



# Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

ALGUNOS ASPECTOS ADMINISTRATIVOS EN EL  
DESARROLLO DE LAS EMPRESAS CORPORATIVAS

Seminario de Investigación Administrativa

Que en opción al grado de  
Licenciado en Administración

P R E S E N T A

ALBERTO JORGE MENDEZ CARREON  
DAVID HERNANDEZ SORIANO  
JOSE LUIS VALENCIA

México, D. F.

1964



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

**ALGUNOS ASPECTOS ADMINISTRATIVOS EN EL DESARROLLO  
DE LAS EMPRESAS CORPORATIVAS.**

**" INDICE GENERAL "**

<b>I</b>	<b>GENERALIDADES</b>	<b>Pág. 1</b>
I.1.-	Antecedentes. -----	1
I.2.-	Definiciones. -----	5
I.3.-	Clasificación de las Empresas -----	9
I.4.-	Expansión de la Empresa Corporativa. -----	14
I.5.-	Objetivos que se persiguen en la Empresa Corporativa. -----	18
I.6.-	Régimen Fiscal. -----	20
I.7.-	Vantajas y Desventajas de la Empresa Corporativa-----	23
<b>II</b>	<b>TRANSCENDENCIA DE LA FALTA DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS.</b>	<b>25</b>
II.1.-	En la Información -----	25
II.2.-	En el Control. -----	28
II.3.-	En la Productividad. -----	33
II.4.-	En el Desarrollo Integral. -----	36
II.5.-	En la Planeación Financiera. -----	40
II.6.-	En el Desarrollo de Recursos Humanos. -----	44
II.7.-	En el Desarrollo de Mercados. -----	47
<b>III</b>	<b>EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN SUS DIFERENTES AREAS APLICADAS A SU DESARROLLO CORPORATIVO.</b>	<b>53</b>
III.1.-	Previsión. -----	54
III.2.-	Planeación. -----	58
III.3.-	Organización. -----	63
III.4.-	Integración. -----	67
III.5.-	Control. -----	71
III.6.-	Dirección. -----	74
<b>IV</b>	<b>EFICIENCIA DE LA APLICACION DE LOS PRINCIPIOS A LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DE LA CORPORACION.</b>	<b>79</b>
IV.1.-	En el Area de Ventas. -----	79
IV.2.-	En el Area de Producción. -----	84
IV.3.-	En el Area de Finanzas. -----	88
IV.4.-	En el Area de Recursos Humanos -----	89
IV.5.-	En el Area de Adquisiciones. -----	99
IV.6.-	En el Desarrollo de Sistemas e Informática. -----	101
<b>V</b>	<b>CONSOLIDACION DE LA INFORMACION</b>	<b>108</b>
V.1.-	Consolidación de la Información de Mercados. -----	108
V.2.-	Consolidación de la Información Estadística. -----	111
V.3.-	Consolidación de la Información de Producción. -----	113

V.4.-	Consolidación de la Información de Personal -----	115
V.5.-	Consolidación de la Información Contable y de -- Finanzas. -----	118
VI.	CONCLUSIONES.	125

## P R O L O G O

El fenómeno espontáneo sobre la concentración y agrupamiento de las empresas, es una prueba de la necesidad de obtención de servicios y una creación de bienes de consumo, así como facilitar el financiamiento de nuevas empresas, liberando éstas a entidades independientes con una concurrencia esencial.

El objetivo principal de este estudio es el dar a conocer que - la buena aplicación del Proceso Administrativo con sus diferentes fases en la Organización Corporativa, podrá mantener una información oportuna que permita ejercer un control sobre la Administración y Productividad de las empresas incorporadas, permitiendo la consolidación de sus recursos y obligaciones para poder tomar decisiones que ayuden a una mayor productividad.

## CAPITULO I

### GENERALIDADES

#### I.1.- Antecedentes.

Debido al desarrollo de las economías mundiales y principalmente a la rápida evolución del sistema capitalista, las empresas tienden hacia una concentración; fusionándose de múltiples maneras -- en torno a una empresa, tratando de esta manera conseguir o mantener una mejor posición, ya sea financiera, de mercado, de producción, etc., dando origen a los Trust, Holdings y Cartel.

En Egipto, Grecia, Babilonia y Roma, fue conocido el contrato de asociación. En Roma existieron las Societatis Publicanorum cuyo objeto era la explotación de arrendamientos de impuesto, el abastecimiento de víveres y ropa para el ejército, la explotación de salinas y la ejecución de obras públicas importantes. Hubo también sociedades de Argentarii, para el ejercicio del comercio bancario.

Es en Italia principalmente donde aparecen las primeras formas -- de Sociedades comerciales, como fueron las Societates, las cuales eran integradas en dos formas; una en la que todos los integrantes participaban en la Dirección, y la segunda denominada Comenda que semejaba a las sociedades con limitación a los participantes. Estas primeras formas organizadas dan origen a las Sociedades por acciones.

Las sociedades por acciones desarrollan su fuerza a principios -- del siglo XVII y es precisamente en Holanda donde se afirma con más poder en la potencia marítima que este país desarrollaba.

Los ingleses abren nuevos mercados tomando como base ese agrupamiento; dan origen a "Compañía de los Aventureros Mercaderes".

La primera gran compañía considerada Sociedad por Acciones, fue la Moscovy-Company en 1544, captando buena parte del comercio ruso y es a partir del siglo XIX cuando se perfeccionan las Sociedades por acciones.

Este fenómeno ha tenido gran trascendencia precisamente con la formación de grandes corporaciones como la General Motors y la Standar Oil en Estados Unidos, en Europa la Royal Dutch Shell sociedad petrolera holandesa, y la empresa I.G.Farben-Industrie en Alemania que monopoliza la industria química.

Se ha seguido diferentes formas de concentración; Estados Unidos siguió un camino típico, los accionistas de varias sociedades de una determinada rama del comercio hacían confianza, (TRUST). En una sociedad que se encargaba de la explotación comercial o industrial de las sociedades agrupadas, se anulaban las acciones y se entregaban certificados que daban derecho a participar en los beneficios pero no en la gestión de empresas. Así, la doble palabra confianza, (Trust), adquirió el significado de Monopolio.

Las sociedades Holding ( Sociedades controladoras), a parte del Trust en los Estados Unidos, le han llamado a esta forma para justificar jurídicamente la fusión de empresas, cuyo objetivo primordial; la adquisición mayoritaria de las acciones de otras sociedades y de esta manera ejercer un pleno control sobre la administración de las mismas.

Además del Holding, en Alemania se creó el Cartel como una unión de productores para controlar el mercado de sus productos. La concentración de empresas ha producido abusos tan notorios que las legislaciones han intervenido para limitarlos.

Presentes en todo el mundo, por lo menos en el occidental, las grandes corporaciones transnacionales han mantenido un ritmo de crecimiento, en los últimos años, realmente asombroso. Un repaso del "ranking" de las mismas, permite no menos sorprendentes comprobaciones.

Este tema singularmente trillado en materia económica mundial, -

es el de las grandes corporaciones trasnacionales o multinacionales, la definición de su nombre, (CORPORACION) ha significado y significa un arduo motivo de discordias.

Contrariamente a lo que podría suponerse, recientes informes de la comunidad económica europea, dan cuentas de que hay por lo menos 10,000 empresas en el mundo susceptibles de ser consideradas como trasnacionales. De ellas la mayoría no se encuentran en los Estados Unidos, como también parece lógico suponer, sino entre los países de la CEE. En efecto 4,534 trasnacionales se ubican en el continente europeo, mientras que 2,570 tiene su base en E.E.U.U. Más aun son las empresas europeas las más activas, hecho que se revela por medio de la existencia de na menos que 49,256 subsidiarias operando en todo el mundo.

Respecto al poderío alcanzado por estas grandes corporaciones, la prensa internacional suele informar de cifras ciertamente alucinantes. Se calcula que hay más de 10,000 grandes empresas susceptibles de ser consideradas trasnacionales. Con mayor rigor científico, el mencionado informe de la C.E.E. revela la importancia adquirida, por ejemplo, por solo 6 trasnacionales holandesas que perciben, conjuntamente ingresos netos que ascienden al 68.00% del PNB. de su país. Por su parte, las corporaciones británicas son responsables del 52.00% de la producción industrial inglesa, mientras que en Japón lo son en un 45.00% y en los Estados Unidos en un 41.00% de los PNB respectivos.

De manera un tanto esquemática, podrían apuntarse los siguientes aspectos: 1) el hecho más significativo de la última década en esta materia; ha sido la consolidación en los primeros puestos "ranking" de las corporaciones petroleras; 7 de las 9 primeras tienen a la actividad petrolera como ramo principal. 2) el caso más espectacular ha sido el crecimiento de la petrolera Persa, la National Iranian Oil, que hace 5 años ni siquiera figuraba entre las primeras 50 y ahora ocupa por ventas, el séptimo lugar entre las más grandes del mundo. 3) la constante pérdida de importancia relativa de las corporaciones de los E.E.U.U., en favor de las japone-



sas, alemanas y francesas, que verifican los mayores índices de expansión. 4) el hecho de que las hasta hace pocos años grandes líderes, las automotrices; General Motors, Ford Motors y Chrysler han perdido posiciones.

A pesar del desarrollo de las corporativas en otros países a principios de la segunda mitad del siglo XX, fue muy difícil agrupar en México una o más empresas bajo el régimen de una compañía controladora, porque aún cuando estaba permitido por la legislación mexicana, la Ley del Impuesto Sobre la Renta les era contraproducente, ya que las controladas pagaban este impuesto y la controladora sobre el mismo ingreso lo pagaba nuevamente.

Se eliminó la injusta duplicación en el pago del impuesto sobre la renta al entrar en vigor una nueva ley el 1° de Enero de 1965, disponiendo que los contribuyentes del gravamen al ingreso global de las empresas, no consideraran como ingresos acumulables los dividendos percibidos, siempre que sean pagados por sociedades que operen en el País y por las mexicanas que operen en el extranjero. -- Además se permitió libremente la reinversión de las utilidades anulando el impuesto de ganancias distribuibles, razón por la cual la carga fiscal se causaría hasta que se distribuyeran las utilidades.

Surgieron algunos abusos por parte de algunos contribuyentes que formaron sociedades controladoras, en donde recibían los dividendos libres del gravamen y posteriormente utilizaban los fondos recibidos, generalmente através de préstamos a los propios accionistas, sin que la controladora decretara dividendos, de esta manera se dejaba de causar el impuesto totalmente.

En base a lo anterior se realizaron algunas modificaciones a la Ley en 1968, dando como resultado que estas disposiciones desalentaran la reinversión de las utilidades en las empresas corporativas. Por este motivo la Secretaria de Hacienda realizó una modificación, permitiendo que se reinviertieran los dividendos en las subsidiarias en acciones de empresas industriales en el pago de pasivo contraído para ese mismo propósito, siempre y cuando se e-

fectuara en el año de la percepción del dividendo o en el siguiente.

Actualmente las empresas corporativas en México, dedicadas a las inversiones industriales, comerciales o financieras, después de varias modificaciones en la Ley, pueden operar normalmente con limitaciones, sin que provoque una duplicación en el pago del impuesto sobre dividendos o un aumento en la tasa.

Se regula este tipo de estructura en la Ley del Impuesto Sobre la Renta en su artículo 57 a partir de 1982.

Algunos casos aquí en México, de empresas corporativas lo constituyen: El grupo Alfa, Grupo Saltillo, Guadalajara, Peñoles, Aurrera, Chihuahua, Cementos Tolteca, Ica, Liverpool, Visa, Cervecería Mochtezúma, Celanese Mexicana, Cía. Industrial de Atenquique, Cía Industrial San Cristóbal, Copamex, Cydsa, Grupo Apasco, Grupo Calidra, Grupo Conelec, entre otros.

Funcionaron como empresas controladoras, las sociedades de inversión y otros grupos de empresas; Nacional Financiera constituyó -- a través de las empresas que conformaban el Grupo Nacional Financiera, S.A., una especie de Holding, debido a que poseía un porcentaje considerable de acciones de las empresas incorporadas al grupo, que le permiten tomar decisiones y ejercer algunas formas de control.

## I.2.- Definiciones

Con el objeto de lograr una mejor comprensión en cuanto a los términos que frecuentemente se utilizarán en el desarrollo de esta investigación y para entender las diversas formas de organización legal de las empresas, se comentarán en detalle algunas:

**Grupo.** - Es la unión de dos o más individuos donde existe interacción entre las personas y una participación en función de una organización con un objeto perfectamente predeterminado.

**Empresa Beneficio.** - Tendrá como único fin el lucro, debido a que

solo funciona con el propósito de obtener una utilidad por la diferencia entre la fabricación y la venta.

**Empresa de Servicio Social.**- Es aquella cuyo objetivo es brindar un servicio a la comunidad para responder a sus necesidades mediante la entrega de productos y/o servicios esenciales y mediante la distribución de salarios justos a cambio de determinada actividad.

La empresa debe ser considerada como una célula económica de la comunidad, de la cual debe tratarse y regularse armoniosamente, todos los problemas del hombre como son los de su subsistencia, (salarios, productos y poder adquisitivo) y los de su existencia, (promoción, cultura, deseo de creación, etc.).

**Sociedades de Personas.**- Son aquellas que se constituyen tomando en consideración las calidades personales de quienes intervienen, en el acto constitutivo. Generalmente el nombre de alguno o algunos de los participantes figura en el nombre de la sociedad, (---ejemplo Sociedad en Nombre Colectivo).

**Sociedades de Capitales.**- Son aquellas en las que no tienen relevancia las calidades personales de los socios, y que se constituyen para formar un capital que habrá de quedar destinado a la actividad comercial, (ejemplo Sociedad Anónima).

**Sociedades Mixtas.**- Son las que tienen socios personalistas y socios capitalistas como las Sociedades en Comandita.

De acuerdo con la Ley de Sociedades Mercantiles, clasifica a las sociedades mercantiles de la siguiente manera:

**Sociedades Mercantiles:**

- a).- Sociedad en Nombre Colectivo.
- b).- Sociedad en Comandita Simple.
- c).- Sociedad de Responsabilidad Limitada.
- d).- Sociedad Anónima.
- e).- Sociedad en Comandita por Acciones.
- f).- Sociedad Cooperativa.

g).- Sociedad Mutualista de Seguros.

Corporación.- Como atraídas por una fuerza centrípeta, siguen -- las empresas un camino hacia la concentración, uniéndose de multi- ples maneras alrededor de una empresa concentradora, con el fin - de obtener mejores condiciones de producción, de controlar los -- mercados de sus productos y mantener una mejor posición financie- ra, dentro de este tipo de organización encontramos a las Holding, Trust y Cartel.

Holding.- Según traducción de la palabra en inglés, significa em- presa dominatriz. Una holding, tiene el control administrativo y financiero de las empresas integrantes del grupo formando un con- junto individual que dá como resultado: sistemas excepcionales de comunicación que se relacionan en forma exclusiva al control y mé- todos de planeación estratégica. Se profundizará aún más en este tipo de empresas corporativas en capítulos posteriores, de momen- to sólo se hará mención de algunas características propias de es- te tipo de organizaciones.

1).- Cada empresa mantiene una identidad y autonomía del grupo, contemplando sólo el punto de control de negocio y no control de funciones, resultando un equilibrio entre responsabilidad y auto- ridad, obteniendo cada empresa del grupo una imágen propia, al -- mismo tiempo una posición más fuerte en negociaciones de financia- miento, compras, mercadeo, etc.

2).- Al observar al grupo como una imágen conjunta de patrimonios y sistemas productivos empresariales como una sola persona o em- presa, se tiene una gran ventaja, que es la de poder planear en - forma conjunta la actividad de las diversas empresas agrupadas, - logrando de este modo facilitar la adquisición de nuevas empresas o formación de nuevos centros productivos en base á necesidades.

3).- Se encarga por cuenta propia o ajena de la administración - de todo género de empresas.

4).- De una forma continua facilita el apoyo económico entre las

diferentes empresas del grupo, mantiene activa su inversión y diversificación de sus riesgos facilitando la concentración de capital financiero en la empresa controladora.

5).- Facilita la salida de las empresas a las que ya no se tenga interés o no sean productivas dentro de la agrupación, al ser más fácil y barato vender acciones que activo, permitiendo eficientemente el uso de la capacidad de endeudamiento, (palanca financiera), formando capital que sirva de base para el financiamiento de las demás compañías controladoras.

**Empresas Controladas.**- Son aquellas empresas que de algún modo - se ven influenciadas y sujetas a un control administrativo y financiero por parte de la empresa controladora como resultado de - la adquisición de éstas; por adquisición de participaciones o por la creación de nuevas entidades.

En el caso de adquisición de empresas, la empresa adquirida pierde su personalidad jurídica, pasando a formar parte de la empresa -- controladora.

En el caso de adquisición de participaciones y por la creación de nuevas entidades, la empresa en la cual se participa o la empresa creada no pierden su personalidad jurídica y constituyen unidades independientes.

**Trust.**- Es una forma más avanzada que el Cartel, se ha desarrollado principalmente en los Estados Unidos, cada una de sus integrantes conserva su autonomía legal y jurídica pero entrega al Trust - la mayor parte de sus acciones, obteniendo de este modo el control de las entidades a cambio de certificados o acciones del propio -- Trust, dando como resultado la responsabilidad de la Planeación y el manejo de las empresas agrupadas.

**Cartel.**- Consiste en una unión o asociación de empresas independientes del mismo sector, se agrupan para combatir o regular la - competencia, fijando precios iguales y estables a sus productos. Tuvo su origen en Alemania y aparece en la etapa más avanzada de la concentración industrial, esta concentración tiene por carac--

terística de dejar a cada empresario su autonomía individual interna y es creado en base al mercado y no requiere de algún compromiso jurídico formal.

Su impacto financiero repercute en un control y regulación de precios y de mercados, con una bolición de la competencia hasta antes de la unión nula, asegura una disminución de los gastos de administración o de producción, regulación de utilidades así como una rebaja de la tarifa o precios de venta.

Un ejemplo de este tipo de empresas en nuestro país, lo encontramos en los grupos de radio difusoras, tanto a nivel distrito federal como en el interior de la República.

### I.3.- Clasificación de las Empresas

Derivando de la clasificación de las empresas, propuesta por Hausman y tomando de ella las figuras reales o uniones, de hecho se tiene la siguiente clasificación:

- 1).- Control Directo.
- 2).- Control Indirecto.
- 3).- Control Recíproco.
- 4).- Control Circular.
- 5).- Control Triangular.
- 6).- Formas más complejas y estructuras multiestratificadas.

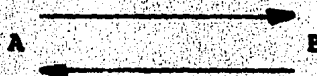
1).- Control Directo.- En este tipo de control, una sociedad llamada tenedora, matriz o controladora, participa en el capital contable de una subsidiaria o bien crea una nueva entidad económica, denominada sucursal.



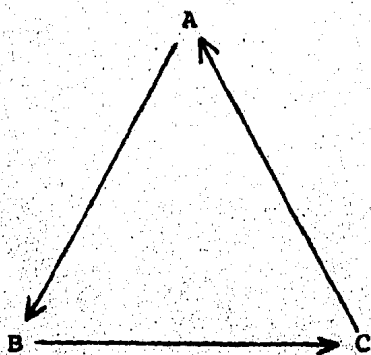
2).- Control Indirecto.- En este tipo de dominio aparece un estrato nuevo en la estructura del grupo; la empresa A participa en el capital de B; la cual a su vez participa en la empresa C. Como resultado de esto la empresa A domina indirectamente a la compañía C.



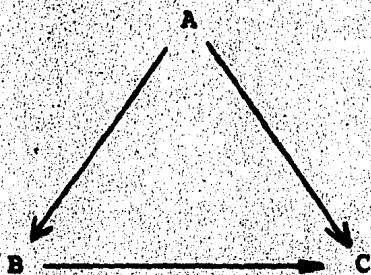
3).- Control Recíproco.- Este tipo de control se presenta cuando dos compañías se invierten o se participan en el capital contable simultáneamente. La empresa A participa en el capital de B, la cual a su vez participa en A.



4).- Control Circular.- Este tipo de dominación surge de la combinación de un dominio de tipo indirecto y de un dominio recíproco. En esta estructura la empresa A tiene inversión de sí misma - en forma indirecta.



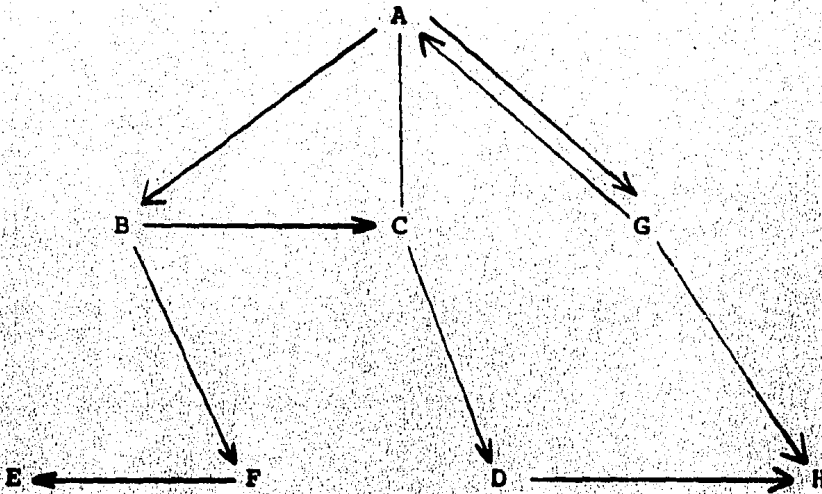
5).- **Control Triangular.**- Este tipo de dominación surge de una combinación de control directo e indirecto. La compañía A participa en el capital de B y en el capital de C; a su vez tiene injerencia en C indirectamente ya que B participa en C.



6).- **Estructuras Multiestratificadas.**- Cuando la estructura de la combinación de empresas se vuelve más compleja, surge lo que se conoce como estructuras multiestratificadas, las cuales derivan su nombre por tener varios estratos. A partir de cuatro es-



tractos y en adelante, las estructuras se van complicando pudiendo encontrar en la práctica de empresas estructuradas en múltiples niveles o extractos, a continuación se grafica un ejemplo.



Otra de las clasificaciones que a nuestro juicio es importante; - dependerá de las posiciones que gozan las controladoras en el mercado, así como el ritmo del crecimiento de las empresas productivas, la situación económica actual, las políticas gubernamentales económicas, (principalmente fiscales), del apoyo financiero que gozan las controladoras, la conveniencia de la creación de nuevos sectores productivos, la calidad y cantidad de personal capacitado para llevar a cabo las funciones, la necesidad de ampliación de nuevos mercados del giro, tamaño de las corporaciones, número de inversionistas, etc.

1.- Pura y Mixta.

Desde el punto de vista legal, se pueden estructurar 2 tipos de controladoras:

**Controladora Pura.**- como su nombre lo indica tiene como actividad principal; la inversión en acciones con todas sus operaciones inherentes.

**Controladora Mixta.**- Además de las inversiones en acciones, también se dedica a la explotación de un giro industrial, comercial, agrícola, ganadero, de pesca o de servicios.

2.- **Controladora Diversificada.**- Es aquella en la cual ninguna de las empresas agrupadas guarda relación entre sí, es decir que todas las actividades a que se dedica son diferentes, por ejemplo: - hay un conjunto de empresas en donde existe un producto "X", que se dedica a la manufacturación de refrigeradores, la "W" a la fabricación de autopartes, la constructora que edifica viviendas de interés social, la transportadora que se encarga de las transportaciones de frutas y legumbres y la comercializadora cuyo giro es la venta de una línea blanca.

Como podemos observar ninguna de las empresas guarda relación entre sí.

3.- **Controladora Integrada.**- Es el tipo de clasificación en que todas las empresas agrupadas están interrelacionadas entre sí.

Tenemos un grupo de empresas en el cual el producto "X" se dedica a la manufacturación de automóviles de nieve, la "W" a fabricar trineos y toboganes, la "Z" a elaborar patines para hielo, la comercializadora de la venta de los tres productos anteriores; la transportadora de la distribución de los artículos de los tres productos. Se puede observar claramente como todas las subsidiarias guardan cierta relación de una forma o de otra.

De estas formas de clasificación anteriores se puede crear una postura intermedia en la que existen empresas relacionadas, por ejemplo:

Puede apreciarse en la construcción de un grupo empresarial en don

de la productora "X" se dedica a la manufacturación de papel, la "Y" a la fabricación de tornillos, la transportadora a la distribución de los artículos de las productoras, la arrendadora a la venta de maquinaria y equipo a la productora "X" y del terreno e instalaciones a la "Y", a la comercializadora que efectuará la venta de ropa exclusivamente.

Podemos apreciar en cierta forma algunas subsidiarias que guardan relación entre sí, mientras que en otras no existen, estos tipos de estructuración anteriores están creados de abajo hacia arriba, es decir que primero existen las compañías subsidiarias que son las que van a participar, transferir, enajenar sus acciones a la controladora para su constitución.

4.- Controladora Operacional.- Se da a aquella agrupación de empresas prestadoras de servicios que sirva para agilizar las operaciones de otras empresas, por ejemplo:

En donde la transportadora, arrendadora, financiera y distribuidora integran la controladora, sirviendo ésta para prestar servicios en cualquier empresa que la solicite.

5.- Controladora Sectoral.- Está constituida por la diversificación de las actividades de una empresa en diferentes compañías, formando una organización.

$S_2$  Se va a encargar de la producción del bien y servicio.

$S_3$  Procederá en servicios de comercialización.

$S_4$  Se encargará de rentar locales y productos a  $S_2$  y  $S_3$  y caminos y automóviles a  $S_5$ , ésta a su vez se encargará del servicio del transporte a  $S_2$  y  $S_3$  y finalmente  $S_6$  dará financiamiento a  $S_2, S_3, S_4$  y  $S_5$ .

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

#### I.4.- Expansión de la Empresa Corporativa.

El fenómeno de la combinación de empresas, o de la formación de grupos de empresas ha venido creciendo en importancia en todos los países.

La concentración de dos o más entidades económicas por fusión es llevada a cabo por la transferencia de los activos netos de una de las entidades económicas a una de las otras, o por consolidación cuando es creada una nueva entidad económica para ese propósito.

Debido al sistema económico en el que se encuentra la empresa -- muestra cierta tendencia a crecer. En muchos casos esta tendencia se ve limitada por la escasez de utilidades y la falta de inversión, pero por lo general se presenta como característica común a toda empresa.

La expansión de empresas es el resultado de la persecución del objetivo primordial de todas las empresas de maximizar las utilidades, ya que si ésta es escasa en relación con la inversión o no hay tal, entonces se restringirá el crédito o la obtención de capital limitando con ésto su desarrollo.

La expansión de negocios pueden ser clasificadas como internas o externas según Antonio González y Melendez.

#### Formas de Expansión:

**Crecimiento Interno.** -- Se deriva del aumento de las operaciones de la empresa, financiadas por las utilidades del negocio, através de pasivos o mediante aportaciones de capital.

**Crecimiento Externo.** -- Se deriva de la adquisición de empresas -- con operaciones preexistentes, realizando esta adquisición en forma total, através de la compra de la empresa, por medio de una fusión o bien logrando el control de la empresa en cuestión, mediante participación mayoritaria en su capital contable. Pueden también efectuarse con la creación de nuevas empresas.

Surge la siguiente clasificación desde el punto de vista económico

co de la combinación de empresas.

**Combinaciones Horizontales.**- Las entidades jurídicas agrupadas están ubicadas en la misma etapa de proceso productivo, es decir, --realizan la misma actividad.

**Combinaciones Verticales.**- Aquí las empresas agrupadas constituyen diferentes partes del proceso productivo, yendo desde la fabricación de la materia prima hasta la distribución y mercadeo de las existencias.

