiera	Industrial	23,900
Financiera	Productora	30,000
Financiera	Compradora	40,000
		\$ 118,000
Comercializadora	Arrendadora	\$ 20,000
Comercializadora	Inmobiliaria	20,000
		\$ 40,000
Total		\$ 158,000

CONCENTRACION CUENTAS POR PAGAR

Industrial	\$ 8,000
Productora	8,000
Compradora	5,900
Financiera	1,400
Comercializadora	1,400
Arrendadora	4,500
Inmobiliaria	4,500
Unión	3,000
	\$ 36,700
Arrendadora	\$ 34,100
Inmobiliaria	30,000
Industrial	23,900
Productora	30,000
Compradora	40,000
	\$ 158,000

CEDULA RESUMEN DE INGRESOS - GASTOS INTERCOMPAÑIA
 por el período que terminó el 31 de diciembre de 19XX
 (Miles de Pesos)

	<u>INGRESOS PROPIOS</u>	<u>COSTO DE VENTAS</u>	<u>GASTOS DE ADMINISTRA CION Y VENTA</u>	<u>PRODUCTOS FINANCIEROS</u>	<u>GASTOS FINANCIEROS</u>	<u>DIVIDENDOS GANADOS</u>
Industrial		\$ 30,000(C) 20,000(B)	\$ 10,000(C) 5,000(B) 2,500(D) 10,000(E)		\$ 22,000(F)	
		\$ <u>50,000</u>	\$ <u>27,500</u>		\$ <u>22,000</u>	
Productora		\$ 30,000(C) 25,000(B)	\$ 10,000(C) 7,000(B) 11,000(D) 9,000(E)		\$ 35,000(F)	
		\$ <u>55,000</u>	\$ <u>37,000</u>		\$ <u>35,000</u>	
Compradora	\$ 3,000(A)	\$ 10,000(C)	\$ 3,000(C) 2,000(B) 1,500(D) 3,000(E)		\$ 30,000(F)	
	\$ <u>3,000</u>	\$ <u>10,000</u>	\$ <u>9,500</u>		\$ <u>30,000</u>	
Arrendadora	\$ 66,000(B)	\$ 3,000(A)	\$ 35,000(D) 44,000(E)		\$ 5,900(F)	
	\$ <u>66,000</u>	\$ <u>3,000</u>	\$ <u>79,000</u>		\$ <u>5,900</u>	
Inmobiliaria	\$ 113,000(C)		\$ 25,000(D) 33,000(E)		\$ 10,000(F)	
	\$ <u>113,000</u>		\$ <u>58,000</u>		\$ <u>10,000</u>	
Financiera	\$ 85,000(D)		\$ 10,000(C) 4,000(B)	\$ 102,900(F)		
	\$ <u>85,000</u>		\$ <u>14,000</u>	\$ <u>102,900</u>		
Comercializadora	\$ 99,000(E)		\$ 10,000(C) 3,000(B)			
	\$ <u>99,000</u>		\$ <u>13,000</u>			
Unión			\$ 10,000(D)			\$ 11,400(G)
TOTAL	\$ <u>366,000</u>	\$ <u>118,000</u>	\$ <u>248,000</u>	\$ <u>102,900</u>	\$ <u>102,900</u>	\$ <u>11,400</u>

- (A) Ingresos de la Compradora por adquisiciones de activo fijo efectuadas a nombre de la Arrendadora.
- (B) Ingresos de la Arrendadora por el arrendamiento de activos fijos.
- (C) Ingresos de la Inmobiliaria por el arrendamiento de bienes inmuebles.
- (D) Ingresos de la Financiera por servicios financieros y de asesoría.
- (E) Ingresos de la Comercializadora por servicios publicitarios.
- (F) Intereses ganados por la Financiera por los préstamos efectuados en el ejercicio.
- (G) Dividendo obtenido por la Unión, pagado por la Financiera.

ASIENTOS DE ELIMINACION

(1)

<u>Ingresos propios</u>		366,000
Cía. Compradora	3,000	
Cía. Arrendadora	66,000	
Cía. Inmobiliaria	113,000	
Cía. Financiera	85,000	
Cía. Comercializadora	99,000	
<u>Costo de ventas</u>		118,000
Cía. Industrial	50,000	
Cía. Productora	55,000	
Cía. Compradora	10,000	
Cía. Arrendadora	3,000	
<u>Gastos de venta/admon.</u>		248,000
Cía. Industrial	27,500	
Cía. Productora	37,000	
Cía. Compradora	9,500	
Cía. Arrendadora	79,000	
Cía. Inmobiliaria	58,000	
Cía. Financiera	14,000	
Cía. Comercializadora	13,000	
Cía. Unión	10,000	

Para eliminar los ingresos obtenidos por las compañías dentro del grupo.

