



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**IMPORTANCIA DEL ELEMENTO HUMANO
ESPECIALIZADO PARA PROMOVER Y
FORTALECER UN CONGLOMERADO.**

Seminario de Investigación Administrativa

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N :

RIVERA BALTIERRA FAUSTINO
SALINAS RODRIGUEZ JUAN MANUEL

DIRECTOR DEL SEMINARIO:
LIC. JOSE GUADALUPE ARRIAGA G.

MEXICO, D. F.

1984.



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	PAG.
1. REFLEXIONES PRELIMINARES	1
2. AGRUPACIONES DE EMPRESAS	2
2.1 Antecedentes	2
2.2 Relaciones intercorporativas	13
2.3 La combinación de empresas	26
3. LA EMPRESA CONTROLADORA	36
3.1 Orígenes	36
3.2 Sus características y concepto de grupo	38
3.3 Tipos de empresas controladoras	50
3.4 Formación de una empresa controladora	52
3.5 Ventajas en la creación de una empresa - controladora	56
4. DEMARCACION DEL PROBLEMA	61
5. DETERMINACION DEL UNIVERSO	64
6. DETERMIANCION DE LA HIPOTESIS	67
7. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	71
8. DISEÑO DE LA INVESTIGACION	72
9. ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION	79

9.1 Estructura organica	80
9.2 Responsabilidades principales del primero y segundo nivel jerárquico.	81
9.3 Planeación Estratégica	87
9.4 Planeación Financiera	101
9.5 Planeación Fiscal	118
9.6 Planeación de los Recursos Humanos Espe-- cializados	128
9.7 Control de Gestión	143
10. CONCLUSIONES	158

En toda organización se conjugan varios elementos como son los materiales, económicos y humanos, principalmente, y aunque todos ellos son indispensables, en lo particular pensamos que el más significativo es el humano, porque es a través de éste como se logran los objetivos que particularmente se haya fijado cualquier ente socio - económico.

Además, no debemos pasar por alto que en gran medida, si no es que en su totalidad, la vida y éxito de cualquier empresa ya sea de servicios y/o productos dependerá de la capacidad administrativa que posea el recurso humano, así como de la identificación para con las metas que se pretendan, de sus habilidades cognoscitivas y psicomotrices, de su capacidad de dirección y coordinación, de su talento e ingenio, su afán de superación, su actitud, su empeño, el anhelo de nuevas conquistas y triunfos, el pretender un mejor control de su propio medio circundante, entre otros aspectos, lo que ha hecho posible el surgimiento y existencia de organizaciones de diferente índole cada día más complejas.

El presente trabajo tiene como finalidad tratar de indagar y conocer en la medida que

sea posible qué recursos tiene el hombre desde - el punto de vista de la dirección, para mantener y justificar la presencia de los grandes conglomerados utilitaristas y que representan la imagen de una sociedad de libre competencia, independientemente del tipo de servicios y/o productos que generen, sean insumos superfluos o fundamentales para la existencia humana.

Por lo expuesto consideramos de interés para el Licenciado en Administración, y como consecuencia de la presente investigación, que - tenga una idea más clara de lo que implican algunos aspectos de la administración en los conglomerados, esperando lograr con ello que este profesionalista tenga una mejor ubicación en el terreno de la realidad.

Esperamos en lo particular detectar -- cómo el hombre mediante el aprovechamiento de -- los factores del medio que le rodea, su capacidad intuitiva que se apoya en su experiencia, -- conocimientos, y el análisis de investigación de los hechos, hace posible el fortalecimiento de -- esas organizaciones complejas.

Resulta atrayente a su vez detectar -- cómo el ser humano se une a otros, y en conjunto contribuye con su esfuerzo simple o complejo, --

dependiendo de la división técnica del trabajo,- para lograr obtener los resultados relativamente deseados.

Por lo expuesto esperamos cumplir con los requisitos del Seminario de Investigación - Administrativa, y como consecuencia de este trabajo contribuir de una manera muy elemental en - algún aspecto, enfoque o punto de vista, de lo - que representa el conglomerado para los estudiosos de la Administración.

2. AGRUPACIONES DE EMPRESAS.

2.1 Antecedentes

Los hechos históricos derivados de los registros legislativos relacionados con decretos que limitan y prohíben ciertas agrupaciones, así como también decisiones emanadas de las Cortes, bien pueden presentar los males más que alabar las virtudes de las agrupaciones de empresas. La información de hechos fuera de las reglas vigentes en una sociedad y relacionada con los grandes negocios hacen una mejor lectura y tienden a recordarse por más tiempo que las historias de los muchos ejemplos de organizaciones que han alcanzado éxito aunque sin embargo son las que han contribuido a que varios países, entre ellos Estados Unidos de Norteamérica tengan mercancías adecuadas para competir en un mercado internacional y le han permitido hacerlo avanzar a posiciones de liderazgo económico.

La mayoría de la agrupaciones de empresas no han hecho mucha historia, algunas de ellas llegaron a ser bien conocidas debido a espectaculares acciones legales en contra de ellas; fueron culpables de no malas intenciones, ya que inadvertidamente habían sobrepasado los límites débilmen-

te dibujados y disparejos de una legislación definida y pobremente redactada; las actitudes del público hacia los grandes negocios oscilaban como péndulo, de la indulgencia y aun de la amistad y del orgullo, al antagonismo pasional, los periodos de bonanza y depresión influyeron profundamente en esos cambios de actitudes, como lo han hecho las plataformas de partidos políticos que patrocinaban la legislación concerniente a las agrupaciones de empresas, pero a pesar de los cambios rápidos de la opinión pública, ha permanecido constante e inmutable una celosa consideración para una competencia libre e inobstaculizada y todo lo que ella implica.

A continuación se describirá una reseña cronológica referente a las agrupaciones de empresas:

1870: En Pensilvania, se deroga la prohibición que tenían las sociedades de adquirir acciones de otras sociedades, ya que en esta fecha hubos intentos esporádicos en las relaciones intercorporativas mediante la propiedad de acciones, reconociendose con ello la potencialidad del capital, sin embargo las cortes habían sostenido consistentemente que en ausencia de una legislación capaz, la compra de acciones de otras corporaciones era un acto ilegal.

1888: El estado de Nueva Jersey permite una ley autorizando a las corporaciones para tener acciones de otras corporaciones sin restricción y aunque esta decisión fue contraria a la tendencia de la opinión en esa época, muchos estados siguieron su guía ya que la competencia entre ellos en la emisión de cartas corporativas era aguda. Esta autorización que llegaba en el momento en que el futuro legal del subterfugio del trust estaba en duda, aclaró el camino para el uso de la forma de combinación de compañía tenedora para sustituir a la descreditada forma del trust. No había duda de que en el medio esta opción podía sostenerse -- legalmente, sin embargo las compañías tenedoras se vieron implicadas en dificultades casi inmediatamente debido a que algunas de ellas apuntaron hacia el monopolio y siguieron con los censurables programas de los trust a los que reemplazaban.

Los políticos habiéndose comprometido sólo de palabra para combatir a los monopolistas y a aquellos que podían impedir la libre competencia, fueron forzados a cumplir sus palabras con hechos, la ley antitrust de 1890 y la ley "Sherman" fue el remedio legislativo federal.

1890: La Ley Sherman, con el título -- "Una Ley para proteger los negocios y el comercio contra las restricciones y monopolios ilegales" --

declara bajo tal situación a todo contrato, o combinación en forma de trust o de otro modo, o conspiración que restrinja los negocios y el comercio interestatal; por otra parte hace que sea un delito castigable para cualquier persona el monopolizar, intentar combinarse o conspirar con otros para monopolizar cualquier parte de los negocios o del comercio entre los varios estados con países extranjeros. Además dispone las definiciones necesarias, establece procedimientos a seguir para las acciones antitrust y determina los castigos que han de imponerse a las personas convictas a las violaciones.

En las decisiones dadas en casos presentados contra la Standard Oil y la American Tobacco, la corte moderó su punto de vista y aflojó la rígida regla que había seguido hasta entonces, en esos casos la corte sostuvo que en todas las circunstancias pertinentes que rodeaban las violaciones alegadas debía considerarse y aplicarse una "regla de razón" para determinar si los actos o combinaciones de que se quejaban eran o no ilegales. La corte sintió que los términos usados en la ley Sherman tenían significados bien conocidos en el derecho consuetudinario y que era la intención del Congreso que tuviera el mismo significado en la ley. Basando su definición en precedentes de las cortes ingle

sas y norteamericanas, la corte llegó a la conclusión de que sólo eran ilegales aquellos convenios que restringían el comercio irrazonablemente. Esta decisión fue criticada porque casi equivalía a la "legislación judicial" cabe hacer notar que el Congreso, aunque había tenido más de 45 años para hacerlo, nunca había tenido la oportunidad de dominar a la Suprema Corte y aclarar el significado de "restricción de comercio" y "monopolio".

1904: La Sherman Act. (con tendencia similar a la Holding), se refiere a la disolución de la Northem Securities Company, sobre la base de que constituía un monopolio, fue un duro golpe para las esperanzas de aquellos que habían puesto su confianza en la forma de combinación de compañía tenedora que la consideraba invulnerable a -- aquellos ataques que habían hecho imposible la -- forma de trust.

1914: Promulgación de la ley Clayton, cuyo enfoque es corregir los abusos que la ley Sherman había dejado de cubrir, y se promulgó la "Federal Trade Commission Act" para tratar los asuntos relacionados con los métodos utilizados en el plano de la competencia que desde luego -- era injusta.

La ley Clayton fue promulgada para --

reforzar a aquellos antitrust en relación con los abusos que la experiencia había mostrado y que estaban inadecuadamente tratados en la ley Sherman. Definía ciertos actos irrazonables, incluyendo -- algunas prácticas de comercio injusto. Los actos estaban entre aquéllos declarados como ilegales -- cuando el efecto es aminorar substancialmente la competencia, o cuándo intentan fomentar un monopolio: (1) discriminaciones de precios entre compradores. (2) arrendamiento o ventas en el que el -- arrendatario o comprador debe estar de acuerdo en no usar artículos de un competidor, del arrendador o vendedor (3) adquisiciones de capital de -- otras corporaciones.

Ley de la Federal Trade Commission, fue aprobada en 1914 poco antes de la ley Clayton, en la que declara ilegales los métodos de competencia conjunta en el comercio interestatal, fue una innovación en la leyes reguladoras en el sentido -- de que cae dentro de las características de legislación preventiva. Las prácticas específicas -- prescritas eran hechos deformados, tales como la publicidad falsa, las prácticas que tendían hacia el monopolio o la restricción del comercio, contratos exclusivos de vinculación, comercio de fijación de precios, sostenimiento de precios de -- ventas, y otras. La ley está administrada por -- la Federal Trade Commission, que investiga los --

actos que se alega son injustos, lleva a cabo audiencias, y expide órdenes obligando a desistirse del uso de prácticas de comercio injusto.

1918-1929: Después de la Primera Guerra Mundial hubo otro resurgimiento en la combinación corporativa, un factor importante fue la decisión de la Suprema Corte en el caso de la United States Steel, de que el tamaño de una corporación no constituye una violación a la ley Sherman y durante los años de 1925 a 1929 el movimiento ganó considerable vigor ya que la prosperidad y facilidad para colocar valores alentó las promociones. La unión de compañías mediante las relaciones de compañías tenedoras sobre todo de servicios públicos continuó inabastada.

1935: La Public Utility Holding Company Act, con la aprobación de ésta, las compañías de distribución de energía eléctrica y gas fueron obligadas a iniciar la simplificación de sus super complicadas estructuras la tendencia en todos los campos fue hacia la eliminación de la excesiva concentración del control sobre las instalaciones productivas y de distribución y la combinación de las complejas relaciones mercantiles que tales concentraciones hacían posible.

A fin de cuentas la ley Clayton se demostró a sí misma que era un instrumento poco

efectivo para combatir la discriminación de precios, no podía usarse para proteger al pequeño comerciante contra las ventajas de precios obtenibles por los compradores en gran escala, especialmente las tiendas en cadena, las disposiciones de la ley Clayton contra la discriminación de precios podía evadirse haciendo que una pequeña diferencia en cantidad fuera la base para una gran diferencia en precio o dándole al gran comprador concesiones de precio en forma de cuotas de corretaje (comisión) o concesiones para publicidad.

1936: La ley Robinson - Patman, esta ley hace que sea ilegal para un comprador en el comercio interestatal que, sabiéndolo, induzca o reciba una discriminación de precio prohibida por la ley, se permiten las concesiones normales y acostumbradas, pero son ilegales las cuotas de corretaje no ganadas, así como lo son la publicidad y otras concesiones no puestas a la disposición de todos los clientes competidores sobre condiciones iguales.

1940-1946: Grandes compañías tomaron a más de 1,800 compañías más pequeñas según informe de la Federal Trade Commission al Congreso, más de un tercio de esas fusiones se realizaron en tres industrias: alimentos, maquinarias y

textiles, el 60% de esas fusiones fueron adquisi--
ciones horizontales, representando la compra de --
empresas que producían productos similares para -
mercados similares.

2.2 Relaciones Intercorporativas

Existen principios, métodos y alternativas a considerar a fin de hacer posible el funcionamiento, control y expansión de las organizaciones, por lo que exponemos las formas de relaciones intercorporativas y que se refieren a las alternativas que se tienen para la agrupación de -- empresas:

1.- Aquellas que a la fecha son obsoletas, aunque se siguen considerando como referencia para promover una mejor estructura y relaciones de esta índole y entre las cuales se encuentran:

El Cartel. Son relaciones basadas en -- convenios, tanto los informales desde los llamados "pactos de caballeros" hasta contratos libres de empresas, como los formales llamados Pools o -- Trust. Consistía en una asociación de empresas -- que establecían acuerdos cuya finalidad era restringir o eliminar la competencia en el mercado -- de un determinado bien o servicio para obtener ma yores beneficios, creando así un monopolio.

Las empresas que participaban en el -- Cartel lo hacían de manera provisional (voluntaria) y no abandonaban su personalidad jurídica ni

su independencia financiera, los acuerdos o convenios acostumbraban mantenerlos en secreto.

Tipos de Cartel:

- De precios. Es aquel en donde dos o más empresas del mismo ramo se ponen de acuerdo para establecer los precios, comprometiéndose a respetarlo.

- De condiciones de Venta. Es aquel en donde todos los productores se comprometen a ofrecer a sus clientes las mismas ventajas, como créditos, plazos, etc.

- Comunidades de Intereses. Las empresas reúnen sus beneficios en un fondo común, a fin de repartirlos periódicamente en determinadas proporciones.

- De reparto del Mercado. Esta es una de las formas más comunes de Cartel, en la que a cada participante se le asigna una área geográfica determinada en la que desarrolla su actividad y donde se convierte en monopolista, los demás asociados tienen prohibida su entrada en esta área.

- De Producto. Es aquel en donde las empresas se reparten entre ellas una gama determi-

nada de productos, especializándose cada una en -- uno o en un reducido número de aquéllos, se le denomina también acuerdos de especialización.

El éxito del Cartel reside en que éste -- agrupe a todos los productores y que exista una disciplina en el cumplimiento de los acuerdos, también se requiere la no existencia de productos -- substitutos del que es objeto el Cartel. Este -- tipo de acuerdos se desarrollaban con preferencias en periodos de depresión o decadencia de un sector o actividad, el ámbito de actuación del Cartel puede ser local, comercial, nacional e internacional, esta forma de relación intercorporativa hoy en día ya no se ve.

El Pool. Una de las primeras relaciones intercorporativas, aunque obsoleta, consiste en -- una asociación formal de empresas para lograr más-- o menos los mismos fines que el "pacto de caballeros", se acostumbraba, aunque no necesariamente reducirlo a un escrito y a menudo era confidencial, -- parcial o totalmente.