**Combinaciones en Conglomerado.**- Son aquellas en donde las empresas del grupo tienen muy poco en común en relación a la producción o al mercado.

Combinaciones <sup>1</sup> Horizontales, Verticales y en Conglomerado.

La magnitud de las empresas corporativas en el mundo van en aumento, concentrándose el poder y la riqueza en este pequeño número de compañías, por ejemplo:

La East India, Co., de Gran Bretaña, gobernaba una quinta parte de la población mundial durante 2 y medio siglos, en 1930, la ---Unite Fruit Company, (ahora Unite Brands), imponía su enorme presencia en Latinoamérica, tanto que estaba en posibilidad de derivar gobiernos y controlar cuatro millones de acres, (1619 hectáreas) de tierra, desde Cuba hasta Ecuador y ganarse el sobrenombre de "El Pulpo"<sup>2</sup>.

En 1971, sólo 14 naciones no comunistas tuvieron un PNB más grande que las ventas de la General Motors, Co. (aunque las ventas y el PNB no son la misma cosa, no puede pasar desapercibido el relativo significado).

Solo 7 naciones no comunistas tuvieron un PNB mayor que las ventas combinadas de las 5 principales corporaciones industriales de Estados Unidos de Norteamérica.

1 Griffin, Williams y Carson, Advanced Accounting, Ricard Irwing, Inc. Illinois, 1974.

2 Newswk, 20 de noviembre de 1972, pág. 96-7

En México, la magnitud de las empresas corporativas también va en aumento, como ejemplo de esto podemos mencionar la siguiente corporación:

El grupo Coral aglutina, entre otras, a las empresas que hasta hace poco tiempo integraban el conocido grupo Gamesa, S.A., cuya producción principal corresponde al ramo galletero. También fabrica pastas, harinas de trigo, aceites vegetales y manteca.

El consorcio se conforma actualmente con las siguientes firmas: Corporativo Coral, S.A. de C.V., Gamesa, S.A., Harinera Santos, S.A. Nabisco Famosa, S.A., Gamesa Comercial, S.A., y Galletera Palma - S.A.

En la lista correspondiente a las 500 empresas más importantes de México, en su edición de Agosto de 1981, Gamesa, S.A., ocupó el lugar No. 83 con 3,425 millones de pesos en ventas. Pero en el caso Coral del que Gamesa ahora es sólo una parte la cifra resulta mucho más impresionante, según antecedentes el valor anual de la producción es de 17,500 millones de pesos.

El grupo de empresas, que iniciara sus actividades en 1925 con una fábrica de pastas y galletas (la Industrial, S.A.) cuenta con dos plantas localizadas en Monterrey, otras dos en el D.F. y una en cada una de las ciudades de Mérida, Celaya, Guadalajara y Ciudad Obregón. Estas plantas, sumadas a los 25 centros de distribución diseminados por todo el país, dan empleo a 12,230 personas.

Productos Gerber, S.A. de C.V., que opera en el mercado nacional desde 1954, ha sido una de las últimas empresas que ha adoptado esta fórmula; el 51.00% del total de sus acciones ha quedado en manos del Grupo Coral, S.A., un conjunto de empresas de origen regimentano dedicado a la producción de pastas, harinas y galletas.

El trato efectuado entre Gerber, S.A. y el Grupo Coral, quedó cerrado, en el cual el Grupo Coral, S.A., adquiría 350 millones de pesos de las nuevas acciones emitidas por Gerber, S.A., así, al tiempo que la empresa incrementaba su capital, su control y administración pasaban a manos mexicanas.

## 1.5.- Objetivos que se persiguen en la Empresa Corporativa.

- 1).- Estructuración administrativa y financiera de un grupo de em  
presas, que permiten su planeación y desarrollo a largo plazo, u-  
tilizando sus recursos humanos y económicos más eficientes y ofre  
ciendo a sus accionistas y proveedores de recursos, un vehículo -  
más diversificado y seguro de inversiones.
- 2).- Facilitar la concentración de grandes capitales.
- 3).- Crear unidades económicas para fomentar el desarrollo indus-  
trial y económico de nuestro país.
- 4).- Desarrollar los aspectos más importantes y relevantes de una  
empresa corporativa que desarrolla y cotiza las acciones en la --  
bolsa de valores.
- 5).- Facilitar el apoyo económico entre un grupo de empresas.
- 6).- Facilitar la inversión de las utilidades debido a la creación  
y desarrollo de empresas en forma continua mediante su inversión.
- 7).- Adquisición, explotación o enajenación de acciones o partes  
sociales de toda clase de empresas así como la explotación, enaje  
nación de concesiones, permisos, franquicias, autorizaciones, pa-  
tentes, bienes muebles e inmuebles necesarios e inconvenientes, -  
incluyendo la emisión en giro, aceptación, endoso, suscripciones  
y aval de títulos de crédito.
- 8).- Mejorar el proceso de información permitiendo un control ad-  
ministrativo sobre cada negocio o entidad.
- 9).- Crear una imagen de grupo, permitiendo una posición más ---  
fuerte en negociaciones de financiamiento, compra de servicios,-  
etc.
- 10).- Facilitar la compra de nuevas empresas, adquiriendo éstas  
y su mercado, beneficiando de esta manera a la corporación.
- 11).- Marcar la separación del rendimiento sobre activos y rendi-  
miento sobre acciones e intereses.

12).- Dar el reconocimiento de ciertas operaciones entre las empresas corporadas, así como el uso de marcas, avales e inversiones, registrando éstas ante la Dirección General de Inversiones y Marcas.

Sometiendo la exposición antes mencionada, es fácil deducir que el proceso de concentración se realiza con propósitos fundamentales y defensivos, superando así la calidad, reduciendo costos y precios de venta de los productos y servicios.

Es necesario ordenar todos los recursos, así como organizarlos, para hacer contacto con los nuevos negocios posibles, quedando todo involucrado, obteniendo un vehículo excelente para comunicar a todos los niveles de organización y organizaciones, cuál es la filosofía y los objetivos de la corporación.

Se obtendrán todas las ideas que puedan ser concernientes a los posibles nuevos negocios de adquisiciones; o se acudirá al Staff, en busca de especialistas tanto en mercadotecnia como en administración general, así como contar con los contactos financieros necesarios.

13).- Formación de un grupo de empresas que trabajen coordinadamente entre sí,

14).- Tener el control legal de éstas, a través de un control jurídico adecuado.

15).- Contar con una directora operacional que controle a las empresas del grupo, con sistemas y procedimientos ordenados, que optimicen todas las funciones establecidas dentro de la corporación

16).- Obtener ventajas financieras y contables; presentación de balances reexpresados y consolidados, adquisición de créditos a las empresas controladas utilizando como aval a la corporación.

17).- Obtención de ventajas administrativas como la planeación corporativa a través de un sistema organizacional, que va a traer como consecuencia una reducción en los costos.

18).- Desviación de las utilidades para disminuir la carga impositiva tributaria por medio de una planeación fiscal.



## I.6.- Régimen Fiscal.

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

Dentro del concepto de estrategia fiscal, se indicará que la planeación de ésta, será tan amplia y sólida como la imaginación y conocimientos del integrador.

La simple creación de una controladora no traerá por si sola una ventaja fiscal sino que ésta se derivará de su maximización, pudiéndose manejar cuatro conceptos básicos:

Acto Civil o Mercantil.

Búsqueda de minimización en la acumulación de la utilidad fiscal.

Maximización de deducciones.

Estímulos fiscales y regímenes especiales de tributación.

El arte de la planeación fiscal será básicamente el de combinar estos aspectos dentro de un ámbito de solidez jurídica inter-empresas para minimizar el pago de impuestos.

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

Para efectos de la Ley del Impuesto sobre la Renta, se consideran sociedades mercantiles controladoras, las que reúnan los siguientes requisitos:

- 1).- Que se trate de una sociedad residente en México.
- 2).- Que sean propietarias de más del 50% de las acciones con de

recho a voto de otra y otras sociedades controladas, inclusive -- cuando dicha propiedad se tenga por conducto de otras sociedades que a su vez sean controladas por la misma controladora.

3).- En ningún caso más del 50% de sus acciones con derecho a voto, sean propiedad de otra y otras sociedades; para estos efectos no se computarán sus acciones que se coloquen entre el público in versionista, de conformidad con las reglas generales que al efecto dicta la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

La sociedad controladora que opte por considerar su resultado fiscal consolidado, deberá determinarlo considerando su propia utilidad o pérdida fiscal ajustadas y la utilidad o pérdida fiscal ajustadas de todas las sociedades controladas, en la misma proporción que del tal de acciones con derecho a voto tenga de aquéllas al resultado fiscal consolidado se le aplicará la tasa del 42%, - en su caso, para obtener el impuesto a pagar por la controladora, en el ejercicio. Una vez ejercida la opción de consolidación, la controladora deberá continuar pagando su impuesto sobre el resultado fiscal consolidado, hasta en tanto la Secretaría de Hacienda y Crédito Público no le autorice dejar de hacerlo.

Las sociedades controladas presentarán su declaración y pagarán - el impuesto en los términos del artículo 10 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta en dado caso que no se presente el resultado -- fiscal consolidado.

Para que la sociedad controladora pueda determinar su resultado - fiscal consolidado, siempre que la misma junto con las demás ---- sociedades controladas cumplan con los siguientes requisitos:

a).- No estar sujetas a bases especiales de tributación en el -- ejercicio en que la controladora efectúe la opción ni en los posteriores.

b).- que el ejercicio fiscal de las sociedades controladas termine en el mismo mes o con la diferencia no mayor de tres meses anteriores que el de la controladora.

c).- Que la sociedad controladora cuente con la conformidad por escrito del representante legal de cada una de las sociedades controladas y obtengan autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, para determinar su resultado fiscal consolidado. Trátandose de las sociedades controladas a que se refiere la Fracción II del artículo 57-C, de la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

d).- Que se obliguen a dictaminar sus estados financieros para efectos fiscales por contador público en los términos del código fiscal de la federación, durante los ejercicios por lo que opten, por el régimen de consolidación. Los estados financieros que correspondan a la sociedad controladora deberán reflejar los resultados de la consolidación fiscal.

No podrán considerarse como sociedades controladoras o controladas aquellas que:

- 1).- No estén obligadas al pago del ISR, en los términos del artículo II de la Ley del Impuesto Sobre la Renta.
- 2).- Las instituciones de crédito, de seguros, las organizaciones auxiliares de créditos, sociedades de inversión y casas de bolsa.
- 3).- Las residentes en el extranjero, inclusive cuando tengan establecimientos permanentes en el país.
- 4).- Aquellas que se encuentren en liquidación.

Las obligaciones de la controladora y de las empresas controladas, serán las siguientes:

- 1).- Obligaciones de la controladora.- La tenedora que ejerza la opción de consolidación, además de las obligaciones establecidas, tendrá las siguientes:

Registros de conceptos especiales de consolidación.

Registro para acciones.

Declaración individual de la controladora.

Declaración de consolidación.

Deducciones de impuesto.

Diferencias a cargo o a favor.

## **Presentación de estados financieros dictaminados.**

**2).- Obligaciones de las sociedades controladas.-** Aparte de las ya mencionadas tendrán las siguientes:

Registro de conceptos especiales de consolidación, que permitan identificar los conceptos a que se refiere la Ley del Impuesto Sobre la Renta y su reglamento.

Presentar sus estados financieros dictaminados por contador público en los términos del Código Fiscal de la Federación.

### **I.7.- Ventajas y Desventajas de la Empresa Corporativa.**

**- Ventajas.**

1).- Al estructurar una corporación, se da una relación laboral favorable, principalmente en una coordinación de previsión social, integración de personal e independencia sindical.

2).- Se puede organizar conjuntamente programas de prestación social, al considerar al grupo que integra un gran volumen de trabajadores. Estos programas en forma conjunta, dan como resultado una reducción en los costos de implantación, originando una buena imagen de grupo, de las decisiones que se tomen van a influir parcialmente en los costos de inversión y de operación.

3).- Se pretende elevar la eficiencia y productividad de la corporación, facilitando la prestación de servicios de interés común.

4).- Cada una de las empresas del grupo o corporación actúa con personalidad jurídica propia, dándoles una ventaja en la utilización de segmentación de las mismas.

5).- Las empresas que forman el corporativo, no retendrán impuestos sobre dividendos al hacer pagos por este concepto. A la sociedad de fomento que las controla.

6).- Otra ventaja muy importante, consiste en la división de la responsabilidad, ya que cada una de las empresas integrantes de -

la corporación, poseen su propia personalidad jurídica.

7).- Lograr una imagen corporativa, sólida y financiera, a través del apoyo y respaldo que conjuntamente se dan las empresas del grupo, ayudando, además a mejorar sus relaciones laborales, públicas y sociales.

8).- Puede considerarse como una ventaja social, la estructura administrativa de una empresa corporativa que permite la creación y el desarrollo de grandes fuentes de trabajo.

9).- Pocas organizaciones corporativas, "administran" los precios no en relación a la demanda del consumidor sino en respuesta parcial a los costos de producción y al imperativo de crecimiento.

**- Desventajas.**

1).- Actualmente los gobiernos de varios países del mundo, incluyendo el nuestro; están creando leyes antimonopolio o antitrust y una de las más grandes desventajas es que a este tipo de grupos se les considera monopolios o trust, corriendo el riesgo de una desintegración jurídica de algunas de las empresas que integran la corporación.

2).- Debido a la complejidad de su estructura de organización --- existe pérdida de control central de decisiones.

3).- Por la complejidad de su estructura de organización, existe pérdida de control central de decisiones.

4).- Cuando no existen sistemas adecuados de control en las sociedades controladas o en alguna de ellas, regularmente da una mala imagen a nivel corporativo.

5).- Debido a la descentralización de los sistemas administrativos adecuados, influye negativamente en el beneficio de las empresas agrupadas, básicamente en su producción y ventas.

6).- Debido a una mala planeación financiera existen graves problemas como resultado de lo anterior.

TRASCENDENCIA DE LA FLATA DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOSII.1.- En la Información.

La información se concibe como el elemento necesario para que el gobierno de la empresa pueda actuar, sólo gracias a que el dirigente conoce cuanto de significativo ocurre y dá a conocer sus decisiones, es posible mantener el principio de la coordinación y mantener un sistema de empresa piloto en su conjunto como un todo.

El proceso básico mediante el cual el dirigente aprovecha la información que recibe produciendo otra que aumenta el valor de lo anterior, es el denominado proceso de la toma de decisiones.

El proceso de gobernar la empresa consiste en recibir, tratar y entregar información; 1. El nuevo aporte informativo así logrado ha de responder en todo, a las necesidades de gobierno y corrección del órgano cuyo responsable es el que toma la decisión. Por ello el ímpetu que cada uno de éstos recibe está en función de su nivel orgánico, de modo que el flujo ascendente es jerarquizado, sufriendo en cada nivel una elaboración y consolidación específica.

El gobierno y el control de la empresa residen en la interpretación y emisión de mensajes que originan determinadas acciones en sus receptores; en los dirigentes existe el proceso de la decisión.

En el nivel ejecutor son las órdenes que dá una u otra forma ponen en marcha y regulan el desarrollo de su actividad. Puesto -- que en la Dirección reside la forma de decisiones de carácter -- institucional, la información es básica para el ejercicio de sus funciones.

Hay dos corrientes informativas; la determinativa y la interpretativa, situándose la Dirección en el vértice de la confluencia de ambas.

De la Dirección emana la información que dá origen al desarrollo de la actividad. Esta relación está en función del estilo de dirección ejercido, cada uno de ellos se basa en una forma particular de decidir, la cual, por supuesto, hace uso o emana el tipo de información. Considerando que la dirección es el mecanismo de gobierno de la empresa, posee un Input, que es la información interpretativa, y un Output, que es la determinativa. El funcionamiento diario de la empresa, como sistema, no se haya a merced del azar o de señales esporádicas de la dirección.'

#### Objetivos del Sistema de Información.

-Fundamentalmente, el sistema de información trata de:

- a).- Suministrar a la dirección de la empresa, a todos los niveles el conocimiento de los resultados de la actividad, así como el estado de los factores endógenos y exógenos que afecten al curso de la misma.
- b).- Proveer los canales a través de los cuales las decisiones de la Dirección, expresadas en órdenes e información de diversas clases y contenidos, se incorporen a las operaciones de la empresa.
- c).- Coordinar entre sí a todas las personas de la empresa a fin de lograr el grado de relación preciso para conseguir los objetivos de aquella.

De acuerdo con esas líneas básicas, el objeto del sistema queda expresado a través de los puntos siguientes:

- 1.- Elaborar los métodos y desarrollar las técnicas necesarias para adquirir, tratar y transmitir la información, así como desarrollar los procedimientos para su almacenamiento y posterior utilización.
- 2.- Servir de vehículo a las normas y reglas estableciendo medios y cauces para su difusión y conocimiento a todos los niveles, así como para su actualización.
- 3.- Servir de soporte al sistema de planificación, recogiendo su contenido en documentos adecuados para hacerla efectiva y trascendente.

4.- Establecer cauces para recoger la información interna y externa que sea relevante para la vida de la empresa, trasmitiéndola a aquellos que deben incorporarla a las operaciones a través de sus decisiones.

5.- Proveer los medios para que la información procedente de los resultados de la actividad sea elaborada, de acuerdo con las reglas - determinadas al efecto.

6.- Dar a conocer en forma sistemática y organizada dicha información a los ejecutivos y directivos de la compañía, a través de los sistemas de información de control y gestión.

7.- Proporcionar un instrumento de ayuda a la planificación y a la toma de decisiones, utilizando el ordenador y las técnicas científicas aplicadas a la empresa, desarrolladas a través del sistema - de información de investigación.

8.- Servir de nexo de unión entre los demás sistemas, esencialmente para adoptar a los puntos focales de responsabilidad el conocimiento necesario para la toma de decisiones, de la que la información constituye la excitación.

Por otra parte también se dice que a mayor cantidad de datos, mayor información para los administradores y ésto constituye un --- error clásico. Muchos conocen las viejas y numerosas anécdotas acerca de los informes que proporcionan las computadoras y que son ignorados por los gerentes. Tanto el contador como la persona que diseña el sistema pueden dejar de distinguir entre los datos que ellos proporcionan y la información que involucra el uso que hace la administración de tales datos.

Muchos de los conocidos sistemas de información, tanto manuales - como computarizados, se conocen exclusivamente en el manejo de -- los datos. El proceso de recopilación, transmisión, procesamiento almacenamiento, recuperación y presentación, descartando por completo el componente de valor que tiene la información para el administrador.



Para que los datos sean apropiados será necesario que satisfagan - la necesidad de información de la persona que toma decisiones, --- de tal manera que ésta pueda comprenderla y utilizarla. El hecho - que exista una mayor cantidad de datos no implica necesariamente - que haya mayor información.

Otro de los problemas en la falta de sistemas administrativos en - la información es la exactitud en los informes.

Un criterio bastante generalizado es que la exactitud es buena y - la inexactitud es mala. A un nivel operativo se refleja más. En al - gúnas ocasiones es decisivo que se posean datos exactos, como cuan - do se desea determinar la dosis para una medicina determinada, o - cuando se diseña un puente.

Pero no se deberá olvidar que el grado de exactitud deberá relacio - narse con el problema de decisión que se afrente.

## II.2.- En el Control.

El control es la esencia del funcionamiento de la empresa o de un grupo de empresas como un sistema, de acuerdo con el principio ci - bernetico de la retroalimentación. Lo más significativo de las -- decisiones adaptativas y de las modificativas consiste en actuar sobre comportamientos determinados a fin de reducir alguna des--- viación percibida; gracias a ello es posible mantener una direc--- ción, y por lo tanto, conseguir un objetivo. Los conceptos por - los que el control ha atravesado en este sentido, definen en cier - to modo la evolución del concepto de empresa como ente actuador - sobre su entorno y sobre su propia estructura, ajustado en ambas - situaciones un esfuerzo que liga a ambos en la relación medio-obje - to. Al describir la empresa corporativa como un sistema, se hace patente la importancia que tiene para ella corregir su propia ac - tuación aprovechando su experiencia y positivando la información - que recoge de la misma. Pero es que también en el control reside la facultad de percepción de la intensidad de sus esfuerzos en re - lación con la oposición que ofrece el medio ambiente, contrabalan - ceando sus energías entre el cumplimiento de objetivos de índole

interna y los de índole externa. Como resultado de ello, una parte sustancial de las actividades en la organización corporativa, están dirigidas hacia la satisfacción de los objetivos individuales o de subgrupo. Es decir, que a través del control puede medirse el grado de eficacia con que se está empleando la organización centrandose su actividad en los objetivos de conjunto a través de la regulación del comportamiento percibido.

El control ha existido, lógicamente, en toda organización industrial y económica desde el momento en que éstas han nacido para cumplir algún objetivo. Taylor al intuirlo o Fayol al definir ya de un modo concreto la función del control en la empresa, no hacían sino constatar algo conocido empíricamente.

Puede decirse que, en general, la evolución del control es la de sus técnicas o campos de aplicación, ya que, como concepto, estuvo definido prácticamente desde el principio. La economía ha añadido nuevos mecanismos de control a la empresa, como el control de precios o el control de costos. La informática ha distribuido a crear los controles automatizados y sobre todo, a elaborar la información en alto grado produciendo los modernos controles de gestión y controles integrados.

La falta de sistemas administrativos en el control no determinarían el factor que mide inequívocamente la acción de los componentes que se someten a juicio, esto determinaría una separación entre la realidad y las decisiones correctivas de la dirección.

El dirigente no verificaría correctamente que los medios del grupo sean utilizados, en la cuantía precisa, para conseguir el cumplimiento de los objetivos del grupo. Y puesto que son hombres los que ponen en juego su actividad y los que utilizan los medios oportunos, deben hallarse motivados a cumplir con sus objetivos, a través de una guía correcta de su actuación efectuada para sus dirigentes, para que exista una relación entre los objetivos individuales y los organizacionales.

Por la falta de sistemas administrativos se perdería la finalidad del control que es el de asegurar que la empresa o el grupo actúe

conscientemente, es decir, que conozca las causas de sus fallas y de sus éxitos, no permitiendo la corrección correcta de los primeros en la medida que ello fuese posible y dejando de explotar los segundos a través de la búsqueda de las condiciones más favorables en las que desarrollan su actividad de modo permanente. En el primer aspecto, el control va encaminado a conocer el valor de las -- desviaciones entre lo planificado y lo realizado.

De aquí que controlar o mantener bajo control las operaciones de -- la empresa, consiste en analizar las causas de sus resultados, sobre todo los más relevantes, corrigiendo aquellas cuya influencia es negativa y manteniendo siempre a la empresa consciente de la -- forma en la que actúa la realidad sobre ella y viceversa.

Podemos esquematizar el control como un sistema de coordinación -- de resultados y objetivos, que alimenta un sistema de decisiones -- encaminado a hacer estable y progresivo el desarrollo de la empresa; de ahí la importancia de determinar y aplicar adecuadamente -- sistemas administrativos de control en este tipo de organizaciones para:

- a).- Conocer y evaluar los resultados reales de la actividad. Esto viene dado por los subsistemas informacionales diseñados a tal fin.
- b).- Comparar estos resultados con el comportamiento predeterminado en forma de planes corporativos, llegando al conocimiento de -- cualquier posible desviación existente.
- c).- Analizar y evaluar las desviaciones, buscando las causas que las motivaron, así como las causas en general que han influido en la obtención de los resultados.
- d).- Una vez conocidos los factores y analizadas las causas de los resultados, ajustar las realizaciones posteriores de forma que en una nueva acción se consiga un mayor acercamiento a los objetivos o a una persistencia en lograrlos.

Todo ello debe ocurrir en la empresa y en el grupo como un procceso natural y sistemático, cuya esencia es la información y su -- transferencia entre los que la producen, la elaboran y la utili--

zan. Pero el control es un medio que el dirigente utiliza para -- llevar a la empresa al beneficio. Los sistemas administrativos en el control deben ser utilizados con la conciencia de que es un -- proceso que pretende mantener a la empresa en línea con sus objetivos, esto siempre debe ocurrir así; tiene una deformación fre--- cuente por desgracia, que es el entender la necesidad de contro-- lar como algo sustantivo por sí mismo, olvidando los objetivos del sistema por la estructura del mismo. La raíz de esta postura pue-- de encontrarse que en determinados aspectos ha adquirido el con-- trol.

Por otra parte, el control es un proceso ligado íntimamente con - la planificación en cualquier forma bajo la cual consideramos a - ésta, por lo que es importante y necesario la aplicación de siste-- mas administrativos en el control. Y puesto que controlar es man-- tener un direccionamiento integrado en las operaciones de la em-- presa, debe existir-materializando ese direccionamiento-el correg-- pondiente plan integrado, el cual determina de modo indudable, la existencia del control como continuación y renovación de los pla-- nes en la continuidad de la empresa. En otras palabras, el con--- trol se inicia con la planificación, la cual para ser eficaz ne-- cesita realimentarse con el conocimiento de sus resultados. En es-- te sentido, el control materializa el instrumento a través del -- cual se verifican las interacciones empresa-medio ambiente, de mo-- do que junto con el sistema de planificación constituye el par re-- gulador de la adaptación al medio y de la influencia que sobre el mismo ejerce la empresa.

Con la aplicación de sistemas administrativos en el control, la - corporativa tiende en la actualidad a aprovechar de esta ciencia; aspectos en los que puede descubrir nuevas formas de llevar a ca-- bo su ciclo activo, de modo que se integre con el medio y con sus reacciones. Ello tiene un fundamento característico: En el comple-- jo social de la corporativa y de su entorno, la comunicación y la corrección de la actuación son fenómenos vitales.

La experiencia revela que ésto, consiste en un problema en el que intervienen de igual forma la técnica del análisis de sistemas ad-- ministrativos y la postura del dirigente ó, de quién deba tomar -

las decisiones sobre el cambio a introducir la actividad. En realidad, gobernar la empresa es realimentar la información de sus actos a través de ordenes, que proceden de los centros de decisión que orgánicamente se establecen a este fin. De este modo, el sistema administrativo en el control es una evaluación sistemática del desarrollo de las acciones incorporadas en el seno de la controladora, en todo o en parte. Y la evaluación se basa, a su vez, en el sistema de información, de forma tan estrechamente relacionada. Ahora bien, lo que al dirigente le importa es determinar -- qué información ha de conocer en este sentido.

Desde el punto de vista de la empresa controladora como un sistema adaptativo, que presenta en su organización los medios con los que estructurarse frente a las acciones que va a imponer su medio, se puede dar un esquema al que deben ajustarse los componentes o subsistemas a través de los cuales se efectúe el control corporativo. Mockler citando a R.M.Powell, establece las áreas siguientes, que caben ser consideradas en una visión situacional del control:

- a).- Identificar los factores clave en las operaciones de la empresa, que deben ser controlados para conseguir unos resultados buscados de antemano.
- b).- Especificar las bases para el establecimiento de estándares de rendimiento para cada factor clave, (previsiones, presupuestos, costes, estandar, etc.).
- c).- Definir la información- los datos estadísticos, contables y operativos- que deben ser captados para medir situación y rendimiento.
- d).- Establecer una estructura de informes que identifiquen, el rendimiento en cada área de control, relaciones, causas y efectos signos indicativos, e identifique resultados por responsabilidad bajo el plan de la organización corporativa.

La finalidad perseguida por los sistemas administrativos en el control, como ha quedado dicho anteriormente, es ASEGURAR LA EFICACIA Y LA EFICIENCIA DE LA ACTIVIDAD DEL GRUPO.