(2)

<u>Productos financieros</u>		102,900
Cía. Financiera		
<u>Gastos financieros</u>		102,900

Cía. Industrial	22,000
Cía. Productora	35,000
Cía. Compradora	30,000
Cía. Arrendadora	5,900
Cía. Inmobiliaria	10,000

Para eliminar los intereses ganados por la Cía. Financiera dentro del grupo.

(3)

Cuentas por pagar intercompañías
(a corto plazo)

36,700

Cía. Industrial	8,000
Cía. Productora	8,000
Cía. Compradora	5,900
Cía. Financiera	1,400
Cía. Comercializadora	1,400
Cía. Arrendadora	4,500
Cía. Inmobiliaria	4,500
Cía. Unión	3,000

Cuentas por cobrar inter-
compañías (corto plazo)

36,700

Cía. Compradora	1,000
Cía. Arrendadora	2,200
Cía. Inmobiliaria	8,000
Cía. Financiera	5,500
Cía. Comercializadora	20,000

Para eliminar las cuentas por cobrar y pagar intercompañía a corto plazo.

(4)

Cuentas por pagar intercompañías(largo plazo)

158,000

Cía. Arrendadora	34,100
Cía. Inmobiliaria	30,000
Cía. Industrial	23,900
Cía. Productora	30,000
Cía. Compradora	40,000

Cuentas por cobrar inter-
compañías (largo plazo)

158,000

Cía. Financiera	118,000
Cía. Comercializadora	40,000

Para eliminar las cuentas por cobrar y pagar intercompañía a largo plazo.

(5)

Capital contable sin utilidad del
ejercicio

470,000

Cía. Industrial	190,000
Cía. Arrendadora	100,000
Cía. Financiera	180,000

Inversiones en acciones

470,000

Cía. Unión

Para eliminar el 99.99% de participación en el capital de las - - Cías. subsidiarias de la Unión.

(6)

<u>Participación en subsidiarias</u>		86,177
Cía. Industrial	34,000	
Cía. Arrendadora	9,177	
Cía. Financiera	43,000	
<u>Inversiones en acciones</u>		86,177
Cía. Unión		

Para eliminar el 99.99% de participación en el resultado de las -
Cías. subsidiarias de la Unión.

(7)

<u>Dividendos ganados</u>		11,400
Cía. Unión		
<u>Utilidades acumuladas -</u>		
<u>pagadas en dividendo</u>		11,400
Cía. Financiera		

Para reclasificar el dividendo pagado por la Cía. Financiera a la Cía. Unión, tenedora.

ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO
COMPañIA UNION, S.A. DE C.V. Y COMPañIAS SUBSIDIARIAS
 por el año que terminó al 31 de diciembre de 19XX
 (Miles de Pesos)

	<u>Total</u>	<u>Eliminaciones</u>		<u>Saldo Consolidado</u>
		<u>D</u>	<u>H</u>	
Ingresos propios	1,133,900	366,000(1)		767,900
Costo de ventas	363,572		118,000(1)	245,572
Utilidad bruta	770,328	366,000	118,000	522,328
Gastos de administración y ventas	456,998		248,000(1)	208,998
Utilidad (pérdida) en operación	313,330	366,000	366,000	313,330
Fluctuación en cambios	141,140			141,140
Gastos financieros	440,243		102,900(2)	337,343
Productos financieros	(627,907)	102,900(2)		(525,007)
Repom	114,277			114,277
	67,753	102,900	102,900	67,753
Otros (ingresos) - gastos	10,000	11,400(7)		21,400
Utilidad antes de ISR y participación	235,577	480,300	468,900	224,177
Provisión ISR	66,370			66,370
Provisión PTU	29,100			29,100
Participación en subsidiarias	91,177	86,177(6)		5,000
Interés minoritario	10,730			10,730
Utilidad (pérdida) Neta	\$ 220,554	\$ 566,477	\$ 468,900	\$ 122,977

4.5 Conclusión

Una vez analizados todos los pasos de la consolidación de estados financieros, estamos en posibilidad de poder apreciar la fortaleza de un grupo empresarial integrado por varias entidades que gozan de personalidad jurídica propia e independiente. El saber que una empresa pertenece a uno de estos grupos, le dará al interesado en negociar con ésta una seguridad de estar tratando no sólo con una entidad aislada, sino con todas las empresas miembros de la agrupación.