Como el "pacto de caballeros" no se podría hacer cumplir porque los bienes buscados estaban condenados por las bases de la política pública, también era inestable ya que cualquier miembro podía sustraerse a voluntad, sin ninguna pena, sus

insuficiencias inducían a los hombres de negocios a buscar una relación más comprometedora y legalmente aceptable.

El Trust. La forma en que aparece el trust es la del "voting trust" (trust de voto), de acuerdo con este documento formal, los accionistas de las compañías en combinación transferían a los fideicomitentes todas o un número suficiente de sus respectivas acciones de voto para asegurar el control de los fideicomisarios, a cambio recibían certificados de fideicomiso o "Trust" de negociabilidad limitada y que les dan derecho a una parte de los dividendos, los fideicomisarios votaban entonces por las acciones de varias corporaciones de acuerdo con los intereses de todo el grupo, las utilidades se colocaban en un fondo común del cual se hacía la distribución a los tenedores de certificados de "Trust" o fideicomiso.

Poco después de que el Trust se adaptó a una forma de combinación mercantil el subterfugio quedó sujeto a un cuidadoso escrutinio de parte de las cortes. Dos decisiones mostraron a los abogados corporativos que la forma de organización de trust, no era menos vulnerable desde un punto de vista legal, que lo que había sido el Pool, fue también el recurso del trust el que levantó la indignación pública y dio origen a la legislación --

antitrust.

El Consorcio. Se le define como una reunión de empresas, cuyo género de negocios sea similar, para su robustecimiento económico y de sus técnicas de producción en la que cada empresa conserva su independencia, por lo menos en el aspecto externo, se encuentran ligadas unas con otras por relaciones de carácter capitalista, hallándose sujetas a una dirección común.

Los consorcios se crean en defensa contra la libre concurrencia y en la economía moderna se presentan para racionalizar la producción, las agrupaciones en consorcio no pierden su autonomía de desarrollo y actividad comprometiéndose sólo a observar los lineamientos del consorcio.

Las Unidades de Fomento. El decreto del 19 de junio de 1973 en su artículo primero define a las unidades de fomento de la siguiente forma: "Son unidades económicas que fomentan el desarrollo industrial del país y se forman por una sociedad de fomento y una o más sociedades promovidas".¹

Este artículo menciona también que "para

1. Decreto presidencial del 19 de Junio de 1973 publicado en el Diario Oficial de la Federación al día siguiente.

que la unidad económica pueda utilizar las medidas de estímulo que establece este decreto, la sociedad de fomento deberá comprobar ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, que el conjunto de las sociedades que la forman, incrementan sus ventas y servicios en un tanto por ciento equivalente al compuesto por la suma del índice de crecimiento de la actividad industrial del país y el 20% de -- dicho índice, así como los que obtienen incrementos significativos en los términos del artículo segundo, por lo menos en cinco actividades de las que a continuación se mencionan:

- I. Mexicanización de sociedades con mayoría de -- inversión extranjera;
- II. Creación de nuevos empleos;
- III. Creación de nuevas empresas industriales y de turismo;
- IV. Desarrollo tecnológico nacional;
- V. Aumento de las exportaciones;
- VI. Substitución de importaciones;
- VII. Inversión en zonas de menor desarrollo económico relativo;
- VIII. Industrialización de recursos naturales;
- IX. Ampliación de empresas industriales y de turismo;
- X. Colocación de acciones entre el público.

Ahora definiremos los componentes que se

desprenden de la definición de las Unidades de Fomento, que son:

La Sociedad de Fomento, y
La Sociedad Promovida.

Sociedad de Fomento. Para el decreto-presidencial ya anteriormente citado, en su artículo tercero, se denomina sociedad de fomento a la sociedad anónima mexicana legalmente constituida y que satisface los siguientes requisitos:

"Deberá tener su capital totalmente suscrito salvo que sea de capital variable". Fracción I.

"Deberá estar constituida por mexicanos o de sociedades mexicanas con cláusula de exclusión de extranjeros en las que a su vez las sociedades mexicanas que sean socias deberán tener la misma cláusula" Fracción II.

"Que ninguna de sus acciones sea propiedad de una sociedad en la que la sociedad de fomento sea socia" Fracción III.

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

"Que invierta por los menos el 75% de sus activos en empresas industriales, de turismo o en otorgamiento de crédito a las mismas sin que en este -- último caso la inversión exceda del 30%". Frac--- ción V.

Sociedad Promovida. El mismo decreto - en su artículo cuarto, denomina sociedad promovi- da a la sociedad anónima mexicana legalmente cons- tituída y que satisface los siguientes requisitos:

- Que la sociedad de fomento controle directa o - indirectamente más del 50% de las acciones comu- nes de la sociedad.
- Que la dirección y administración de la empresa esté a cargo de mexicanos. Cuando la sociedad- cuente con un consejo de administración, la -- mayoría de los integrantes deben ser mexicanos.
- Que no sea institución de crédito, de seguros o de fianzas u organización auxiliar de crédito.
- Que invierta por lo menos el 75% de sus recur-- sos en activos industriales o de turismo, salvo los casos que se refieren a los incisos c) y e) de la fracción IV del artículo tercero.
- Que no sea propietaria de acciones de una socie- dad que controle directa o indirectamente accio- nes de la sociedad de fomento, ni de una socie- dad que controle directa o indirectamente accio- nes de la propia sociedad.

2.- En este segundo grupo se encuentran las combinaciones de uso corriente, las más usuales en esta época son:

La Fusión. Con el fin de precisar lo mejor posible el concepto de fusión de empresas o corporaciones, citaremos algunas definiciones que nos brindan tratadistas importantes:

- Alfredo Sesma.- "La Fusión es el acto por medio del cual dos o más sociedades de la misma o de distinta naturaleza jurídica se unen a una que subsiste, o bien para constituir una nueva sociedad de la misma naturaleza jurídica, a cualquiera de las empresas que se fusionan". 2

- Lyon Cohen.- "Se entiende por fusión la reunión de dos o más sociedades hasta entonces distintas de suerte que vengán a formar una sola sociedad". 3

2. Sánchez Aldana de la Torre, Julio. Tesis.- Aspectos Generales de la Fusión de Sociedades Mercantiles. México, 1959, p. 11

3. Ibid., P. 11

- Joaquín Garríguez.- "Fusión es la transmisión del Patrimonio entero de una so--
ciedad a otra, a cambio de ac--
ciones que entrega la socie--
dad que recibe ese patrimo --
nio". 4

- Oscar Vázquez del -
Mercado.-

"Por fusión debe entenderse -
a la reunión de dos o más pa-
trimonios sociales, cuyos ti-
tulares desaparecen para dar-
nacimiento a uno nuevo, o cuan-
do sobrevive un titular éste
absorbe el patrimonio de to--
das y cada una de las demás".5

En nuestro concepto podemos decir que fu-
sión es cuando una o más corporaciones se funden --
en una ya existente para formar un solo patrimonio.

Existen dos formas de fusión que son las-
siguientes:

-
4. Sánchez Aldana de la Torre, Julio. Tesis.- As--
pectos Generales de la Fusión de Sociedades Mer-
cantiles. México, 1959, p. 11.
 5. Ibid., p. 11.

- Fusión por creación de una nueva sociedad: -- es cuando dos o más empresas se fusionan y -- desaparecen jurídicamente para crear una nueva sociedad de la misma o distinta naturaleza jurídica a las sociedades fusionadas. En este caso se habla de fusión propiamente dicha.

- Fusión por absorción e incorporación: es cuando dos o más sociedades acuerdan incorporarse a una de ellas que es la sociedad absorbente -- y que subsiste, desapareciendo jurídicamente -- las demás.

Por otra parte la fusión puede ser:

Homogénea. Para que la fusión sea ventajosa para los socios se requiere que las empresas que ven-- gan a fusionarse sean homogéneas en cuanto a fina-- lidad y objeto.

Mediante integración horizontal. Es cuando su -- actividad se desenvuelve en el mismo campo del -- proceso productivo sólo que atendiendo a diversas tareas.

Mediante integración vertical. Significa que -- sean correlativas, cuando su actividad se desarro-- lla en estudios cronológicamente subsecuentes, -- que se integran sucesivamente de modo que el pro--

ducto de una sea la materia prima de la otra.

Combinación por venta de activos o por arrendamiento de activos.

- Por venta de Activo. Una combinación provocada por la venta de activos de una empresa a otra, también se llama fusión cuando resulta en la conjunción de todos los activos de la empresa vendedora con los de la empresa compradora. Es aquí donde la empresa vendedora pone fin a su existencia independiente y pierde su identidad, por otro lado, si sólo vende parte de sus activos, como por ejemplo un departamento del negocio, entonces únicamente esa parte se integra a la empresa compradora y la empresa vendedora puede continuar sus actividades con el -- activo que ha retenido, a esto no se le llamaría ya una fusión sino una compra y venta de -- activo.

- Por arrendamiento de activos. Una empresa puede obtener el uso, beneficio y control sobre -- los activos de otra sin dañar la propiedad, -- por medio de un arrendamiento de activos. Este es un convenio contractual a corto plazo -- entre la empresa propietaria, llamada arrendatario y la empresa que intenta hacer uso de la propiedad, llamada arrendador. El primero --

retiene el título de propiedad sobre el activo y recibe una renta a cambio de conceder el derecho a su uso.

Holding o Compañía Controladora. Esta es la forma de combinación más usual en la actualidad debido a la gran cantidad de ventajas que ofrece este tipo de estructura jurídica, de manera general entre estas ventajas están la eliminación de la competencia y el permitir una producción a gran escala, considerándose éstas entre las más importantes. Debido a que el concepto - Holding traducido al español "Compañía Controladora", es la parte esencial objeto de estudio en el presente trabajo, le dedicaremos un punto por separado en el que se explicará en forma amplia y detallada todo lo relativo a esta forma de combinación.

2.3 La Combinación de Empresas.

La combinación de empresas consiste en la unión o concentración de dos o más empresas -- bajo una dirección común, con la finalidad de cumplir de la mejor manera posible con el objetivo -- para el que fueron creadas y que pueden ir desde -- una fusión, una adquisición, ya sea total o con -- participación en el capital contable de otra com -- pañía, hasta un simple acuerdo contractual sobre -- alguna cuestión. Fig. (2.3.1.).

Para explicar la combinación de empre -- sas la más común es la del crecimiento y la expan -- sión. La empresa debido al sistema económico en -- que se encuentra, presenta cierta tendencia a cre -- cer, aunque varias veces esta tendencia se ve -- limitada por la escasez de generación de fondos -- y la falta de inversión.

Causas de la expansión de empresas. -- -- La búsqueda de las mayores utilidades ha sido una de las principales características de la expan -- sión de las empresas, este objetivo buscado nor -- malmente por todas ellas ha sido para muchos auto -- res la finalidad básica, sin embargo este objeti -- vo ha ido perdiendo adeptos.

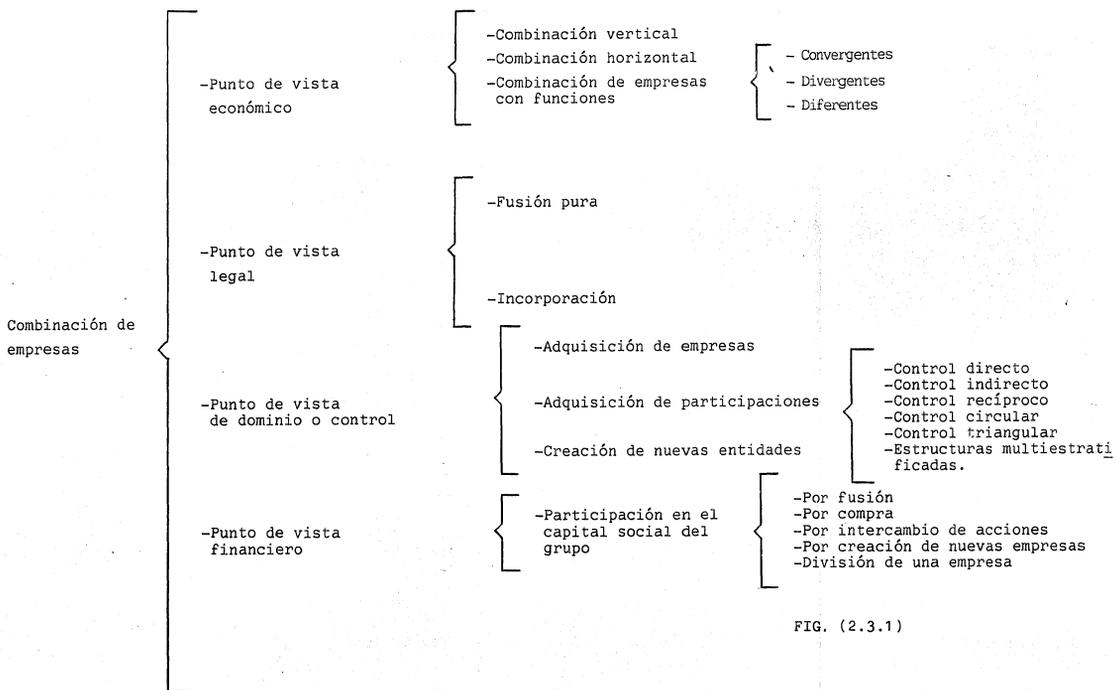


FIG. (2.3.1)

Otras causas son:

- Crecimiento de la demanda
- Cambios tecnológicos
- Descubrimientos e innovaciones
- Búsqueda de una mejor posición en el mercado

Formas de lograr la expansión.- Todas las expansiones de negocios pueden ser clasificadas como:

a) Crecimiento interno. Este se deriva del aumento de las operaciones de la empresa, el cual es resultado de la demanda de sus bienes o servicios, del establecimiento de nuevas áreas geográficas, etc., financiadas por las utilidades o por aportaciones de capital.

b) Crecimiento externo. Este se deriva de la adquisición de empresas con operaciones preexistentes, pudiéndose llevar a cabo ésta por medio de la compra de la empresa, por medio de la fusión o logrando el control mediante participación mayoritaria en el capital contable, también mediante la creación de nuevas empresas.

Combinación de empresas desde el punto de vista económico.- Esta clasificación se basa en las diversas actividades que realizan las empresas miembros del grupo. Desde este punto de vista la combinación de empresas puede ser de la siguiente manera:

a) Combinación horizontal. Son aquellas en las que las empresas miembros del grupo desarrollan una misma actividad.

b) Combinación vertical. Esta combinación se da cuando varias empresas se encuentran ligadas en etapas sucesivas del proceso productivo, pudiendo ir desde la elaboración de la materia prima hasta la distribución del artículo terminado.

Existen también combinaciones de empresas atendiendo a la función que realizan dentro del grupo y la Escuela Superior de Comercio y Administración del Instituto Politécnico Nacional propone la siguiente clasificación.

a) Combinaciones con funciones convergentes. Cuando de la producción normal de alguna de las empresas del grupo, surgen coproductos o subproductos que pueden ser aprovechados en la producción de otras empresas del grupo.

c) Combinaciones con funciones diferentes. Se da cuando nos encontramos empresas de un grupo que desarrollan actividades sin ninguna interrelación.

Combinación de empresas desde el punto de vista legal. Debemos hacer notar que existen diversas clasificaciones de la combinación de empresas desde el punto de vista legal, algunas de ellas con diversos criterios y otras amoldadas

a la legislación del país de que se trate. Sin embargo, para efectos de nuestra investigación - consideramos adecuada la clasificación que hace la Escuela Superior de Comercio y Administración del Instituto Politécnico Nacional con base en - la Ley General de Sociedades Mercantiles, que -- reconoce a la fusión como única forma legal de - combinación de empresas, haciendo referencia a - dos tipos de fusión que son:

1) Fusión pura: Se da cuando las em-- presas fusionadas desaparecen como entidades le-- gales independientes y surge una nueva que ad -- quiere las obligaciones y derechos de aquéllas.