### II.3.- En la Productividad.

Tomando en consideración la importancia de la Producción en la vida de toda organización o sociedad corporativa, puesto que la producción de bienes y servicios van a satisfacer las necesidades de; alimentación, vestido, habitación, educación, expansión y comunicación, etc.; el incremento de ésta, constituye el factor de desarrollo y progreso material más importante de las corporaciones y por consiguiente de una sociedad.

Es de gran trascendencia que en una corporación o sociedades corporadas y organizaciones no existan sistemas adecuados de producción.

Una vez que se presentan este tipo de problemas que repercuten en la insatisfacción de bienes y servicios, se considerarán los siguientes puntos; para tratar de corregir estas cuestiones:

1).- Definición del Problema. Se deben llevar a cabo ciertos intentos para aumentar la productividad, la producción y reducir los costos al máximo.

Son numerosas las empresas corporativas que ven frenado su progreso por la ausencia de todo interés creativo de sus trabajadores - principalmente, esto ocasiona que la producción sea mínima, corrompe la moral, eleva el ausentismo y los hurtos y éstos naturalmente repercuten en los costos.

2).- Encontrar los cursos de alternativas.- Encontrar las alternativas de acción, a menudo clama por un alto grado de imaginación creativa.

3).- Evaluar las Alternativas.- La evaluación de alternativas como una fase del proceso para tomar decisiones es muchas veces complicada y consume mucho tiempo, predecir las alternativas de los eventos puede requerir una gran cantidad de datos y análisis, como resultado de esto, la ciencia administrativa y la teoría de las decisiones han concentrado mucho trabajo para encontrar camino de evaluación que facilite el análisis de la decisión.

En caso de que una empresa controladora y controlada se traslade a otro lugar, tiene aspectos negativos; la empresa tendrá que reclutar y capacitar personal nuevo, proporcionarles maquinaria, - transformar las instalaciones fabriles, la logística y distribución de productos, a pesar de todo, hay seguridad absoluta de -- que el problema de producción disminuya o se elimine aplicando - sistemas adecuados de producción.

En este tipo de problemas, muchos gerentes ignoran el fenómeno y parecen no darse cuenta de la apatía que inunda a su personal. - Pocas cosas llenan de más satisfacción a un trabajador que la -- sensación de que su interés y amor por el trabajo son tomados en cuenta por la administración de la corporación. Pero esa respues ta positiva en el terreno laboral es innata y corresponde a una necesidad psicológica.

Este problema no se soluciona con medidas como el aumento de sa- larios, es una postura errada. Son posibles sus buenos resulta- dos pero pasajeros, existe también la apatía laboral principal- mente por la ausencia de reconocimiento. La solución a todo este tipo de cuestiones es la implantación de sistemas adecuados, un esfuerzo sistemático y conjunto de las gerencias de las corpora- ciones y direcciones y el personal para fomentar las comunicacio nes y un clima de entendimiento cordial y mutua confianza.

El personal bien informado es un personal satisfecho. Cuando se abren las compuertas a las comunicaciones, éstas fluyen libre y reciprocamente; el objetivo empresarial se logra.

4).- Implantar la decisión.- Después que un ejecutivo ha evalua- do y seleccionado el sistema administrativo adecuado de produc- ción, debe implantar su decisión. La dirección debe actuar al -- punto de las recomendaciones que se le hagan, con el fin de esti mular la participación laboral, atendiendo las sugerencias sobre los métodos o sistemas administrativos de producción, mejorando las prestaciones. La corporación debe integrar un consejo forma- do por representantes de las diferentes gerencias y los trabaja- dores de las empresas corporadas, reuniéndose regularmente para discutir sus problemas.

5).- **Retroalimentación.** Toda decisión implantada puede complementarse o anularse por medio de otras decisiones posteriores, necesariamente cualquier cambio en el proceso se basará en otra información adicional. Esta información puede ser resultado de cambios que ocurren sobre la marcha, al llevar a cabo la decisión puede también generarse de fuentes ajenas a la ejecución de la decisión

Existen ciertos elementos los cuales no hay que dejar pasar como ignorados para la implantación de sistemas adecuados de producción siendo estos los más importantes:

**Ubicación de las empresas controladas.**- El lugar en donde se ubicarán las corporadas, en cuanto a su centro de operaciones es de --- trascendental importancia, puesto que la decisión que se tome va a influir parcialmente en los costos de inversión y de operación.

**Ingeniería de los diferentes procesos.**- Su función es planear, cómo se hará el producto, es decir el proceso básico de fabricación

**Ingeniería del Producto.**- Su función es el diseño del producto, señalando sus características o especificaciones.

**Costos de Producción.**- El analizar y conocer los costos de producción es de gran importancia para los responsables principales de las corporaciones en sus áreas de producción y finanzas.

**Mantenimiento.**- Uno de los principales problemas del área de producción es conservar el buen funcionamiento de las diferentes máquinas, equipo de instalación, procurando evitar fallas que repercutan en el nivel de la producción.

**Sistemas de control de calidad de los diferentes productos que elaboran las diferentes empresas corporadas.**- esta función consiste en confirmar que los productos fabricados se ajusten a las normas previamente establecidas para tener competitividad en el mercado.



#### II.4.- En el Desarrollo Integral.

La empresa es un sistema social, que adopta una estructura determinada por su interacción dinámica con los sistemas que forman su medio ambiente; cliente, proveedores, competidores, gobierno, etc. - en su conjunto la organización empresarial es un sistema de partes interrelacionadas operando unas conjuntamente con otras, a fin de cumplir los objetivos del todo y los individuales de los elementos participantes. El sistema empresa, forma a su vez un entorno condicionante de los subsistemas y elementos que se integran en él. - Por ejemplo, el potencial humano es un elemento cuyo rendimiento - depende de la aplicación que se le dé y del medio ambiente desarrollado a su alrededor. La interconexión entre las operaciones que - las empresas incorporadas llevan a cabo y el estilo adoptado por - sus Directores, producen resultados de conjunto que determinan el - nivel de exigencias al cual puede ser sometida su productividad.

La falta de sistemas administrativos en el desarrollo integral de la empresa simplemente ocasionaría la inexistencia de la misma, o un proceso lento de decaimiento. Una empresa controladora no ---- existiría como tal, no habría un direccionamiento escalonado al - objetivo principal, no habría una coordinación entre sí de una serie de redes menores de decisión que incluyen tratamiento humano y mecanizado.

La sistematización en el desarrollo de la actividad empresarial, - ha sido esbozada desde el momento en que se definió que la empresa necesitaba ser un conjunto coordinado para cumplir con sus objetivos. La empresa, como conjunto, tiende al cumplimiento de unos fines, por lo que consecuentemente en su seno están subdivididas las acciones que han de encadenarse. Para conseguir esos fines, - es decir, que existen una serie de actividades en la empresa que son un conjunto de elementos ordenadamente relacionados entre sí, que contribuyen a un objetivo común y que son subsistemas del sistema empresa. Pero si la empresa controladora puede ser concebida como un sistema total es útil discernir diversos niveles: por ejemplo, el sistema de dirección que formula objetivos y controla su realización, el sistema de gestión que transforma los objetivos en

directivas y controla el sistema básico que ejecute las operaciones; además, en cada nivel pueden distinguirse varios subsistemas bien por la función, (compras, producción, etc.) bien por su naturaleza (los hombres, las máquinas, la información).

La visión de la empresa corporativa como un sistema compuesto por subsistemas dinámicos, tiene también como consecuencia crear la coordinación que se precisa para actuar con oportunidad, o sea, para lograr que los actos de las empresas ocurran en el tiempo y en la medida justa. Operar con sistemas, tiene también por objeto -- crear unos principios de acción común, impulsados por la política de los dirigentes y que a través de los sistemas corporativos, introducen la base fundamental por la cual las operaciones cumplen con las funciones que se requieren para mantener y desarrollar -- progresivamente organizaciones competitivas.

Ahora bien es un hecho cierto que la organización empresarial tradicionalmente influenciada por conceptos estructurales acerca de funciones y jerarquía; se ve recorrida en la práctica por una serie de flujos o circuitos de información, bienes y servicios, a los que toda ella directa o indirectamente ha de recurrir de algún modo. Tomemos por ejemplo el caso del pedido del cliente, si partimos del hecho necesario de que la empresa es un sistema que se orienta al mercado, habremos de interpretar que todos los órganos han de participar con igual criterio y direccionamiento en -- aquellas tareas que se enfocan al cliente. La participación de -- algunos departamentos tradicionales puede ser mayor o menor, es -- el caso de las reclamaciones del cliente, que forman un sistema -- que interrelaciona en una gran parte de las áreas funcionales, -- (ventas, producción, contabilidad, expedición, créditos, etc.) y que necesitan de una política y de unos procesos comunes, ya que el objetivo es sólo uno.

Fundamentalmente hay dos motivos por los cuales una empresa debe adoptar los sistemas administrativos:

**La Razón Estructural.** -- Si la empresa es un ser vivo y en estado de evolución debe poseer una filosofía adecuada y una capacidad

orgánica acorde con ese fin. No basta con poseer elementos aislados, hay que tenerlos interrelacionados y comprometidos, de tal manera en los fines comunes que basta con que la dirección pulse un botón para que, casi automáticamente, se inicie la adaptación. Los sistemas administrativos suministran a la empresa el modelo para una organización cambiante, capaz de operar con éxito en un medio dinámico, la falta de ellos ocasionaría lo contrario.

La Razón Instrumental.- Las modernas técnicas en la empresa como la investigación operativa, el control de gestión y la toma de decisiones, junto con herramientas tan importantes, están llamadas a ser los más activos instrumentos de la dirección y por tanto del organismo empresarial, en orden a su desarrollo; pero solo pueden ser aprovechados con éxito si los utiliza la empresa como un todo, en conjunto.

El sistema empresa corporativa integra en su estructura una serie de subsistemas que responden al conjunto de tareas y a los elementos que son necesarios para llevar a cabo su actividad. Como conjunto dinámicamente estructurado, requiere de una serie de cualidades que han de verificarse para que pueda conseguir sus objetivos con eficacia y eficiencia.

La empresa corporativa es un sistema de acciones orientadas al mercado que transforma una serie de recursos, bienes, información y servicios para obtener un producto en condiciones de rentabilidad.

La transformación de los recursos conduce al producto final, bienes o servicios, que caracterizan a la actividad del grupo. Este elemento procesador en la estructura del sistema total, intersecciona al personal con las operaciones que deben ser realizadas y que son definidas por los procedimientos diseñados para atender a las funciones y tareas de la actividad. La adaptación de personas y operaciones se verifica a través de la estructura orgánica; es decir, que la estructura de la empresa controladora es la disposición que adoptan las personas a fin de realizar las operaciones utilizando los recursos precisos. Esta adaptación es dinámica y se halla gobernada por las decisiones de la dirección ejercida

a diferentes niveles. La principal de ellas es la que origina los fines y objetivos y es la que inspira la forma estructural que ha de ponerse en práctica. La transformación de recursos se lleva a cabo con rentabilidad en virtud del gobierno que es ejercido por la dirección y a través de procedimientos operativos, que originan la formación de sistemas que atienden a la ejecución de las operaciones. Son los que agrupan orgánicamente a las tareas de producción, fijación de precios, comercialización, etc. y constituyen los sistemas operativos que se interaccionan, los sistemas de recursos a través de la aplicación que es requerida de éstos para cumplir los objetivos del sistema total. Su dirección depende del sistema de dirección de la empresa controladora, que de esta forma verifica la actividad físicamente.

Todo el conjunto de recursos y operaciones necesita ser dirigido y adaptado a las variaciones que se pueden producir entre objetivos y resultados, llevando a cabo las funciones típicas de planificación, organización y control con la aplicación adecuada de estos sistemas administrativos.

En el seno de la corporativa, los sistemas administrativos tienen apariencias múltiples y tienden a estabilizar las acciones y reacciones de sus componentes, en el aspecto que de una forma más natural corresponde al signo que la imprimen éstos. Por ello, si intentamos crear un proceso que implique puestos de trabajo específicos, con sus correspondientes descripciones, y que se ve configurado por el tipo de relaciones que entre ellos aparecen, no debe olvidarse que los mismos tenderán a converger en una estructura dinámica, en la que la falta de homogeneidad entre descripción de puestos y relación, aparecerá necesariamente, creando una forma particular de atender al fin buscado en el mejor de los casos; en otro, se acercará a su destrucción paulatina por tensiones internas. Esto es perceptible cuando se analizan los resultados del sistema en los que se pueden apreciar los valores de su entorno, influidos por su acción, cuando juzgamos la eficacia de un sistema de producción, en el taller; medimos los valores que toman las variables sujetas a él: número de bienes producidos, calidad de -

los mismos, moral de los trabajadores, productividad, etc., y los valores así obtenidos nos miden tanto la evolución del propio sistema como la de entorno, conocida porque sus efectos trascienden al comportamiento del sistema administrativo. El grado de influencia mutua se condiciona por el tipo de relaciones que se producen entre los componentes y cuando se trata de sistemas en los que intervienen personas, estas relaciones son actitudes con todo lo que representan en su papel sobre el comportamiento social. De ahí la importancia de la aplicación de los sistemas administrativos en el desarrollo integral de las empresas.

#### II.5.- En la Planeación Financiera.

Los empresarios actuales se enfrentan a nuevos requerimientos del manejo financiero, afrontando graves problemas en el área de finanzas derivados de las fallas de planeación, operación y las necesidades de la expansión o la diversificación del comportamiento del mercado, el alza de las tasas de interés, se hacen críticas, para el dirigente empresarial cuando la audacia de estos hombres surge como un carisma cuyo objetivo principal es la estructura administrativa y financiera no solo de una empresa sino del grupo al que ofrecen sus servicios, tratando de que al grupo minoritario de accionistas se les ofrezca una seguridad a sus inversiones y sus beneficios no solo signifiquen una identificación o imagen de contratación de créditos, montos, tasas de pagos más baratos para las empresas, sino que el propio mercado de capitales sea un instrumento de captación de fondos y las empresas desarrollen su papel comercial.

La disponibilidad de fondos de capital o crediticios en un período indefinido, lleno de incertidumbre donde la escasez crónica de un país en rápido desarrollo, hace que los elementos agudicen la situación, por la captación bancaria que pierde la dinámica y cumple cada vez menos con las necesidades de financiamiento aunado a los cambios económicos, así como a una reglamentación fiscal, donde se exige que las decisiones operativas claves de la empresa se vinculen efectivamente con las implicaciones financieras, y nece-

sidades de un mercado de capital.

La empresa controladora llevará la pauta de las necesidades del grupo requiriendo que todas las empresas se apoyen y ayuden en su estructura de crecimiento. La transcendencia de la falta de sistemas administrativos en la planeación financiera ocasionaría -- una canalización deficiente de los recursos y los esfuerzos de -- las empresas controladoras, y por lo tanto pérdida de oportunidades que le permitan alcanzar resultados económicos significativos.

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

En la elaboración de planes financieros se debe considerar los siguientes puntos:

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

Con la aplicación correcta de sistemas administrativos en la planeación financiera, la Holding, utilizando su experiencia para estimar rápidamente las implicaciones económicas elaborará proyectos financieros a largo plazo para poder pronosticar los cambios del rendimiento financiero.

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

Si planear es decidir anticipadamente lo que se va a hacer, si la función financiera es conseguir dinero barato y usarlo lo mejor posible en los fines de la empresa, "planeación financiera es, --- entonces, prever, anticipadamente las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Laris Casillas Fco. Javier, Estrategias para la Planeación y el Control Empresarial, Edit. Trillas, México, D.F. Pág. 145 41

Con la aplicación correcta de sistemas administrativos, con el simple hecho de no tener dinero para pagar la nómina, o con el cálculo de una computadora con 50 o 60 variables calculadas para uno, dos o tres años se puede detectar las necesidades financieras.

Otra forma usual es la interpretación estadística de los datos reales históricos de los últimos tres, dos o un ejercicios.

Ahora bien, interpretando los estados financieros y teniendo conocimiento además de ciertas decisiones internas, como pueden ser la introducción de nuevos productos, la autorización de nuevas campañas de publicidad, la creación de sucursales y la contratación y entrenamiento de personal para ellas, la adquisición de nuevas empresas, etc., es decir, se requiere conocer las decisiones actuales que pueden afectar el movimiento de dinero en el futuro para realizar una correcta planeación financiera.

Pudiera pensarse qué justamente es lo que hace falta: conocer los posibles movimientos futuros y valorizarlos, esto es, elaborar un presupuesto.

Esto es así cuando pensamos en términos exclusivos de ventas, pero tratándose de finanzas es necesario considerar integralmente tres fuentes de información para hacer la planeación financiera:

- 1.- Los estados financieros,
- 2.- Los presupuestos de operación.
- 3.- Las decisiones o planes futuros y los cambios de objetivos, metas, políticas y procedimientos.

Para desarrollar un sistema presupuestario adecuado es recomendable atender siempre las condiciones y tendencias económicas del entorno económico-político social.

El efecto que pueden causar las decisiones para alterar los objetivos, las metas, las políticas y los procedimientos deben de ser reflejados en los planes financieros hasta donde sea posible, calcular en tiempo y de cuantificar, pues puede arrojar excedentes o faltantes de efectivo en un momento dado.

La estructura y proceso de la planeación financiera consta de las siguientes partes:

a).- Evaluación de la situación pasada y actual tanto de la Holding como de las empresas controladas, para estudiar la trayectoria índice de credimiento tanto económico como de la organización en general, etc. a través de la información numérica de finanzas.

b).- Evaluación del medio ambiente externo económico político, social, tecnológico, cultural, legal y examinar factores como la competencia, opiniones de terceros involucrados; proveedores, banqueros, etc. respecto al grupo empresarial.

c).- Evaluación de las fuerzas y debilidades de la tenedora y de las subsidiarias y las oportunidades y amenazas del medio ambiente.

d).- Definición y esclarecimiento de la visión del conjunto de empresas, así como los supuestos objetivos, estrategias y prioridades.

e).- Determinación de las necesidades de expansión y crecimiento y la forma en la que se han de lograr, ya sea mediante el crecimiento de las ya existentes a través de una adquisición o de la formación de una empresa.

f).- Programaciones a corto plazo (presupuestos) y a largo plazo (proyecciones) de todo el grupo.

g).- Formulación de programas, políticas, planes, estrategias que serán emanadas de la controladora.

h).- Ejecución de éstos por parte de las empresas controladas.

i).- Revisión y evaluación.

Todo lo anterior expuesto debe quedar muy claramente entendido -- por todos los participantes (controladora y empresas controladas), para el mejor desarrollo y aplicación de los sistemas administrativos y por ende la obtención de los objetivos predeterminados -- por la organización.



## II.6.- En el Desarrollo de Recursos Humanos.

La falta de sistemas administrativos adecuados de recursos humanos en las grandes empresas corporativas o cualquier otra organización, trasciende directamente en ellas, ya que por la falta de éstos, ven frenada su realización en cuanto a los objetivos previamente establecidos.

En la actualidad el control del personal es importante, ya que la dinámica económica y social impacta a la organización y por consiguiente hay que procurar que el control refleje la problemática del por que de la inconformidad o conformidad del personal que presta sus servicios a la organización.

Como sabemos el objetivo principal de los recursos humanos en una controladora u organización, es lograr integrar a la misma; a personas cuyas características sean afines a los requerimientos establecidos por ella misma, así como impulsar su desarrollo integral, mediante el establecimiento de sistemas adecuados, políticas y programas que contribuyan a su realización personal y guíen apropiadamente su esfuerzo para actuar eficientemente.

Las grandes corporaciones o controladoras a fin de poder funcionar adecuadamente, necesitan satisfacer objetivos organizacionales dados por el medio y la propia corporación y para satisfacer estos objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que implantados bajo un sistema administrativo adecuado le permitirá o facilitará alcanzar dichos objetivos.

Toda organización cualquiera que sea, para lograr sus objetivos requiere de 3 tipos de recursos:

**Materiales.-** Aquí quedan comprendidos; el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

**Técnicos.-** Bajo este rubro se enlistan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

**Humanos.-** No sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan di-

versas modalidades a esta actividad; conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades potenciales, salud. etc.

Los recursos humanos en una corporación mejoran y perfeccionan el empleo.

Es de trascendental importancia el valor que tiene el recurso humano y la necesidad de dar la debida importancia para propiciar - su desarrollo, porque, además de ser un requerimiento clave del - éxito de cualquier organización, es una gran responsabilidad social el encauzar sus potencialidades naturales en forma positiva para hacerlo más capaz y eficiente, evitando el desperdicio de recursos humanos mal utilizados o deficientemente preparados, con todas las consecuencias que se manifiesten a nivel personal, organizacional y social.

Para que una corporación logre sus metas establecidas, tendrá que llevar a cabo una serie de funciones que son características en - mayor o menor grado en las corporaciones, creando una área o departamento encargado de realizar las actividades necesarias para cumplir satisfactoriamente con los requerimientos organizacionales, y legales, que estan relacionados con el elemento humano.

En la administración de recursos humanos existen ciertas características esenciales que ayudan a las grandes corporaciones a - cumplir con sus objetivos establecidos:

a).- No pueden ser propiedad de la corporación, a diferencia de otro tipo de recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc. son parte del patrimonio personal. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona. Nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin pleno conocimiento, salvo ciertas excepciones.

b).- Las actividades de las personas en las organizaciones son, - como se apuntó, voluntarias, pero no por el hecho de existir un contrato de trabajo, la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por lo contrario, solamente contará con

El si perciben que esa actitud va a ser provechosa en alguna forma y si los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan -- con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización los recursos humanos que poseen y su máximo esfuerzo.

c).- Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., - son intangibles; se manifiestan solamente a través del comporta--- miento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ---- ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y efectiva.

d).- El total de recursos de un país o de las grandes corporacio--- nes en un momento dado puede ser incrementado, basicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento. En el pri--- mer caso se trata de poner de manifiesto aquellas habilidades e in--- tereses desconocidos o poco conocidos por las personas; para ello, un auxiliar valioso son los test psicológicos y la orientación pro--- fesional. En la segunda situación se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias y nuevas ideas, etc. a través de la -- educación, la capacitación y el desarrollo. Infortunadamente los - recursos humanos también pueden ser disminuidos por las enfermeda--- des, los accidentes y la mala alimentación.

Las grandes corporaciones u organizaciones requieren de energía -- humana para lograr sus objetivos y por tanto están dispuestas a to--- marla a cambio de dinero, pues los trabajadores, (obreros, emplea--- dos, gerentes, profesores, enfermeras, etc.) necesitan fondos para satisfacer necesidades tanto biológicas como psicológicas y socia--- les y, por ende, están dispuestos a cambiar los recursos que ellos poseen, por dinero. En el momento que existen personas y organiza--- ciones dispuestas a cambiar dinero y esfuerzo, surge el mercado de trabajo, sujeto hasta cierto punto a las leyes de la oferta y la - demanda.

El poseedor de un atributo escaso puede obtener mayores ingresos, - (que se traducirían en mejores niveles de vida), si aprovecha e in--- crementa ese recurso; además logrará mayores satisfacciones perso--- nales, (que pueden traducirse en una mayor salud mental). La orga---

nización puede beneficiarse porque va a obtener mejores servicios de sus miembros; a través de los conocimientos que posean éstos, - puede obtener técnicas que le permitan alcanzar sus objetivos más eficientemente, en tiempos más cortos, con métodos más económicos.

El país se beneficiará por diversas razones; sus habitantes pueden contar con una mayor integración psicológica, gastarán y ahorrarán más en virtud de que cuentan con mayores ingresos, lo cual permitirá crear nuevas fuentes de trabajo, al ganar más van a pagar mayores impuestos, cosa que permitirá dedicar más dinero a obras de infraestructura, a educación y a servicios de salubridad y asistenciales. Los mayores conocimientos y experiencias pueden conducir a la creación de tecnología propia que impida la fuga de divisas - por el pago de patentes, mejores sistemas de producción permitirán abatir costos y competir en los mercados internacionales, etc.

Por último comentaremos que la evaluación y control de los recursos humanos, se lleva a cabo a través de los siguientes pasos:

- 1.- Auditoria de recursos humanos.
- 2.- Evaluación de la actuación.
- 3.- Evaluación del reclutamiento y selección.
- 4.- Evaluación de la motivación.
- 5.- Evaluación de sueldos y salarios.
- 6.- Evaluación sobre higiene y seguridad, servicios y prestaciones.

## II.7.- En el Desarrollo de Mercados.

Debido al número creciente de compañías de la Mercadotécnia, es importante que exista un sistema adecuado de mercados, por consiguiente el buscar la eficiencia, aplicando la teoría de sistemas y analizando las actividades correspondientes; van a facilitar la investigación deseada, podemos definir que un sistema de mercadotécnia es un conjunto de elementos que interactúan o son interdependientes, esos elementos son:

- 1.- La organización que efectúa la tarea de mercadotécnia.
- 2.- El artículo, (producto, servicio, idea, persona), que se comercializa.

3.- El mercado meta.

4.- Los intermediarios que ayudan en el intercambio, (flujo), entre la organización comercializadora y su mercado. Estos son; los detallistas, mayoristas, agencias de transporte, instituciones -- financieras, etc.

5.- Limitaciones del medio ambiente; factores demográficos, condiciones económicas, fuerzas sociales y culturales, fuerzas políticas y legales, tecnología y competencia.

En su forma más sencilla, un sistema de mercadotecnia se compone de dos elementos que interactúan; la organización comercializante, y su mercado meta. Estos dos elementos están relacionados por dos juegos de flujos. En un negocio, un juego de flujos lo constituye la distribución de productos o servicios por una compañía a sus clientes, a cambio de algún tipo de pago. El otro es un flujo de información. La compañía utiliza su cuerpo de ventas o la publicidad para comunicarse con su mercado. Entonces el mercado, a cambio le proporciona retroalimentación de la información.

En las empresas corporativas el sistema de mercadotecnia rara vez es tan sencillo como el descrito. Otros elementos conforman el sistema y lo hacen bastante más complejo.

Uno de los métodos que ayudan a comprender el método de sistemas, en la mercadotecnia es el sinergismo. El diccionario define el -- sinergismo como "la acción conjunta de agentes, de tal manera que el efecto total es mayor que la suma de los efectos individuales" en otras palabras, la efectividad del sistema de mercadotecnia de una compañía se incrementa sustancialmente mediante la sincronización cuidadosa, (interrelación) de las acciones de los distintos elementos del sistema. Así la efectividad del departamento de empaques y etiquetado se incrementa si el departamento de ventas de un fabricante convence a los detallistas para que den un buen lugar de exhibición al producto. Una estructura de determinación de precios que se desarrolle sin tomar en cuenta el programa promocional de la empresa no optimizará los resultados en ninguna de las dos áreas.

El método de sistemas está siendo utilizado por las compañías controladoras en muchos de sus programas de mercadotecnia. Se han ---  
construido modelos simbólicos para describir, cuantificar y evaluar posibles programas de mercadotecnia. Un ejemplo sería; la industria turística aumentó su penetración de mercado al crear giras en paquete, (en realidad sistemas de servicios y productos) que son --  
más convenientes y económicos que los viajes organizados por la --  
persona.

Los clientes compran satisfacción de deseos por medio de beneficios del producto. Es decir, compran belleza, no cosméticos, quieren el metal pulido, no una pulidora. Al comprender esto, una compañía puede utilizar el método de sistemas en la administración --  
del producto para desarrollar y comercializar un conjunto de beneficios en lugar de un solo producto.