Otro aspecto a resaltar dentro de este caso práctico es que el contar con varias empresas subholdings o subtenedoras dentro del grupo, le permitirá a éste reflejar varias facetas o aspectos en la sociedad. Por ejemplo, en el caso de la Compañía Industrial, tenedora de la Productora y Compradora, se trata de un subgrupo que conforma un determinado sector dentro del "holding", que en el presente caso es el operativo. Esta situación le confiere cierta personalidad propia a la Compañía Industrial y subsidiarias, a la cual se le reconocerá no sólo por formar parte de el grupo empresarial, sino por ser un grupo dedicado a la rama de la industria y manufacturación de "X" productos. Lo mismo ocurrirá con las Compañías Arrendadora y Financiera cuyos giros primordiales, el arrendamiento de bienes muebles e inmuebles y la asesoría financiera y publicitaria, respectivamente, las resaltarán en forma individual. Todo lo anterior be-

neficia al grupo Industrial, al Arrendador, al Financiero, en forma individual y por ende, al grupo Unión.

Por lo anteriormente señalado es recomendable integrar varias empresas subtenedoras en una agrupación.

DESVENTAJAS DE LA AGRUPACION DE EMPRESAS

Si efectuásemos una comparación entre las ventajas y las desventajas inherentes a una agrupación de empresas, se podría apreciar que el número de las primeras es mucho mayor y de una mayor trascendencia que el de las últimas. No obstante, como todo lo que se relaciona con el hombre, nada es perfecto y siempre se tendrá algún tipo de debilidad o desventaja. En el caso de la agrupación, también se pueden presentar algunas desventajas entre las que destaca, el que una empresa ya no pueda considerarse como de mediana capacidad administrativa. De acuerdo con uno de los puntos señalados en el artículo 815 de la LISR, podrán ser consideradas como empresas de mediana capacidad administrativa aquellas que durante el ejercicio anterior no hayan percibido más de 250 millones de pesos. Las ventajas de estar catalogadas como empresas de mediana capacidad administrativa son:

- a) que no se tiene la obligación de hacer pagos provisionales;
- b) pueden deducir fiscalmente un importe mayor por las inversiones efectuadas;
- c) tienen la opción de no aplicar el artículo 7-B de los componentes inflacionarios;
- d) calculan su impuesto a través de una cuota fija, etc.

Al ser miembro de un grupo empresarial, la empresa no podrá ser considerada como de mediana capacidad contributiva, - por lo señalado en el punto III del artículo 815, en relación a que su capital social no podrá ser propiedad en más de un 10%, - en forma directa o indirecta, de otra sociedad mercantil.

A pesar de lo anterior, el beneficio financiero y fiscal que obtendrían las empresas que se agrupen, no solamente - compensa la desventaja de ya no poder ser consideradas como de mediana capacidad administrativa, sino que les permitirá superar todas las ventajas fiscales de que antes hubiesen gozado, - precisamente por el apoyo y respaldo que tendrán de sus afiliadas.

Pueden existir otras desventajas en una agrupación de empresas, las cuales sin embargo pueden ser controladas por los ejecutivos del grupo. Entre éstas podemos mencionar las siguientes: (33)

- Excesivo desmembramiento de la administración
- Pérdida del control central de decisiones
- Burocratización empresarial
- Mala imagen a nivel grupo corporativo
- Problemas resultantes de mala planeación financiera a nivel grupo
- Poder ser considerado el grupo como monopolio.

(33) Johnson, Eduardo, ob. cit. p.39.

CONCLUSION

Agrupación, unión, enlace, coordinación, son conceptos inherentes al hombre que vive en sociedad y a las empresas por éste creadas. La individualidad suele destacar tanto en el hombre como en las empresas, sin embargo en condiciones como las que predominan en nuestro país resulta bastante difícil actuar por fuerza propia; hay que agruparse y coordinarse con quien se asemeje más a nosotros, sobre todo con quien comparta los mismos deseos de superación tanto personal como colectivos, y que tenga el firme ideal de hacer que la riqueza de nuestro país sea exclusivamente para los Mexicanos.

Las ventajas de la agrupación han sido descritas y resultan ser bastante claras. El respaldo e imagen corporativas, la maximización de recursos financieros, la coordinación de la previsión social, las diversas planeaciones fiscales, etc., están latentes para todas las empresas que hasta el momento se encuentran operando individualmente. Si dos o más empresas se agrupan en forma coordinada, necesaria e irremediabilmente van a resistir de una forma más satisfactoria fenómenos tales como la competencia, la inflación, la carestía, es decir, todos aquellos obstáculos que se interponen en la búsqueda de mejores perspectivas de crecimiento para las empresas.