2) Incorporación: Es la subsistencia - de una de las empresas fusionadas, la cual ad -- quiere los derechos y obligaciones de las que -- dejan de existir.

Combinación de empresas atendiendo a la forma de dominio o control.- De la clasifica -- ción de tipo legal propuesta por Hausmann¹, tene mos la siguiente clasificación:

- a) Adquisición de empresas
- b) Adquisición de participaciones

1. González Hernández, Antonio, Meléndez Sigríst, J. Manuel. Holding. Limusa. México. 1982. p.18

- c) Creación de nuevas entidades con fines de unión de empresas.

En el caso de adquisición de empresas, no se puede hablar de grado de dominio o de control, ya que la empresa adquirida pierde su personalidad jurídica y pasa a formar parte de otra empresa.

En los casos b y c, la empresa en la cual se participa o la empresa creada no pierde su personalidad jurídica y constituyen unidades independientes. Sin embargo se puede ejercer el control en las operaciones de dichas compañías como sigue:

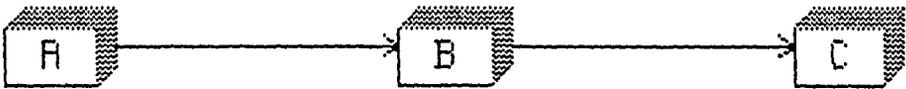
- Control directo. Este tipo de control se da cuando la empresa controladora, tenedora o matriz participa en el capital contable de una subsidiaria o crea una entidad económica denominada sucursal, y se presenta así:



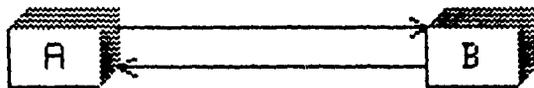
En donde A es la empresa que domina o controla y B es la empresa controlada o dominada; siendo ésta una forma de dominio o control simple, el cual normalmente se representa en forma -

de porcentaje sobre el capital de la empresa controlada.

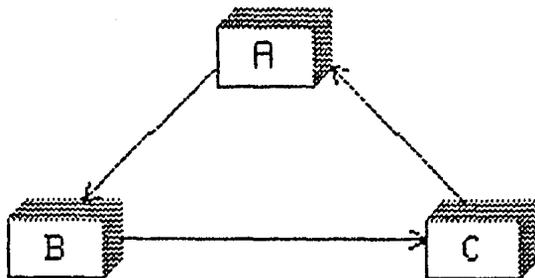
- Control indirecto. Este tipo de dominio se da cuando en la estructura del grupo la empresa A participa en el capital de la empresa B y ésta a su vez participa en el capital de C, lo que da como resultado que la empresa A controle o domine indirectamente a la empresa C.



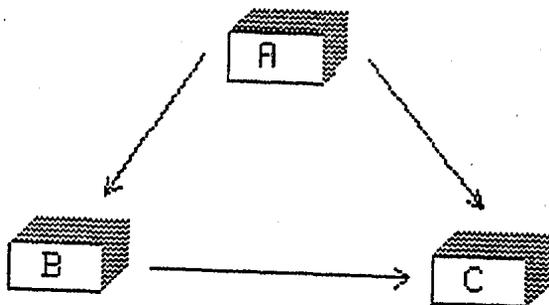
- Control recíproco. Este tipo de control o dominio se da cuando la empresa A participa en el capital de la empresa B y ésta a su vez participa en el capital de la empresa A, es decir hay una participación simultánea.



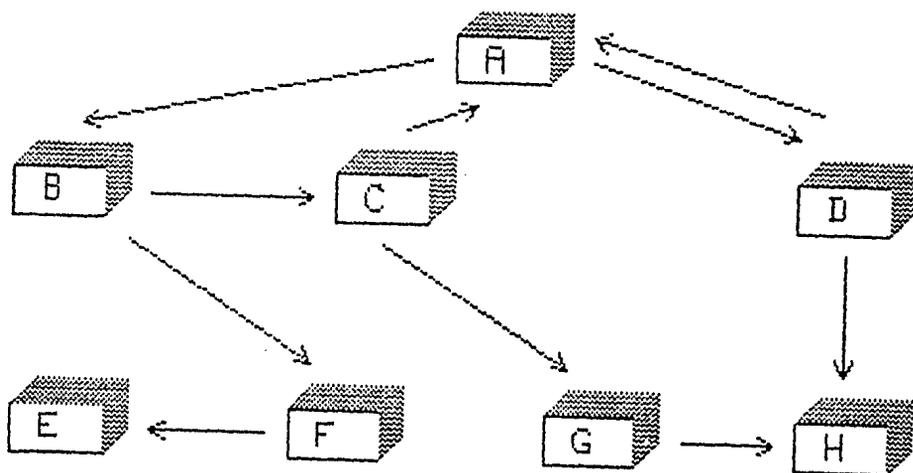
- Control circular. Este tipo de control o dominio se da de la combinación de un control directo y un control recíproco, de ahí que la empresa A tiene inversión de sí misma indirectamente.



- Control triangular. Este tipo de control o dominio, se da de la combinación de un control directo y un control indirecto, aquí la empresa A participa en el capital de la empresa B y en el capital de la empresa C; y a su vez domina indirectamente a la empresa C porque B participa en C.



- Estructuras multiestratificadas. Surge cuando la combinación de empresas se vuelve más compleja, debido a que se tienen varios estratos (4 o más), lo que hace más compleja la estructura.



Combinación de empresas desde el punto de vista financiero.- Desde el punto de vista financiero la combinación de empresas se puede llevar a cabo por:

a) Fusión de empresas. Como ya vimos anteriormente que a través de la fusión dos o más empresas son entidades jurídicas y económicas independientes se unen desapareciendo sus personalidades jurídicas creándose una nueva, o subsiste -- una desapareciendo las demás. Aquella que subsista se hará cargo de los activos y pasivos de las -- otras empresas y realizará pagos en efectivo a -- los accionistas de las empresas fusionantes, en -- acciones de la nueva compañía o en ambas formas.

b) Compra. Esta combinación se lleva a cabo por la compañía adquiriente mediante la adquisición total de las acciones de una empresa o de -- la mayoría de ellas a cambio de cierta cantidad de

dinero. Cuando se adquiere totalmente la empresa ésta desaparece y pasa a formar parte de la compañía adquiriente, y cuando se adquiere la mayoría de las acciones, la empresa de la que se obtuvieron las acciones se mantiene independiente, aun que se encuentre bajo su control.

c) Por intercambio de acciones. Cuando una empresa entrega parte de sus acciones a otra, y ésta a su vez efectúa un aumento de capital social, entregando las nuevas a los accionistas de la primera.

d) Creación de nuevas empresas. En este caso la empresa que crea a otra empresa, puede guardar la mayoría de las acciones y el resto colocarlo entre el público inversionista con el objeto de mantener control sobre las operaciones de la empresa.

e) División de una empresa. Cuando una empresa crea otras nuevas, ésta puede ser de dos formas, una es la división total de una empresa en varias y la segunda, dividir una parte de ella en una o más empresas. En el caso de la división total la empresa cambiaría a los accionistas las acciones de la organización dividida por acciones de las nuevas empresas, y si es la segunda forma, se podrá cambiar parte de las antiguas acciones a los accionistas por acciones de la nueva empresa.

3. LA EMPRESA CONTROLADORA.

3.1 Orígenes

Si recordamos lo visto en el punto relacionado con los antecedentes de la empresa controladora y en el cual se hizo hincapié que el primer país que se preocupó por legislar sobre ese tema, fue los Estados Unidos de Norteamérica, y es en el estado de Nueva Jersey en el año de 1888, donde se promulgó una ley que permitía a las sociedades adquirir acciones de otras, esta opción dio origen a la empresa en la que se centraliza la presente investigación.

Hasta 1964 era difícil agrupar en México a varias empresas bajo el régimen de una empresa controladora, aun cuando estaba permitido por la legislación mexicana, pero la ley del Impuesto Sobre la Renta representaba un gran obstáculo por ser desfavorable a los intereses de quienes podían recurrir a esta opción. Por este motivo sólo funcionaban en México como empresas controladoras las sociedades de inversión reglamentadas en forma estricta por una ley que requería la diversificación de la cartera y eran controladas por la Comisión Nacional Bancaria, así como otros grupos de empresas en las que siempre igualaban los ingresos gravados y los gastos deducibles. La incidencia des-

favorable a que nos referimos consistía en la duplicación del Impuesto Sobre la Renta (ganancias-distribuíbles), ya que las subsidiarias lo pagaban y la controladora lo volvía a pagar sobre el mismo ingreso. Fue hasta el 1° de enero de 1965-cuando entró en vigor la ley del Impuesto Sobre la Renta que elimina la duplicación en el pago -- del impuesto, disponiendo que los causantes del -- impuesto al ingreso global de la empresas no consideraran como ingresos acumulables los dividendos -- percibidos, cuando fueran pagados por sociedades-- que operen en el país y por las empresas mexica-- nas que funcionen en el extranjero; además se -- permitió reinvertir las utilidades obtenidas.

Hoy en día los negocios en México se enuentran constituidos bajo una estructura jurídica financiera que permite que los accionistas de una sociedad al tener las posibilidades de invertir en otras empresas, lo hagan a través de la -- compra de acciones de otros negocios por conducto de la empresa que originalmente formaron. Asimismo en ocasiones la empresa en la que invirtieron originalmente si ha adquirido la mayoría de acciones de otras sociedades tiene la opción de surgir como empresa controladora. Haciendo los ajustes pertinentes para fungir como tal, esta alternativa en nuestros días es considerada la forma de concentración de empresas más completa. (Fig. (3.1.1.))

ORGANIZACION ACTUAL DE LOS NEGOCIOS

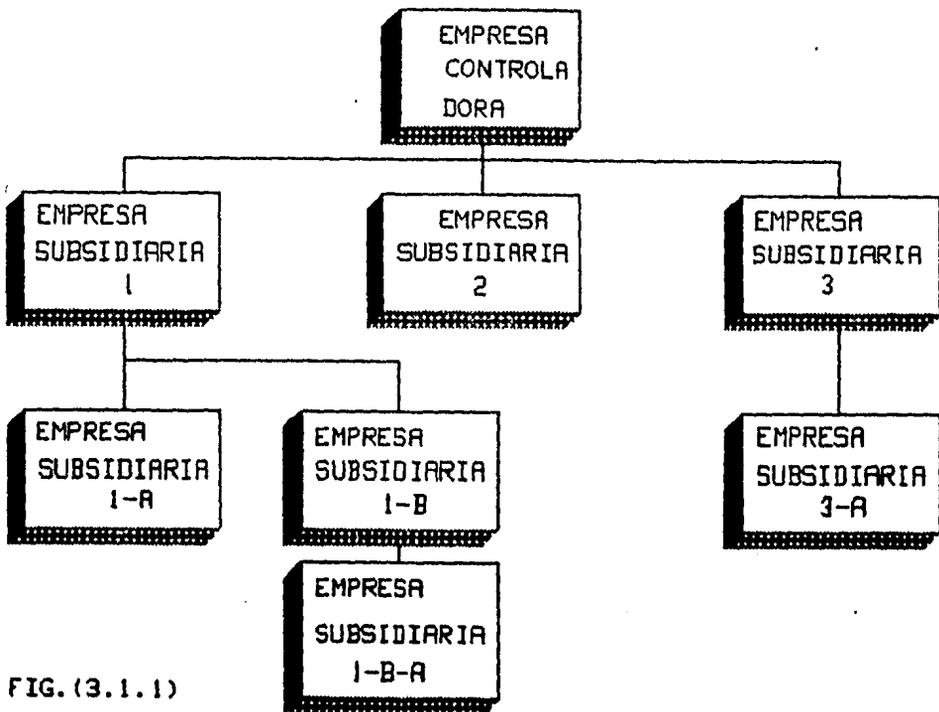


FIG. (3.1.1)

3.2 Sus características y concepto de grupo.

Referente a la empresa controladora es necesario tener un concepto claro de su significado, por lo que antes de mencionar sus características mencionaremos algunas definiciones que se hacen sobre ella:

Empresa controladora :

"Es aquella empresa que posee acciones de otras sociedades, a las que comúnmente se les denomina subsidiarias, y debido al porcentaje mayoritario del capital o a otras condiciones estatutarias se puede tener el control de esas empresas cuyas acciones se poseen".¹

C.P. José A. Esseverri.

1. Ahuja Esseverri, José. Apuntes de Aspectos Fiscales. México, I.M.E.F. (s.a.)

"Es aquella compañía que tendrá el control tanto administrativo como financiero de las empresas que integran su grupo empresarial, formando así un mundo individual, una red de asuntos convencionales que relacionan exclusivamente a la empresa dominatriz con las empresas dominadas".²

Lic. Eduardo A. Johnson Okhuysen

También la define como:

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

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

C.P. Efraín Lechuga Santillán

"Son empresas cuyo objeto social preponderante es la tenencia de la totalidad o de la mayoría, suficiente para ejercer control, de las acciones representativas del capital de otras empresas: industriales, comerciales, bancarias e inmobiliarias".⁵

Lic. Ismael de la Garza R.

2. Johnson Okhuysen, Eduardo A. Compañía Dominatriz, Holding Company. 3a. edición, Pac, México, 1984. p. 19

3. Ibid., p. 23

4. Lechuga Santillán, Efraín. Instituto Superior de Estudios Fiscales, A.C. (s.a.)

5. De la Garza R., Ismael. Apuntes de aspectos Legales. - - México, I.M.E.F. (s.a.)

"Para efectos de esta ley se consideran sociedades mercantiles controladoras aquellas que sean propietarias de más del 50% de las acciones con derecho a voto de otra u otras sociedades controladas, inclusive cuando dicha propiedad se tenga por conducto de otras sociedades que a su vez sean controladas por la misma controladora".⁶

Ley del Impuesto Sobre la Renta.
Artículo 57-A.

Ahora bien, el objetivo en la creación de empresas controladoras es el de conjuntar en un centro de decisión el desarrollo y crecimiento de un grupo de empresas.

Sólo serán aceptadas como empresas controladoras aquellas que contengan las siguientes características:

a) La adquisición de acciones será siempre del 51% ó más en todas las empresas adquiridas.

b) Que tenga el control operacional, financiero y administrativo de las empresas promovidas.

6. Ley del Impuesto Sobre la Renta y su Reglamento. Art. 57-A, p. 79

c) Que cada una de las empresas agrupadas tengan personalidad jurídica propia.

Características de fondo.

- Permiten la asociación minoritaria -- únicamente en aquellos negocios en que se tenga interés en tenerla (por conveniencias de financiamientos, de patentes, de tecnología o de mercados).
- Permiten la inversión en giros de negocios que por ley no pueden estar en una misma entidad legal.
- Permiten la diversificación de riesgos al tener los negocios diferente personalidad jurídica.
- Facilitan el retiro de los negocios en los cuales no se tenga interés, al ser más fácil y económico vender acciones-- que vender activos.
- Facilitan el uso eficiente de la capacidad de endeudamiento al permitir -- canalizar el apalancamiento financiero de la controladora, a la formación de capital que servirá de base para el -- financiamiento de las empresas controladas.

Características de forma.

- Facilitan la congregación de grandes capitales
- Facilitan el apoyo económico entre un grupo de empresas.
- Facilitan la reinversión de la utilidades, debido a la creación y desarrollo de empresas en forma continua, manteniendo activa su inversión y diversificando sus riesgos.
- Facilitan el proceso de información para el adecuado control administrativo en cada uno de los negocios.
- Brindan una imagen de grupo, permitiendo una posición fuerte para con negociaciones de financiamiento, compras, mercadeo, etc.
- Facilitan la entrada de mercados nuevos, a través de adquisiciones de empresas en marcha.
- Facilitan la separación de rendimientos sobre activos y acciones.
- Permiten el proceso de identidad de la administración de cada negocio, ayudando al equilibrio responsabilidad-autoridad.
- Ostentan poder e imagen dentro del mercado bursátil, en una sola acción, en lugar de muchas acciones.