Una de las primeras aplicaciones de la teoría de sistemas en la mercadotecnia fue en el área administrativa de la distribución --  
física. Las actividades como transporte, almacenaje y control de inventario, tradicionalmente se administraban por separado. Sin --  
embargo, se pudieron adaptar con facilidad al análisis cuantitativo y comenzaron a aparecer características nuevas, (barcos de carga, camiones, montacargas, sistemas de carreteras interestatales, etc.) estas características contribuyeron al desarrollo de sistemas con base en computadoras, que coordinaron con eficacia estas actividades anteriormente fragmentadas.

Hay varios beneficios de la aplicación del concepto de sistemas --  
administrativos de mercadotecnia. Es una orientación metódica para resolver problemas, considerando todos los aspectos de un problema dado. El método coordina todos los recursos apropiados de la mercadotecnia y ofrece mayor economía y eficiencia en la operación de la mercadotecnia. Los problemas próximos pueden identificarse con más rapidez, debido a que la administración puede comprender mejor la interacción compleja de todas las variables pertinentes. Finalmente se pueden evaluar cuantitativamente los resultados. Muchos elementos en el método de sistemas se prestan para el análisis por computadora, de esta manera permite que la administración

procese rápidamente la información compleja que incluye muchas variables.

El método de sistemas es tan nuevo en la mercadotecnia, que todavía presenta algunos problemas; primero, la implantación del método puede requerir bastante tiempo y dinero. Una compañía, por ejemplo, tomó más de un año para desarrollar un modelo matemático de su sistema de distribución física, el cual era necesario antes que la gerencia pudiera resolver sus problemas. Segundo, en la mercadotecnia se debe tener en cuenta el comportamiento social y psicológico de las personas. Tercero y quizá el más problemático de todos; la naturaleza psicológica de muchas personas del área de mercadotecnia es tal, que asemejan artistas más que científicos. Ellos prefieren usar la intuición o adivinar. A menudo rechazan la investigación basada en hechos, los planes por escrito y otras exigencias que son por necesidad, parte esencial en el método de sistemas.

Para que una compañía opere con éxito en la actualidad, la gerencia debe desarrollar un método ordenado para recopilar y analizar la cantidad de información disponible y que es importante para la empresa. La solución a este problema es un sistema de información de mercadotecnia. Un sistema de información de mercadotecnia es una estructura para generar y procesar un flujo de información útil a la gerencia para la toma de decisiones en cualquier fase del programa de mercadotecnia de la compañía. Un sistema de información de mercadotecnia es un proceso con orientación al futuro, que opera continuamente, basado en computadoras para mejorar los datos internos y externos y prevenir problemas y resolverlos.

La investigación de mercados, que es un componente o subsistema mayor dentro del sistema de información de mercadotecnia, se usa en muchas situaciones de mercadotecnia; los ejecutivos de una compañía deben conocer el procedimiento que típicamente se utiliza en un estudio de investigación de mercados. Después de identificar el problema, el investigador por lo regular efectúa un análisis de la situación y después una investigación informal. Si se necesita una investigación formal, el investigador decide si ha de

FACULTAD DE CONTADURIA  
Y ADMINISTRACION  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES  
PROFESIONALES

CONSTANCIA DE ENTREGA DE 5 EJEMPLARES EN LA  
BIBLIOTECA ROBERTO CASAS ALA FRISTE

7626432-0
No. de Cuenta

MENDEZ	CORDON	ALBERTO LOPEZ
Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre(s)

ADMINISTRACION
Licenciatura en

1980	1984
Cursada de	a.

FACULTAD DE CONTADURIA  
Y ADMINISTRACION

ALGUNOS ASPECTOS ADMINISTRATIVOS EN EL DESARROLLO
Título del Trabajo DE LAS EMPRESAS CORPORATIVAS

Recibi

Sello
-------

19	Julio	86
Día	Mes	Año

*[Handwritten signature]*



BIBLIOTECA



FACULTAD DE CONTADURIA  
Y ADMINISTRACION  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES  
PROFESIONALES

CONSTANCIA DE ENTREGA DE 5 EJEMPLARES EN LA  
BIBLIOTECA ROBERTO CASAS ALA FRISTE

9056160-4
No. de Cuenta

HERNANDEZ	SERRANO	DAVID
Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre (s)

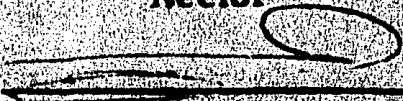
ADMINISTRACION
Licenciatura en

1980	1984
Cursada de	a

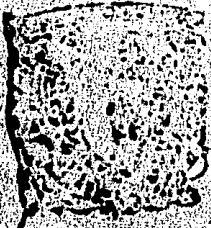
OLGUELOS ASPECTOS ADMINISTRATIVOS EN EL DESARROLLO DE LAS EMPRESAS SUBSIDIARIAS
Título del Trabajo

Sello
-------

19	Junio	1986
Día	Mes	Año

Recibí 

FACULTAD DE CONTADURIA  
Y ADMINISTRACION



BIBLIOTECA

usar fuentes primarias o secundarias de información, para recopilar los datos primarios, el investigador puede utilizar el método de encuesta, de observación o de experimentación. Por lo regular, los datos primarios se recopilan por muestreo, entonces se analizan los datos y se redacta un informe.

Para efectuar un estudio de investigación de mercados, una compañía puede usar su propio personal o una agencia externa. En la actualidad, después de más de cincuenta años de práctica, la investigación de mercados aún no ha sido aceptada por algunos ejecutivos.

Un programa de mercadotecnia sólido, comienza con la identificación y análisis del mercado para el producto o servicio. Un mercado está formado por personas con dinero que gastar y la voluntad de gastarlo. Para la mayoría de los productores, el mercado es demasiado amplio y heterogéneo para aplicar una estrategia de mercado agregado; es decir, desarrollar un producto y un programa de mercadotecnia para alcanzar el mercado total. En vez de ello, las compañías aplican la estrategia de segmentación del mercado. Como bases para la segmentación, el mercado primero se divide en últimos consumidores y usuarios industriales. Después se proponen varias bases para una mayor segmentación del mercado del consumidor..

Para algunos productos es útil segmentar la población con base en regiones. Otra división útil es analizar los segmentos; urbano, - suburbano y rural.

Otro indicador significativo del mercado son los principales grupos por edad; adultos, jóvenes, ancianos, adolescentes, etc. La etapa del ciclo de vida familiar influye en el mercado para muchos productos. Hay otras bases demográficas útiles para segmentar el mercado y se comentan brevemente algunas.

**El ingreso del consumidor.**- En especial el ingreso disponible y el ingreso de discreción, son medidas significativas del poder de compra y el potencial del mercado. La distribución del ingreso -- afecta los mercados de muchos productos. Un ejemplo sería el ingreso real está aumentando en Estados Unidos. La "pirámide del ingreso" se está invirtiendo a lo largo de un período de 20 a 30 años.

Para finalizar los modelos de gasto familiar varían de acuerdo --  
con el ingreso y la etapa del ciclo de vida familiares.

## CAPITULO III

### EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN SUS DIFERENTES AREAS APLICADAS A SU DESARROLLO CORPORATIVO

Existen diversas escuelas y autores que han establecido un Proceso Administrativo, de acuerdo con su criterio y experiencias, entre los más conocidos estan los siguientes:

#### American Management Asos.

- 1.- Planeación.
- 2.- Organización-Control.
- 3.- Supervisión.

#### Koontz y O'Donnel

- 1.- Planeación.
- 2.- Organización.
- 3.- Integración.
- 4.- Dirección.
- 5.- Control.

#### Urwick.

- 1.- Previsión.
- 2.- Planeación.
- 3.- Organización.
- 4.- Mando.
- 5.- Coordinación.
- 6.- Control.

#### Fayol.

- 1.- Previsión.
- 2.- Organización.
- 3.- Mando.
- 4.- Coordinación.
- 5.- Control.

#### Terry.

- 1.- Planeación.
- 2.- Organización.
- 3.- Ejecución.
- 4.- Control.

#### Resumen del Proceso Administrativo. (Reyes Ponce).

- |                       |               |  |
|-----------------------|---------------|--|
| <b>Fase Mecánica:</b> | 1) Previsión  | Objetivos, Investigaciones, -<br>Cursos alternativos.                      |
|                       | 2) Planeación | Políticas, Procedimientos, -<br>Programas, Pronósticos, Presu-<br>puestos. |

- |                  |  |
|------------------|--|
| 3) Organización. | Funciones, Jerarquías, Obligaciones.                           |
| Fase Dinámica:   |  |
| 4) Integración.  | Selección, Introducción, Desarrollo, Integración de las cosas. |
| 5) Dirección.    | Autoridad, Comunicación, Supervisión.                          |
| 6) Control.      | Su establecimiento, Su operación, Su integración.              |

Las funciones fundamentales de la Administración; Previsión, Planeación, Organización, Integración, Control y Dirección; constituyen el Proceso Administrativo y son los medios por los cuales administra un Gerente.

En la práctica estas funciones fundamentales están entrelazadas e interrelacionadas, en realidad, la Planeación está implícita en el trabajo de Previsión, Organización, Integración, Control y Dirección. En igual forma los elementos de la organización se emplean en las demás funciones. Cada una de las funciones fundamentales de la Administración afecta a las otras y todas están íntimamente relacionadas para formar el Proceso Administrativo, por lo tanto, seccionar el proceso administrativo es prácticamente imposible e irreal.

En todo momento de la vida de una empresa se dan completándose e influyéndose mutuamente e integrándose los diversos aspectos de la Administración.

### III.1.- Previsión.

Se propone una definición de lo que es la Previsión: Es la determinación técnica, para lograr los objetivos deseados en una organización o corporación por medio de una constante investigación y análisis de los medios con que cuenta la corporación o cualquier organización, de tal modo que se obtengan los diferentes cursos de acción y las posibilidades que existen para prever las operaciones futuras de las controladas y controladoras.

Otra de las definiciones que se podría proponer es la siguiente:  
" es el elemento de la administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa y organización habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de esa misma empresa u organización".

El primer problema que se presenta respecto de la previsión administrativa es el siguiente; ¿ es posible hacer previsiones válidas en un aspecto donde entran en juego tan numerosos y complejos factores, cada uno de los cuales puede darse en grados y modalidades infinitas, pero sobre todo en donde interviene la decisión humana y libre de inversionistas, administradores, obreros, sindicatos, etc.

Tratándose del conocimiento de situaciones futuras, se requiere fijar un principio previo que oriente sobre la validez de las previsiones, ya que, sin ésta, sería inútil hacerlas; y sobre todo, que ayude a realizarlas con la mayor confiabilidad posible, para lograr de la manera más congruente los objetivos o metas establecidas previamente.

Las previsiones administrativas en una organización corporativa, deben realizarse tomando en cuenta que nunca alcanzarán certeza completa ya que, por el número de factores y la intervención de decisiones humanas, siempre existirá en la empresa un riesgo, pero tampoco es válido decir que una corporación constituye una aventura totalmente incierta.

La previsión administrativa descansa en una certeza moral o probabilidad seria, la que será tanto mayor, cuanto más pueda apoyarse en experiencias pasadas, propias o ajenas, y cuanto más puedan aplicarse a dichas experiencias, métodos estadísticos o de cálculo de probabilidad.

Existen 3 situaciones básicas para la previsión:

a).- Certeza. Excluye el temor de equivocarse. Si se funda en la esencia misma de las cosas, se da la certeza metafísica.

b).- Incertidumbre. Para el efecto de la previsión de lo que habrá de ocurrir, implica carecer absolutamente de elementos para poder predecir cómo se presentarán los acontecimientos de lo futuro, o qué acaecerá en ese mismo futuro, ya sea porque no se cuenta con bases para deducir un extremo o el otro, si los hechos se darán o no se darán; o también porque estas bases son de idéntico valor en los diversos sentidos en que pueden presentarse.

c).- Probabilidad. La constituye aquel estado en el que, sin estar seguros sobre el sentido en que ocurrirá un hecho, o una serie de ellos, se tienen motivos serios y fundados para concluir que hay mayores posibilidades de que ocurra en un sentido que en otro.

Para hacer algunas previsiones, se fundamentan tanto en la ley de la causalidad, como en la ley de la finalidad; la primera, físicamente infruistrable y la segunda, no infalible, pero sí válida con certeza moral.

De lo anterior se puede deducir que las previsiones serán tanto más válidas y confiables:

1).- Cuanto más analíticamente se estudien cada uno de los factores que han de intervenir en la realización de los hechos futuros en que descansarán; el éxito de las corporaciones y no sólo en conjunto de ellos, global y empíricamente considerado.

2).- Cuanto más se fundamente en hechos objetivos y no en meras opiniones; de preferencia los ocurridos en la corporación y aún en otras corporaciones y otros sectores.

3).- Cuanto más se pueda aplicar a la determinación de estos factores; medidas sobre todo estadísticas y de cálculo de probabilidades.

Las previsiones deben descansar en hechos más bien que en opiniones subjetivas.

El éxito de una corporación, controladora y controlada y de cada operación descansa en la cantidad y calidad de la información de que disponga.

Las previsiones serán tanto más seguras cuanto más se puede apreciarlas, no sólo cualitativamente, sino en forma cuantitativa y - susceptibles de medirse.

Hasta hace poco se consideraba que en los problemas conectados o dependientes de la vida social y la libertad humana, la mayor parte de las previsiones sólo podían hacerse en forma cualitativa. - es indiscutible que actualmente es posible determinar muchos de - esos hechos futuros con base cuantitativa, sobre todo por medio - de los estudios estadísticos.

Reglas para la fijación del objetivo:

Concepto del Objetivo.- <sup>1</sup> Representa lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado del proceso administrativo.

El objetivo principal de la previsión dentro de una organización o corporación, es la meta hacia donde se dirigen y constituyen - los resultados finales; el lograrlos implica que lo que se ha ve nido haciendo va de acuerdo con lo que se ha previsto desde tiem po atrás o con lo que se ha proyectado desde antes para ser obte nidos en el momento actual.

Otros de los objetivos que se persiguen con la previsión, son de gran importancia ya que representan lo que se espera alcanzar en el futuro con resultado del proceso administrativo.

La importancia fundamental de los objetivos en la compleja admi- nistración de una empresa corporativa que por sus extenciones y - complejidades es tan obvia, que parece innecesario mencionarlo, - es fácil captar el hecho simple, pero vital de que deben fijarse metas comunes para que todos los esfuerzos trabajen hacia el lo- gro de las metas conocidas. Sin embargo el hecho es que, con de- masiada frecuencia se pasan por alto, se olvidan o se ignoran los objetivos por lo cual, se concluye que es sumamente difícil admi- nistrar eficazmente sin objetivos definidos.



Se podría considerar necesario mencionar que existe una jerarquía de objetivos en cualquier tipo de empresa que se trate. Primeramente y sirviendo de meta para todos los esfuerzos se encuentran los objetivos principales. Subordinados a los objetivos mayores, pero claramente relacionados se encuentran los objetivos de los departamentos que fijan las metas de determinadas secciones o unidades de organización de la corporación

Para fijar los objetivos existen dos tipos de reglas:

#### Reglas Negativas.

- 1.- No debe tomarse como objetivo lo que puede ser tan sólo sus - síntomas o elementos.
- 2.- No se debe confundir el objetivo con uno de los medios de alcanzarlo.
- 3.- No se debe tomar como posibilidades contradictorias, las que quizá sólo son contrarias.
- 4.- Hay que tratar de encontrar las semejanzas y diferencias de - nuestro objetivo con los más parecidos.

#### Reglas Positivas

- 1.- Debe procurarse contar con opiniones de diversas personas de las diferentes compañías controladas sobre si sus puntos de - vista representan ángulos distintos y complementarios.
- 2.- El objetivo debe fijarse por escrito, en los casos de mayor - importancia.
- 3.- Se deben aplicar las seis preguntas; Qué, Cómo, Quién, Dónde, Cuando y Por qué.
- 4.- El objetivo debe ser perfectamente conocido y eficazmente querido por todos los que han de ayudar a realizarlo.
- 5.- Los objetivos deben ser estables.

Con la fijación del objetivo se ha determinado el fin que se persigue, sin perjuicio de que, al hacerse los planes, determinadas circunstancias eminentemente concretas, puedan hacer que ese fin se altere ligeramente, se eleve la categoría, se limite, etc.

#### Reglas de la Investigación.

Debe tenerse a la vista el mayor número de factores positivos y - negativos que habrán de influir en la obtención del objetivo propuesto, y, para ello, clasificarlos adecuadamente.

### III.2.- Planeación.

La planeación es una función fundamental del vital Proceso Administrativo. La planeación forma la base desde la cual se levantan todas las futuras acciones administrativas, y, el gerente que sabe y se cerciora de cuáles objetivos establecer y qué paso debe darse para lograr los resultados deseados, cuáles son los resultados que deben alcanzarse y cuáles son los elementos básicos que se requerirán, está razonablemente seguro de obtener mayores satisfacciones, que si operar sobre una base de día a día, por corazonadas o por prueba error.

En cualquier empresa corporativa es fundamental que exista la Planeación, ya que es una actividad fundamental para la administración. Proporciona la guía y los cursos de acción que requieren los directivos para alcanzar sus objetivos.

En la empresa, el trabajo de planeación requiere un conocimiento más o menos amplio de las condiciones externas e internas de la empresa que puedan influir en el desarrollo de las actividades. Supone la previsión dentro de las limitaciones humanas de los factores que puedan influir, en la marcha de la empresa. Planear significa decidir por anticipado lo que va a hacerse con el fin de lograr un objetivo.

Planear es un proceso intelectual, es la determinación consciente de vías de acción, es la fundamentación en los fines, en los hechos y en los cálculos razonados.

Planear es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro de la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados.<sup>1</sup>

1. Terry George R. Principios de Administración, C.E.C.S.A., México, Pág. 190.

La planeación es básica para las otras funciones administrativas, es decir, para la Previsión, la Organización, la Integración, Dirección y el Control, sin las actividades determinadas por la Planeación no habría nada que organizar, nadie para dirigir y ninguna necesidad del control. Por ejemplo, la Dirección es más remunerativa cuando ayuda a realizar la Planeación y se ejerce el control para cerciorarse de que los planes se realizan como se intentaba.

De hecho un administrador lleva a cabo la Organización, Previsión, Integración, Dirección y Control para realizar los objetivos y los medios de lograrlos, según lo determinaron sus esfuerzos de Planeación. La planeación forma los cimientos de la Administración.

Para una adecuada planeación se deben considerar 5 aspectos:

- 1.- Políticas.
- 2.- Procedimientos.
- 3.- Programas.
- 4.- Pronósticos.
- 5.- Presupuestos.

La mayoría de los gerentes se han dado cuenta que es mejor formular ideas definitivas de lo que van a hacer antes de que principien a hacerlo. La planeación capacita al gerente a evitar la entropía o sea la tendencia a dejar que las cosas sigan su curso, y a ver las cosas como podrían ser, no como son. La planeación proporciona esperanzas y estímulos para alcanzar mejores metas. Despierta al gerente a las oportunidades y le muestra el camino hacia su realización. La planeación proporciona el eslabón entre un deseo y su realización, revela los componentes que se requieren, cómo reunirlos y el orden en que se deben manejar.

Como todas las facetas de la Administración, los medios de hacer la planeación han pasado por cambios considerables, muchos de los cuales fueron promulgados desde la II Guerra Mundial. Hasta esa época las técnicas populares de planeación eran una cédula de varios tipos; gráficas de cargas de máquinas, especificaciones de compra, tablas de recursos humanos, procedimientos, estándares para máquinas y hojas de ruta de ventas.

Sin embargo desde la II Guerra Mundial se dispone de cierto número de técnicas en la Planeación para el ejecutivo a cargo de los planes. Estas incluyen las técnicas matemáticas; como la programación lineal, la técnica de simulación, el uso de la teoría de la probabilidad, de estadísticas y de la tecnología del computador.

Las empresas de hoy operan en un ambiente condicionado por una creciente complejidad e interdependencia de diferentes variables. Estas y sus características, reveladas por campos de estudio especiales, deben ser tomadas en cuenta, adecuada y debidamente por la Planeación; de lo contrario hay pocas posibilidades de que se incorporen a las actividades administrativas y así la administración trataría con algo inferior a toda la verdad. La planeación se refiere al futuro, lo que implica cambios e incertidumbre; pero dando la consideración debida a las muchas variables complejas futuras, el efecto de estas variables y gran parte de la incertidumbre podrán reducirse.

La empresa corporativa deberá tener conocimiento de las necesidades del grupo, requiriendo de todas las empresas, se apoyen y ayuden en su estructura de crecimiento. Se deben canalizar los recursos y los esfuerzos de las empresas controladas, hacia aquellas oportunidades que le permitan alcanzar resultados económicos significativos.

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

Al hacer la formulación idónea de la planeación, se debe considerar:

- a).- Rendimiento de la inversión en las empresas adquiridas.
- b).- Flexibilidad con que cuenta.
- c).- Su índice de crecimiento.
- d).- Su estabilidad económica y financiera.

Debe existir una revaluación de las empresas adquiridas, examinando diversas áreas, enfocando el análisis de cada una de éstas sobre las posibles consecuencias que puedan derivarse al seguir su

estrategia actual, dadas determinadas tendencias y cambios en las condiciones externas existentes, así como internas también.

Siempre hay que considerar la relación entre la empresa adquirida y su medio competitivo que está expresado a través de su propia - estrategia. Esta estrategia se reevalúa periódicamente según los - resultados de operación, tendencias económicas, actividad de la - competencia y desarrollos tecnológicos. Una vez detectadas las o-portunidades y los puntos negativos, la controladora procederá a formular preguntas con el objeto de determinar cuándo, en qué for- ma debe si es necesario incorporar una nueva misión económica. El control de decisiones se encargará de la planeación, revisión, ela- boración de un nuevo enfoque. Esto a la vez provoca la revisión -- del enfoque competitivo y del programa de acción. Si la misión eco- nómica se considera correcta, se analiza el enfoque competitivo, - si éste es el adecuado, el proceso continúa hasta el área que se - necesita revisar y se identifica y formula una nueva estrategia.

En la planeación es necesario:

Reunión de información que permita sentar objetivos razonables -- emanados a la corporativa.

Definir las estrategias y políticas que deben llevar las empresas controladas para lograr los objetivos, desarrollar planes detalla- dos a cada una de las compañías integrantes del grupo, que lleven a asegurar que las estrategias y políticas de la controladora se lleven a cabo.

Facilitar la adaptación de las empresas integradas al cambio am- biental. Los gerentes de cada una de las empresas integrantes, ha- brán de estudiar el medio ambiente externo que pueda ser relevante para sus renglones específicos. Después de los resultados de este estudio probablemente se debe pedir a los gerentes de cada una de - las compañías controladas que cambien el curso de sus actividades y lo dirijan a la aplicación y el análisis de alternativas dadas - por la Holding, utilizando su experiencia para estimar rapidamen- te las implicaciones económicas, para que así la controladora efec- tue proyectos financieros a largo plazo para poder pronosticar los

cambios del rendimiento financiero. La planeación estratégica sirve como medio para comunicar los objetivos de la controladora a -- las empresas agrupadas.

La planeación Estratégica.- Puede definirse como una estructura de planes en la que se integran los que son a corto plazo. En esta estructura se integran todos los niveles, los objetivos principales, las estrategias, las políticas y las funciones tanto de la tenedora como de las empresas controladas.

Es muy importante tomar en cuenta en la planeación; el definir --- perfectamente el sistema de comunicación entre la corporativa y -- las empresas controladas, las subsidiarias entre sí. Debido a que el éxito de esta planeación depende de qué tan eficiente sea la comunicación.

-Además el resultado del examen de la situación pasada y actual de la corporativa y de las empresas corporadas por medio de la información numérica de ventas, finanzas, producción distribución, etc.

-El examen del medio ambiente económico externo, político, social, tecnológico, cultural y legal, además de la competencia.

-El examen de la potencialidad y debilidades de la controladora y de las empresas controladas.

-La determinación y definición del objetivo del conjunto de empresas, así como las estrategias y prioridades.

-Determinación de la forma de expansión mediante el crecimiento de las ya existentes, o mediante la adquisición o formulación de una empresa.

-Programaciones a corto y a largo plazo de todo el grupo.

-La elaboración de programas, políticas, estrategias que serán -- emanadas de la corporativa o controladora.

### III.3.- Organización.

Se requiere de la Organización en la Administración de una empresa porque es el medio de lograr una acción colectiva efectiva. Puesto que el trabajo que debe hacerse requiere los esfuerzos de más de una persona, el gerente trata con los esfuerzos de muchas manos y mentes que deben reunirse y coordinarse de manera que no sólo las acciones colectivas sean efectivas, sino que sea valiosa y satisfactoria la contribución de cada individuo y esté de acuerdo con sus respectivos conocimientos y habilidades.

Organización es la etapa del Proceso Administrativo que estructura las funciones de acuerdo con las actividades a realizar, distribuyendo la autoridad y responsabilidad en forma lógica y estableciendo los canales de comunicación necesarios para la obtención del objetivo predeterminado.

Terry menciona seis pasos en la Organización:

- Conocer los objetivos de la organización.
- Dividir el trabajo que se requiere en actividades componentes.
- Agrupar las actividades en unidades prácticas basadas en su similitud, importancia u operativo.
- Definir obligaciones y proporcionar los medios físicos para cada actividad o grupo de actividades.
- Asignar personal calificado o potencialmente calificable.
- Informar a cada uno de los miembros sobre las actividades que se espera que ejecute y sobre sus relaciones con otros en la empresa.

La estructura de la organización, resultante de organizar, determina el flujo de interacciones dentro de la organización. Entre las interacciones estructuralmente determinadas se encuentra; quién inicia, quién contesta y con qué frecuencia se hace. La organización requiere que los seres humanos asuman responsabilidades que toman decisiones y que ejecuten el trabajo.

Son posibles muchos tipos diferentes de relaciones, condición producida principalmente por el uso de diversos tipos de autoridad. A su vez, se emplean diferentes tipos de autoridad para hacer facti-

ble el funcionamiento de la organización. Distintos gerentes requieren distintas facultades para adoptar decisiones, tanto en tipo como en cantidad, para lograr objetivos específicos, derivados de los esfuerzos colectivos.

Esta etapa es de vital importancia para la empresa controladora, ya que en ella se va a fijar la estructuración técnica de las relaciones que deben hacerse entre las empresas controladas.

Los hombres de negocios estudian las formas de obtener y usar los fondos y distribuir las utilidades basados en las funciones del negocio; producción, distribución, contabilidad, etc., mientras que el primer paso es buscar más utilidad y descubrir nuevas oportunidades de negocios, hace necesaria la habilidad administrativa para la organización no solo de un negocio propio o como una sola unidad productiva, razón que complica esta fórmula de arreglo de funciones e indicador de autoridad y responsabilidad, elevando su estructura a empresas, buscando así no solo una unidad sino la organización de un manejo de empresas integrantes de la misma o grupos empresariales dependientes de una compañía que domina financieramente las demás empresas, la mayoría de las veces en su capital social y en otras en su poder de decisión.

La organización de una corporación es más importante que su forma legal ya que ésta se basa al lugar o giro del que se trate, esta forma implicará no solo la dependencia de la desviación de utilidades, sino el riesgo que corre tanto en la colocación de nuevas empresas como adquisición de las mismas.

Es de suma importancia que cada uno de los integrantes del grupo, tenga personalidad jurídica, sería cuando el conjunto de empresas A,B,C,D, se asocian en participación única y exclusivamente para crear un fondo de préstamos inter-empresas, (sociedad de fomento) en este caso tenemos que las sociedades actúan en forma independiente y con personalidad jurídica propia, además se asocian entre ellas para crear una unidad económica sin personalidad jurídica.