Una vez lograda la agrupación de varias empresas mexi

canas en varios sectores económicos, se dará un firme paso hacia la superación tanto individual como de los grupos, y lo que es más importante, un paso hacia la superación de nuestro país.

APENDICE A

TERMINOS COMUNES DE EMPRESAS EN UNA AGRUPACION

Empresa Tenedora o Matriz (34): es aquella que poséa más del 25% del Capital Social de otra empresa de acuerdo con lo establecido en el Art. 144 de la Ley de Sociedades Mercantiles vigente en México, teniendo el derecho a nombrar cuando menos un consejero, debido a que ya ejerce un control.

Empresa Controladora: es aquella que posee más del 50% de las acciones comunes de otra y por lo tanto ejerce un control directo o indirecto en su administración.

Empresa Subsidiaria: es aquella cuyo capital social ha sido adquirido en un porcentaje mayor del 50% por otra empresa, la cual será su controladora.

Empresa Asociada: es aquella cuyo capital social ha sido adquirido por otra entidad en un porcentaje no menor del 25%, y no mayor del 50%.

Empresa Afiliada: son aquellas que sin tener relaciones recíprocas de importancia, tienen accionistas comunes que

(34) Es muy frecuente escuchar o leer el término "Holding" al tratar cualquier asunto relacionado con agrupaciones de empresas. Este tiene el significado de empresa madre o tenedora. Generalmente al referirnos en español a la empresa "holding", los términos empresa tenedora, controladora y dominatriz, vienen a ser los más utilizados.

poseen el 25% de su Capital Social.

Accionistas Minoritarios: que es el conocido interés minoritario, poseedor del resto de las acciones comunes de las empresas subsidiarias que no son propiedad de las controladoras.

Empresa Sucursal: es aquella que ha sido constituida como una prolongación de la tenedora o matriz, no contando con personalidad jurídica propia.

APENDICE B

TIPOS DE ACCIONES

Acción: es una parte individual en la que el capital social de toda sociedad anónima, así como de una comandita por acciones, se encuentra seccionado y que transfiere el control - de la empresa, en el caso de que se posea su mayoría.

a) Acciones comunes: también denominadas ordinarias, son aquellas que no tienen ningún tipo de distinción con respecto a las demás y confieren a sus poseedores derecho de voz y voto en las asambleas celebradas por los accionistas.

Con respecto a los dividendos a que pueden estar sujetas, primeramente se deben repartir a las acciones preferentes.

b) Acciones preferentes: son aquellas que tienen prioridad sobre las comunes en el reparto de los dividendos.

Las acciones preferentes tienen tres tipos de características:

1.- Dividendos acumulativos: de conformidad con lo señalado en el artículo 113 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, estas acciones tienen derecho a un dividendo fijo del 5% por lo menos, en relación con su aportación. En caso de que haya pérdidas y que por ende no se puedan pagar dividendos, tendrán derecho a cobrar el dividendo que no les fue pagado en los ejercicios en que hayan utilidades, independientemente del que

tengan derecho a cobrar por ese ejercicio.

2.- Participativas: esto significa que además de los dividendos fijos señalados en el punto anterior, las acciones preferentes tendrán derecho al reparto normal de dividendos, incluso antes que el reparto a efectuar a las acciones comunes.

3.- Voto limitado: no obstante la ventaja señalada anteriormente, las acciones preferentes no otorgan control sobre la empresa, salvo que en la escritura constitutiva se mencione lo contrario.

APENDICE C

ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS

"Son aquéllos que presentan la situación financiera y los resultados de operación de una entidad integrada por la compañía tenedora y sus subsidiarias (independientemente de sus - personalidades jurídicas) y se formulan sustituyendo la inver - sión 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". (35)

De la definición anterior se desprenden las siguientes ideas:

1) Se trata de presentar la información financiera de una sola entidad integrada por varias empresas individuales.

2) En esta agrupación sobresaldrá por un lado la em - presa controladora poseedora de más del 50% de las acciones en circulación de cada una de las subsidiarias, y a su vez éstas - últimas, que pudieron haber vendido sus acciones a la controladora, o bien pudieron haber sido creadas por esta misma, tenien - do en cuenta que en ambos casos, todas estas empresas mantienen una personalidad jurídica propia.

(35) I.M.C.P. "Estados Financieros Consolidados y Combinados y Valuación de Inversiones Permanentes", Boletín B-8. Méxi - co, 1976, p. 5.