- Facilitan la operación del accionista final al tener representada su inversión por acciones de una sola empresa en lugar de muchas empresas.

Como grupos empresariales.- Dada la complejidad que se tiene para establecer una definición exacta de lo que es un grupo de empresas, es importante primero definir qué se entiende por grupo, lo que al respecto se menciona lo siguiente:

"Pluralidad de seres o cosas que forman un conjunto, material o mentalmente considerado".⁷

Desglosando cada una de las palabras -- componentes de esta definición, nos encontramos -- que las palabras pluralidad significa "calidad de ser más de uno", y conjunto es "unido a otro, incorporado o aliado".

En México se dice que existe un grupo -- de empresas cuando las mismas tienen total o parcialmente accionistas comunes, o sea que una em--presa forma parte de un grupo cuando sus accionistas a su vez tienen inversiones en otras empresas.

7. Apuntes de la clase de Psicología de los Grupos de trabajo, 1983.

De la combinación de los elementos anteriores, se puede ya establecer una definición de lo que significa "grupo de empresas":

"Es cuando se encuentra más de una empresa unida, aliada o incorporada a otra, teniendo entre sí acciones comunes, donde éstas no necesariamente deben tener una actividad similar."

Los elementos que componen a un grupo de empresas pueden ser:

- a) La empresa controladora.- Es aquella -- compañía propietaria de más del 50% de las acciones ordinarias de otra empresa. Fig. (3.2.1.)
- b) La empresa subsidiaria. Es aquella -- compañía cuya mayoría de acciones (más del 50%) son propiedad de otra empresa. Fig. (3.2.1.)
- c) La empresa asociada.- Es una compañía de la cual otra empresa es propietaria de no menos del 25% y no más del 50% de las acciones ordinarias en circulación. Fig. (3.2.1.)

d) La empresa afiliada.- Es aquella compa_ñía que, sin tener inversiones de im-
portancia entre sí tienen accionistas
comunes que son dueños del 25% o más -
de sus acciones ordinarias. Fig.(3.2.1)

ELEMENTOS QUE COMPONEN UN GRUPO DE EMPRESA

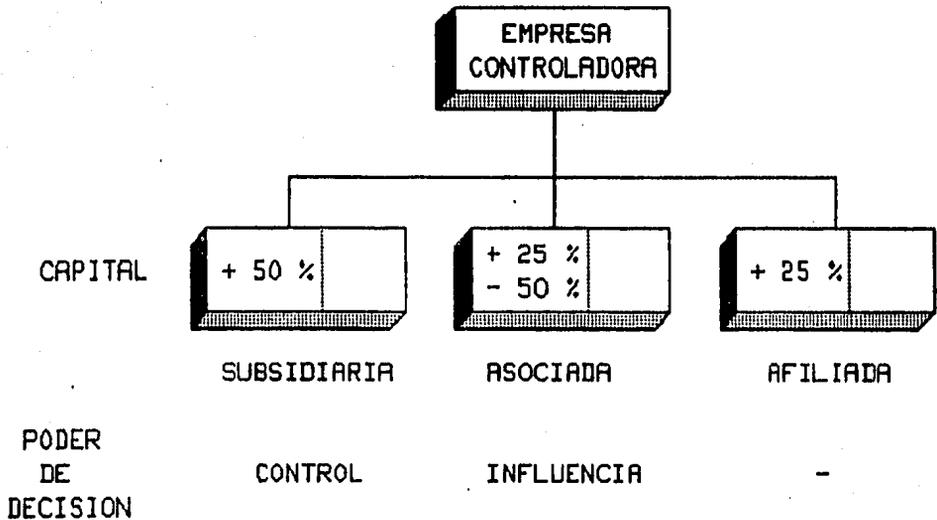
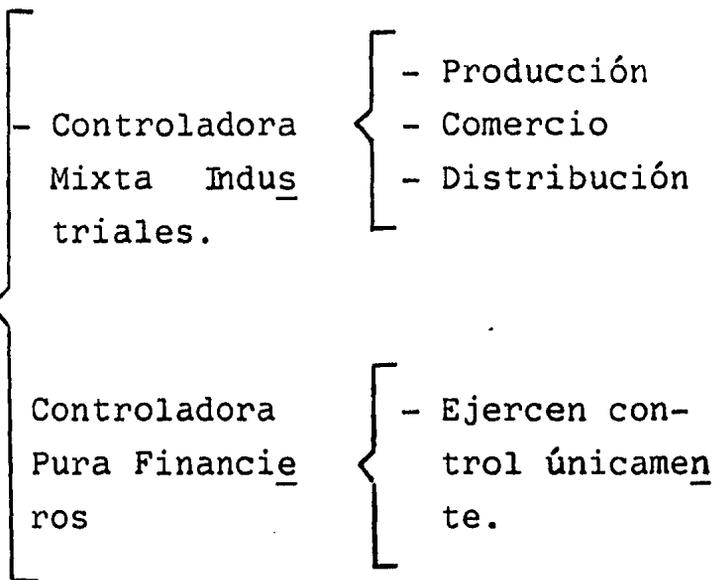


FIG (3.2.1)

La clasificación

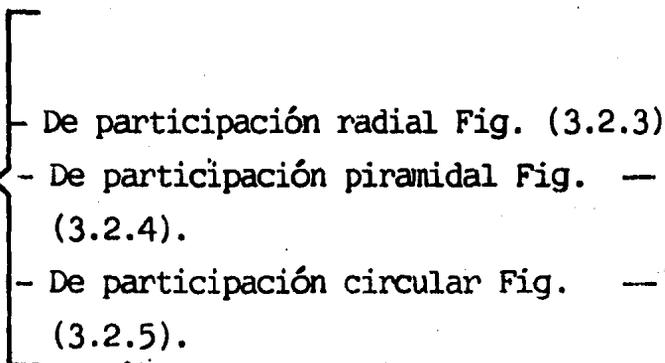
A) Por su actividad



Controladora Mixta.- Es aquella compañía que controla un grupo de empresas operativas, en la que cada una de las cuales realiza un negocio separado en una línea aleada o una división--separada, es decir; no esta destinada a un fin --específico. Fig. (3.2.2).

Controladora Pura.- Es una compañía - no operativa, organizada con el propósito de invertir su capital en las acciones de otras compañías cuyo objetivo es el de dirigir o administrar. Fig. (3.2.2).

B) Por su estructura



Por su naturaleza jurídica.- persona moral, mercantil, distinta a subsidiarias, con obligaciones, derechos, patrimonio, domicilio y nacionalidad propios.

La controladora responde a sus actos y - de sus contratos, pero no de las deudas u obligaciones contraídas por sociedades de las cuales es socio (Gay de Montella).

POR SU ACTIVIDAD

CONTROLADORA PURA
CONTROLADORA MIXTA

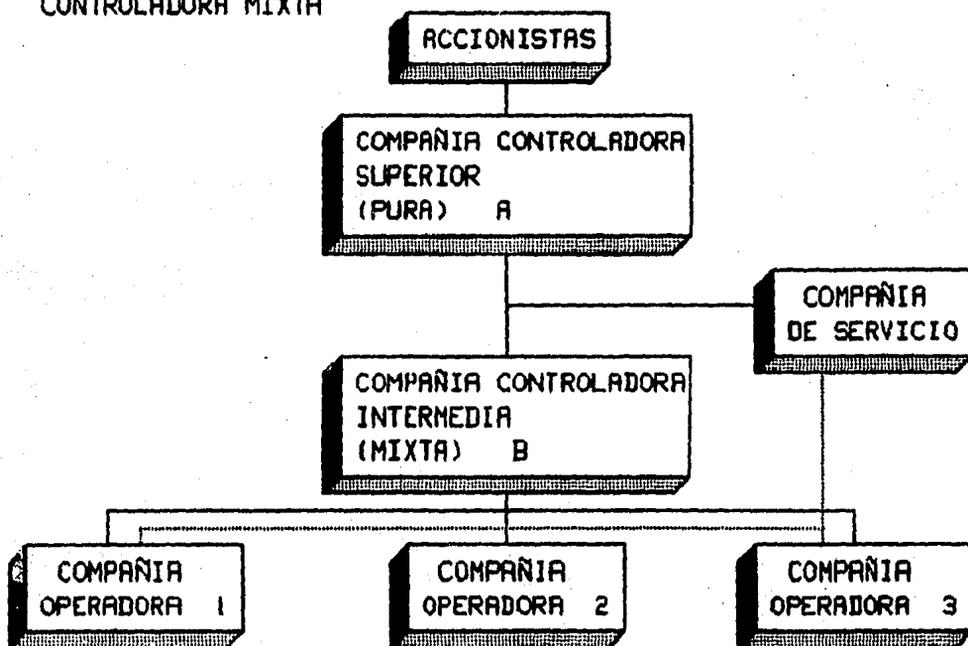


FIG (3.2.2)

POR SU ESTRUCTURA

DE PARTICIPACION RADIAL

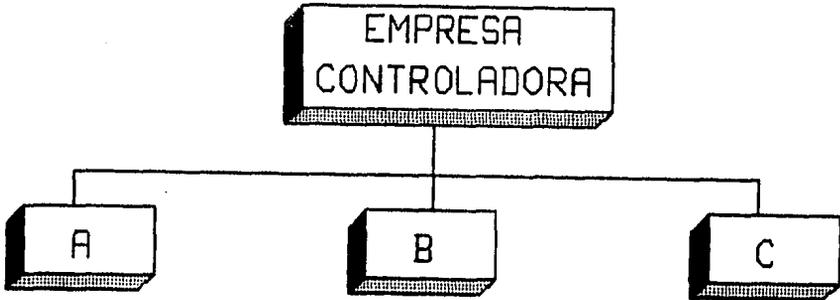


FIG. (3.2.3.)

DE PARTICIPACION PIRAMIDAL

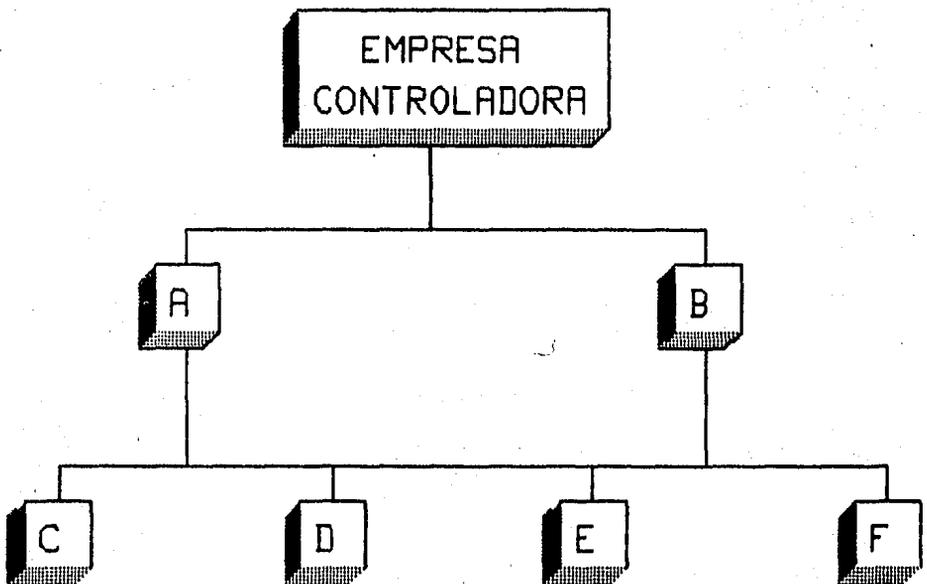


FIG. (3.2.4.)

DE PARTICIPACION CIRCULAR

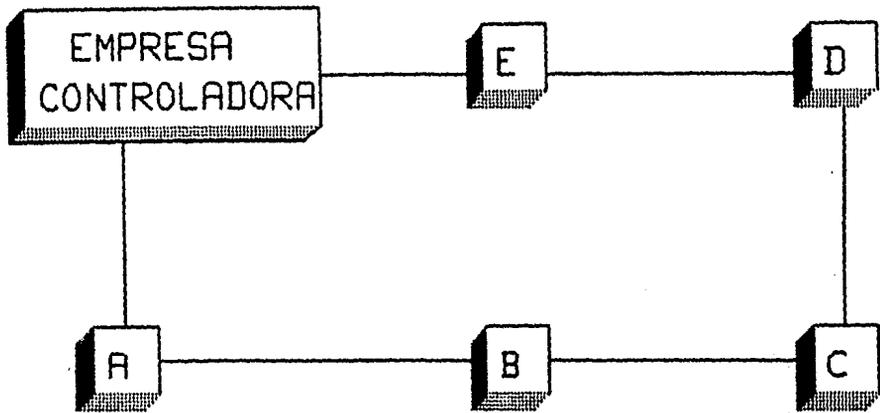


FIG (3.2.5)

Sus objetivos legales.

- a) Lograr mayor control legal en empresas.
- b) Institucionalizar esquema legal de organización versátil y simple.
- c) Optimizar función legal en empresas.
- d) Cubrir obligaciones fiscales del grupo en lo que estrictamente corresponda.
- e) Apoyar bursatilidad de acciones del grupo.
- f) Aprovechar beneficios fiscales.
- g) Su formación requiere menores trámites, comparado con la fusión.

Otras características.

- Objeto social: adquirir, comprar, enajenar o suscribir toda clase de acciones y encargarse por cuenta propia o ajena de la administración de todo género de empresas.
- Patrimonio: a) Acciones b) Ingresos por dividendos.
- Control: Dirección, administración, políticas, vigilancia, unidad de decisión.

3.3 Tipos de empresas controladoras.

a) Controladora industrial.- es aquella que tiene inversión en acciones de empresas con giro industrial, agrícola, ganadero y de pesca, y para no causar el impuesto sobre ganancias distribuidas por los dividendos que cobra a estas empresas los tiene que invertir en su ejercicio para cubrir sus gastos normales y propios, para formar o incrementar su reserva legal, para ser distribuidos entre sus socios, accionistas o trabajadores, o bien los puede invertir en el ejercicio en que las cobré o en el siguiente, para inversión en empresas industriales, agrícolas, ganaderas o de pesca, o para amortizar deudas contraídas para suscribir o pagar acciones de sociedades mexicanas que tengan tales fines.

b) Controladora comercial.- es aquella que tiene su inversión en acciones de empresas comerciales y para no causar el impuesto sobre ganancias distribuidas por la inversión en empresas con fines comerciales, la mecánica que se seguiría sería la de pagar dividendos a sus accionistas y que éstos los reinviertan dentro de los treinta días siguientes en la suscripción y pago de un aumento de capital de la empresa controladora, y con dicho aumento ya podría invertir en empresas con fines comerciales.

c) Controladora inmobiliaria o arrendadora.- es aquella que tiene inversión en acciones - de distintas empresas industriales o comerciales y tiene la característica adicional de tener dentro de su activo, inmuebles que les renta normalmente a las empresas en las que tiene inversión en acciones. Este tipo de controladora tiene ingresos por arrendamiento de inmuebles acumulables para efectos del Impuesto Sobre la Renta.

La ventaja principal de este tipo de controladora es la de evitar pérdidas fiscales para efectos del Impuesto Sobre la Renta ya que los ingresos que obtiene por arrendamiento compensa los gastos deducibles que tiene en el ejercicio.

d) Controladora financiera.- se puede decir que éste tipo de controladora es similar a las anteriores, con la diferencia de que se utiliza como una financiera o avalista de los préstamos del grupo. La garantía que ofrecería a terceros, serían las acciones que posee de las distintas empresas en las cuales tiene inversión.

e) Controladora alcancía.- ésta se caracteriza porque su accionista mayoritario es una empresa operadora industrial, comercial, agrícola, ganadera o de pesca, y se forma para poder invertir en distintas empresas subsidiarias las cuales van creciendo y se financian sin necesidad de pedir e-

fectivo a la empresa operadora original.