La organización de una controladora dependerá de la magnitud del grupo, ya que podrá crear tantas subsidiarias como operaciones ne cesite realizar, es decir en el caso de una empresa industrial -- que además tiene actividades de producción, comercialización, dis tribución, asesoría, renta de maquinaria y equipo, etc. Estas di ferentes actividades empresariales se pueden constituir también - en distintas empresas para un mejor manejo de los recursos, origi nando la creación de una sociedad manufacturera, otra comerciali zadora, una distribuidora y cuantas empresas sean convenientes.

La organización empresarial está en función del tipo de adquisi ción de que se trate y la consistencia con la estrategia previa mente establecida, constituye un elemento esencial en casa caso.

La holding, debe proponer la organización que considere adecuada, tomando en consideración los recursos de las empresas controladas Finanzas, Personal, Equipo, Espacio, Tiempo, etc. La estructura - deberá ser motivo de ajuste según lo considere conveniente la con troladora en sus conclusiones.

La organización del centro de decisiones quedará integrada de la siguiente manera:

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

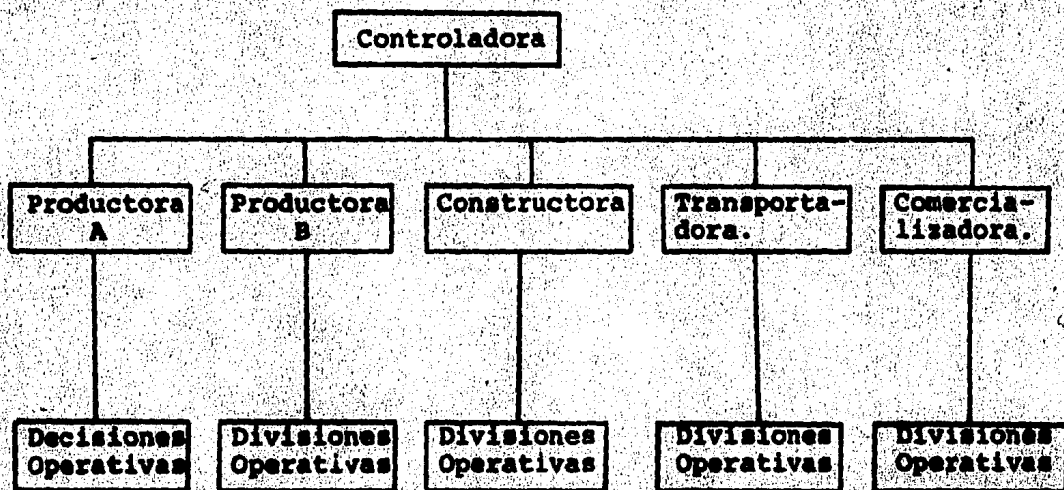
Este centro de decisiones estará encargado de la dirección, con trol, toma de decisiones, creación e implantación de la planifica ción estratégica y de los sistemas de información, estudio de ad quisiciones, creación de nuevas empresas, (estudios de prefactibi lidad) y en general de la coordinación de todo el grupo empresa rial.

En lo que se refiere a la implantación de este centro de decisio nes, se debe estar conscientes de la teoría de la administración - relativa a:

- a).- Planeación.
- b).- Autoridad.
- c).- Desconcentración.
- d).- Información de las empresas hacia la Holding, de ésta hacia las empresas y entre ellas mismas.
- e).- Control de decisiones.
- f).- Conciencia de grupo empresarial.
- g).- Coordinación del crecimiento.

Lo anterior es importante de implementar si verdaderamente se quiere aprovechar las ventajas administrativas de una Holding, ya que se deben utilizar las ideas, proyectos, etc., de los integrantes de cada una de las empresas.

Organigrama Holding Integrado



Es uno de los varios tipos de formación de grupos de empresas.

### III.4.- Integración.

Se pueden hacer planes, organizar y tomar decisiones, pero no se logra ningún resultado tangible hasta que se llevan a cabo las decisiones respecto a las actividades propuestas y organizadas. La integración trata exclusivamente con personas, incluye la capacidad para conseguir medidas plenas de entusiasmo, energía y capacidad de todos los empleados hacia un objetivo dado.

Integrar es obtener y poner en acción los elementos humanos y materiales que la organización y la planeación señalan como necesarios para el funcionamiento de la empresa.

Personas	I	
	N	
	T	
	E	
	G	
Materiales	R	OBJETIVO
	A	
	C	
Técnicas.	I	
	O	
	N	

**Integración de personas.-** El buscar individuos apropiados para la organización, representa escogerlos, evaluarlos y desarrollarlos, para que desempeñen efectivamente las funciones dentro de la estructura.

**Integración de materiales.-** La integración de materiales para ser técnica, requiere fundarse en principios generales, las cuales se mencionan a continuación:

- **Carácter administrativo.-** Es coordinar los elementos materiales con personas.

- **Abastecimiento oportuno.-** El disponer en cada momento de los materiales necesarios dentro de los márgenes fijados por la planeación y la organización.

- Instalación y mantenimiento.- Estas actividades representan costos necesarios y momentos improductivos por lo que deben planearse para reducir la improductividad al máximo.

- Delegación y control.- Debe delegarse la responsabilidad por todos los detalles, estableciendo sistemas de control que mantengan informados sobre los resultados.

Integración de técnicas.- El integrar técnicas y procedimientos de trabajo, representa todo un proceso, que a continuación se explica:

- 1.- Análisis.
- 2.- Estudio.
- 3.- Adaptación.
- 4.- Aplicación.
- 5.- Revisión.
- 6.- Ajustes.

El paso de adaptación es muy importante, ya que cada institución es distinta y habrá que adoptar cualquier técnica a su situación real, cuidando de no adoptar solamente.

Normalmente se obtienen esfuerzos de integración favorables tratando a los empleados como a seres humanos, alentando su crecimiento y su desarrollo, imbuyéndoles el deseo de superarse, reconociendo el trabajo bien ejecutado y garantizándoles equidad.

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

**Etapas de Integración.**

**a).- Investigación y Selección.**

Una vez que la Holding ha tomado la decisión de las empresas que va a integrar el grupo dependiendo de los objetivos que se persigan, pudiendo ser de índole financieros diversos relacionados al mercado, o por consideraciones exclusivamente de administración o producción o conforme con algún patrón combinado, tiene que llevar a cabo una búsqueda de candidatos potenciales para elegir aquel -- que mejor se amolde al tipo de adquisición que se requiera.

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

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

3.- Estudiar su situación actual y pasada.

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

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

6.- Estudio de la situación fiscal de las acciones para que no se convierta en carga para la Holding.

**b).- Negociación del contrato.**

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

- Proporcionar incentivos a la gerencia adquirida para que se quede e integre al centro de decisiones de la tenedora.

- Ofrecer un contrato de empleo únicamente mientras se está en proceso de integración, pues resulta de gran interés y de mucha utili

dad, debido a que en un momento dado son los que saben en que condiciones se encuentra la empresa adquirida.

- Definir las obligaciones y responsabilidades del personal restante.

- Preparar el nuevo organigrama de la empresa adquirida.

- Implementarle su sistema de planificación estratégica.

c).- Integración de la operación.

Este proceso tan complejo es distinto para cada situación y no es tan fácil generalizar respecto al mismo, pero la realización exitosa de esta fase dependerá de la forma en que la Holding aborde las actividades siguientes:

- Organización de las adquisiciones en relación con la Holding.

- Aprovechamiento de oportunidades para la integración funcional.

- Establecimiento de sistemas de planificación y control.

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

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

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

- 1.- Planificación a largo plazo.

- 2.- Planificación o presupuestación de utilidades a corto plazo.
- 3.- Procedimientos de evaluación e informes.

### III.5.- Control.

Para determinar si los esfuerzos del personal han producido los resultados predeterminados, se necesitan criterios por medio de los cuales puedan evaluarse los resultados y si se requiere adoptarse medidas correctivas para alcanzarlos. Es normal que resulten ciertas equivocaciones, pérdidas de esfuerzos, fricciones y esfuerzos mal dirigidos, provocando desviaciones en los objetivos señalados, razón por la cual es necesaria la función del control.

Terry define al control como "el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planeado."

Toda actividad en relación con uno, puede controlarse con los siguientes factores:

- a).- cantidad
- b).- calidad
- c).- uso del tiempo
- d).- costo.

No es esencial que cada actividad se controle con respecto a cada uno de los cuatro factores. En muchos casos, se obtienen suficiente control usando solamente uno ó dos de ellos. Por ejemplo, la inspección de algunas piezas fabricadas por una empresa puede hacerse principalmente en los factores de calidad y tiempo empleado. El examen de la calidad inspeccionada o del costo, puede ser de importancia relativamente menor.

El control es un proceso formado por varios pasos definidos sin importar la actividad, estos pasos básicos se aplican a:

- 1.- La medición de lo que se ha hecho.
- 2.- La comparación de lo hecho con el patrón o estándar.
- 3.- La corrección de la desviación desfavorable por medio de una acción correctiva.

## Clasificación de los Controles.

### De Ventas.

Volumen total de ventas.  
Tipo de artículos vendidos.  
Volumen de ventas estacionales.  
Precio de artículos vendidos.  
Por clientes.  
Por territorios  
Utilidad de ventas.  
Costo de ventas.

### De Producción.

Control de inventarios.  
Operaciones productivas.  
Calidad.  
Tiempos y métodos de operación.  
Desperdicios.  
Mantenimiento y conservación  
Costo de Producción.

### Financieros

Sistemas de contabilidad  
Análisis e interpretación de estados financieros.  
Contabilidad de costos  
De efectivo.  
De recuperación de inversiones  
De costos y utilidad  
De acciones, obligaciones y valores.

### Administrativos

Gráficas de organización.  
Manuales.  
Análisis y clasificación de puestos.  
Evaluación de personal.  
Índice de rotación.  
Movilidad de personal.  
Entrenamiento  
Ausentismo  
Puntualidad

### Generales

Reporte gráfico  
Estadística.  
Presupuestos  
Pronósticos.

Los controles generales son un tipo popular de control administrativo y proporcionan marcas de referencia sencillas, pero efectivas para evaluar y medir el funcionamiento por áreas principales de una empresa. Tales controles son extremadamente útiles en la administración de una empresa y proporcionan comprobaciones que pueden localizar con rapidez las zonas de peligro o confirmar que se está logrando un progreso satisfactorio.



Similar al control general y apareciendo cada vez con más frecuencia es la auditoria administrativa que está diseñada para tomar en cuenta las actividades internas y externas de la compañía que tengan influencia sobre su éxito o su fracaso.

El control administrativo no es de un solo tipo. Consiste en lo -- que los ejecutivos crean necesario para su caso específico, puede emplearse una pluralidad de tipos para lograr los resultados deseados. Como se dijo antes, entre los tipos comunes de control está -- el control de inventarios, de producción, de mantenimiento, de calidad, de salarios, de ventas, de publicidad y de costos.

Para que el control sea más efectivo debe cubrir y regular el funcionamiento básico planeado para asegurar que el funcionamiento se ejecute de acuerdo con lo planeado. También es importante la autoridad adecuada de la persona que ejerce el control, para tomar la acción correctiva apropiada se necesita autoridad suficiente.

La finalidad de una compañía holding, es el tener el control de -- las decisiones de varias empresas, este centro de decisiones es el que se crea en base a necesidades de un grupo empresarial que no quiere centralizar sus capitales en una empresa y requiere de un -- centro coordinador de decisiones a nivel grupo donde se tiene principalmente la prestación de servicios profesionales, de donde se -- deduce que las corporaciones, basada en la junta de directores, es quien representa los intereses de la minoría.

Es necesario que el desarrollo del corporativo permita utilizar la fuerza del grupo acelerando através de productos de consumo, los -- nuevos negocios manteniendo el grupo perfectamente integrado y haciendo los cambios necesarios basados en los objetivos planeados, poniendo en tela de juicio el análisis de los negocios.

Con estos cambios se estaría más cerca de los objetivos; se plantean problemas de tipo administrativo que requieren experiencias y preparación muy distintas, ya que la empresa Holding presenta sistemas abiertos, involucrados en un intercambio continuo de su medio ambiente por lo tanto requiere ajustar filosofía, modificar estilo, estructura y funciones. etc.

Estas situaciones logran una integración de los valores de los objetivos principales que dan una ayuda para resolver con más efectividad los problemas y adecuando los modelos necesarios a utilizar, incrementando confianza, cooperación, trabajo de equipo y una confrontación abierta de los problemas en conflicto.

Las medidas de reorientación correctiva y el establecimiento de controles claves y el deterioro significativo de la calidad de los balances generales por motivo de pérdidas cambiarias, fiscales y económicas, hace necesario que los esfuerzos en el entorno de sistemas de control sean definidos con decisiones operativas claves, aún cuando el sistema global concentre el control principal de la medición de cada compañía en base principalmente a la rentabilidad, intensidad de uso de los activos, indicadores semicontables, presupuestos de capital, proyectos de inversión, erogaciones presupuestales, criterios de las operaciones financieras; implicando como un profundo objetivo asegurados de planes estratégicos de donde el control cada vez más difícil y no congruente con las medidas orientadoras tradicionales; exigen sacrificar un crecimiento absoluto de las ventas o bien ganar parte del mercado para concentrar y mantener un flujo de cada sacrificando el largo plazo para obtener al menos la misma utilidad. Ante esta situación actual la fuerza del control tendrá que aprovechar las situaciones de cambio no solo para tomar medidas adecuadas sino para aprovechar las oportunidades del mercado; la debilidad del competidor al igual que la nuestra, hace que se empiece por vender una o dos compañías pensando en medidas drásticas de saneamiento al eliminar negocios que podrían haber retenido, pero lo difícil por parte de la dirección del corporativo es definir este tipo de prioridades en función solo al entorno general que prevalece en México y a una meta establecida hace cinco o diez años como centro de decisiones solo se hace posible el control a un cambio constante actualizado innecesario.

### III.6.- Dirección.

La dirección es de vital importancia dentro del proceso administrativo, pues en ella vamos a impulsar, coordinar y vigilar las -

acciones de todos y cada uno de los elementos que integran la empresa, con el fin de que todo el conjunto logre, en forma eficiente, los planes que se han señalado

Según Agustín Reyes Ponce la define como "aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya con más frecuencia, delegando dicha autoridad y se vigila simultáneamente, y a que se cumplan en forma adecuada todas las ordenes emitidas".

La dirección es de vital transcendencia pues en ella se logran todos los objetivos que la administración se ha fijado, como es; lograr la máxima productividad por medio de la coordinación, con el mínimo de recursos posibles.

La dirección debe darse en todas las fases de la administración, -atendiendo a las siguientes etapas:

- 1.- Autoridad
- 2.- Mando
- 3.- Comunicación
- 4.- Motivación
- 5.- Toma de decisiones.
- 6.- Supervisión.

Los cambios en las organizaciones, la historia y la sociedad resultan de los esfuerzos de unos cuantos individuos superiores. Estos individuos pueden dedicar sus vidas a cierta misión; pueden desear poder e influencia sobre otras, o pueden poseer una extraordinaria energía y fuerza de voluntad para lograr ciertos objetivos que para ellos son de extrema importancia.

Fundamentos de la Dirección.- Estos fundamentos se han resumido -en cinco-, (según Terry).

1.- La dirección es una relación completa que existe entre el dirigente, los dirigidos, la organización, los valores sociales y -las condiciones políticas y económicas.

2.- La función del dirigente y el grado de su aceptación por el grupo, condiciona la dirección.

3.- Así mismo tiene una influencia importante el grado hasta el cual se definen las tareas.

4.- El líder tiene la capacidad para determinar cuales acciones ayudarán mejor a lograr los objetivos del grupo.

5.- Finalmente, el estilo de dirección y la situación afectan los resultados obtenidos.

La dirección ha estado sujeta a varias investigaciones y estudios y como resultado, en la actualidad existen numerosas teorías expuestas sobre la dirección. Las interpretaciones de las diversas teorías han dado lugar a controversias, aún cuando en la actualidad se conoce más respecto a la dirección que antes, todavía no contamos con teorías completas e integradas de la totalidad de la dirección. No se conoce un método que sea mejor para dirigir a la gente; la práctica y el estilo de la dirección constituyen una trama compleja de factores, cosas tales como; personalidad del dirigente, habilidad, experiencia, confianza, conciencia de sí mismo, tipo de seguidores, interacciones y clima organizacional; influyen en el comportamiento del dirigente y en lo que puede lograr. Sin embargo, la importancia de los resultados empíricos en el desarrollo de la teoría de la dirección puede ayudar a consolidar así como a llenar los vacíos existentes en las teorías actuales, para proporcionar varias teorías completas sobre la dirección.

Para un corporativo es importante saber las cualidades de sus directores ya que la empresa es una institución democrática, donde los recursos están administrados por estas personas y requieren tener características individuales especiales.

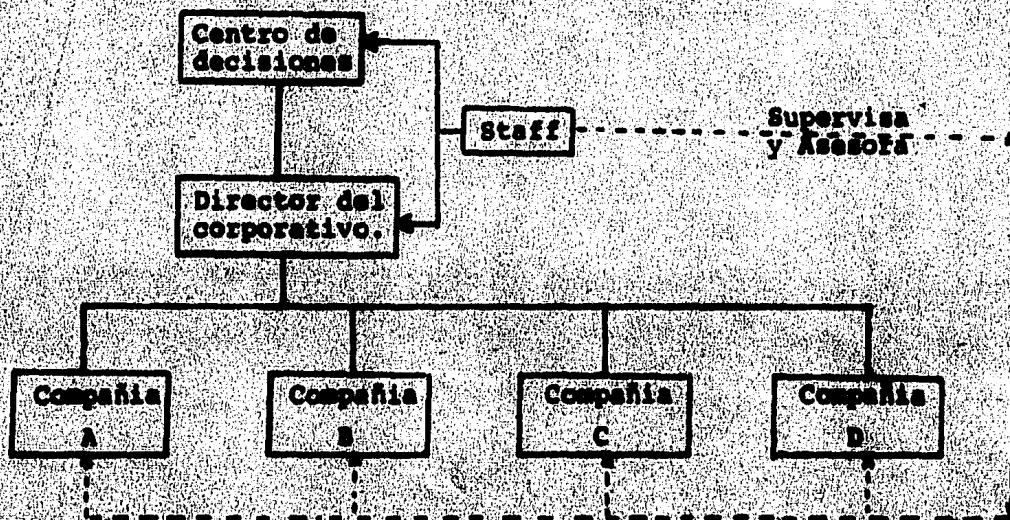
Esto es dentro de una organización corporativa más complejo de lo que se piensa, se requiere de una preparación para el manejo de multi-negocios, dar prioridades al desarrollo del propio corporativo. Para esto el asegurar la existencia de ejecutivos en cantidad y calidad y talento se basa en la identificación oportuna y

certera de los elementos potenciales con que se cuenta y la responsabilidad recae en cada empresa la cual debe tener autosuficiencia en recursos humanos que le aseguren su continuidad a corto, mediano y largo plazo, creando desde su estructuración las funciones, roles y relaciones/staff; sean puestos adecuadamente.

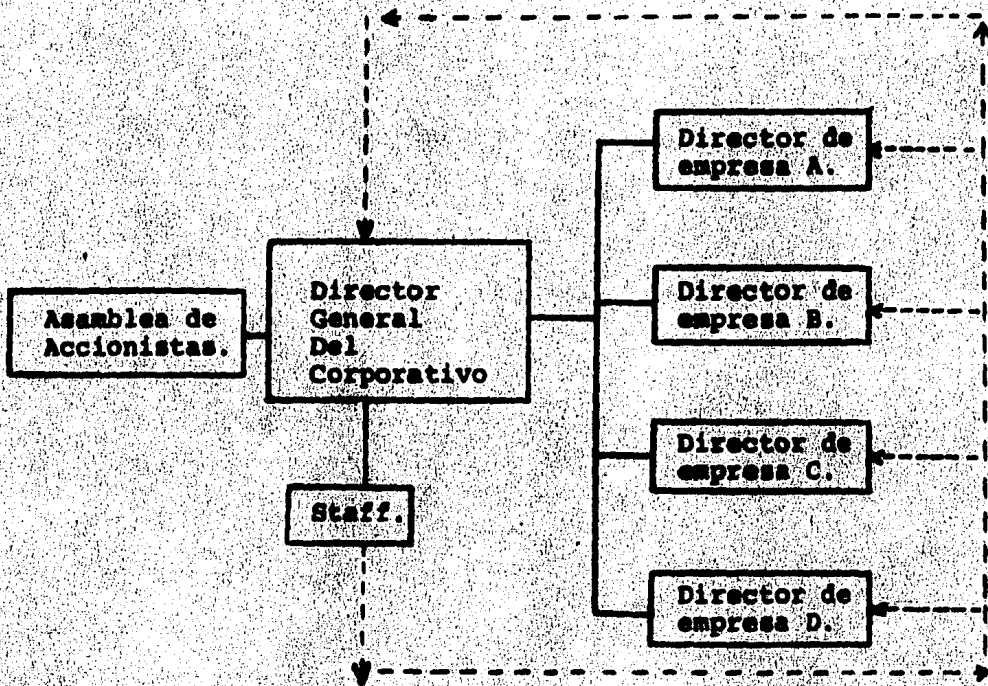
El primer requisito para formar una empresa corporativa es la existencia de dos o más sociedades cuyo capital esté representado por acciones o partes sociales.

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

La dirección en este tipo de organizaciones, como ya se mencionó anteriormente, se lleva a efecto por un centro de decisiones. El centro de decisiones de la controladora realizará además funciones de control, toma de decisiones, creación e implantación de la planificación estratégica y de los sistemas de información, estudio de adquisiciones, creación de nuevas empresas, (estudios de prefactibilidad), y, en general de la coordinación de todo el grupo empresarial.



El objetivo de una compañía controladora es el tener la dirección y el control de un grupo de empresas a través de este centro de - decisiones, que es creado en base a necesidades de un grupo empre sarial que no quiere centralizar su capital en una empresa y re- quieren de un centro coordinador de decisiones a nivel grupo, don de se tienen principalmente; la prestación de servicios profesio- nales, de donde se deduce que las corporaciones basada en la jun- ta de directores es quién representa los intereses de la minoría.



- 1.- Asesoría fiscal.
- 2.- Asesoría financiera.
- 3.- Asesoría de recursos humanos
- 4.- Asesoría de producción.

## CAPITULO IV

### EFICIENCIA DE LA APLICACION DE LOS PRINCIPIOS A LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DE LA CORPORACION.

#### IV.1.- En el área de Ventas.

La importancia que para la empresa corporativa representa la aplicación de los principios a los sistemas administrativos, queda evidenciada en los puntos siguientes:

- El funcionamiento e interacción de las distintas funciones del corporativo, se dan a través de sistemas y procedimientos.
- Todas las funciones se ejecutan por medio de rutinas o de sistemas y procedimientos que convierten en acción los planes de la empresa corporativa.
- Los sistemas y procedimientos forman parte del trabajo de cada ejecutivo; es un campo de actividades que debe clasificarse como uno de los diversos elementos de la administración corporativa.
- Cada persona que dirige actividades de personal subordinado, tiene en su trabajo, una responsabilidad inherente por los sistemas que emplean ella y sus subordinados, el cómo se hacen las cosas, las formas y medios que se emplean para llevar a cabo tareas asignadas y la metodología de los procesos de trabajo empleados.

#### Ventas.

De la eficiente aplicación de los principios de los sistemas administrativos dentro de una empresa corporativa en el área de ventas, se tiene que las funciones de la controladora serán:

La previsión, planeación, dirección, integración y control de las ventas y las normas comerciales para asegurar el progreso de las compañías integradas y de sus divisiones. Enfocar la atención en las mayores oportunidades y en las debilidades especiales.

La función de ventas de cada una de las empresas del corporativo --- tiene a su cargo el desarrollo e integración, para la aprobación de la Dirección General, y de la Controladora, de los objetivos, políticas y programas de ventas de la compañía.

#### Planeación.

Desarrollar para la aprobación del Director Gral. y del Corporativo, los objetivos, políticas y programas de ventas de la compañía, destinados para lograr continuamente el máximo de ventas con los mayores rendimientos.

Revisar con el Director Gral. modificar según sea necesario y obtener la aprobación de los pronósticos de ventas por parte de éste y del corporativo.

#### Operación.

Poner en efecto los objetivos, políticas y programas de ventas aprobados en consulta con el Director Gral. y éste a su vez con la controladora.

Estar informado de los desarrollos de los competidores, incluyendo la naturaleza y tendencia de los requerimientos del mercado y hábitos y preferencias del consumidor a través de contactos personales en la industria y a través de la información proporcionada por el área correspondiente. Tomar la acción dentro de los límites de los objetivos y políticas aprobadas que sea necesaria para satisfacer estos desarrollos.

Sobre proposiciones para adicionar ó, eliminar de la línea de productos o empaques de la compañía, delibera con el comité de productos y selección de empaques, además de exponer las razones a través del mismo comité a la controladora. Aprueba los análisis de mercado, análisis de costo e investigación de producción que pertenecen a tales proposiciones antes de iniciar el trabajo analítico. Hace recomendaciones al Director Gral. con respecto a cambios en la línea -



de productos para que éste apruebe y obtenga la aprobación del corporativo.

Recomienda, para aprobación del comité y del Director General de la compañía; cambios en las políticas básicas de precios o en las prácticas que involucran áreas territoriales, clases de clientes o líneas de productos, así como a los niveles de precios básicos

#### Organización.

Revisa con el Director General, modifica si es necesario y da la aprobación inicial a los presupuestos solicitados para la división de ventas para que posteriormente sean presentados a la Holding y asegura las operaciones dentro de los límites del presupuesto según sean aprobados por el Director General y el Corporativo.

#### Dirección.

Dirige a sus subordinados en los esfuerzos continuos de la división para desarrollar y mantener una organización externa de comisiones bien coordinadas y una organización interna de ventas vigorosas para la persecución del objetivo principal.

Es responsable ante el Director General y éste ante el Corporativo, del desempeño de su función, responsabilidades, autoridad y relaciones y de su adecuada interpretación.

Trabaja íntimamente con el Director General en la determinación de las políticas de precios y en los precios básicos.

Necesidades de la coordinación de la función de ventas.

1.- Es responsable ante finanzas en cuanto a las siguientes funciones:

- a) Precios y condiciones de ventas.
- b) Obtener registros, datos, historial de ventas para administrar debidamente las ventas y el control de existencia.

- c) Conservar la buena voluntad del cliente en sistemas de cobro y -- crédito.
- d) Entregar las facturas de los pedidos ya despachados para su co--- bro.
- e) Colaborar en las nóminas y comprobantes de gastos.

2.- Responsabilidades funcionales ante investigación y desarrollo -- en lo tocante a:

- a) Cooperar para que se pongan en contacto con los clientes
- b) Presentar sugerencias para diseñar y crear nuevos productos.
- c) Informar acerca de nuevos artículos competidores.
- d) Investigar sobre nuevos productos.
- e) Cooperar para lograr una calidad aceptable.

3.- Responsabilidades funcionales para producción en lo tocante a: -

- a) Asesorar sobre pronósticos de ventas y programas patrones de producción.
- b) Asesorar sobre existencias.
- c) Enlace entre los clientes y la planta productiva pero sin ejercer autoridad en las divisiones.
- d) Transmitir quejas de los clientes a las plantas.

4.- Responsabilidades funcionales ante relaciones públicas y legales y de relaciones con el personal, en lo tocante a:

- a) Pedir interpretaciones legales en lo concerniente a ventas y cumplimiento de las disposiciones gubernamentales.
- b) Remitirle proyectos de toda clase de convenios y contratos para - su estudio.
- c) Adaptarse a las normas de la compañía en asuntos jurídicos y de - relaciones con el personal.
- d) Ayudar a formular sistemas de patentes cuando afecten a los clien - tes.