3) La clasificación que se hará en la consolidación - de estados financieros dependerá del grado de control directo o indirecto que la compañía controladora ejerza dentro del grupo, es decir, si las subsidiarias de aquella, tienen a su vez la posesión de las acciones en circulación de otras empresas (subsidiarias de la subsidiaria), primeramente se tendrán que consolidar estas subsidiarias para poder dar paso a la consolidación definitiva.

4) El cuarto aspecto se refiere al proceso técnico de su elaboración en el que sobresalen la sustitución teórica de la inversión en acciones de la controladora con los activos y pasivos de las subsidiarias, (que de hecho lo que se hace es el sustituir la inversión contra la participación correspondiente en el capital contable) y la eliminación de las operaciones intercompañías.

C. 1 Empresas que pueden consolidar.

De conformidad con lo señalado en el boletín relativo a la consolidación de estados financieros, si una compañía es propietaria de un porcentaje mayor al 50% de las acciones comunes en circulación de otra compañía, deberá preparar estados financieros consolidados.

Excepciones. No obstante el comentario anterior, pueden existir algunas razones que motiven la exclusión de una o -

varias compañías subsidiarias de la consolidación de estados financieros, por existir alguna restricción o situación especial que no hiciese objetiva su inclusión. A continuación se mencionarán algunas de estas razones:

1.- Carencia de Control. Pueden existir dos tipos de control sobre una empresa; el administrativo y el que se tiene por ser propietario de la mayoría de las acciones en circulación de una empresa. Si por cualquier circunstancia como podría ser el tener problemas económicos, o por alguna situación política una empresa controladora no ejerce un control administrativo sobre alguna de sus subsidiarias y éste control lo ejercitase otra empresa, puede ser causa de que la controladora excluya a dicha subsidiaria de la consolidación.

Por otra parte la empresa que controla las operaciones de la subsidiaria podría considerar a ésta para su consolidación, no obstante existir en este caso, la restricción de no tener una mayoría de derecho sobre el capital contable de la subsidiaria; por lo tanto para poder concluir si es posible o no la consolidación, tendría que entrarse en materia de una mayor discusión.

2.- Interés en el Control. En muchas ocasiones una compañía que es la principal acreedora de otra, adquiere por este hecho la mayoría de las acciones, convirtiéndose así en su controladora.

En el caso anterior, la compañía controladora podría no guardar ningún interés en permanecer con el control de esta subsidiaria, en cuyo caso deberá excluirse de la consolidación.

Otro ejemplo relacionado con este punto lo muestra - una compañía que obtiene la mayoría de las acciones de otra por una operación de reporto, en la cual tendrá la obligación de devolverlas a una fecha determinada y por lo tanto no podrá tomarse en cuenta a la compañía subsidiaria para la consolidación.

3.- Ubicación de la Subsidiaria. En el caso de que alguna subsidiaria se localice en un país extranjero, podrían - existir varias restricciones que impidiesen su inclusión dentro de la consolidación. Estas restricciones las podríamos dividir en generales y legales. Entre las generales encontramos la inestabilidad de la moneda, inestabilidad política o social, estados de guerra, etc., y entre las legales tenemos restricciones en cuanto al número de accionistas extranjeros, porcentaje del capital social atribuible a éstos, limitantes en cuanto al reparto de utilidades o movimientos de capitales, suspensión temporal de relaciones entre las empresas del grupo, etc.

4.- Importancia de la Subsidiaria. Cuando exista una subsidiaria cuya posición financiera y resultados en realidad - sean poco importantes y no afecten bajo ninguna circunstancia - al grupo consolidado, podrá evaluarse ésta situación y no considerarse esta compañía dentro del proceso de consolidación.

5.- Situación Especial de la Subsidiaria. Si alguna compañía subsidiaria se encuentra durante el proceso de consolidación en alguna situación particular, como al declararse en suspensión de pagos, estar en quiebra y sujeta a una disolución y liquidación, deberá excluirse de la consolidación, ya que sus activos y utilidades no tienen ninguna disponibilidad y su inclusión afectaría la información financiera de todo el grupo.

Otra situación especial bajo la cual una subsidiaria podría ser excluida de la consolidación de estados financieros sería la de encontrarse en una etapa preoperatoria o en periodos de reorganización, en cuyo caso la empresa aún no estaría operando a su máxima capacidad y por lo mismo se debe excluir.

6.- Actividades de las Subsidiarias Distintas de las del Grupo. En el caso en que alguna subsidiaria realice actividades que sean diferentes a las realizadas por el resto del grupo, como podrían ser el que se dedicase a otorgar créditos o seguros y fianzas, debe seguirse lo señalado por el I.M.C.P.