Para lograr este financiamiento la controladora cobra dividendos a las empresas que tienen sobranes de efectivo y tales dividendos los reinvierte en alguna subsidiaria que tiene faltantes de efectivo por lo que el manejo de estas empresas subsidiarias es independiente a la empresa operadora original.

3.4 Formación de una empresa controladora.

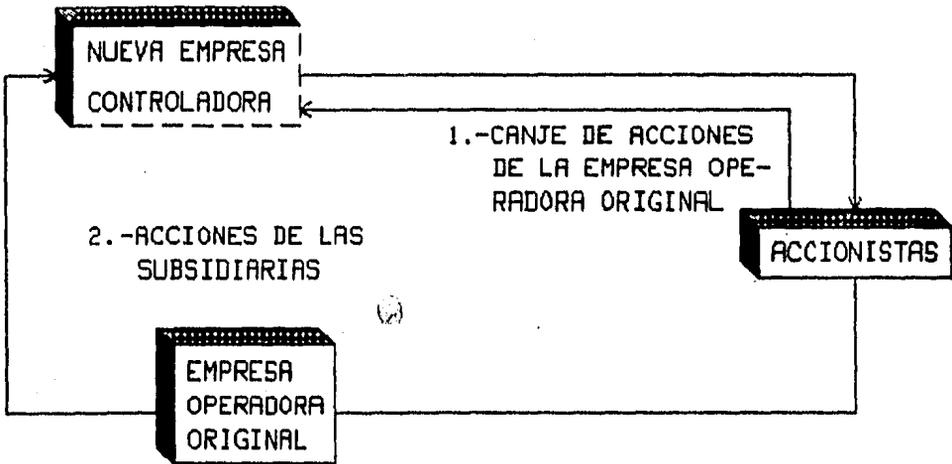
Hoy en día existen diversas formas para crear una empresa controladora y entre las cuales está el crear una empresa hacia arriba, o hacia abajo. Pueden existir otras como es el caso de un grupo nuevo de empresas, donde los accionistas aportarán a una empresa controladora y ésta a su vez aportará el capital de las distintas operativas que se quiere formar.

3.4.1 Formación de una empresa controladora hacia arriba.

Esta consiste en formar una empresa a la cual se le aporten o vendan todas las acciones de las distintas empresas del grupo, con esto se

tendrá el control de las inversiones en acciones de las distintas empresas del grupo, en una sola empresa. Fig. (3.4.1.)

CREACION DE UNA EMPRESA CONTROLADA HACIA ARRIBA



- 1.-OFICIO HACIENDA
- 2.-DIVIDENDO-VENTA

FIG. (3.4.1)

3.4.2 Formación de una empresa controladora hacia abajo.

Esta forma consiste en convertir a la empresa operadora original en una empresa controladora y se constituye otra empresa nueva operativa a la cual se le traspasen los bienes y la razón social de la empresa operadora original. Fig. (3.4.2).

CREACION DE UNA EMPRESA CONTROLADORA HACIA ABAJO

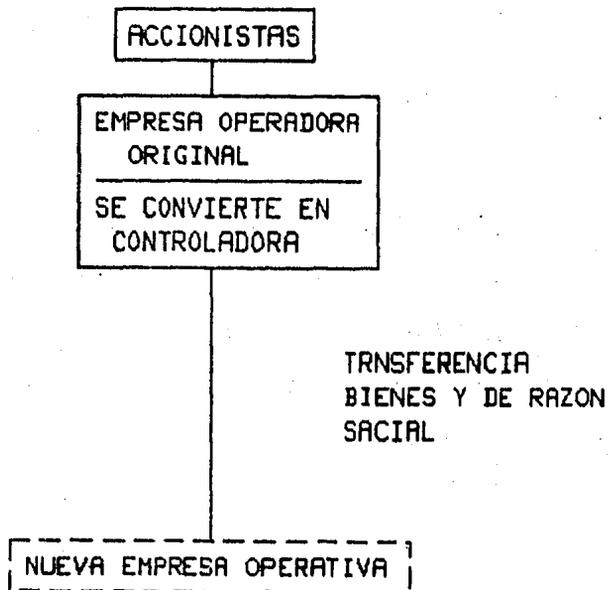


FIG (3.4.2)

Para traspasar los bienes a la nueva empresa operativa se puede pensar en la aportación o venta de los mismos a su valor en libros o a su valor de mercado, o en su defecto el de avalúo.

Creación de una empresa de servicios.

Al formar una estructura de empresa controladora y operativas, es conveniente crear una sociedad anónima que preste servicios a las distintas empresas del grupo, la cual se formaría con los siguientes lineamientos:

- Constitución de la sociedad. Ante notario público, se requiere un mínimo de cinco socios y que cada uno suscriba una acción. Los socios podrán ser personas físicas o bien las distintas empresas que integran al grupo.

- El objeto. Este puede ser de prestación de servicios de administración, mercadotecnia, consultoría en compras, producción y de cualquier otro género, así como la prestación de servicios de cobranza, asistencia técnica y cualquier otro tipo de asesoría a empresas. También podrá adquirir los bienes muebles o inmuebles, así como adquirir y enajenar todo tipo de valores y partes sociales.

- Planes de previsión social. Con el objeto de beneficiar a un grupo de personas que laboren en las distintas empresas operativas del grupo, se podría pensar en que los ejecutivos pasen a formar parte como empleados en la sociedad-

de servicios, con el objeto de que también éstos gocen de los beneficios de la previsión social,- entre las prestaciones que podrían otorgar estos planes de previsión social están:

- Seguro de vida
- Acciones de clubes deportivos
- Actividades culturales
- Fondo de ahorro
- Préstamos a empleados sin intereses
- Préstamos para la compra de una emisión de obligaciones dentro de las - empresas del grupo.
- Planes de pensiones
- Planes de primas de antigüedad
- Seguro de gastos médicos
- Ayuda para gastos de defunción
- Seguro de invalidez
- Becas o colegiaturas
- Plan de automóviles
- Despensas

3.5 Ventajas en la creación de una -- empresa controladora.

Centralización de las decisiones del - grupo.- El poder de llevar el ciclo administrativo del grupo de empresas como un todo dará a - la controladora un panorama amplio de cada una -

de sus empresas y a la vez la posibilidad de conjuntarlas para lograr una coordinación en un crecimiento conjunto.

Esta empresa controladora es quien llevará la pauta de las necesidades del grupo, pidiendo que todas las empresas se ayuden y brinden apoyo para su estructura de crecimiento.

Por lo que respecta a la implantación de este centro de decisión, se debe de tomar en cuenta aspectos administrativos como:

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

Maximización de los recursos financieros.- Se debe planear conjuntamente con todas las empresas controladas la Planeación Financiera indicada para obtener la expansión del grupo.

Dentro de la Planeación Financiera, este tipo de --

empresas tiene ventajas tales como:

- La disponibilidad de recursos financieros entre las mismas empresas.
- Tiene un gran apoyo del grupo empresarial para consolidar préstamos y captaciones de dinero.
- La aplicación de los recursos financieros en forma conjunta para un desarrollo coordinado.

Se debe tener la idea clara de que en la creación de la empresa controladora se tendrán empresas que proporcionen más dinero que otras, según sea el objeto para el cual fueron creadas.

Los propósitos financieros que persigue la empresa controladora son:

1. Tener empresas productoras de efectivo y utilidades.
2. Tener empresas de apoyo financiero.

En las primeras el grupo puede utilizarlos excesos de efectivo o de utilidades, para canalizarlas a otra empresa que las necesita para su crecimiento, o bien utilizarlos con el fin de cre-

ar nuevas empresas, siendo manejada la planeación financiera por la empresa controladora.

Por lo que respecta a las segundas, nos referimos a las empresas creadas con el fin de -- constituir la estructura de capitales en las em-- presas medianas o pequeñas, y la estructura de -- ciertos servicios a las empresas grandes. Ejem.- las arrendadoras de inmuebles y maquinaria, empre-- sas que absorberán las aportaciones para la adqui-- sición de estos bienes que más tarde utilizarán -- las empresas productivas.

Maximización de los recursos humanos.- - Actualemnte uno de los problemas principales a los que se estan enfrentando las empresas, es el de - contar con los recuros humanos capacitados, tanto en las áreas técnicas como en la de altos ejecu-- tivos. Pero el estar constituido como empresa con-- troladora es de gran ayuda para solventar este -- problema, ya que cuentan con una pluralidad de -- ejecutivos establecidos en cada una de las empre-- sas del grupo.

Ventajas fiscales.- Al estructurar un -- grupo como empresa controladora se deberá anali-- zar junto con los aspectos legales generales la - importancia que representa para el grupo el aspec-- to legal, procurando desde luego aprovechar las -

ventajas fiscales que tendrá la empresa controladora y que se enfocan esencialmente a:

- Incentivos fiscales
- Estrategia de planeación fiscal.

4. DEMARCAACION DEL PROBLEMA

Ahora bien, nuestra finalidad es la de reafirmar que en toda empresa controladora que no considere algunos aspectos que para la misma son fundamentales, será difícil mantenerse en un plano ascendente e incluso tendrá problemas hasta para su propia estabilidad, por tanto de manera enunciativa mas no limitativa enumeramos algunos puntos en los que se debe de poner una atención especial, y entre los cuales están los siguientes:

- Se debe tener un conocimiento claro sobre las características del personal clave y especializado a fin de percatarse sobre la evolución del mismo y con el propósito de respaldarse en primer término en esos recursos humanos para hacer frente a los planes de expansión o cubrir los huecos producto de la rotación, ya que de otra manera tendrá que recurrirse a personal externo que no estará compenetrado en la filosofía del conglomerado de que se trate.
- Es fundamental implantar la planeación de carreras por lo menos en los altos niveles, con el fin de conjugar adecuadamente las necesidades del personal para con los de la organización, así como para tener asegurado un potencial humano conveniente, de otra manera se corre el riesgo de no lograr los objetivos pretendidos.

- El adecuado manejo de excesos de efectivo ya sea, canalizados a convenientes tasas de interés o bien a empresas del mismo grupo que lo requieran, o en inversiones que puedan dar un beneficio fiscal para el grupo, entre otras opciones, redundará en ventajas para todo el corporativo, de otra manera será ocioso este recurso, improductivo, mal canalizado o aprovechado y mermará el rendimiento de la inversión que siempre se busca sea la mejor.

- Pertinente es el uso del flujo de fondos proyectado a futuro con el propósito de no requerir de préstamos sobre todo del exterior que no sean necesarios, y cuyo efecto sobre el pasivo que al carecer éste de un conveniente instrumento de protección contra devaluaciones, podría representar una carga adicional.

- La planeación es básica en este tipo de estructuras, sin menospreciar los demás elementos del proceso administrativo, ya que su presencia es natural porque permite su proyección a futuro y que se refiere a resolver interrogantes tales como hacia donde se dirige, en que negocios quiere estar, hasta dónde quiere llegar, etc., de otra manera su fracaso será inminente porque no se puede vivir de la improvi-

sación o empirismo.

- El cumplir con las disposiciones en materia impositiva, así como aprovechar adecuadamente las alternativas que ofrece nuestras normas tributarias, es vital para la vida y fortalecimiento de la empresa, de otra manera el -- inadecuado manejo del régimen fiscal redundará en pérdidas innecesarias.

- Vigilar la optimización de las operaciones -- del conglomerado con relación a lo planeado -- es indispensable por la magnitud de la organización ya que de otra manera cualquier desviación no detectada oportunamente puede generar grandes pérdidas para la misma.

Es muy importante señalar que dentro del país existen varias empresas controladoras, algunas con mayor magnitud que otras pero que se encuentran regidas por la misma legislación, que entra en vigor el 1o. de enero de 1984, ya que anteriormente se sujetaban al Decreto Presidencial publicado en el Diario Oficial de la Federación el 20 de junio de 1973, el cual quedó sin efecto, y a partir del 1o. de enero de 1984 están sujetas a la reglamentación oficial aplicable a las sociedades tenedoras de acciones.

La presente investigación se enfocará a una sola empresa controladora, lo que no permitirá conocerla y alcanzar los objetivos pretendidos y señalados posteriormente.

Para reenmarcar la importancia en términos generales de este conglomerado, ha constituido como parte del mismo una empresa comercializadora que procura que las importaciones y exportaciones que negocia y relacionadas con los productos del grupo tiene como propósito el mantener una balanza comercial de divisas equilibrada, por lo que no nada más mantiene relaciones de ésta índole con varios países sino que a la vez tiene la preocupación de fomentar nuevos mercados.

Además como preocupación fundamental del grupo es lograr su consolidación mediante la competitividad y calidad en sus productos, lo que ha -- hecho posible en algunos casos relacionados con su propia estructura.

Por lo que corresponde a la actitud tomada por el conglomerado, en esta época por la que -- atraviesa el país y que se traduce en deslizamiento de la moneda, inflación, entre otros efectos, -- por la deficiente planeación gubernamental, se -- vió obligado a la búsqueda de estrategias para -- enfrentar los problemas, producto de la inestabilidad del mercado, por lo que se relacionan con -- inversión, gasto, apalancamiento, utilización de -- recursos, relación con socios, entre otras para -- ser más eficientes, con ello demuestra el grupo -- al que nos dirigimos al realizar la presente investigación, jovialidad en pensamiento y realismo -- en actuación, lo que ha hecho posible que destaque como ejemplo para los demás que operan en menores, mayores o similares circunstancias.

De manera general a continuación en forma grafical manifestamos en renglones de interés -- general la tendencia ascendente lograda por esta -- organización a la cual nos abocamos. Figs. (5.1, -- 5.2, 5.3 y 5.4).

VENTAS NETAS (MILLONES DE PESOS)

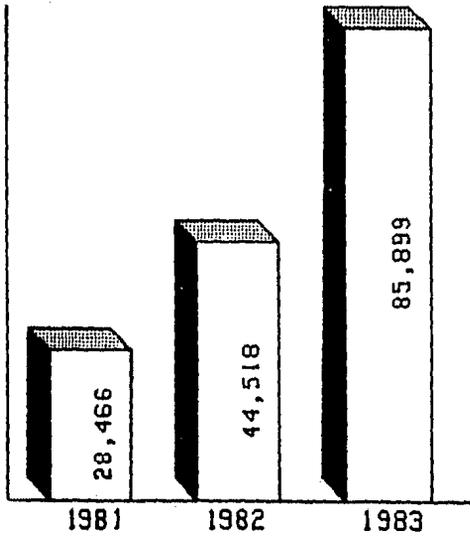


FIG. (5.1.)

UTILIDAD NETA (MILLONES DE PESOS)

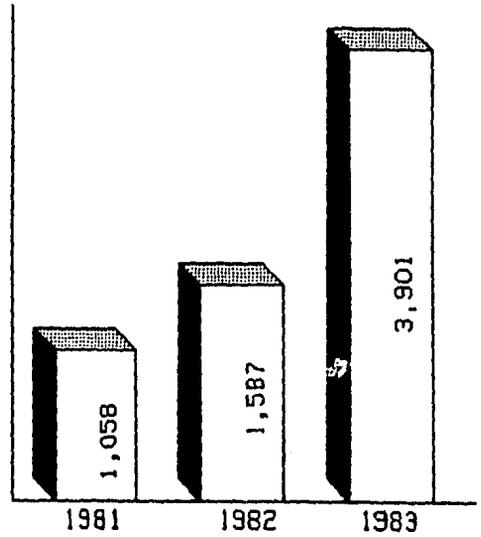


FIG. (5.2.)