Los proyectos de inversión para la creación de nuevas empresas, abarcan una diversidad de factores, dentro de los más importantes se tienen:

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

Unicamente se desglosará el punto número I Estudio de Mercado, debido a la importancia que representa para el desarrollo de este tema.

a) Características del producto en el mercado.

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

b) Area de Mercado.

a.- Población Consumidora.

- Tasa actual
- Tasa de crecimiento.
- Segmentación.
- Distribución geográfica

b.- Ingreso del consumidor.

- Nivel actual
- Tasa de crecimiento
- Estatificación.
- Elasticidad ingreso de la demanda.

c.- Comportamiento de la demanda;

- Series estadísticas.
- Tendencia histórica.
- Estimación de la demanda insatisfecha.
- Estimación de compras.

d.- Comportamiento de la oferta;

- Series estadísticas.
- Tendencia de la producción.

**Situación actual.**

- Inventario de los principales productos.
- Capacidad utilizada de las empresas que fabrican ese producto.
- Distintas políticas de ventas.
- Métodos publicitarios y de promoción.

**e.- Precio del producto;**

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

**f.- Comercialización.**

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

**Control de Ventas.**

Primordialmente, el control de ventas en una empresa corporativa que utiliza presupuestos, consiste en mostrar si las ventas reales alcanzan o no las ventas presupuestadas y si la mezcla de productos y canales es la adecuada, determinando de donde provienen las desviaciones y proporcionando los elementos para la toma de decisiones para las acciones de corrección.

En este tipo de empresas corporativas, normalmente el control de ventas se lleva a cabo en conjunto por sucursal, distrito, etc., así -- mismo éste podrá ser mensual, semanal o diario y a través del Director General se hará llegar a la Dirección del corporativo los resultados del período predeterminado.

**IV.2.- En el área de Producción.**

Muchos administradores de las empresas controladoras, piensan primero en las aplicaciones de la producción, cuando se hace mención de las técnicas administrativas más recientes y del uso de la ciencia -

administrativa.

Las empresas controladoras estan aumentando el uso de los métodos modernos para la toma de decisiones y así ayudan a los administradores a tratar con los muchos y complicados factores implicados en la toma de decisiones para la producción hoy en día. A medida que los problemas de la producción de las empresas controladoras se vuelven más -- complicados e interrelacionados con otras organizaciones industriales, el procedimiento para la solución de los problemas se hace más largo y se originan los refinamientos en la ciencia existente de la administración de la producción.

Uno de los desarrollos es la producción modular, en un sentido amplio, esto significa la aplicación de computadoras a todo el proceso de fabricación, de manera que los diseños de ingeniería se conviertan automáticamente en introducciones precisas de fabricación. En esta forma se logra una máxima flexibilidad en la producción para hacer frente a las exigencias de un producto de diseño único. En realidad el concepto de la producción modular incluye todo el proceso de fabricación, desde la concepción de la idea, hasta su venta final, - el cual cubre; ingeniería, planeación, compras, programas, fabricación, ensamble, control de calidad, control de inventarios, almacenes y contabilidad.

Una eficiente aplicación de los sistemas administrativos en el área de Producción, es vital para el éxito de las empresas controladoras, existen algunos puntos que son exclusivos para la administración de la producción, tales como; el control de la producción, el proceso de manufactura, las políticas de compra, el control de materiales, - la localización de planta y la disposición de ésta.

Las responsabilidades de un Gerente de producción se pueden resumir en tres principales:

- 1).- La elaboración de programas de producción.
- 2).- La instalación y puesta en práctica de estos planes.
- 3).- La coordinación y el control de los procesos.

Debido al desarrollo tecnológico de producción que tienen las Holding, se han dado avances importantes en la producción de bienes. Se puede observar el rápido aumento de la producción nacional, reflejado éste en el Producto Nacional Bruto, (PNB).

Debido a la necesidad de mantener bajos costos de producción en las empresas controladoras, el control de la producción se contempla como un aspecto vital de los procesos de producción de un nivel satisfactorio del mismo. En otras palabras mantiene la mano de obra y a la maquinaria produciendo tanto como sea posible.

Producción es la transformación de recursos humanos y físicos en productos. Los insumos son los materiales, la mano de obra, la energía, los gastos y los fondos. Los productos son bienes o servicios, así como la comercialización representa la demanda en la actividad económica, la producción representa la oferta.<sup>1</sup>

El control de la producción es un sistema con procedimientos bien definidos que coordina los diversos elementos del proceso de producción, (es decir, mano de obra, materiales, equipo), para alcanzar las metas de la empresa. Para determinar el tipo apropiado del control de producción para cualquier empresa controladora se requiere considerar los siguientes factores:

- 1).- Capacidad de producción.
- 2).- Proyecciones de ventas.
- 3).- Inventarios de suministros, materiales, herramientas, etc.
- 4).- Registros de pedidos no surtidos.

Por lo general el método del control puede ser de dos tipos:

**Control de Pedidos.** - En este caso, el proceso de producción opera de acuerdo al flujo de lotes individuales de trabajo a través del sistema.

**Control de Flujo.** - Este método lo utilizan fabricantes que producen sobre una base continua con el objeto de mantener inventarios disponibles para entrega inmediata. En contraste con el control de pedi-

<sup>1</sup> Lerner J. Joel; Introducción a la Administración y Organización de Empresas, McGraw Hill, Pág. 115.

dos, el control de flujos por lo general exige el uso constante de diversos insumos para el proceso de producción.

Independientemente que sí se utiliza un sistema de control por pedido, las etapas del proceso del control de la producción por lo general ocurren en las holding de acuerdo con la siguiente secuencia:

1).- Planeación.- Una vez que el departamento de planeación de la producción recibe un pedido, se le debe analizar para su procesamiento. la clave de la planeación de la producción es el decir ¿Cómo se utilizan los materiales, los equipos y los recursos humanos? para satisfacer los pedidos.

2).- Dirección de Flujo.- En esta etapa se determinan las rutas que deben seguir el trabajo y los componentes a través del ciclo de producción.

3).- Programación.- Cada pedido individual debe ajustarse al flujo general de trabajo. Se debe programar el trabajo para que los requerimientos de producción no excedan las capacidades en ningún departamento. Se deben incluir tolerancias para tiempo de preparación, fallas del equipo y otros factores, (por ejemplo adquisición de materiales, disponibilidad de equipo, etc.) en el programa de entregas. Se preparan programas de carga adelantada por departamento, trabajo futuro que se requeriría para la terminación del trabajo.

4).- Control del Desempeño.- Una vez que el pedido se encuentre en proceso de producción, se debe controlar el plan previamente establecido para asegurarse de que el flujo de trabajo se ajusta al programa. Esto implica no solo el control de cantidad y calidad, sino de puntos adicionales como problemas laborales, fallas de equipo y dificultades generales en la planeación. Los errores humanos basados en factores relacionados con el trabajo como monotonía y fatiga, aseguran que los controles no sean siempre efectivos. Por lo tanto, conforme aumenta la tecnología, las empresas corporativas están recurriendo más a las máquinas para controlar la inspección de sus productos.

A los métodos de producción se les dan como proceso de manufactura,

los cuales se clasifican de acuerdo a las variables: 1) naturaleza de la producción, 2) tiempo de la producción y 3) tipo de producto y estos son muy utilizados en las corporativas para su mejor eficiencia.

**Naturaleza de la Producción.**- La producción de artículos crea utilidad de forma, mediante la remodelación, combinación y transformación de las materias primas, en productos terminados. Los procesos de manufactura implícitos son extractivos, analíticos, de fabricación y sintéticos.

**Proceso Extractivo.** Un proceso en el que se obtienen sustancias de la tierra o el mar, es extractivo. Algunos ejemplos del proceso extractivo son: la minería para la obtención del oro, carbón, hierro y plomo, la perforación de pozos para la extracción de petróleo y la refinación de magnesio a partir de agua de mar.

**Proceso Analítico.** Es analítico un proceso por el cual un producto se transforma en otros minerales, por ejemplo, el petróleo crudo se refina para convertirlo en aceite para motores, gasolina, petróleo de keroseno, etc.

**Proceso de Fabricación.** Algunas veces denominado también proceso de conversión, se utiliza cuando se altera un material a través de algún tratamiento, de una máquina, de un corte, de una impresión, cosiéndolo, tejiéndolo, etc. Por ejemplo, se fabrica ropa cuando se corta y se cose tela.

**Proceso Sintético.**- Sintético significa juntar. Los productos se sintetizan, incluyen el rayón, el vidrio y el acero inoxidable; se les hace al combinar dos o más elementos. Está implícita también la síntesis en algunas áreas de manufactura denominadas procesos de ensamble. Los productos de línea de ensamble incluyen aparatos de televisión, relojes y automóviles. Estos están hechos de dos o más elementos, pero los elementos no sufren un cambio que los transforma, simplemente se les ensambla.

**Tiempo de Producción.** Algunos procesos de manufactura son continuos pues las instalaciones operan las 24 horas del día. Otros son intermitentes, pues las instalaciones operan sólo durante algunas horas.



**Tipo de Producto.** Los dos procesos de producción practicados por el tipo de producto estandar y por pedido.

a).- **Manufactura Estandar.** En este tipo de fabricación, el fabricante produce un artículo de su elección, la producción esta orientada a la demanda del mercado general. Los productos se fabrican para acumularlos y venderlos a clientes desconocidos. La producción estandar es esencial para la producción en masa.

b).- **Manufactura por Pedido.** En la fabricación de este tipo, el cliente especifica qué producir y en qué cantidad, los productos se fabrican para satisfacer necesidades específicas y conocidas. Algunos ejemplos de productos por pedido incluyen los elevadores, instalaciones de tiendas, material impreso y casa de equipo único. No existen problemas de intervalos no utilizados, de espacio inadecuado, de almacenamiento o de reducción del precio en el mercado, como en el caso de la producción estandar.

La administración de la Producción conocida como administración de operaciones tiene otros aspectos básicos:

**Control de Calidad.**- Esta consideración se aplica tanto a los insumos como a la producción. Los componentes de cualquier producto, deben satisfacer ciertos estandares establecidos, en gran medida igual que el producto terminado debe estar al nivel de la imagen de una empresa y debe merecer satisfacción al cliente. El control de calidad es también importante al contemplar los costos. La función de supervisión, en todas las etapas del proceso de producción contempla la medida en que se cumple con los estandares de calidad y rechaza cualquier producto o componente que no satisfaga los requerimientos predeterminados. Con frecuencia esta función corresponde a un grupo del área de producción que asegura que la objetividad en la supervisión se conserve.

**Mescla de Productos.**- La mayoría de los fabricantes actuales tienen capacidades diversificadas de producción, una vez que se han determinado los pronósticos de ventas y que se han adquirido las materias primas necesarias, es responsabilidad de la administración de producción decidir cómo se asignarán los esfuerzos y el tiempo de la pro-

ducción a los diversos artículos.

**Mantenimiento.**- Independientemente de si se le dá mantenimiento al equipo en forma regular o sólo cuando se descompone, la función de mantenimiento es esencial para una producción fluida, con frecuencia es importante que se utilicen equipos independientes de especialistas en máquinas. Gran parte de la función de mantenimiento es una -- consideración financiera que tiene un gran peso sobre el tipo de programa que finalmente establece la administración de productos.

**Mejoramiento del Trabajo.**- Una de las principales áreas de interés -- de la producción en las empresas controladoras es el mejoramiento -- del trabajo: el logro de una eficiencia operativa máxima a través de una reducción de tiempo, esfuerzo y costo. Este concepto que es la -- base de la teoría de la administración científica de Taylor se refiere a la simplificación de tareas, al mejoramiento del diseño del --- equipo, a los procedimientos del control de la producción y a un mejor medio ambiente de trabajo. La meta final es establecer una atmósfera en la que todos los insumos humanos y mecánicos trabajen para -- lograr un máximo de producción.

Los materiales y los bienes se deben administrar en forma apropiada porqué de otra manera, la empresa operaría en forma ineficiente y -- antieconómica. En las corporativas la administración de productos y materiales implica la compra, almacenaje, control y el transporte.

#### IV.3.- En el área de Finanzas.

Dentro del contexto de incertidumbre de las actuales circunstancias y cambios económicos que plantean un serio reto a las empresas controladoras, que afecta la capacidad de crecimiento, es necesaria una adecuada planeación y control financieros, así mismo el flujo de --- efectivo, adquiere una importancia para asegurar la obtención de los objetivos, dadas las funciones más difíciles y complicadas vigentes; causan una crisis de liquidez que solo puede ser resuelta mediante un manejo certero del efectivo.

La distorsión de estos cambios y la información financiera sin bases fundamentales obliga a enfocar más atención sobre las transacciones

reales con dinero para evitar una descapitalización y una carencia de fondos. Tener dinero en efectivo para cumplir con los compromisos que vayan venciendo, es uno de los principales requisitos para subsistir.

La responsabilidad de las funciones de finanzas es la de maximizar la riqueza de los accionistas, es tener la responsabilidad de preservar la continuidad de flujo de fondos, optimizando que la decisión no sea detenida por falta de poder de compra. La planeación y control de efectivo forman un enlace a parte de la planeación y control de utilidades y la estructura financiera, especialmente en la época de inflación donde un adecuado flujo de efectivo asegura un plan perfectamente definido de las operaciones, y, es posible llegar a metas fijadas de supervivencia, crecimiento y rentabilidad.

Especialmente en una época de inflación donde los resultados de la información contable muestran utilidades que no necesariamente se dejan sentir en el flujo de efectivo, además de las distorsiones de la información, hay necesidades cada vez más crecientes de capital de trabajo y activos fijos para el desarrollo.

El mercado de capital es un centro financiero que proporciona fondos a largo plazo, pudiendo constituirse éste por individuos o instituciones, existiendo tantos mercados como países puedan haber.

El mercado nacional que es un instrumento de captación de fondos que ofrecen su apoyo a la industria y al comercio nacional, tienen limitaciones serias de disponibilidad, de donde el mercado es presionado por los accionistas, fuente primaria de capital de riesgo y de fondos a largo plazo que son condición para poder acceder a otro mercado financiero y representa el capital más caro y escaso del mercado, pero es el que más flexibilidad y estabilidad ofrece a la empresa, ofreciendo tres formas para obtener este tipo de fondos:

- 1.- Suscripción y pago del capital social fijo; causa pago de derechos por registro, es difícil de retirar y los trámites son sumamente engorrosos.
- 2.- Suscripción y pago del capital variable; no causa derechos por

registro, de fácil aumento y disminución regulable conforme a las -- necesidades corporativas.

3.- Aportaciones para futuros aumentos de capital; indebidamente se utiliza como sustituto del anterior en las sociedades que no son de capital variable, tienen inconvenientes que los auditores externos -- lo reclasifican como pasivo a corto plazo.

Este tipo de capital representa un colchón real e inmediato contra -- imprevistos y variaciones de las condiciones propuestas.

A continuación mencionaremos algunas fuentes para conseguir capital, siendo éstas las siguientes:

**Multibancos.**-Instituciones que ofrecen varios tipos de crédito a largo, mediano y corto plazo, crédito refaccionario, crédito hipoteca-- río y por parte del Banco de México, los fondos que tienen la característica de tener acceso a créditos en pesos, a tasas subsidiadas -- y/o plazos extraordinarios utilizados en actividades prioritarias de la Holding o controladoras, así como a todo el país.

**Exportación de capitales.**- El acceso de las compañías holding o controladoras nacionales a los mercados internacionales de capital, se han constreñido por dos factores principales:

1).- El límite que se asigna a cada país por los bancos extranjeros en virtud de su riesgo político y económico.

2).- La concentración de crédito que desea cada banco tener en el -- sector público y las empresas con cada rama industrial, sin embargo a nivel país la situación de exposición crediticia es como sigue:

El mercado americano es el más amplio y variado, tal vez como resultado de la cercanía geográfica y los múltiples nexos comerciales que lo unen a nuestro país, siendo principales instrumentos de financiamiento en este mercado:

Préstamo a largo plazo en base a tasa flotante.

Préstamo a largo plazo en base a tasa fija.

Colocaciones privadas.

Arrendamientos y apalancamiento.

## Financiamientos subsidiados de exportación.

Los préstamos a tasa fija y las colocaciones privadas entre compañías de seguros son más difíciles de obtener, por las expectativas inciertas de las tasas de interés en el mercado americano y porque se requiere una estructura financiera reconocida ampliamente en el extranjero a raíz de las recientes y continuas devaluaciones de la moneda, y problemas de liquidez del grupo privado (anteriormente) -- más grande del país como son las instituciones bancarias.

Los préstamos a tasa flotante constituyen la generalidad de las transacciones quedando solamente como características a definir el tratamiento de impuestos pagados en el extranjero, debido a los altos tipos de interés.

Existen también los préstamos a tasa flotante en euromonedas con coberturas a dólares americanos.

Mercado Europeo y Japonés.- Mercados que ofrecen los mismos servicios que los bancos americanos sustituyendo las colocaciones privadas por los eurobonos, no cuentan con el arrendamiento apalancado y son particularmente interesantes los créditos para el financiamiento de exportaciones que ofrecen Francia, Inglaterra y Holanda.

Sin embargo a excepción del Banco de Exportación Francés, los períodos de tramitación son largos. Estos mercados poseen ventajas respecto al mercado nacional de precios, precios más bajos que el mercado nacional, límites de crédito más altos, mayor sofisticación y una amplia red de sucursales; pero ofrecen riesgos que deben valorarse como riesgo cambiario, impuestos sobre pagos al extranjero, necesidades de un contacto estrecho a niveles altos, lineamientos crediticios generalmente adecuados al mercado americano y no al mexicano.

Se consideraba que la administración financiera empezaba al conseguir fondos cualquiera que fuese su origen y fuente, para subsanar las necesidades de la empresa y terminaba con el pago de los mismos.

Hoy en día la función financiera en las corporaciones es un elemento clave dentro de la planeación estratégica y se toma en cuenta lo cambiante y complejo de la situación económica nacional e internacio-

nal, considerando una estructura financiera cuyos factores son:

Los objetivos de las controladoras y controladas es maximizar su valor presente neto, lo cual no significa incrementar ventas ni aumentar el endeudamiento, buscando una posible mayor rentabilidad, sino hacer un análisis de maximización del valor de la empresa, tomando en cuenta que una adecuada tasa de retorno cumpla con los siguientes elementos:

- a).- Tasa de inflación esperada.
- b).- Riesgo cambiario.
- c).- Riesgo propio de la controladora y controlada.
- d).- Riesgo político.

Este análisis no debe ser estático al principio de elaborar un proyecto o al momento de revisar los presupuestos, sino con un cambio dinámico en forma mensual si es posible o en cada brusco cambio externo que lo amerite, hay que lograr mediante la administración una estrategia mezclada con riesgo y rentabilidad.

Debe existir una etapa de desarrollo dentro de la corporación, la cual es una mezcla adecuada, capital y etapa de desarrollo que poseerá una base de generación de efectivo que aunque no sustituye a la inversión inicial de capital, sí se logra mediante nuevos proyectos, cubrir las necesidades por concepto de costo y casos imprevistos.

Cuando una corporación se interesa en analizar cuáles son las fuentes principales que financian su expansión; pensará como un factor, la reinversión de las utilidades como una fuente interna y un alto índice de ahorro personal, que permite en forma externa y directa, mediante la suscripción de obligaciones y acciones de las empresas emisoras, captar los recursos necesarios para cubrir las necesidades de capital de trabajo y de una inversión en activos fijos; este mercado de valores permite a los usuarios allegarse de fondos por un lado y por el otro convertirse en accionista o acreedores de la emisora.

Este reparto presupone la participación de intermediarios que ponen en contacto a la oferta y la demanda de recursos financieros através

de mercados organizados por la naturaleza cambiante y dinámica del mercado, ofreciendo instrumentos y expectativas de utilidad para la captación de recursos financieros como pueden ser; obligaciones convertibles, pagarés emitidos en serie, títulos representativos de partes alícuotas de capital o partes proporcionales de pasivo colectivo de la corporación.

Las expectativas en cuanto a los volúmenes manejados y montos operados, tienden a ser ampliados mediante la inversión extranjera que -- significa entre un 15 y 20% de valores mexicanos del total emitido.

#### IV.4.- En el área de Recursos Humanos.

Es de relevante importancia para las corporaciones la aplicación de los principios a los sistemas administrativos en el área de personal, ya que a través de la reestructuración de la corporación se han establecido que todos y cada uno de sus elementos integrados, influyen de manera determinante para que se cumplan los fines de la corporación, se ha hecho más consistente de la importancia del personal dentro de las corporaciones.

Lo anterior tiene por objeto general, brindar oportunidades para el desarrollo y la capacitación de los elementos humanos a fin de que, fruto de su madurez y equilibrio, participen cada día más en la marcha de la organización y de la sociedad dentro del orden y de la coordinación que debe prevalecer para que se logren los objetivos de las controladoras y controladas.

El objetivo principal del área de Recursos Humanos en las grandes corporaciones, así como algunas funciones de la misma son las siguientes:

Planear y controlar el desarrollo de la estructura organizacional que permita el funcionamiento más efectivo de la corporación a fin de alcanzar los objetivos a corto y largo plazo fijados por la Dirección de la corporación.

Asimismo, planear, establecer y vigilar las políticas y procedimientos sobre administración de personal para todas las compañías afines

a fin de alcanzar y mantener óptimas condiciones de trabajo y de productividad, para lograr en este campo, tanto las metas totales de la corporación, como el máximo desarrollo e identificación posibles del personal que preste sus servicios en éstas.

El Director de Recursos Humanos en las grandes corporaciones tiene - funciones específicas como son:

Vigilar el estricto cumplimiento de las obligaciones contractuales y legales de la corporación, tanto con el personal sindicalizado como de confianza a través de los ejecutivos responsables de las áreas de personal en cada una de las empresas controladas.

Planear, coordinar y dirigir la implementación de las estrategias laborales de la organización, tanto en materia de revisiones de contratos colectivos de trabajo, como en la administración de personal.

Planear y evaluar los pliegos petitorios que presenten los diferentes sindicatos de las controladoras.

Analizar los resultados e inquietudes existentes en el medio laboral a fin de prever y anticipar los posibles problemas y presiones laborales.

Supervisar que la administración de los contratos colectivos de trabajo que tienen firmados y empresas relacionadas se apeguen a las normas y procedimientos establecidos por la misma.

Supervisar que la administración de los recursos humanos de la organización se apegue a las normas, políticas, sistemas y procedimientos establecidos por la compañía y empresas afiliadas.

Planear, establecer y vigilar la administración general de sueldos, salarios y prestaciones que permitan remunerar a cada empleado con el sueldo, o salario justo y a un nivel de competencia dentro del mercado.

Establecer, coordinar y mantener los programas de capacitación que permitan contar en todo momento con los recursos humanos en todos los niveles y especialidades, debidamente preparados para la ejecu-



ción del trabajo actual, y al mismo tiempo se satisfagan eficazmente las necesidades del nuevo personal, debidamente preparado en base a expansiones, promociones y transferencias.

Asesorar a los Directores Corporativos, Directores Divisionales y a Gerentes de las controladas; tanto en la interpretación, adaptación y aplicación en sus respectivas áreas, de las políticas y técnicas de la administración de personal, como las negociaciones para las contrataciones colectivas e individuales; a fin de lograr uniformidad y congruencia de dichas políticas y negociaciones en toda la corporación.

Asesorar y dirigir a los Directores y Gerentes de las controladas en las negociaciones de los sindicatos en su caso, para establecer las bases de las contrataciones colectivas y en general todo problema o decisión fundamental en los asuntos relacionados con el personal de la corporación y las controladas.

Promover la motivación, el arraigo y la lealtad del personal a la controladora y controlada mediante el impulso y mantenimiento de todos los factores que contribuyan a lograr la máxima satisfacción en el trabajo.

Controlar todo cambio estructural de la corporación para su aprobación, registro y comunicación.

Otro de los objetivos principales del área de Recursos Humanos, es el de planear, dirigir y controlar la función del área de personal de confianza de la organización a nivel corporativo incluyendo reclutamiento y selección, administración de sueldos y beneficios, movimientos de administración de personal y revista de comunicación interna y externa, desarrollando e implementando los sistemas y políticas adecuadas, en base a las necesidades presentes y futuras de la organización.

Dentro de las funciones de los Gerentes de Recursos Humanos en las controladas pueden ser las siguientes:

- Asegurar el flujo adecuado del personal al cubrir los puestos vacantes de la empresa en forma adecuada y oportuna.

- Desarrollar la estructura de sueldos de la empresa y los beneficios para mantener el paquete de compensación a un nivel competitivo.
- Coordinar los movimientos de administración de personal y los sueldos de la controlada.
- Efectuar labores de selección previa a través de la aplicación de exámenes psicométricos y/o habilidades, realización de entrevistas -- con el candidato, con el objeto de lograr el suministro continuo y -- adecuado del personal para cubrir los puestos vacantes.

En cuanto a la capacitación y desarrollo del personal de las controladas y controladoras, existe un objetivo principal que es el de desarrollar e implementar todas aquellas normas, políticas, planes y programas de capacitación requeridos por la empresa u organización para incrementar la eficiencia y productividad de cada una de sus áreas o en las empresas controladas.

Como consecuencia de lo anterior es aconsejable revisar la organización para asegurarse de que estén tomando las medidas adecuadas, así como preparar y crear en todos los niveles de mando de las empresas; una conciencia de la importancia de las relaciones humanas y la necesidad de adaptación a los cambios que se tengan que implementar, -- formando verdaderos líderes que representen auténticamente los intereses comunes.

- Revisar cuidadosamente la estructura de compensaciones y beneficios para que sean remunerativos a las actividades corporativas estableciendo o mejorando los sistemas de información y comunicación, obteniendo la adecuada retroalimentación, estableciendo diálogos permanentes no solo con directivos sino con el medio externo; sindicatos, directivos seccionales, etc.

Enriquecer los métodos de promoción interna y buscar la rotación en los trabajos para evitar monotonía, asegurando en un largo plazo la institucionalización de la organización, fomentando así el profesionalismo de la administración y la democratización de la propiedad, así mismo se debe tener en cuenta el ámbito externo de la empresa, tomando la problemática en que se vive actualmente.

#### IV.5.- En el área de Adquisiciones.

Los objetivos de los principios a los sistemas administrativos de la corporación en especial del área de Adquisiciones, consisten en des--centralizar y simplificar las funciones rutinarias de colocar pedidos con el fin de que quién los use pueda hacer los pedidos directamente a las fuentes de abastecimiento establecidas por el área de Adquisi--ciones mediante contratos de compras o convenios especiales de pre---cios. De una manera óptima de acuerdo con los objetivos del corporativo.

##### **Objetivo.**

Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control de todas las compras para la empresa integrante del corporativo de acuerdo con las políticas de compras de la corporación.

##### **Dirección.**

Dirige las actividades de abastecimiento en la empresa correspondien--te del corporativo.

##### **Planeación.**

Trabaja con el Director General de la empresa y con otros Directores y Gerentes en la formulación de la planeación total y en problemas ad--ministrativos de su respectiva empresa.

Participa en juntas generales y de estandarización y en las discusio--nes para planear el abastecimiento externo de herramientas y otros ma--teriales y servicios técnicos para productos nuevos o modificados o --para la producción corriente esperada. Investiga y desarrolla fuentes, consigue las cotizaciones preliminares para los presupuestos conforme se necesitan. Asesora a otras divisiones de adquisiciones de la empre--sa de la corporación sobre tales facilidades cuando se requieran.

Colabora con el Director General de la empresa para negociar contra--tos que abarquen a todas las compañías integrantes y órdenes de com--pras generales.