"Cuando la actividad principal de la institución de crédito sea adquirir, a través de descuentos o en alguna otra forma, las cuentas y/o documentos por cobrar a clientes que normalmente se hubiesen incluido como tales en los estados financieros de una compañía mercantil o industrial del grupo, es necesario incluir a dicha institución de crédito en los estados financieros consolidados" (36)

"Por contra, cuando la institución de crédito tenga - por objeto otorgar crédito a distribuidores y clientes por compras a plazo en condiciones que ni la compañía tenedora ni sus subsidiarias concedían con anterioridad y los préstamos de la - institución de crédito no estén garantizados en forma alguna - por la compañía tenedora, es más informativo excluir a la insti tución de crédito de la consolidación y presentar estados finan cieros individuales de esa subsidiaria". (36)

Con base a lo señalado anteriormente podemos concluir que si una institución de crédito actúa conforme a las políticas del resto del grupo (no teniendo por ende políticas propias y - diferentes), si puede incluirse en la consolidación.

7.- Importancia del Interés Minoritario. Si el inte - rés minoritario dentro de una empresa subsidiaria resulta signi - ficativo al ser comparado con el activo total de la misma, debe - rá evaluarse ésta situación pudiendo excluirse a la subsidiaria del grupo consolidado.

Además de los puntos señalados anteriormente, existen otros aspectos que no representan restricciones en sí, que impi - dan realizar una consolidación de estados financieros con una - determinada subsidiaria, y que sin embargo si pueden considerar se como condiciones deseadas por las empresas que agrupen su in

(36) Boletín B-8, I.M.C.P. ob. cit. p. 10.

formación financiera para lograr una uniformidad en la misma.

1.- Fechas de Cierre. Es conveniente que las fechas de cierre de las empresas que van a consolidar sus estados financieros sean iguales al cierre de la consolidación o por lo menos sean semejantes según se indica en el boletín relativo a la consolidación, en donde "los estados financieros individuales 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". (37)

Una opción que generalmente utilizan en éstos casos todas las empresas del grupo con cierre diferente al consolidado, es la de preparar sus estados financieros a ésta última fecha logrando así una uniformidad total, aunque se tendría la desventaja en éste caso de tener que manejar dos tipos de libros mayores, uno para el ejercicio individual y otro para el consolidado.

Por el contrario, si no se toma ésta última opción y se utilizaran estados financieros con fechas diferentes para la consolidación, se tendría que evaluar la posibilidad de efectuar algunos ajustes finales para efectos de mostrar la real posición financiera y resultados de operación a la fecha de la CONSOLIDACION, ya que en un período de 1 a 3 meses de diferen-

cia podrían presentarse movimientos importantes que modificaran la información financiera consolidada

2.- Bases de la Contabilidad y Registro de Operaciones. Es recomendable que todas las empresas del grupo tengan afinidad en cuanto a sus políticas, manuales e instructivos que sirvan de base para el registro de sus operaciones, aún y cuando tengan actividades diferentes, dándole énfasis al control de sus cuentas Intercompañías con el objeto de tener conocidas las utilidades no realizadas por el grupo, así como una mayor facilidad y uniformidad para la consolidación.

3.- Aplicación de Principios de Contabilidad. Es un requisito fundamental que todas las empresas sujetas a la consolidación de estados financieros observen una uniformidad en cuanto la aplicación de los principios de contabilidad, con la finalidad de mostrar adecuadamente la información financiera del grupo consolidado.

C. 2 Estados Financieros Combinados:

"Son aquellos que muestran la situación financiera y los resultados de operación de varias entidades, cuyas relaciones comerciales entre sí generalmente no son muy significativas, y que sin embargo, cuentan con accionistas comunes". (38) El -

(38) González, Antonio. ob. cit. p. 28.

proceso y técnica contable para la preparación de estos estados financieros es semejante a la seguida en la preparación de los estados financieros consolidados, salvo por la sustitución de - la inversión en acciones de la tenedora vs. el capital contable de las subsidiarias, la cual no será aplicable durante la preparación de los estados financieros combinados.

Estos son preparados con una menor frecuencia que los consolidados, por la situación de que las empresas sujetas a la combinación, no poseen ni ejercen un control de importancia entre las mismas.

APENDICE D

PROCESO CONTABLE DE LA CONSOLIDACION Y COMBINACION DE ESTADOS
FINANCIEROS

El primer paso que debe seguirse para la elaboración de estados financieros consolidados y combinados, es reunir todos los estados financieros de las empresas consideradas para la consolidación o combinación. Estos pueden tener una diferencia de hasta tres meses, de acuerdo con lo señalado en el boletín B-8 de P.C.G.A.