ACTIVOS TOTALES (MILLONES DE PESOS)

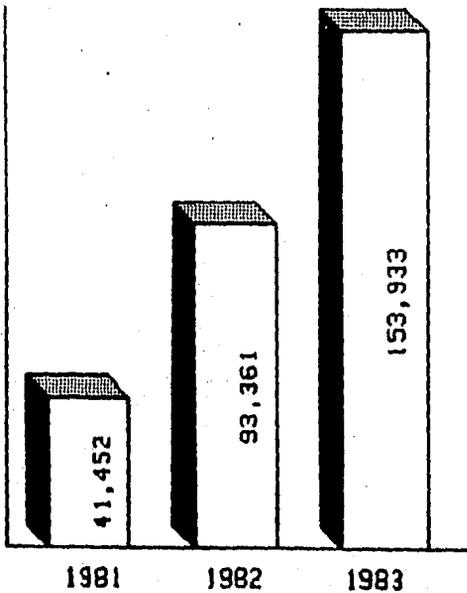


FIG (5.3)

P E R S O N A L

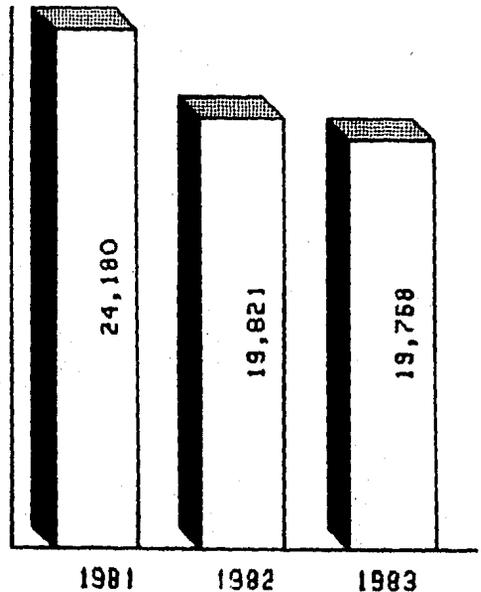


FIG (5.4)

6. DETERMINACION DE LA HIPOTESIS

La hipótesis es el instrumento que hace posible la conexión entre la teoría y la investigación empírica, lo que ha contribuido a acelerar el desarrollo de las ciencias, de ahí que la hipótesis en la investigación no se limite a compilar los datos, sino que busca establecer relaciones -- significativas entre fenómenos o variables, apoyándose en el conjunto de conocimientos organizados y sistematizados.

Nosotros queremos dejar bien claro lo -- que es la hipótesis y su función en el trabajo de investigación, ya que actualmente mucha gente con funde su concepto y cree que toda suposición es una hipótesis, al respecto Kophin señala que 'la suposición, por sí sola, tomada aisladamente, no desarrolla el conocimiento acerca del objeto. -- Cumple su función sólo si está relacionada con el conocimiento anterior... el valor heurístico de -- la hipótesis radica en que reúne lo ya conocido -- con lo nuevo, con lo que se busca".¹

Por lo que podemos definir la hipótesis como "aquella formulación que se apoya en un siste

1. Rojas Soriano, Raúl. Guía para realizar inves tigaciones sociales. México, U.N.A.M., 1981, p. 90

ma de conocimientos organizados y sistematizados - que establece una relación entre dos o más variables para explicar y predecir en la medida de lo posible, los fenómenos que le interesan en caso de que se compruebe la relación establecida".²

Tipos de Hipótesis.- Las hipótesis pueden ser de tres tipos:

- a) Hipótesis descriptiva que involucra una sola variable. Se caracteriza por señalar la presencia de ciertos hechos o fenómenos en la población objeto de estudio. Esta hipótesis es una simple afirmación sujeta a comprobación pero que no permite explicar los hechos o fenómenos en cuestión, y la forma de probarla es muy simple, bastará con saber si la variable estudiada se manifiesta significativamente en la población a estudiar.
- b) Hipótesis descriptiva que relaciona dos o más variables en forma de asociación o covarianza. En este tipo de hipótesis un cambio o más en la variable independiente va acompañado de un cambio proporcional en la variable dependiente, y se plantea así; "a mayor o menor X... mayor o menor Y". Este tipo de hipótesis tampoco permite explicar los fenómenos, pues se establece -

2. Rojas Soriano, Raúl. Guía para realizar investigaciones sociales. México, U.N.A.M., 1981, - p. 90

una relación de asociación.

- c) Hipótesis que relacionan dos variables o más - en términos de dependencia. Esta hipótesis es de relación casual y permite explicar y predecir, con determinados márgenes de error, los procesos sociales. Tal hipótesis es muy importante en la investigación ya que si un fenómeno es susceptible de explicarse y predecirse - podrá ser susceptible de controlarse.

Elementos de las hipótesis.- La hipótesis tiene los siguientes elementos estructurales:

- 1.- Las unidades de análisis, que pueden ser individuos, grupos, instituciones, etc.
- 2.- Las variables, o sea las características o propiedades cualitativas o cuantitativas que presentan las unidades de análisis.
- 3.- Los elementos lógicos, que relacionan las unidades de análisis con las variables y éstas -- entre sí.

Con lo anteriormente comentado, la hipótesis de la presente investigación, y que consideramos reúne los elementos estructurales antes mencionados es la siguiente:

En base al tipo de agrupación sujeta a -

investigación, la consecución de sus objetivos -- generales dependerá de las estrategias administrativas y de control que en la misma se utilicen.

Aquí en esta hipótesis, los elementos son los siguientes:

- Unidades de análisis. es la agrupación.

- Las variables:

a) Variable dependiente, "el éxito de -- una agrupación que se traduce en la consecución -- de sus objetivos generales"

b) Variable independiente, "las estrategias administrativas y de control que en la misma utilicen"

- Los elementos lógicos, es la dependencia entre la consecución de objetivos con las estrategias.

7. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

Los objetivos que se pretenden cubrir - en la presente investigación son los siguientes:

- Aprobar o disprobar la hipótesis.
- Conocer las áreas que mayor importancia tienen para la empresa controladora y que desde luego se consideran fundamentales para su funcionamiento.
- Determinar las estrategias administrativas que respaldan el crecimiento -- y desarrollo del conglomerado.
- Pronósticar el papel del Licenciado - en Administración dentro de la empresa controladora, partiendo desde luego de los aspectos más sobresalientes de la administración y que se estén - manifestando a la fecha.
- Cumplir con el requisito del Seminario -- de Investigación y así estar en - condiciones de presentar el examen -- profesional para obtener el título de Licenciado en Administración.

Para lograr los objetivos enumerados en el punto anterior es necesario cubrir determinadas etapas con el propósito de obtener información lo más completa posible, y desde luego con fiabilidad, por tanto entre los pasos a cubrir son los siguientes:

a) Plan de trabajo.

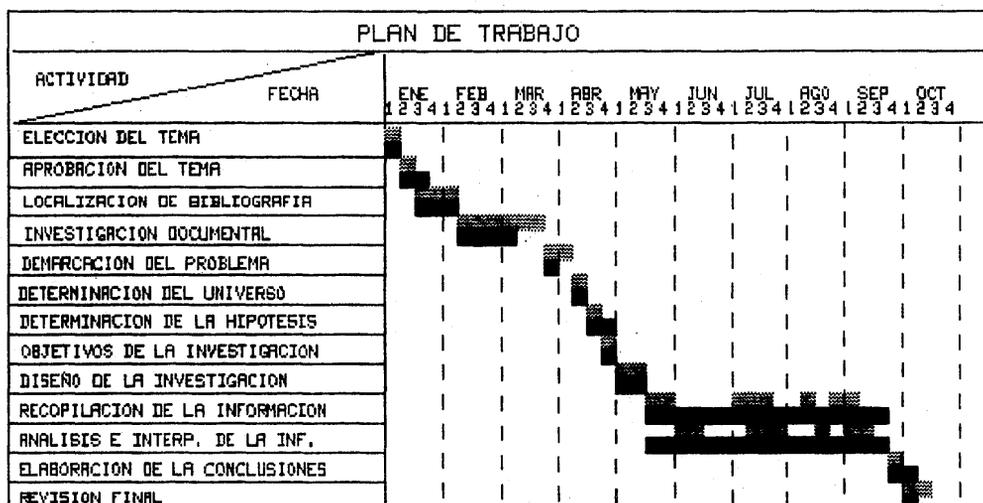
Consideramos en primer término meditar que actividades y tareas debemos cubrir a fin de realizar nuestra investigación y nos acerque a la realidad pretendida por lo que mediante la gráfica de Gantt Fig. (8.1.), demostramos aquellas que pensamos son propias, así como también el tiempo probable y real utilizado.

b) Instrumentos de investigación.

De los instrumentos de investigación de que se dispone como son la observación, la entrevista y el cuestionario, y tomando en cuenta nuestras pretenciones ya manifestadas en los objetivos, la que consideramos a bien utilizar es la siguiente:

La entrevista.- Para impartir y obtener información es ineludible la entrevista en tanto que se trata de un instrumento de precisión que nos ayudará en la medida en que sostengamos -

INVESTIGACION SOBRE EL CONGLOMERADO



TIEMPO REAL

TIEMPO ESTIMADO

FIG. (9.1)

la interrelación con las personas a quien nos abo-
camos y como el tema que abarcamos es para noso-
tros de gran interés por lo que representa para -
el Licenciado en Administración el tipo de entre-
vista que juzgamos más pertinente es la libre, ya
que nos va a permitir obtener un gran volumen de-
información por parte del entrevistado y más sien-
do éste muy preparado profesional y culturalmente.

Este tipo de conducción nos ayudará a -
percatarnos de la valoración que el entrevistado-
les da a las estrategias que utiliza para el éxi-
to de su cometido.

Para lograr lo antes comentado procura-
remos en base a lo que está a nuestro alcance, un-
conocimiento previo del tema, crear un ambiente -
familiarizado que nos permita obtener mejores re-
sultados y además cuando detectemos por parte de-
la persona entrevistada una excesiva actividad -
será conveniente posponer la entrevista para una
mejor ocasión.

No juzgamos pertinente tomar la respon-
sabilidad de decidir cuáles temas deben ser dis-
cutidos o las metas que se deben alcanzar partien-
do precisamente de la experiencia y preparación -
del entrevistado.

c) Problemas y alternativas de solución.

En lo que se refiere al diagnóstico de los problemas principalmente consideramos que se pueden presentar los siguientes:

- Disponibilidad en tiempo por parte de los entrevistados por los puestos que ocupan y los cuales dan pocas opciones para que canalicen parte de su tiempo en entrevistas que no -- representan para ellos parte de su trabajo.

- Posible desconfianza del informante-clave hacia nosotros, sobre todo por el temor de verse comprometido por cualquier indiscreción.

- Manejo del tiempo que desde luego -- pensamos, será muy reducido.

- Que la información no sea lo más completa de acuerdo a nuestras intenciones.

La manera que creemos pertinente enfrentar lo anterior, en el mismo orden, es:

- Al carecer de disponibilidad por parte de algunos de los que participarán como informantes en la presente investigación, procurar -- acudir a otro, y ajustar el calendario de entrevistas, las cuales se solicitarán previamente.

- Explicar que el enfoque es meramente académico, además de que resguardaremos por ética profesional el nombre de la empresa controladora, así como del entrevistado.

- Recurrir previa aprobación del entrevistado a utilizar como recurso la grabadora.

- Optar por transcribir la información y recurrir al entrevistado para su revisión y -- complementación.

d) Aplicación de la entrevista.

Las fuentes de información a las que se recurrió dentro del conglomerado sujeto a investigación fueron las siguientes:

Dirección de Finanzas y Administración
Area de Planeación Estratégica
Area de Planeación Fiscal
Area de Control de Gestión
Area de Personal.

Y de las cuales se obtuvieron:

- Estructura Orgánica
- Responsabilidades principales de los primeros niveles jerárquicos
- Objetivos y actividades de las si --

guientes áreas:

Planeación Estrategica
Planeación Financiera
Planeación Fiscal
Planeación de Recursos Humanos, y
Control de Gestión.

Entre los aspectos positivos que se obtuvieron en nuestro trabajo destacan:

- Predisposición de los participantes -
hacia la investigación, sobre todo porque consideraron el alcance que la misma tendrá en el medio-
estudiantil.

- Facilidades para llevar a cabo el presente trabajo.

En cuanto aspectos negativos no señalamos ninguno, si acaso podríamos mencionar el grado de ocupación de los altos ejecutivos que intervinieron, pero para nosotros están plenamente justificados por el tipo de cargos que tienen en el conglomerado.

e) Análisis e interpretación de la información.

Consistirá en encontrar un completo sig

nificado a la información obtenida, dándole la - valoración respectiva y en base al conocimiento- del tema, planteamiento del problema y objetivos de la investigación.

f) Conclusiones

Este punto se desprenderá de lo obteni- do en comparación con lo pretendido.

9. ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION

Referente al grupo de estudio, éste está integrado después de la Asamblea de Accionistas - por un Consejo de Administración, un Comité de Dirección, una Dirección General y una Dirección de Finanzas y Administración, otra de Desarrollo de Personal y por las diferentes Divisiones que lo integran. De estas últimas en conjunto tienen un total de 137 empresas. Fig. (9.1)

ESTRUCTURA ORGANICA DE LA EMPRESA CONTROLADORA

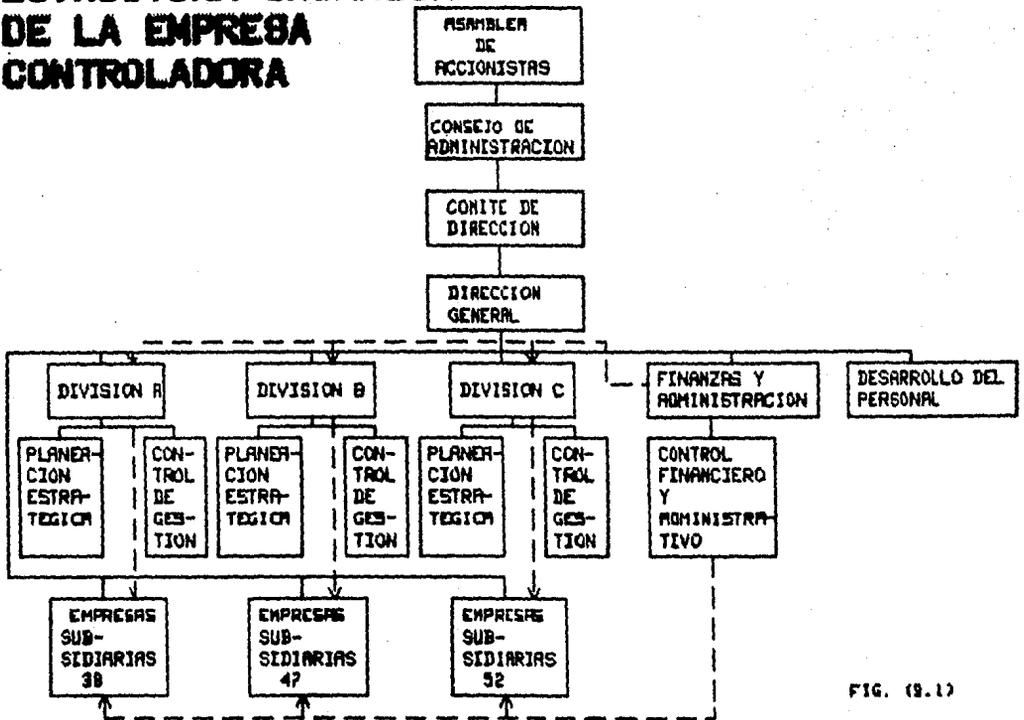


FIG. (9.1)

9.2 Responsabilidades principales de los --
puestos del primero y segundo nivel.

Considerando la estructura jerarquica -
señalada en el punto anterior las obligaciones -
principales de los puestos de mayor responsabili-
dad en el conglomerado se enumeran a continuación.