## Organización.

La función de adquisiciones se puede ubicar hasta cierto punto de --- acuerdo con lo que se compre. Las compras de bienes de capital tiene que decidirlas generalmente el alto mando-controladora-debido al monto de la inversión. Así también los materiales básicos que se emplean en la fabricación y que constituye una proporción considerable de los costos totales, los adquiere la oficina matriz de cada empresa fusionada o incorporada. Aún cuando las compras esten descentralizadas en las fábricas sucursales. Los materiales que se usan en todas o en la mayoría de ellas, las compra la oficina matriz. Así por ejemplo, la Ford Motor Company, descentralizó las compras en seis divisiones, si-gue comprando centralmente el acero, el vidrio y los neumáticos. Por otro lado, cuando los materiales representan una parte pequeña de los costos totales y especialmente cuando implican pocos gastos de reparación y mantenimiento, se puede delegar ampliamente la autoridad de -- comprar. La tendencia hacia la descentralización de las compras es mayor:

1.- En las fábricas que tienen diferentes problemas de compras, tales como:

- a) Las muy separadas, sobre todo donde la comunicación es muy difícil.
- b) Las que producen distintos artículos y tienen que comprar materiales diferentes.
- c) Aquellas en que las compras locales son importantes o los materiales se hechan a perder pronto.
- d) Las que son semi-independientes y compiten entre sí, por ejemplo - en algunas compañías, el historial de cada división se juzga por su estado de pérdidas ó ganancias y por esta razón se le ha concedido autoridad al Gerente General para hacer las compras a su gusto, si esto - le permite hacer frente a su responsabilidad de obtener el máximo de utilidades.

2.- Cuando se espera que bajen los precios, por lo cual conviene comprar nada más lo indispensable.

3.- Para los materiales que se compran en cantidades pequeñas o en -- que la compra centralizada no reporta ahorros apreciables.

Las empresas integradas al corporativo cuentan con sistemas y procedimientos como gúfa para los compradores, se usa para la adquisición de materiales y artefactos necesarios para las corporaciones locales de cada una de las empresas. Esta gúfa la mantiene y controla la Dirección de Adquisiciones con el visto bueno del corporativo.

Control.

Es estas empresas descentralizadas se mantiene el control de dos maneras: 1) Mediante la revisión en las oficinas centrales de adquisiciones, de las facturas de los vendedores y 2) Mediante la auditoria a las diferentes empresas controladas donde se originan los pedidos. Además de la gúfa de adquisiciones, están establecidos los procedimientos para los que cada empresa puede dar ordenes de entregas periódicas a los proveedores. Por este sistema sólo se recibe una facturación al mes y se ahorra mucho trabajo de papaleo.

#### IV.6.- En el Desarrollo de Sistemas e Informática.

En las empresas controladoras para que tengan una buena eficiencia, necesitan de una buena aplicación de los sistemas de información basados en computadoras.

Aunque la gran necesidad de los sistemas de información debería ser evidente para casi todos los Gerentes, es necesario subrayar su importancia. Sencillamente, un negocio no puede sobrevivir sin ninguna información. Steiner ha expresado esa importancia: "los flujos de información son tan importantes para la vida y salud de un negocio, como lo es el flujo sanguíneo para la vida y la salud del ser humano".

La información es el catalizador de la administración y el ingrediente que reúne las funciones administrativas de planeación, operación y control.

En las empresas controladoras, el Gerente depende de un instrumento específico: la información y aunque "hace que la gente haga lo que quiere", sus instrumentos para lograrlo son la palabra hablada o escrita o el lenguaje de los números.

Si se examinan las necesidades básicas de información de una Holding

y lo que constituye un sistema satisfactorio de información a la Gerencia, podremos comprender mejor la forma en que las necesidades de información se hacen más complejas, a medida que se ensanchan las operaciones de organización, así como la forma en que pueden desarrollarse o mejorarse esos sistemas de información, mediante la modificación de un sistema manual o el diseño de un sistema basado en computadoras.

En las holding, a medida de que aumenta la necesidad de información, habrá que añadir más gente y más equipo para mejorar esa información mientras tanto ¿ qué ha ocurrido con la administración?, como las demás funciones básicas de las Holding, (producción, ventas, finanzas, etc.), las funciones administrativas no han cambiado ni cambiarán.

La administración sigue planeando, organizando, dotando de personal, dirigiendo y controlando. No obstante, la cadena de comunicación para la información ha aumentado en una forma fantástica. En forma esencial, las funciones de la controladora y de su administración son las mismas, independientemente del tamaño, pero las complejidades asociadas con ese tamaño han aumentado de modo considerable la necesidad de información, para poder administrar la organización.

A pesar de esas complejidades, la administración de la holding, probablemente podría funcionar en la misma forma y con los mismos requerimientos de información que antes tenía. El objetivo del desarrollo o mejoramiento de un sistema de información a la Gerencia puede aplicarse, en gran parte, en términos de los nuevos problemas de los directores actuales: a) Proporcionar el tipo de ambiente de información -- que integre las funciones básicas de operación, y b) Dar acceso a la administración, a la información relacionada con actividades complejas en la organización.

Otra razón para la eficiencia de las Holding, los Gerentes deben estar preparados para tomar parte activa en el diseño e instalación de sistemas de información a la Gerencia y es conveniente repetirlo: el Gerente debe estar preparado para tomar parte activa en el diseño e instalación de sistemas de información a la Gerencia.

Es evidente que el sistema de información a la Gerencia es el catali-

zador y el centro nervioso de la Holding. Además, es el sistema común que permite que funcionen los otros cuatro sistemas de recursos, (dinero, fuerza humana, materiales y máquinas e instalaciones) como un todo integrado.

El objetivo del sistema de información a la Gerencia, consiste en el diseño de un flujo de información para la toma de decisiones. Los elementos del sistema son: Procedimientos, equipo, métodos de información, la gente, la organización y el dinero, (como patrones de eficiencia de operación y de valor de la información).

En las Holding, el diseño de un sistema requiere la disposición de sus elementos y componentes en alguna combinación que produzca el objetivo deseado. Un ejemplo en la Holding sería el sistema elemental de contabilidad de inventarios que muestra la figura No. 1. Este sistema se diseñó para actualizar los registros de inventario maestro y para la preparación de informes de situación de inventarios. Los diversos elementos incluyen procedimientos, equipo, información y gente. Los componentes del sistema son la entrada, el procesador, la salida y el control.

Después de disponer sus elementos de acuerdo con un diseño, el sistema está listo para funcionar. Las entradas de información, (información tanto de datos como de planteamiento) se procesan como salida de acuerdo con el plan. La salida representa el objetivo, y el logro del objetivo para el que se diseñó el sistema. En el sistema de contabilidad de inventarios habrá entradas de información relacionadas con el plan del sistema, (por ejemplo, el mantenimiento de los niveles de inventario), datos concernientes a la operación del sistema, (envíos, entregas, precios y cantidades) y transacciones. Las entradas se procesan de acuerdo con el plan y el procedimiento de la operación. Por ejemplo, en la Holding, el supervisor de control de inventarios puede determinar el tipo de formato de la transacción de entrada, el formato del informe de salida, los períodos de actualización de los inventarios, y el número de transacciones que se anotarán diariamente.

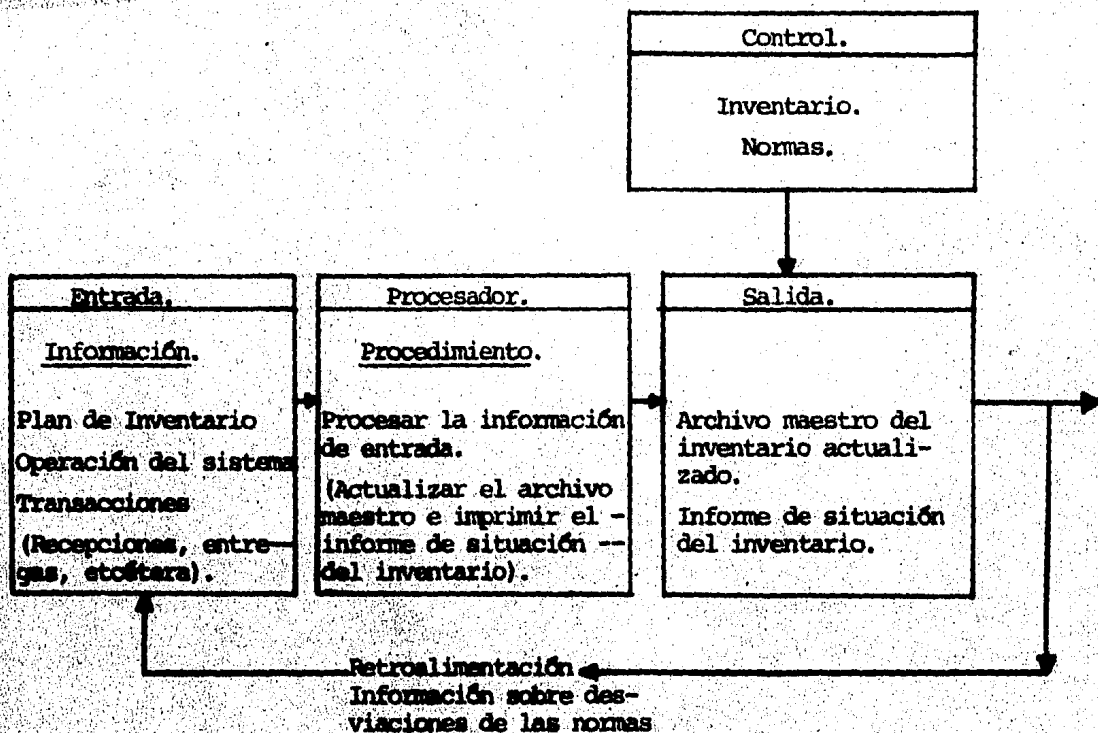


Fig. No. 1. Componentes de un sistema de Contabilidad de Inventarios.

Otro componente indispensable del SIG que utilizan las Holding, consiste en algún medio de control. Si la salida del sistema sobrepasa los límites de control establecidos, se necesitará un sensor para comparar la salida con un patrón y tomar las medidas necesarias para ajustar las entradas, a fin de corregir la eficiencia. La estabilización de las salidas de los sistemas dentro de los límites deseados, sólo podrá lograrse; 1) si la salida puede medirse comparándola con un patrón y 2) si hay algún mecanismo de retroalimentación que proporcione esa información correctora, ya sea como entrada al sistema o directamente al procesador para corregir la deficiencia como suele suceder en las Holding, los sistemas complejos que incluyen el intercambio de información entre los subsistemas, se instalan mecanismos sensores en los puntos estratégicos de decisión del flujo del sistema pa



ra comparar la salida con el patrón.

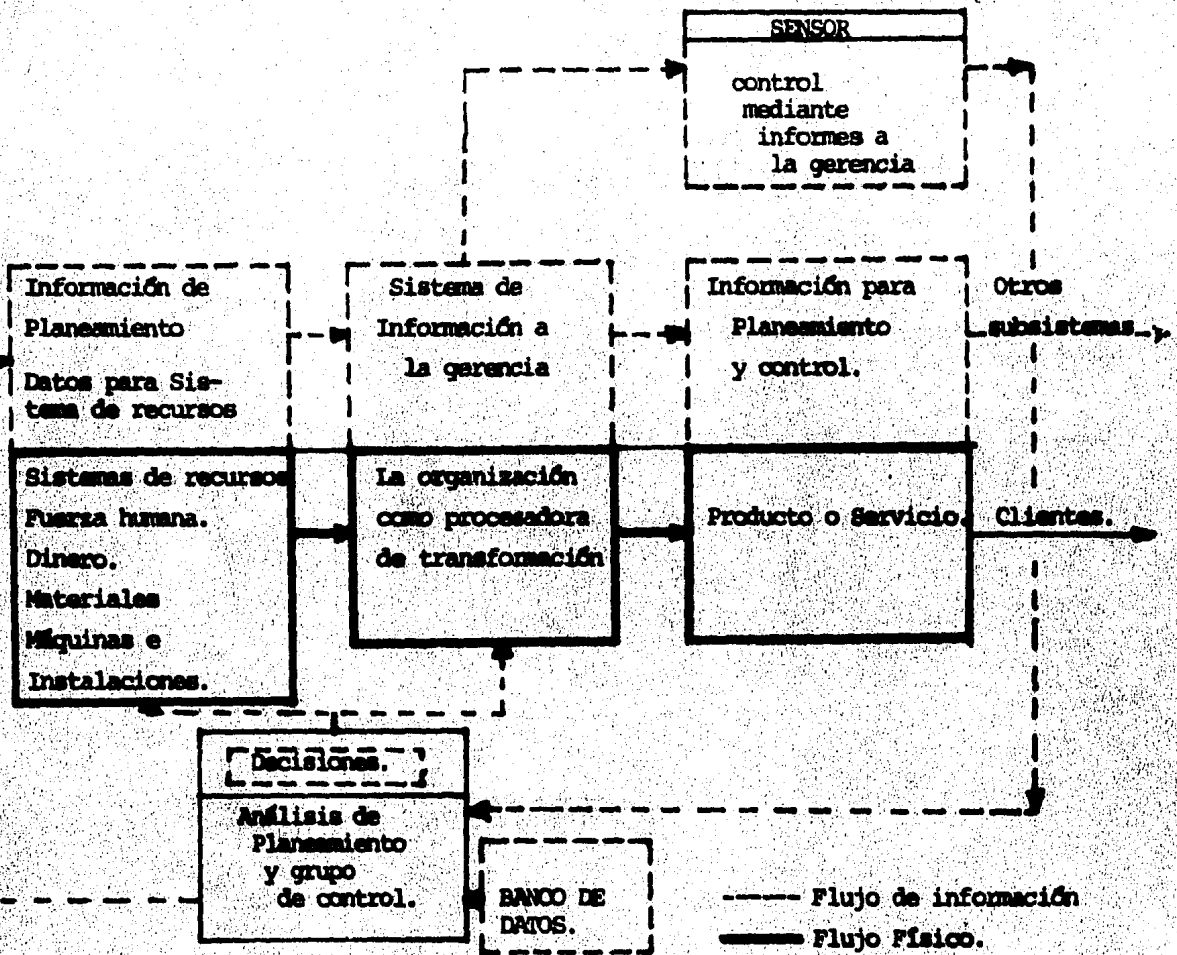


Fig. 2. Un sistema de Información a la Gerencia para Planeación y Control.

El concepto de funcionamiento de un sistema de información a la Gerencia, en el contexto del "sistema total" de la organización se muestra en la figura No. 2. Hay que notar que el flujo de información para el sistema de información está integrado con los otros cuatro flujos de recursos, (dinero, fuerza humana, materiales y máquinas e instalaciones) para proporcionar un sistema de planeamiento y control para la -

## Holding.

Las empresas controladoras se apoyan de un sistema administrativo. Un sistema de administración adecuado incluye disposiciones administrativas, estructuras y procedimientos para un planteamiento y control adecuados, objetivos claramente establecidos y todas las demás manifestaciones de una buena organización y administración.

El sistema de administración tiene por objeto desarrollar planes para lograr los objetivos, organizar la implantación de los planes y controlar la actuación de modo que los planes y las acciones se ejecuten a tiempo.

El papel de la información para llevar a cabo esos tres procesos básicos se ven en la figura No. 3.

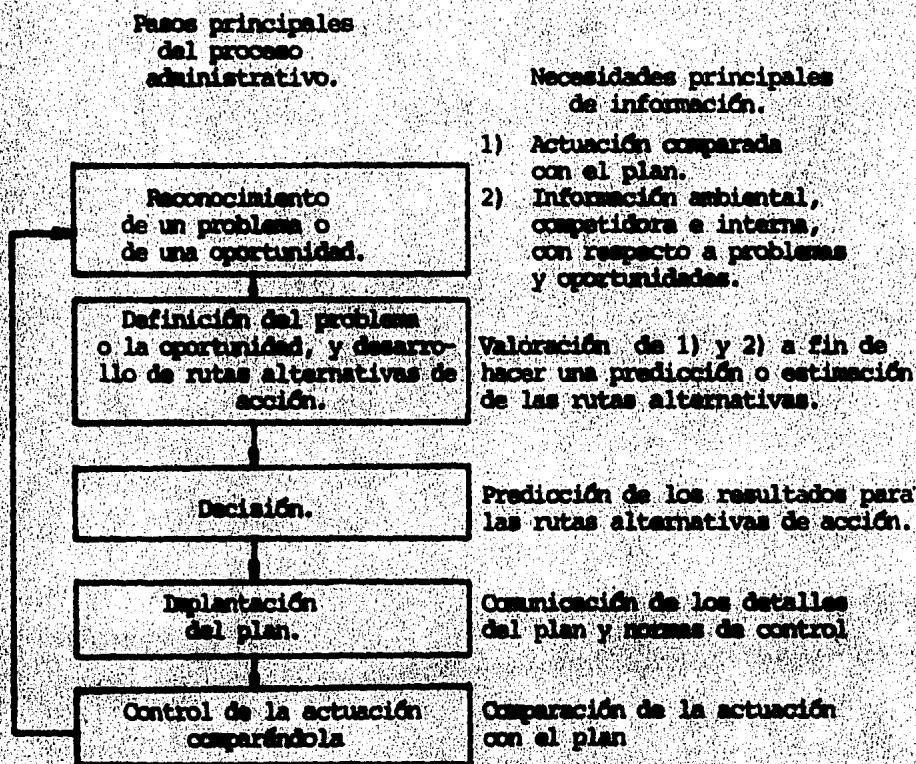


Fig. 3. El proceso Administrativo y las necesidades de información.

Una vez que se toma una decisión o que se desarrolla un plan, es necesario implantar y controlar la solución, la implantación es cuestión de organizar los recursos necesarios y dirigirlos en la ejecución del plan. El control comprende la medición de la actuación y la corrección de las desviaciones. El proceso vuelve a comenzar ya sea por el reconocimiento de la necesidad de planeamiento o por la aparición de un problema debido al proceso de control.

Ordinariamente la obtención y diseminación de la información es el -- problema más difícil de las Holding. La información es voluminosa, es es parca y a menudo difícil de obtener.

No hay duda de que la época del "automatismo" y de la "cibernetiza--- ción" han tenido consecuencias muy distintas de las de cualquier otro adelanto en la historia para el manejo de datos y para la comunica--- ción. Se considerará un ejemplo en una empresa Holding, si la multipli--- cación actual de los productos de la industria automovilística tuviera que producirse sin la ayuda de las computadoras, se requeriría toda la fuerza de trabajo de la industria para manejar la documentación relativa.

## C A P I T U L O V

### CONSOLIDACION DE LA INFORMACION.

#### V.1.- Consolidación de la Información de Mercados.

Todas las empresas son receptáculos de diversas corrientes de información que afectan al área de Mercadotecnia y todas han hecho algunos arreglos para aprovechar esas corrientes. Estos arreglos constituyen el sistema de información mercadotécnica que es:

Un conjunto estructurado e interaccionado de personas, máquinas y procedimientos para producir una corriente ordenada de información útil, recogida de fuentes de dentro y fuera de la firma, destinada a servir de base para formular decisiones en áreas específicas de responsabilidad de la Dirección de Mercadotecnia.<sup>1</sup>

Puede verse el sistema de información mercadotécnica entre el medio ambiente y el ejecutivo que lo utiliza. Hay una corriente de datos desde el medio ambiente hasta el sistema de información de la firma. Este, convierte la corriente de datos en una corriente de información - que va a parar a sus respectivos ejecutivos. Valiéndose de esta información, los ejecutivos desarrollan sus planes y programas que entran en una corriente de comunicación, la cual vuelve al medio ambiente.

El sistema más antiguo y fundamental que utilizan los funcionarios, - es el de información interna. Es un sistema que reporta los pedidos, ventas, niveles de inventario, bienes por recibir, cuentas por pagar, etc. Con esta información, los funcionarios están en condiciones de localizar oportunidades y problemas, y, de comparar los niveles de rendimiento actuales y esperados.

Muchos grupos de empresas venden una línea de productos a un conjunto heterogéneo de mercados. Por ejemplo, una Holding que está compuesta por una empresa de pinturas que vende a los mercados de consumo, industriales y gubernamentales. De una compañía siderúrgica que vende a

1. De Samuel V. Smith, Richard H. Brien y James E. Stafford, Eds., --- Readings in Marketing Information Systems, (Boston: Houghton Mifflin Company, 1968, (pág. 7).

la industria de ferrocarriles, a la de la construcción y a los servicios públicos. De una firma productora de refrescos que vende a mercados de menudeo e institucionales.

Cuando las empresas de un mismo grupo fabrican productos múltiples, - destinados a varios mercados, como en el ejemplo citado, no se puede elaborar una consolidación de la información de mercado de las empresas del grupo, lo que se procede a realizar en estos casos de las controladoras es presentar por empresa una sumarización de la información de mercados.

La sumarización o reporte de mercado de cada una de las firmas integrantes del grupo debe representar el término medio entre: a) lo que creen necesitar los funcionarios de la controladora. b) lo que realmente necesitan y c) lo que es económicamente factible.

Los reportes de mercado estan compuestos generalmente por varias partes básicas, el contenido y el orden del cual depende el propósito -- del reporte:

- Títulos de la página.
- Tabla de contenidos.
- Prefacio-resumen.
- Objetivos de examen.
- Principales descubrimientos y conclusiones.
- Metodología del examen.
- Limitaciones de la investigación.
- Conclusiones y recomendaciones detalladas.
- Apéndices, (tablas, información, computaciones y discusiones y análisis detallados.

Es aquí una síntesis de la información de mercado que generalmente es presentada a la controladora por cada empresa integrante del grupo:

- 1.- Tamaño y estructura del mercado.
- 2.- Tendencias y factores dinámicos que afectan el mercado futuro.
- 3.- Industrias usuarias.  
Definición de las industrias usuarias.  
Toma de decisiones de compra.  
Consideraciones de precio y calidad.

Consideraciones de entrega.

Requerimientos de servicio Post-Venta y refacciones.

4.- Competidores.

Participación.

Fuerza y debilidades de -Producto.

-Mercadotécnica.

Reacción a la entrada de nuevos competidores.

5.- Distribución del mercado por;

Usuarios.

Productores.

6.- El mercado futuro.

### CONTENIDO DE UN ESTUDIO DE MERCADO

I  
N  
S  
U  
M  
O  
S

INNOVACION

COMPETENCIA

OFERTA

DEMANDA

COMERCIALIZACION

SUSTITUTOS.

D  
E  
R  
I  
V  
A  
D  
O  
S

## V.2.- Consolidación de la Información Estadística.

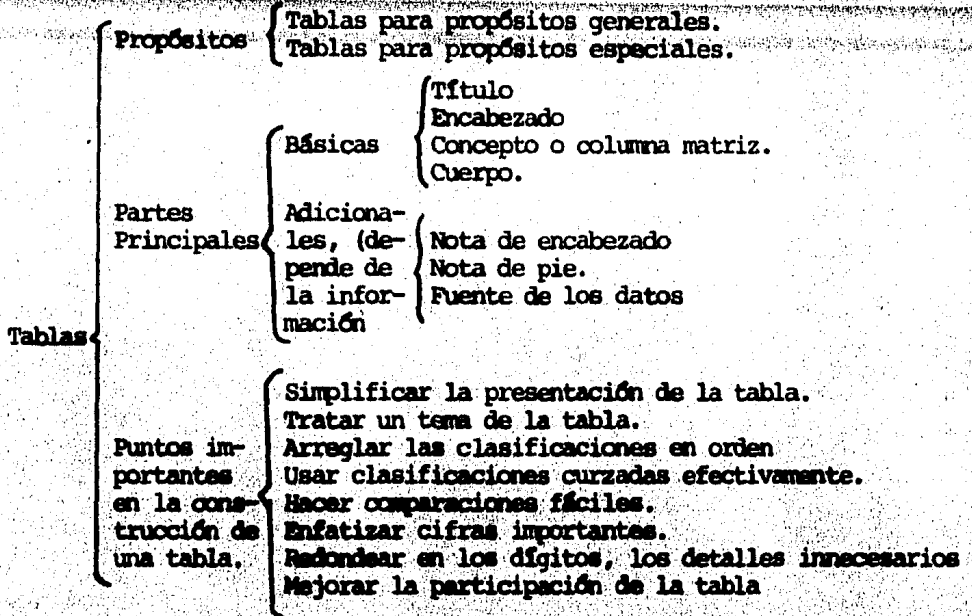
La creciente complejidad de las actividades de los negocios en años recientes, ha incrementado definitivamente el uso de la estadística para tomar decisiones en cualquier nivel de la administración. Si se desea tener éxito en la toma de decisiones, el funcionario debe ser capaz de tratar sistemáticamente con la incertidumbre misma, mediante cuidadosas evaluaciones y aplicaciones de métodos estadísticos concernientes a las actividades de los negocios.

Información cuantitativa abundante. Puede ser obtenida de cada una de las diferentes áreas de la empresa, las aplicaciones de métodos estadísticos en las diferentes áreas son numerosas. Por ejemplo, gráficas y tablas estadísticas las cuales son usadas frecuentemente por funcionarios de ventas para representar hechos numéricos de ventas; métodos de muestreo, son empleados por investigadores de mercado al hacer encuestas sobre las preferencias del consumidor sobre ciertas marcas de artículos competitivos, métodos de control de calidad, son aplicados en forma creciente en la actividad de producción.

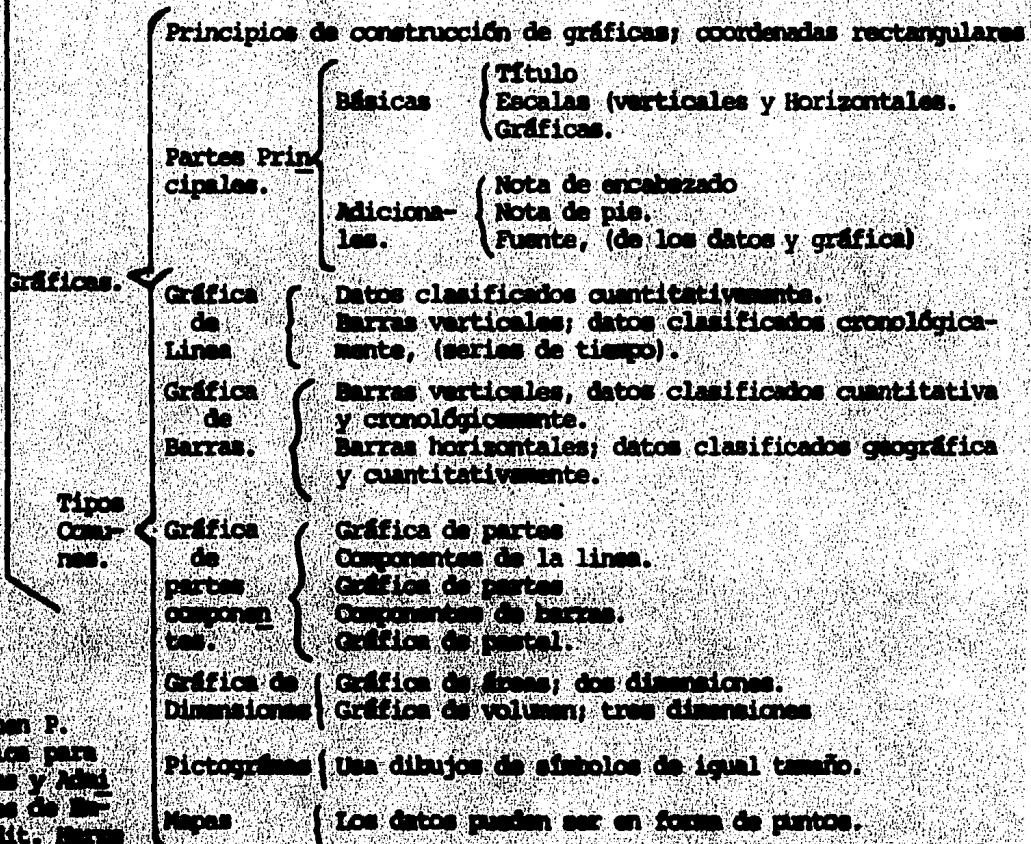
La elaboración de la información estadística en cada una de las empresas integrantes del grupo es de vital importancia para mantener informado al centro de decisiones de la controladora. En algunos casos se podrá elaborar un consolidado de la información de todas las empresas controladas, de acuerdo al tipo de información de que se trate, pero hay casos en que no tendría sentido realizar esta consolidación de la información estadística, como en el caso de ventas por producto o por zona geográfica o por uso final, cuando cada empresa vende una línea de productos diferentes a un conjunto heterogéneo de mercados.