Posteriormente deben vaciarse todas las cifras en una hoja denominada de "consolidación", la cual se sumará horizontalmente para obtener el saldo total por rubro de activo, pasivo y capital y resultados, de todas las compañías. Una vez efectuado lo anterior, se procederán a registrar los asientos de eliminación respectivos, los cuales eliminan todas las operaciones intercompañía que se hayan presentado en el ejercicio.

Las eliminaciones más comunes que suelen presentarse en la consolidación de estados financieros se manifiestan en las siguientes áreas:

- Cuentas por cobrar y por pagar
- Ventas de inventario
- Ventas de inmueble, maquinaria y equipo
- "Inversiones en acciones en subsidiarias vs. capital

contable de las subsidiarias" (39)

- Operaciones que afectaron resultados como operaciones por intereses, rentas, servicios prestados, etc.
- "Dividendos pagados a la tenedora". (39)

Existen asimismo, eliminaciones en las cuales se pueden presentar tres modalidades. Por ejemplo cuando ocurre una compra de acciones de una compañía subsidiaria, ésta puede hacerse a:

ASIENTOS DE
ELIMINACION

	<u>Debe</u>	<u>Haber</u>
a) un precio igual a su valor contable.	<u>Capital contable (subsidiaria)</u>	<u>Inversión en subsidiarias (tenedora)</u> <u>Interés minoritario</u>
b) un precio superior a su valor contable.	<u>Capital contable (subsidiaria)</u> <u>Resultados o Activo intangible</u>	<u>Inversión en subsidiarias (tenedora)</u> <u>Interés minoritario</u>
c) un precio inferior a su valor contable.	<u>Capital contable (subsidiaria)</u>	<u>Inversión en subsidiarias (tenedora)</u> <u>Interés minoritario</u> <u>Superavit por consolidación.</u>

También pueden dársele dos tratamientos diferentes a las inversiones en subsidiarias adquiridas:

(39) No aplicable para estados financieros combinados.

ELIMINACION

a) Por el método de precio de costo o mercado.

En este caso la eliminación no considerará los resultados obtenidos por las subsidiarias en fecha posterior a la adquisición de las acciones, por lo tanto la eliminación afectará al Capital contable de éstas últimas vs. la inversión en subsidiarias de la tenedora y el interés minoritario de la fecha en que se haya efectuado la adquisición. Los resultados de las subsidiarias en fecha posterior formarán parte del superavit o déficit consolidados.

b) Por el método de participación.

Como la tenedora reconoce los resultados obtenidos por sus subsidiarias en fecha posterior a la compra de las acciones, la eliminación deberá incluirlos.

Otro tipo de eliminaciones en las que también pueden existir tres modalidades son las eliminaciones por ventas de inventario y por venta de activos fijos. Estas modalidades son, en el caso de los inventarios:

ASIENTOS DE
ELIMINACION

	<u>Debe</u>	<u>Haber</u>
a) Ventas realizadas al costo (La compañía A le vende a la B).	<u>Ventas</u> (Cía A)	<u>Costo de Ventas</u> (Cía A)
b) Ventas realizadas con una utilidad:		
b1) Si ya se vendió la mercancía fuera del grupo.	En este caso como la utilidad ya fue realizada fuera del grupo, el asiento de eliminación es el mismo que en el caso de las ventas efectuadas al costo.	
b2) Si no se ha vendido la mercancía fuera del grupo. (40)	<u>Ventas</u> (Cía A)	<u>Costo de Ventas</u> (Cía A) <u>Inventario</u> (Cía B)
b3) Si parte de la mercancía no ha salido del grupo.	La eliminación resultaría de una combinación de las dos anteriores.	
c) Ventas realizadas con una pérdida:		
	Este caso es poco frecuente en la realidad; sin embargo para realizar la eliminación correspondiente habría que darle un tratamiento semejante al del punto b) anterior, con la diferencia de que cuando la mercancía no se haya vendido o se haya vendido parcialmente, habría que registrar un cargo a los inventarios.	

En el caso de las eliminaciones por venta de activos fijos.