Dirección General

Dirigir y manejar junto con los Director
es de la Empresas a éstas, para lograr los obje-
tivos deseados.

Definir la planeación estratégica gene-
ral del grupo.

Administrar los recursos que requiere -
el grupo para su operación mediante obtención de-
Créditos Bancarios Nacionales y Extranjeros.

Controlar la gestión de las Empresas, -
con el propósito de que operen dentro del progra-
ma de políticas y objetivos establecidos propug--
nando porque realicen su función directiva inte--
gral y eficazmente.

Identificar posibilidades de sinergia -
entre las Empresas del conglomerado tratando de -

usufructuarla en la mayor proporción posible.

Considerar al personal como el factor fundamental en el desarrollo del grupo creando un adecuado ambiente de trabajo, evaluando objetivamente su esfuerzo y méritos logrados y otorgando un reconocimiento equitativo a los mismos. Asimismo, procurar proporcionar elementos de capacitación, que les permitan el máximo desarrollo.

Desarrollar y promover cada una de las Divisiones del conglomerado en los sectores de la economía en que operan, ya sea por la expansión de las empresas actuales, creación de nuevas ó por adquisiciones.

Dirección de Finanzas y Administración

Controlar la gestión de las empresas del grupo para que operen a los más altos grados de eficiencia en su área financiera y administrativa, coordinándose para ello con las Divisiones Operativas.

Cerciorarse que las empresas del conglomerado cumplan con los principios contables y financieros que deban utilizar en la presentación de estados financieros mensuales y anuales, así como controlar todo lo referente a aspectos

fiscales, legales, contables, financieros y administrativos.

Colaborar en la elaboración de la planeación fiscal y financiera de las Empresas del Grupo, incluyendo en consecuencia la utilidad -- óptima de los incentivos que otorga el gobierno.

Asesorar en materia fiscal, legal, contable, financiera y administrativa a las empresas del grupo y a las Direcciones de División en los proyectos de adquisición, creación, fusión y venta de Empresa que se pretenda llevar a cabo.

Obtener los recursos financieros necesarios para la operación del conglomerado, provenientes de instituciones de crédito nacionales o extranjeras; así como sugiriendo aquellas por las que se obtengan las mejores condiciones de crédito y servicio.

Prestar servicios de asesoría a las empresas del grupo, sobre las condiciones del mercado de crédito y la forma de lograr una mayor redituabilidad de sus fondos de tesorería.

Representar al conglomerado ante la Comisión Nacional de Valores, para satisfacer los requisitos legales que impone la Ley del

Mercado de Valores.

Elaborar el Informe Anual del conglomerado y supervisar la información que las empresas del grupo entregan periódicamente a la Bolsa de Valores y a la Comisión Nacional de Valores.

Proporcionar a las empresas del grupo, análisis e interpretación de factores económicos, así como posibles escenarios socio-políticos y económicos para planeación.

Mantener actualizado el modelo económico del grupo.

Preparar a la Dirección General, la información requerida para las Juntas del Consejo de Administración del conglomerado.

Coordinar las auditorías externas de las Empresas del Grupo para cumplir con su función de comisario en las mismas.

Coordinar el sistema de administración del grupo y la emisión de políticas conjuntamente con la Dirección General vigilando su cumplimiento adecuado.

Proporcionar un eficiente y oportuno -

servicio administrativo de contabilidad, de servicios generales de oficina y de personal, para empresas de servicio que lo requieran.

Mantener un equipo de trabajo profesional, estableciendo un ambiente estimulante y motivador, asegurando su desarrollo y proporcionando un reconocimiento equitativo a su esfuerzo y méritos evaluados.

División A, B o C

Controlar que las empresas de la División operen a los más altos grados de eficiencia, dentro de las políticas y objetivos del grupo.

Proponer a la Dirección General un plan estratégico de desarrollo de la División dentro del marco general de la planeación estratégica del grupo manteniéndolo actualizado.

Aprobar el plan estratégico de las empresas que forman la División, en concordancia con el plan estratégico de la misma.

Aprobar el presupuesto anual de operaciones, el plan de inversiones, el plan a largo plazo y los proyectos de inversión de las empresas de su División.

Proponer inversiones adicionales para su División, optimizando e incrementado la sinergia del grupo, para su posterior aprobación, negociar de acuerdo con la Dirección General y con la colaboración de la Dirección de Finanzas y Administración la adquisición de nuevas empresas ó la formación de otras. En su caso proponer la cancelación de proyectos ó la venta de empresas.

Promover que las empresas de la División utilicen intensamente los mecanismos de sinergia-establecidos.

Apoyar la actividad de las Direcciones Corporativas del conglomerado en lo que respecta a su intervención en las empresas de la División.

Mantener en la División un profesional-equipo de trabajo, con un ambiente estimulante y motivador asegurando su desarrollo y proporcionando un reconocimiento equitativo a su esfuerzo y méritos evaluados.

Es importante primero definir qué se entiende por planeación y después que se entiende por estrategia, utilizando para esto un concepto de uno de los estudiosos en la materia.

Planeación.- en términos generales se puede decir que planeación es diseñar un futuro-deseado e identificar las formas para lograrlo.

Estrategia.- es el conjunto de misiones y objetivos principales o metas, así como políticas y planes esenciales para realizar estas metas, presentados en la forma de definición de actividades a los que la empresa se consagra o va a consagrarse. (K. Andrews 1971).

Con estos dos elementos podemos definir a la planeación estratégica como un proceso que se inicia con el establecimiento de metas, define estrategias para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de estrategias y así obtener los fines buscados.

Una parte de vital importancia para definir el modo de actuar de la planeación estratégica en un grupo de empresas, es el sistema;

definido como un grupo de elementos que se interaccionan entre sí y que tienen un fin común. Este sistema, hablando de una empresa es, como lo puede ser, un conglomerado, donde hay subsistemas -- o elementos que serán, en este caso, los negocios fundamentales de cada una de las empresas que forman a su vez un conjunto que es el grupo en sí.

Planeación estratégica en una empresa controladora.

La planeación estratégica en una empresa controladora debe realizarse a través de un -- sistema formal que le permita visualizar los elementos clave del negocio, su interrelación con el medio, su entorno, su situación actual, etc., se plasman las metas a lograr en un futuro (sin necesidad que se planteen objetivos concretos y medibles) y las estrategias que se pretenden desarrollar. Una característica de la planeación estratégica que se debe tomar muy en cuenta, es la diversidad de accionistas en las empresas, lo que -- implica armonizar ciertos intereses en el desarrollo estratégico, de ahí que cuando se tiene una -- serie de negocios en donde cada uno de ellos tiene una orientación específica, se busca que estos se enfoquen a lograr en primer lugar una meta, en segundo lugar un objetivo y en tercer lugar una -- misión final que va a ser la que la controladora -- fije en base a las expectativas de los accionis--

tas y a los supuestos del medio en cuanto a qué - se quiere hacer de ese negocio, sin perder de vista los objetivos de la planeación tradicional como son: sinergia, optimización de recursos, integración, etc.

Proceso de planeación estratégica en una empresa controladora.

El diagrama que se presenta en la figura (9.3.1.), está separado en dos niveles, el nivel corporativo y el nivel empresa.

PROCESO DE PLANEACION

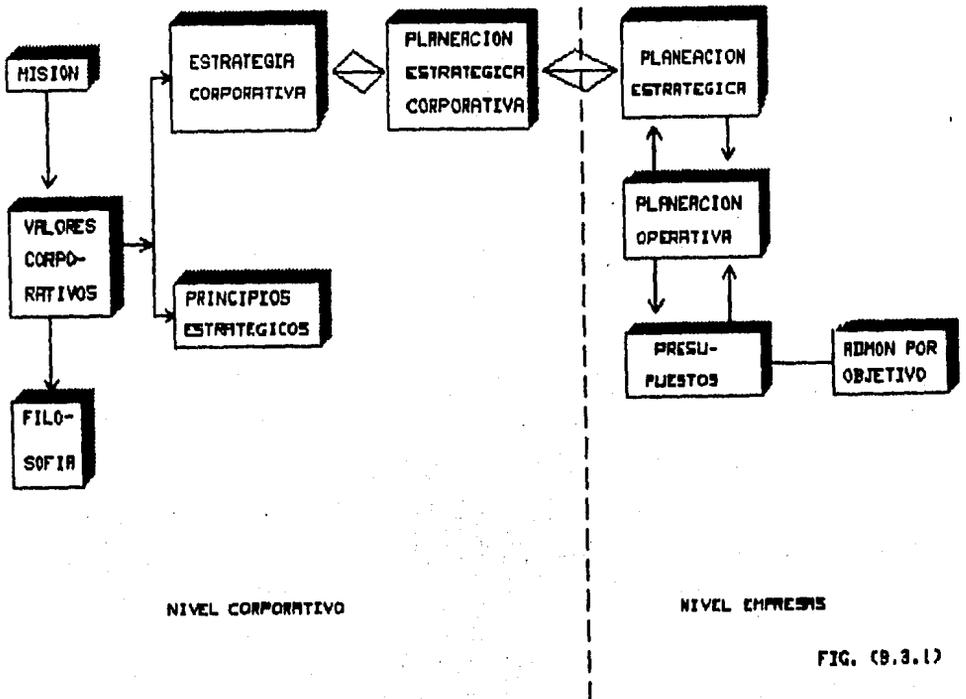


FIG. (9.3.1)

Nivel corporativo.

Dentro de este nivel hay ciertos valores corporativos que vienen dados por la misión y la filosofía del grupo. Generalmente la misión de este tipo de empresas es fomentar el desarrollo industrial a través del crecimiento, creación o adquisición de empresas, adecuadas a las condiciones presentes y futuras del país. La filosofía consiste principalmente en invertir en empresas que tengan estricta ética de negocios y ética fiscal; que cada negocio cuente con una administración de alta calidad profesional; aceptar socios con mejores productos y mejores tecnologías; considerar que un desarrollo viable y dinámico debe provenir de sus empresas; así como sustentar el desarrollo de los negocios del grupo con sus recursos humanos propios, considerando que su perfeccionamiento es la base del crecimiento.

Los principios estratégicos en este tipo de empresas consiste en desarrollar instituciones permanentes que se apoyen en los negocios con eficiencia y eficacia operativa para tener éxito financiero, mejorando su estructura económica en términos reales de niveles de precios, costos y gastos sanos; que engrandezca en forma consistente su base operativa manteniendo

un alto nivel de calidad y eficiencia en sus activos materiales y distribución; que se proporcione un adecuado ambiente de trabajo que le permita el desarrollo de su personal; además el tener una estructura que le permita atraer mejores socios según los productos y tecnologías requeridas; y el realizar contribuciones socioeconómicas importantes.

De los principios estratégicos lleva a definir la estrategia corporativa y a su vez un proceso a este nivel, es decir si ya se tiene definida la estrategia y se tiene definido el proceso de planeación por el cual el corporativo se va a inducir en una estrategia corporativa, se debe hacer que las empresas busquen participar o se involucren en esa estrategia, y lo mejor que se puede hacer es que la planeación estratégica de las empresas se vincule a la planeación estratégica del grupo.

Nivel empresas.

La planeación estratégica de las empresas deberá vincularse la planeación operativa -- de los negocios o de los componentes de los negocios y a su vez esa planeación operativa debe -- tener un reflejo en los presupuestos y en la administración por objetivos. Esta vinculación se coordina a través del control de gestión y el --

área financiera.

Es importante que la persona que se encargue de coordinar la planeación sea aquella que capte los conocimientos, las ideas, inquietudes, - opiniones de todo lo relativo a lo que se maneja - en un negocio que lleva a hacer mejores planes.

Para todo el proceso de planeación estratégica, es necesario tener un buen control y - una retroalimentación para hacer que esta planeación resulte excelente, por lo que es necesario - que de acuerdo a una metodología específica y en forma periódica realizar revisiones y saber hasta ese momento qué se ha hecho, qué se ha logrado - de lo que se planeó en un principio, de tal forma que se lleve un control específico para asegurar que el plan se esté cumpliendo.

Evaluación de los campos de inversión.

La evaluación se efectúa a través de - cuatro pasos fundamentales:

Primer paso.- Se considera el total de los segmentos a evaluar y se compara contra la - misión y filosofía del corporativo, surgiendo -- de aquí, segmentos con mayor y menor prioridad.

Los segmentos de menor prioridad se -

revisan para asegurar que no se está rechazando ninguna oportunidad.

Segundo paso.- Los segmentos de mayor prioridad en el primer paso son evaluados contra factores como: Trascendencia, crecimiento, tamaño, valor agregado y socio.

Aquí también surgen segmentos de mayor y menor prioridad y se revisan estos últimos para asegurarse de no rechazar ninguna oportunidad.

Tercer paso.- Aquí los segmentos prioritarios del segundo paso se evalúan contra criterios como son: rentabilidad, tamaño y crecimiento riesgo, tecnología, costo y precios, contribución económica y personal.

Nuevamente surgen segmentos con mayor y menor prioridad que se revisan al igual que en los dos pasos anteriores.

Cuarto paso.- Consiste en definir cuáles es el campo en que debe invertir el corporativo, y en base a la revisión en los pasos anteriores, y a la actividad del corporativo se seleccionan los campos de inversión. Tomando en cuenta este último paso se evalúa la sinergia de los segmentos aprobados con las fuerzas existentes o potenciales.

ciales, obteniéndose:

- Segmentos atractivos de alta sinergia
- Segmentos atractivos de media sinergia
- Segmentos atractivos de baja sinergia

El plan estratégico y el plan operativo.

Plan estratégico.

Como ya vimos, dentro del plan estratégico se definen los elementos claves del negocio, su interrelación con el medio, su situación actual, se visualiza su entorno a corto, mediano y -- largo plazo, principalmente en los sectores en -- que se tienen inversiones y en aquellos en que se piensa invertir; y se plasman las metas a lograr -- en un futuro (en forma cualitativa) y sus planes -- estratégicos en lo que se refiere a inversiones, -- mercados, productos, capacidad tecnológica, capa -- cidad financiera, etc.

Plan operativo.

El plan operativo es aquel en el que -- se plantean aquellas metas propuestas y que con -- sisten ya en indicadores concretos por tipo de -- acción a seguir. Por ejemplo, suponiendo que -- dentro del plan estratégico queremos lograr un -- liderazgo del negocio "X", el plan operativo -- determina las acciones específicas para lograrlo

y se empieza a hablar de proyectos de inversión, proyectos de optimización a las instalaciones, - proyectos de comercialización, etc., y todo lo - que implique llevar a ese negocio al estado que se quiere, por lo que es importante basarse en - el plan estratégico.

El plan operativo es una tarea que se está dejando más del lado de las empresas controladas que de la controladora, y se lleva a un nivel en donde los responsables de las operaciones cotidianas están conscientes de cuáles son las - metas, para que las decisiones que deban tomarse al desempeñar sus operaciones estén encaminadas - hacia el logro de esos objetivos y no desvíen la ruta trazada para ese negocio. Una de las cosas que pueden fallar al existir este eslabón entre - estrategia y operación, es que la gente que está en la operación del día a día del negocio, no -- conozca la estrategia del mismo, de ahí que a -- veces se dice que la estrategia es mala, cuando no es verdad que sea mala, sino lo que pasa es - que al llevarla a la práctica no fue lo más adecuado, entonces el plan estratégico puede ser -- muy bueno y el plan operativo muy bueno, pero si no se lleva en una forma adecuada, las cosas no se darán como fueron planeadas.