La utilización de la información estadística y la elaboración de gráficas y tablas para dar una imagen de la operación de las empresas, es utilizada por la controladora también para la toma de decisiones.

Mediante palabras; usando para presentar datos de unos pocos ejemplos.



Presentación de datos Estadísticos.



1. See Stephan P. *Estadísticas para Economistas y Administradores de Empresas*, Edic. Harag de Economía, Sica, S.A., México, D.F. 1ra. Edición, Pág. 196.



### V.3.- Consolidación de la Información de Producción.

El objetivo básico al elaborar un consolidado de la información de la Producción es mantener informado al corporativo de los resultados obtenidos, de una manera sintetizada, con respecto a las operaciones de cada una de las empresas integrantes del corporativo.

La manufactura abarca las operaciones y los servicios directos de mantenimiento implicados en la elaboración de un producto. La ingeniería industrial se encarga de la programación de la producción, las normas de ejecución, las mejoras en los métodos, el control de calidad, la disposición de la planta y el manejo de materiales. La sección de servicios de una planta por lo general se encarga del embarque, recepción, almacenamiento y transporte de las materias primas, las piezas y las herramientas. El grupo de ingeniería de la planta por lo común es responsable de las construcciones y mantenimiento dentro de la planta del diseño de herramientas y equipo y otros problemas de naturaleza mecánica, hidráulica o eléctrica. Todo un sistema de producción cuya función básica es lograr resultados y que de una manera y otra cada área funcional tiene repercusiones en los objetivos predeterminados por el corporativo.

Una característica de una organización ideal es el flujo libre en todos los sentidos de información difidigna, a través de los niveles jerárquicos. Cada nivel necesita información tan completa como sea posible para las decisiones relacionadas con ese nivel, pero no necesita todos los detalles sobre cada decisión hecha en un nivel inferior. Sería absurdo que un alto ejecutivo confunda su mente con datos sin importancia de la planta productiva. Tales datos deben condensarse secuencialmente en grupos apropiados de retroalimentación conforme fluyen hacia arriba, de un nivel a otro; de ahí la importancia de elaborar un consolidado de la información de producción.

Cuando las empresas incorporadas a la controladora fabrican una línea de diferentes productos, elaboran cada una de ellas un consolidado de información de producción que presentan a la controladora mensual, semestralmente o anual, de acuerdo a las políticas del grupo, de la ma-

nera siguiente y que normalmente se presenta por producto.

Normalmente la superintendencia de producción en planta, elabora un -  
reporte diario, semanal o mensual de producción y que podría menciona  
nar los puntos siguientes:

Producto	Producto	Producto	Producto
A	B	C	D

Producción de hoy  
Producción a la fecha  
Promedio diario  
Embarcado hoy  
Embarcado a la fecha  
Promedio diario embarcado  
Existencia

Control de producción, elabora un condensado de lo más importante que  
le es requisitado y lo presenta a la Dirección de Producción, ésta a  
su vez reporta a la Dirección General de la Empresa, la información -  
más relevante de la planta productiva y además de la información de -  
los otros departamentos implicados con el área productiva-no entrando  
en detalles-que presentará al Centro de Decisiones del Corporativo.

Se puede realizar un consolidado de la información de producción de -  
todas las empresas del grupo, cuando éstas fabrican líneas de produc-  
tos similares. El resultado de esta información sirve para la buena -  
toma de decisiones; ya sea para optimizar algunas de las plantas pro-  
ductivas de las empresas controladas a través de inversiones mayores  
en maquinaria o en tecnología, o definitivamente vender alguna de es-  
tas empresas.

Para realizar una correcta toma de decisiones en base a la informa-  
ción contenida en un consolidado de producción, por empresa o por el  
grupo de empresas cuando fabrican líneas de productos similares, se -  
requiere considerar los siguientes puntos:

- 1).- Capacidad de producción instalada.
- 2).- Proyecciones de ventas y ventas reales.

3).- Inventarios de suministros, materiales, herramientas, etc.

4).- Cantidad global no surtida.

Las decisiones sobre la producción, asociadas con operaciones, implican alternativas tácticas que se miden por su eficiencia. En muchas medidas de control de calidad y cantidad se emplean pruebas estadísticas, diagramas de Gantt, diagramas de tiempo PRC, que son recomendables para las comunicaciones de resultados.

Una vez terminado este análisis la Holding debe tomar las decisiones que considere adecuadas, tomando en consideración los recursos de las empresas controladas; finanzas, personal, equipo, espacio, tiempo, etc. La empresa controlada deberá ser motivo de ajuste según lo considere conveniente la controladora en sus conclusiones en caso de no estar funcionando correctamente.

Debido al gran número de operaciones y de empresas, resulta de vital importancia que cuenten con un excelente sistema de información, de lo contrario no se tendría la documentación adecuada y oportuna para la toma de decisiones.

#### V.4.- Consolidación de la Información de Personal.

En la mayoría de las empresas controladoras cuentan con un Departamento específico de personal, en este departamento existe la tendencia de considerar a éste como asesor de la Dirección de las dependencias de líneas; lo anterior, considerando que el "Administrador o Gerente de Recursos Humanos" deberá ser precisamente el jefe de líneas en relación a sus subordinados. El departamento mencionado proveerá los servicios especializados a los jefes de líneas y a la Dirección, pero no tendrá autoridad lineal (excepto en su propio departamento) contando únicamente con esa autoridad "técnica" o "profesional" que da el conocimiento y que en ocasiones resulta de gran trascendencia.

El Departamento de Personal por lo general tiene la misma jerarquía que los restantes Departamentos de Operación y de Servicio.

Otra de las cuestiones en el área de personal en las Holding es de-

sarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para - proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asegurando sobre todo lo anterior a la línea y a la Dirección.

Una vez recabada toda la información a las funciones y subfunciones siguientes;

- Empleo y Subfunciones son:

Reclutamiento, selección, inducción, integración, promoción y transferencia.

- Administración de Salarios:

Asignación de funciones, determinación de salarios, calificación de méritos, compensación suplementaria.

- Relaciones Internas.

Comunicación, disciplina, motivación de personal, desarrollo de personal, entrenamiento.

- Servicios al Personal:

Actividades recreativas, seguridad, protección y vigilancia.

- Planeación de Recursos Humanos:

Con base a lo antes investigado se determinó lo siguiente:

**Reclutamiento.**- Cuando llegue a haber una vacante, se deberá procurar cubrirla con personas que ya estén laborando en la organización, por escalafón.

**Selección.**- Se usarán las técnicas como el análisis de puestos, las pruebas técnicas, psico-técnicas, encuestas socioeconómicas, etc.,- para que haya una selección objetiva y esto es con el fin de eliminar hasta donde sea posible la subjetividad en las decisiones.

**Inducción.**- Se deberán publicar y difundir los objetivos y políticas de la organización, se aceptarán las críticas y sugerencias para el logro de una constante superación y con esto hacer verdaderamente --

participes a los diferentes sectores que la componen.

**Integración, Promoción y Transferencia.**- Se asignarán a los trabajadores a los puestos en que mejor utilicen sus capacidades. También se buscará su desarrollo integral y estar pendiente de los movimientos que le permitan una mejor posición para su desarrollo.

**Asignación de Funciones.**- Los estudios de análisis de puestos mediante sistemas objetivos, llevaron en conclusión a cada trabajador a un puesto claro y precisamente definido en cuanto a sus responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo.

**Determinación de Salarios.**- Se llegó a una situación de competencia en relación a puestos similares en el mercado de trabajo obteniendo los mejores elementos.

**Calificación de Méritos.**- Considerando los resultados obtenidos por cada persona en relación con los objetivos del supuesto Departamento, es donde se derivan premios y ascensos en donde las empresas Holding se dan en demasía.

**Compensaciones Suplementarias.**- (Incentivos y Premios). En las Holding se otorgan sobre bases objetivas y el esfuerzo realizado.

**Comunicación.**- En toda la organización se utilizan todos los sistemas, medios y climas apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información.

**Disciplina.**- En las Holding en resumen es positiva. Es por los estímulos y premios y en último extremo a los castigos y despidos que se dan dentro de ella.

**Motivación del Personal.**- En las Holding el trabajo es un medio para lograr satisfacciones y permite máximo desarrollo personal y social.

**Desarrollo del Personal.**- En este tipo de organizaciones, la oportunidad para el desarrollo integral de los trabajadores no tiene fin, y con esto es para que logren satisfacer sus diferentes necesidades.

**Capacitación.**- Aparte por lo dispuesto por la Ley General del Trabajo, impulsar los planes de entrenamiento, incorporando en ellos la

capacitación sobre funciones administrativas en todos los niveles.

**Servicios al Personal.-** Coordinar, publicar y difundir los derechos y las prestaciones sociales y económicas, que otorga la organización y esto es con el fin de que lleguen con oportunidad de igualdad a todos los trabajadores.

**Actividades Recreativas.-** Las peticiones que hagan los trabajadores sobre programas e instalaciones para su esparcimiento son estudiadas y resueltas.

**Seguridad.-** Las medidas de higiene y seguridad se desarrollan y mantienen mediante procedimientos e instalaciones.

**Protección y Vigilancia.-** Las Holding cuentan con equipos contra incendios y robos y éstos siempre están en buenas condiciones, además de otros métodos precautorios para salvaguardar no sólo a la organización, sino también al personal y a sus pertenencias.

**Planeación de Recursos Humanos.-** En las Holding hacen estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, e incluyen análisis de puestos proyectados y estudios de las posibilidades de desarrollo de trabajadores y éstos es con el fin de determinar programas de capacitación y desarrollo.

#### V.5.- Consolidación de la Información Contable y de Finanzas.

Primeramente se definirá lo que son los estados financieros consolidados. Kholer define el balance consolidado de la siguiente forma:

Los estados financieros son aquellos que presentan la posición financiera y los resultados de operación de dos o más empresas asociadas, como si ellas fueran una sola organización.<sup>1</sup>

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, los define de esta forma:

Son aquellos que presentan la situación financiera y resultados de -

<sup>1</sup> Eric L. Kholer, A Dictionary for Accountants, Prentice Hall, Nueva Hersey, 1975.

operación de una entidad integrada por la compañía tenedora y sus -- subsidiarias (independientes de sus personalidades jurídicas) y se -- formulan sustituyendo la inversión de acciones de compañías subsidia -- rias de la tenedora, con los activos y pasivos de aquéllos y eliminan -- do los saldos y las operaciones efectuadas entre las distintas compa -- ñas, así como las utilidades no realizadas por al entidad.

El objetivo de éstos, es el de presentar la situación financiera y -- contable de una entidad a los diversos interesados en ella. Entonces el objetivo de los estados financieros consolidados será el de presen -- tar la información de diversas entidades como si fuera una sola.

La finalidad que se persigue con dicho objetivo es la de proporcionar información confiable a los interesados en la compañía controladora, ya que dichas personas serán las responsables de tomar una adecuada -- decisión.

En el aspecto contable se dirá que es necesario y conveniente para ha -- cer una buena consolidación, que tanto la empresa controladora como -- sus subsidiarias tenga un cierto grado de uniformidad en las bases de contabilización y registro de sus operaciones; de lo contrario, la -- consolidación se volvería muy difícil porque los ajustes necesarios para llevar a cabo el proceso de acuerdo a principios de contabilidad serían demasiados, considerando al grupo de empresas como una sola -- entidad económica.

Por lo consiguiente, el proceso a seguir sería:

- 1).- Obtener los estados financieros de las compañías del grupo que habrán de consolidarse.
- 2).- Elaborar o utilizar una hoja de clasificación o de distribución ya elaborada, con la finalidad de uniformar todos los conceptos. Esta hoja es muy útil cuando hay subsidiarias que tienen diferentes -- nombres para las cuentas y/o que estas cuentas se quieran agrupar en un solo concepto.
- 3).- Registrar en hojas de trabajo la consolidación, los estados fi -- nancieros de las compañías que habrán de consolidarse.

4).- Formular los asientos de ajuste y eliminación en asientos de --  
Diario.

5).- Concentrar los asientos de Diario en esquemas de Mayor.

6).- Registrar los asientos de ajuste y eliminación o los saldos de  
estos movimientos en las hojas de trabajo de consolidación.

7).- Sumar horizontal y verticalmente las hojas de trabajo de conso-  
lidación.

8).- Volver a examinar los asientos y las hojas de trabajo de conso-  
lidación para ver si los saldos obtenidos son razonables.

9).- Formular los estados financieros consolidados.

Como se ha dicho, para que una compañía sea controladora de otra, de  
be tener un porcentaje mayor al 25% de su capital.

Los valores de las acciones con las cuales la compañía controladora  
puede invertir, pueden ser los siguientes:

- Valor nominal.
- Valor de mercado.
- Valor en libros.

El valor nominal o normal es aquel que está impreso en la acción. El  
valor de mercado es el valor con el cual se está cotizando en el mer-  
cado con el cual se compra. El valor contable o en libro es el que -  
representa la participación de dicha acción en el capital contable -  
de la empresa, de la cual se poseen las acciones; se obtiene divi-  
diendo el capital contable (una vez deducidos los intereses preferen-  
tes) entre el número de acciones comunes en circulación.

En el momento de comprar una acción, ésta puede adquirir los siguientes  
valores: compra a la par, sobre la par y bajo la par.

Es frecuente encontrar en la contabilidad de la compañía tenedora --  
cuentas de inversión en acciones, cuentas corrientes para operacio-  
nes con subsidiarias, cuentas de ingresos por dividendos, y en algu-  
nos casos, cuentas de utilidades en subsidiarias no distribuidas.



Existen dos métodos para registrar y valorar las inversiones en acciones de la compañía tenedora:

- 1.- Metodo de costo.
- 2.- Metodo de participación.

**Metodo de Costo.**- Consiste en valorar las inversiones en acciones de la compañía tenedora a su costo de adquisición.

**Metodo de Participación.**- Conocido también como el Metodo del Valor en Libros, Metodo del Valor Ajustado o del Valor Actual. Se diferencia del metodo del costo porque reconocerá en todo momento los resultados en las operaciones de las subsidiarias o asociadas, modificando la cuenta de inversión en acciones. Se reconoce la inversión a su valor en libros, llevándose la diferencia con el costo a la fecha de adquisición a una cuenta deudora o acreedora dependiendo de cuál sea mayor.

Cuando una empresa emite obligaciones y posteriormente las retira a un precio diferente al de su valor en libros a esa fecha, surgirá una utilidad o una pérdida en el retiro. Cuando se trata de una entidad consolidada, la adquisición de las obligaciones emitidas por una afiliada de otra afiliada de la misma entidad, generará una utilidad o una pérdida en ese momento, si existiera diferencia entre el valor en libros de las obligaciones de la afiliada emisora y el valor de la compra de la afiliada adquirente. Esta utilidad o pérdida no será registrada por ninguna afiliada. Lo que registran las afiliadas, son los ingresos por intereses y la amortización de la prima o el descuento en la emisión de obligaciones.

**Acciones Preferentes.**- En el caso de que la subsidiaria tenga acciones preferentes, se deberán asignar las utilidades acumuladas en forma proporcional a las acciones comunes y preferentes antes de proceder a la consolidación de estados financieros. Es necesario identificar la cantidad de utilidades acumuladas a la fecha de adquisición de las acciones. Las utilidades que sean posteriores a la adquisición de las acciones, se asignarán a las acciones comunes y preferentes, en la forma en que éstas hayan sido pactadas. Las acciones preferentes podrán ser dividendos acumulativos o no acumulativos, la --

ley solo permite acciones preferentes con dividendos acumulativos.

La Ley General de Sociedades Mercantiles estipula que el dividendo no podrá ser menor del 5% del valor nominal de las acciones.

Podemos concluir que cuando las acciones preferentes sean participativas, las utilidades acumuladas se asignarán entre accionistas comunes y preferentes una vez deducido al dividendo fijo de las acciones preferentes; en el caso de que sean no participativas, se asignará a los accionistas comunes una vez deducido el dividendo fijo antes mencionado.

**Dividendos en Acciones.**- Cuando la subsidiaria no distribuye dividendos en acciones, lo que está haciendo es capitalizar utilidades retenidas. Disminuyendo éstas e incrementando el capital social. Desde el punto de vista de la compañía tenedora, la recepción de los dividendos en acciones de la subsidiaria, no modificará su participación en ella ni modificará la cuenta de inversión en acciones en su total.

Por lo que respecta a la consolidación de estados financieros, la participación de la tenedora fue modificada en cuanto a las cuentas del capital contable, es decir, paso de utilidades acumuladas al capital social.

Esta situación presenta para la compañía tenedora dos variantes diferentes:

- 1.- Que el monto de los dividendos en acciones sea inferior a las utilidades acumuladas a la fecha de adquisición y;
- 2.- Que el monto de los dividendos en acciones sea mayor que las utilidades acumuladas de la subsidiaria a la fecha de adquisición.

Los estados financieros consolidados deben de cumplir con las siguientes reglas de información:

- a).- Definición de entidad consolidada.
- b).- Diferencia entre el costo y el valor en libros de las acciones de las subsidiarias.
- c).- Participación de accionistas minoritarios.

a).- Definición de Entidad Consolidada.- Se deben aclarar las bases utilizadas en la preparación de estos estados. En el caso de que exista exclusión de alguna subsidiaria, deberán mencionarse las razones para ello, mostrándose información sobre los resultados de operación y la situación financiera de las subsidiarias o asociadas no consolidadas, indicándose la participación de la tenedora en dichas compañías.

b).- Diferencia entre el costo y el valor neto en libros de las acciones de las Subsidiarias; Cuando el costo sea superior al valor en libros, y esto no sea identificable con una valuación inadecuada de las cuentas de las subsidiarias, entonces se presentará como último renglón del activo, con el nombre de "exceso del costo sobre el valor en libros de las acciones de la subsidiaria" o con una denominación parecida.

Cuando el valor en libros sea mayor, esta diferencia se presentará -- como un superávit no ganado dentro de las cuentas del capital contable (excepto que esta diferencia sea identificable con una valuación inadecuada de las cuentas de la subsidiaria a la fecha de adquisición)

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

c).- Participación de Accionistas Minoritarios.- Este rubro se presentará en el balance general, antes de la inversión de los accionistas mayoritarios; en el estado de resultados, después de la utilidad o -- pérdida neta, y en el estado de cambios en la situación financiera, -- como un cargo que no requirió de capital de trabajo. La mayoría considera la presentación del interés minoritario entre el pasivo y el capital contable. Sin embargo, hay autores que consideran que los intereses minoritarios deberán presentarse dentro del capital contable -- separando la participación mayoritaria y minoritaria dentro del mismo

La compañía tenedora deberá observar ciertas reglas de presentación -- aplicables a las inversiones en acciones que posee; cuando no consolide los estados financieros que, como vimos, es requisito para pre-

sentar la información financiera. Se establecen las siguientes reglas de presentación para las inversiones en subsidiarias y asociadas no consolidadas:

- a).- La divulgación del método de valuación.
- b).- El monto de las utilidades (o déficit) no distribuidas por las subsidiarias a su tenedora, lo que de hecho representa una restricción a las utilidades acumuladas de la tenedora.
- c).- El ajuste correspondiente por utilidades o pérdidas del período al que se refieran los estados financieros debe mostrarse por separado en el estado de resultados.
- d).- El importe de los dividendos recibidos de compañías asociadas -- y subsidiarias no consolidadas en el período.

En cuanto a los métodos de valuación de inversiones permanentes de la compañía tenedora, había que considerar los siguientes puntos:

- La participación de la cuenta de la inversión en los estados financieros de la tenedora deberá hacerse en un renglón por separado entre el activo circulante y el activo fijo.

- Si la tenedora lleva el método de participación, presentará el exceso del costo sobre el valor en libros en las acciones de las subsidiarias (o crédito mercantil) al final del activo.

- Si el valor en libros es mayor que el costo, esta diferencia se presentará como un superávit no ganado dentro del capital contable.

- Las utilidades en subsidiarias no distribuidas (o pérdidas en subsidiarias no aplicadas) se presentarán en el estado de resultados después de la utilidad (o pérdida neta), y en el balance general como un superávit no ganado (o bien, en el caso de pérdida, como una partida especial dentro del capital contable).

Las reglas de presentación de los tres párrafos anteriores, se refieren al uso de la tenedora del método de participación. Las situaciones que hacen necesaria la aplicación de uno u otro método, se comentaron con amplitud en el capítulo anterior.

## CAPITULO VI

### CONCLUSIONES

Debido a la creciente problemática de la situación económica que atraviesan varios países del mundo, particularmente el nuestro, surgen determinadas repercusiones que afectan a las organizaciones en cuanto a su situación financiera principalmente, como resultado del aumento de precios, costos, la inestabilidad de la moneda, los reajustes salariales, etc., a los que muchas empresas por si solas no pueden hacer frente; es aquí y en estas circunstancias en donde las corporativas adquieren importancia, ya que son agrupadoras de empresas, que en conjunto pueden tener la fuerza financiera y los niveles de operación necesarios para afrontar la situación.

1.- Dada la magnitud que representan las empresas corporativas, la administración de las mismas se dificulta cuando no existen sistemas de información, control, organización, de planeación -- financiera, en el desarrollo de recursos humanos, en el de mercados y en general en el desarrollo integral de las diversas empresas que forman la corporación; dando como resultado una falta de productividad.

2.- La visión de la empresa corporativa como un sistema compuesto por subsistemas dinámicos, tiene como consecuencia; crear la coordinación que se precisa para actuar con oportunidad, o sea, para lograr que los actos de las empresas afiliadas ocurran en el tiempo y en la medida justa. Operar con sistemas, tiene también por objeto crear unos principios de acción común, impulsados por la política de los dirigentes y que a través de los sistemas corporativos, introducen la base fundamental por la cual las operaciones cumplen con las funciones que se requieren para mantener y desarrollar progresivamente organizaciones competitivas.

3.- La correcta aplicación de las diversas fases del Proceso Administrativo a la organización corporativa; permitirá tener una información oportuna que ayude a ejercer un control sobre la administración y productividad de las empresas incorporadas, permitiendo la consolidación de sus recursos y obligaciones, para poder tomar decisiones que ayuden a una mayor productividad.

4.- En las organizaciones y sobre todo en las empresas corporativas; están aumentando el uso de los métodos modernos para la toma de decisiones, ayudando así a los administradores a tratar con -- los muchos y complicados factores implicados en la toma de decisiones en todas y cada una de sus áreas de la organización, tomando una mejor aplicación de los sistemas administrativos para su éxito.

5.- La creciente complejidad de las actividades de las empresas -- del corporativo, ha incrementado el uso de consolidaciones de la información para tomar decisiones. La información cuantitativa -- abundante es obtenida de cada una de las diferentes áreas de las empresas de la corporación y es de vital importancia para mantener informado al centro de decisiones del corporativo.

6.- En algunos casos se podrá elaborar un consolidado de la información de todas las empresas controladas, de acuerdo al tipo de información de que se trate, pero hay casos en que no tendría sentido realizar esta consolidación de información, como en el caso de ventas por producto o por zona geográfica o por uso final cuando cada empresa vende una línea de productos diferentes a un conjunto heterogéneo de mercados.

7.- En cuanto al gran tamaño de las corporaciones, es necesario -- la aplicación de técnicas modernas de Administración así como --- usar mecanismos electrónicos adecuados, investigación de mercados de acuerdo al giro de cada empresa controlada; para que el grupo pueda hacer frente a la competitividad nacional e internacional.

8.- La Administración sigue planeando, organizando, dotando de -- personal, dirigiendo y controlando, no obstante, la cadena de comunicación para la información ha aumentado considerablemente. En

forma esencial las funciones de la controladora y de su administración son las mismas, independientemente del tamaño, pero las complejidades asociadas con ese tamaño han aumentado de modo considerable la necesidad de información para poder administrar a la organización.

9.- A pesar de estas complejidades, la Administración de la Holding funciona. El objetivo del desarrollo o mejoramiento de un sistema de información a la Gerencia, puede aplicarse en gran parte, en términos de los nuevos problemas de los Directores de las controladas; proporcionando el tipo de información que integre las funciones básicas de operación y dar acceso a la Administración de las mismas.

## B I B L I O G R A F I A

- 1.- James L. Riggs.  
Sistemas de Producción.  
México, 1980.  
Editorial Limusa.
- 2.- Koontz-O'Donnell.  
Curso de Administración Moderna.  
México, 1982.  
Editorial Mc. Gran Hill.
- 3.- Joel Lernes.  
Introducción a la Administración y Organización  
de Empresas.  
Serie, S.C.H. AUM.  
México, 1983.  
Editorial Gran Hill.
- 4.- Robert G. Murdiek.  
Sistemas de Información, Basados en computadora  
para la Administración Moderna.  
México, 1985.  
Editorial Diana.
- 5.- F. Pozo Navarro.  
La Dirección por Sistemas.  
México, 1985.  
Editorial Limusa.
- 6.- William A.Bochino  
Sistemas de Información para la Administración.  
México, 1985.  
Editorial Trillas.
- 7.- William J. Estalton.  
Fundamentos de Marketing.  
México, 1984.  
Editorial Mc. Gran Hill.
- 8.- W. M. Pride- O.C. Ferrell.  
Decisiones y Conceptos Básicos.  
México, 1984.  
Editorial Interamericana.
- 9.- Javier Moreno Padilla.  
Leyes Fiscales.  
México, 1984.  
Editorial Trillas.



- 10.- Código de Comercio y Leyes Complementarias.  
México, 1985.  
Editorial Porrúa, S.A.
- 11.- C.L. Bennet.  
Manual de Descripciones de Puestos Ejecutivos.  
México, 1962.  
Editorial C.E.C.S.A.
- 12.- Stephen C. Shao.  
Estadística para Economistas y Administradores  
de Empresas.  
México, 1971.  
Editorial Herrero, Hnos.
- 13.- Philip Kotler.  
Dirección de Mercadotecnia.  
México, 1980.  
Editorial Diana,
- 14.- George R. Terry.  
Principios de Administración.  
México, 1984.  
Editorial C.E.C.S.A.
- 15.- Robert W. Johnson.  
Administración Financiera.  
México, 1976.  
Editorial C.E.C.S.A.
- 16.- Ley del Impuesto Sobre la Renta.  
México, 1985.  
Cuadragésima Tercera Edición.
- 17.- Raúl Servantes Ahumada.  
Derecho Mercantil.  
México, 1973.  
Editorial Herrero, S.A.
- 18.- Fernando Arias Galicia.  
Administración de Recursos Humanos.  
México, 1981.  
Editorial Trillas.
- 19.- Antonio González Hernández y José Manuel Meléndez  
Holding. Compañías Tenedoras, Subsidiarias y  
Asociadas.  
México, 1982.  
Editorial Limusa.
- 20.- Agustín Reyes Ponce.  
Administración de Empresas.  
México, 1984.  
Editorial Limusa.