ASIENTOS DE
ELIMINACION

	<u>Debe</u>	<u>Haber</u>
a) Ventas realizadas al costo.	No procede eliminación alguna, por no modificarse las cifras consolidadas.	
b) Ventas realizadas con utilidad. (40) (La Cía. X le vende a la Z)	<u>Otros productos</u> (Cía. X)	<u>Activo Fijo</u> (Cía. Z)
	<u>Depreciación Acumulada</u> (Cía. Z)	<u>Costos y Gastos</u> (Cía. Z)
c) Ventas realizadas con pérdida. (40)	<u>Activo Fijo</u> (Cía. Z)	<u>Otros gastos</u> (Cía. X)
	<u>Costos y gastos</u> (Cía. Z)	<u>Depreciación acumulada.</u> (Cía. Z)

Una vez registradas y asentadas las eliminaciones procedentes dentro de la hoja de consolidación, se obtendrán los saldos consolidados que serán mostrados en los estados financieros consolidados.

(40) Estas eliminaciones no incluyen el supuesto de que exista un interés minoritario en la Cía. vendedora, en cuyo caso habría que separar su utilidad o pérdida correspondiente, pues para el interés minoritario la utilidad o pérdida ha sido realizada. Esta separación se efectuaría al reconocer el interés minoritario correspondiente sobre el total de la utilidad o pérdida neta de la subsidiaria.

APENDICE E

EMPRESAS GRANDES, MEDIANAS Y PEQUEÑAS

Microindustria: serán consideradas microindustrias -
"aquellas empresas que ocupen hasta 15 personas y el valor de -
sus ventas netas sea hasta de 200 millones de pesos al año". -
(41)

Industria Pequeña: "las empresas no comprendidas en -
el estrato anterior, que ocupen hasta 100 personas y el valor -
de sus ventas netas no rebase la cantidad de 2,300 millones de
pesos al año". (41)

Industria Mediana: "las empresas no contenidas en los
estratos anteriores, que ocupen hasta 250 personas y el valor -
de sus ventas netas no exceda de 4,500 millones de pesos al año".
(41)

Por lo tanto, para que una empresa pueda ser conside-
rada como industria grande deberá ocupar un número mayor a 250
personas y el valor de sus ventas netas deberá ser superior a -
4,500 millones de pesos al año.

(41) Tomado del Diario Oficial de la Federación del 11 de enero
de 1988. p. 4.

BIBLIOGRAFIALIBROS.-

BOLETINES DEL INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, A.C.:

BOLETIN B-8 ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS Y COMBINADOS Y VALUACION DE INVERSIONES PERMANENTES.
México, 1976. 20 pp.
1a. Edición.

ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACION
E.S.C.A.

ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS Y METODO DE PARTICIPACION.
México, 1975
Editorial Trillas, 111 pp.
1a. Edición.

GONZALEZ ANTONIO Y MELENDEZ JOSE MANUEL

HOLDING: COMPAÑIAS TENEDORAS, SUBSIDIARIAS Y ASOCIADAS. ASPECTOS FINANCIEROS.
México, 1982
Editorial Limusa. 243 pp.
2a. Edición.

JOHNSON, A. EDUARDO

COMPAÑIA DOMINATRIZ HOLDING COMPANY.
México, 1984
Editorial Humanitas. 219 pp.
1a. Edición.

JOHNSON, W. ROBERT

GARCIA, ALBERTO (Traductor)

ADMINISTRACION FINANCIERA
E.U.A., 1971
Editorial Allyn and Bacon. 723 pp.
1a. Edición.

V

LARIS, FRANCISCO

ADMINISTRACION INTEGRAL.
México, 1977
Editorial C.E.C.S.A. 329 pp.
Nueva Edición

NAVARRO, ALBERTO

CONSOLIDACION FISCAL
México, 1985
Editorial Themis. 246 pp.
1a. Edición

REYES PEREZ, ERNESTO

CONTABILIDAD DE COSTOS (SEGUNDO CURSO)
México, 1978
Editorial Limusa. 223 pp.
2da. Edición

COMPILACIONES DEL INSTITUTO MEXICANO DE EJECUTIVOS DE FINANZAS.A.C. -

- 1) LA EMPRESA CONTROLADORA (HOLDINGS):
DE LA GARZA, ISMAEL
Aspectos Legales en las Holdings. 11 pp.
GUZMAN, ALEJANDRO
Algunas implicaciones de Recursos Humanos en
las Holdings. 18 pp.
SADA, ANDRES
Estrategias Financieras en las Unidades de
Fomento. 21 pp.
- 2) LA PLANEACION FINANCIERA:
AMESCUA, ALFREDO
La Planeación como Fomento de Desarrollo en
las Empresas. 32 pp.
SISTO, EUGENIO
Planeación Financiera. 30 pp.

DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION.

Ejemplar del 11 de enero de 1988.