*

El plan operativo debe incluir los --

proyectos de inversión y construcción (PIC), en el que se menciona cuáles serán las inversiones por negocio o por empresa. Aquí se presentan todo tipo de proyectos, habrá algunos que requieran la atención específica de la empresa controladora y habrá otros que por su magnitud, con la aprobación del director de la empresa operadora sea suficiente y no se dé una atención prioritaria por la controladora.

Dentro de los proyectos que requieren atención por parte de la controladora se pueden mencionar, el instalar una nueva planta, el asociarse con un socio diferente al que se tiene, etc. estos proyectos resultan muy importantes para la controladora por lo que se deben contemplar por separado, y en un momento dado aprobar o negar su puesta en marcha; aquí un mecanismo llamado solicitudes de inversión, que las empresas presentan para este tipo de proyectos al Consejo de Administración, para que éste estudie la viabilidad del proyecto a la luz de lo que se conoce del negocio y a veces con aclaraciones de la propia empresa para recomendar su aprobación; en este sentido la gente de la controladora se ve involucrada en la revisión de las solicitudes, se entra entonces en un proceso de discusión para aclarar el concepto del proyecto que se quiere presentar y del que se pide una aprobación, en ese sentido-

se aclaran las dudas y se ven los beneficios tanto económicos como estratégicos de ese proyecto, factores importantes como pueden ser mayor cobertura del mercado, disminución de algún riesgo -- importante, optimización de las instalaciones, - etc., y entonces recomendarle al director de la división que apruebe o no el proyecto, siendo -- ese un eslabón importante entre las empresas controladas y la empresa controladora, sobre todo -- cuando hay un gran volumen de proyectos y pocos recursos, la asignación de éstos debe ser bien -- definido en base a ciertas prioridades y bajo -- ciertas características de la situación financiera de la empresa o del grupo.

Dentro de algunas empresas se está -- incluyendo dentro del plan operativo el plan -- tecnológico, que consiste desde el plantear una situación específica de status de la tecnología -- en una empresa en particular, pero a su vez especificar una serie de acciones y compromisos para lograr un mayor beneficio de la tecnología, ya -- sea licenciada, asimilada, en proceso de asimilación, en proceso del licenciamiento o inclusive -- en su caso de desarrollo propio, pasando por una serie de actividades muy concretas que deberá -- ajustar el grupo técnico del negocio o de la -- empresa.

Objetivos permanentes.

De los valores corporativos se derivan -- los objetivos que el corporativo y sus empresas -- deben cumplir.

-Productividad económica y financiera.

- a) Crecimiento de utilidades por acción del corporativo mayor que el promedio de la bolsa.
- b) Rentabilidad para el accionista que exceda a la tasa bancaria e inflación a largo plazo.
- c) Capacidad de generar recursos para pagar divi dendos e incrementar el capital social.
- d) Capacidad para autofinanciar el crecimiento -- interno y de nuevas inversiones.

- Calidad y eficiencia operativa.

- a) La eficiencia operativa es un factor primor-- dial de rentabilidad por lo que la primera -- debe ser creciente.
- b) Tecnología competitiva relativamente exclusi-- va y determinante en el éxito comercial y -- económico.
- c) Posibilidad de competir en el entorno internaci onal.

- Tamaño y crecimiento.

- a) Invertir en negocios cuyo tamaño justifique -- la dedicación del personal directivo.
- b) Invertir en empresas con el tamaño actual o --

potencial para desarrollar una posición comercial y económica trascendente.

- Socios.

- a) Tener socios que sean líderes en tecnología y competitividad en sus productos.
- b) Obtener del socio el entendimiento del papel que ambos desarrollan dentro de la empresa; - el socio, la tecnología y el saber cómo y el corporativo el recurso humano, la administración y el control del negocio.
- c) Tener socios que deseen desarrollar nuevos productos e incursionar en nuevos mercados.
- d) Socios que tengan capacidad para invertir -- y lograr lugares preponderantes en el mercado en que actúan.

- Riesgo

- a) Invertir en empresas con estructuras de mercado favorable.
- b) Invertir en empresas que estén lejos de riesgos mayores y que estén fuera del control del grupo.

- Personal.

- a) Formular y estimular un adecuado ambiente de trabajo, reconociendo los méritos individuales.
- b) Perfeccionar el desarrollo integral de cada-

individuo capacitándolo.

- c) Proporcionar sistemas de prestaciones y compensaciones iguales o mejores que las del me dio.
- d) Proporcionar instalaciones cómodas e higiéni cas.
- e) Aplicar uniforme y adecuadamente los ordenamientos en materia laboral.

- Contribución socio-económica

- a) Oportunidad para proveer empleo creciente.
- b) Posibilidad de tener una balanza comercial - favorable.
- c) Posibilidad de obtener productividad crecien te.
- d) Posibilidad de descentralización
- e) Mexicanización de la industria
- f) Posibilidad de colocar acciones en bolsa
- g) Adecuación a las necesidades sociales.

9.4 Planeación Financiera

La Planeación Financiera dentro de este grupo en términos generales consiste en obtener -- los recursos financieros necesarios, así como también el definir de dónde se van a obtener estos -- para afrontar las necesidades de la empresa. Estas necesidades pueden ser de varios tipos entre las cuales estan las de capital de trabajo (inversión en los insumos y en la mano de obra), de inventarios, cuentas por cobrar, las compras de activos o las de crecimiento para nuevas plantas, -- para nuevos proyectos, para una ampliación dependiendo del proyecto de que se trate, entre otros. Con lo anterior se demuestra que cada empresa tiene necesidades de diversa índole, las cuales se determinan en base a los presupuestos que pudie-- ran ser de carácter inmediato, donde se hablaría del primer año, o a largo plazo donde se hablaría de 3 a 5 años.

Una herramienta clave que utilizan las empresas para planear adecuadamente sus necesidades es el Estado de Flujo de Fondos y que mien -- tras más detalladas sea y más períodos abarque es mejor. Por su importancia, este flujo de fondos -- por lo menos debe de elaborarse mensualmente, ya que en las empresas hay meses en los que no se tiene un ingreso importante y hay otros en que si --

lo tienen, por lo que para preveer esos ciclos se debe contar con la información adecuada para determinar en donde se necesita de dinero.

El manejo de las empresa en épocas como las que vivimos tiene que hacerse sobre la base del flujo de efectivo, definiendo perfectamente las fuentes de generación y controlando al detalle el uso del mismo.

Una vez definiendo que es lo que se necesita, se planea el como allegarse de esos recursos y para lograrlo existen fuentes de financiamiento, las cuales pueden ser internas o externas.

Fuentes Internas.- son aquellos recursos financieros que genera la propia empresa y que tendrá que planear adecuadamente como van a ser utilizados - éstos o como los va a invertir, buscando siempre un mejor rendimiento, y así evitar que se desaprovechen esos recursos internos, ya que la planeación financiera está relacionada con las diversas áreas de la empresa.

Dentro de la generación interna de recursos puede darse el caso de que las empresas cuenten con excesos temporales de efectivo, y sabiendo que en las empresas no deben de existir esos, se puede presentar dos circunstancias claves:

- Utilizar estos sobrantes para ir creciendo más, e ir diversificándose o ampliándose en su propia gama, o
- Los excedentes que se tienen pasan a los accionistas como una devolución o como parte de su rendimiento.

Fuentes Externas.- son aquellos recursos financieros que se obtienen de terceros ya sean nacionales o extranjeros.

Dentro de los nacionales hay intermediarios financieros como son: las casas de bolsa los bancos, etc., los cuales prestan el dinero a diferentes tipos de crédito y tasa de interés. Hay créditos a mediano y largo plazo, hipotecarios, refaccionarios que son aplicables en la industria; de habilitación o avío para capitales de trabajo; también están los descuentos de documentos, el papel comercial, etc. De todas estas alternativas, las empresas seleccionan el que más le convenga.

Otra línea dentro del crédito externo nacional, son los créditos llamados blandos que son otorgados por corporaciones especiales que en teoría subsidian ciertas áreas, por ejemplo:

créditos para la exportación que son de tasa más o menos baja y son otorgados por FOMEX (Fondo Mexicano para los Exportaciones), hay créditos para la agricultura, avicultura, y agroindustrial que son otorgados por FIRA (Fondo de garantía y fomento para la agricultura, ganadería y avicultura), y créditos para la pequeña y mediana industria -- que los dá FOGAIN (Fondo de Garantía de apoyo a la pequeña y mediana industria).

Dentro de los recursos que brindan los países extranjeros a través de sus bancos están; los créditos para proyectos específicos, créditos de apoyo al capital de trabajo, refaccionarios, de habilitación o avío, descuento de documentos, prendarios, créditos directos con la firma de la empresa, etc. En Estados Unidos de Norteamérica también hay muchos productos como el papel comercial, los pagarés colocados a tasa flotante que consiste en que si la tasa de interés promedio en el mercado de dinero sube, la misma se incrementará, y si por el contrario baja, dicha tasa también disminuirá.

En la planeación a corto plazo, una herramienta importante es el presupuesto base cero, es decir que este no solamente sea una proyección de lo que se tiene como real, sino que se debe ir construyendo desde abajo determinando lo que realmente se necesita gastar, confrontando cada uno de sus elementos, para detectar posibles desviaciones.

Ahora bien, mediante el estado de flujo de fondos se identificarán los remanentes en efectivo, que se están generando en el grupo, los cuales se canalizarán convenientemente a fin de que sean más rentables; por otra parte el recurrir a terceros para allegarse dinero, independientemente de tener plenamente justificado lo que se va a requerir también será necesario pensar que tan favorablemente es para el conglomerado el plazo y las tasas de interés vigentes.

La adecuada planeación financiera exige tener una información oportuna tanto de las operaciones económicas de todo el conglomerado con sus respectivos efectos, como a su vez de lo que está aconteciendo en el mercado de dinero tanto a nivel nacional como internacional a fin de aprovechar - oportunamente las coyunturas que ofrezcan mayores beneficios para el grupo.

Como las operaciones con bancos extranjeros está muy restringida por las circunstancias, el gobierno mexicano creó un instrumento de cobertura contra riesgos cambiarios, para evitar en un momento dado una posible devaluación, a este se le conoce como FICORCA (Fideicomiso de cobertura contra riesgos cambiarios) y que tiene como función principal, la de ayudar a cubrir el riesgo cambiario en las empresas. Además su modalidad de amortización creciente proporciona un elemento

importante en la reestructura de flujos de fondos, al hacer en los primeros años desembolsos inferiores a la carga financiera que en su totalidad es deducible para efectos de impuestos.

El programa para la cobertura de riesgos cambiarios derivado de endeudamientos externos, -- tiene varias alternativas para incluir la posibilidad de quien tenga liquidez efectúe un pago de inmediato en pesos y en los siguientes años reciba -- los dólares para pagar su deuda y quien no tenga -- liquidez, pueda recibir un crédito en pesos que le permita obtener esta cobertura.

Se han hecho muchos análisis sobre la -- conveniencia de este instrumento, tomando en cuenta las expectativas de inflación, devaluación y tasas nacionales de interés; pero el elemento principal que ha encauzado la decisión a seleccionar la alternativa de recibir un crédito en pesos, es sin duda el efecto fiscal que proporciona la deducción de intereses devengados.

Para que las empresas puedan entrar al -- programa de FICORCA, (Fideicomiso de cobertura -- contra riesgos cambiarios), es indispensable que -- logren una reestructura de la deuda extranjera -- actual a un plazo de ocho años y que incluyan cuatro de gracia y por lo tanto es conveniente ver la posibilidad de ampliar los plazos para entrar al sistema

tema o una autorización para que los deudores -- puedan entrar unilateralmente y después se arreglen con los acreedores.

Aspectos que afectan a la empresa controladora.

Dentro de la situación de las empresas en los últimos años a partir de 1979 hasta la fecha, vamos a decir que en los años 79 y 80, las proyecciones de las empresas se hacen basadas en el plan global de desarrollo (1980-1982) proporcionado por el gobierno, en que se espera un -- crecimiento importante del producto interno bruto (PIB) así como un crecimiento de todas las -- áreas importantes, por ejemplo: en 1981 se llegaron a 600 mil unidades de automóvil o camión, en 1984 se están produciendo 300 mil unidades o sea un 50% de lo que se produjo en 1981, por lo que es importante que la empresa no se aisle del entorno y como parte importante de éste es el plan del gobierno, qué piensa hacer, dónde piensa -- crecer, cómo piensa destinar sus recursos, etc.- Durante los años 79-80 se proyectó en las empresas y en casi todas les hacía falta capacidad -- para llevar a cabo dichas proyecciones, ya que -- si en 1981 la industria automotriz creció a 600-mil unidades y el producto interno bruto (PIB) -- andaba arriba del 4 o 5%, las proyecciones al -- año de 1985 se creía que las cifras se verían --

duplicadas, es decir, un millón doscientas mil unidades, y entonces las empresas en base a esas cifras planearon hacer nuevas plantas; mayor capacidad a las actuales, etc.,- para estar acorde al mercado en el futuro para hacer esto- se requirió de importante recurso financiero, el cual se - logró en dólares, lo que representó un gran endeudamiento- por parte de las empresas, por lo que la Planeación Financiera cambió de una planeación de necesidades por crecimiento a una planeación de necesidades por salir adelante.

La Planeación Financiera de los últimos dos años (83-84) se ha dedicado a la reestructuración de la deuda, - ya que cuando a alguien se le convierte su pasivo en 7 veces más es imposible que pueda pagarlo, el que puede pagar o no le pasa nada, es que es un monopolio o le aumenta bastante- al precio, de tal manera que con precios normales es difícil que alguien salga adelante, cosa que fue comprendida - por el gobierno y se obtienen situaciones como el FICORCA. -

La reestructura es muy importante para tener una- plataforma sólida de cómo crecer en el futuro, porque lo - que no se puede frenar es el crecimiento demográfico, ya - se habla de un millón de trabajos anuales para hacer frente a las necesidades del país, y para llevar a cabo esto - solamente que la industria crezca, ya que el campo no - absorbe gran parte. Es con el crecimiento de la industria como se puede dar trabajo a todos los mexicanos que lo - requieran, de ahí que se necesite tener una plataforma sólida para planear el crear nuevas plantas, etc., ya que el

crecimiento que se avecina y dado el grado de explosión demográfica es necesario porque se consume y se necesita dar trabajo, de ahí que el punto clave de las empresas — fue organizar la reestructura de la deuda para que puedan salir adelante y sin tropiezos.

Dentro de la empresa controladora la reestructura fue un poco más compleja porque había bancos que habían prestado a la empresa controladora pero que no habían prestado a las subsidiarias o que habían prestado a éstas — pero no a la controladora, había bancos que prestaban específicamente en una empresa para un proyecto muy particular, había bancos que habían prestado para todo, etc. y — el principio clave que se estableció fue que tanto las — empresas como los Bancos, van a salir adelante sin perder su dinero, quizá se tenga que sacrificar plazas pero no — perder su dinero. Segundo, las empresas que tengan capacidad de generación van a ayudar a las que no lo tienen, — para que vayan saliendo todas de sus compromisos, esto — provocó una negociación de dividendos muy importante que fluyen desde las subsidiarias a las tenedoras intermedias y luego a la Holding principal, de tal manera que — ésta también pueda pagar sus deudas, todo se hizo mediante fórmulas que indicarán que no se perjudica a las empresas subsidiarias, y que éstas (empresas subsidiarias — operadoras), efectivamente generan, que pueden dar ese — dinero a la de arriba y la de arriba hacia la cúspide que es la Controladora, con este sistema se renegoció la deuda y se metió 100% en el plan de FIORCA (mecanismo dado —

por el gobierno) para evitar otro tipo de deslizamiento más importante. Dentro del FICORCA se tomó el plazo de 8-años y como el gobierno dio este mecanismo y considerando que son dos tipos de gobierno las que pasarán y nadie sabe lo que pueda ocurrir hay que estar cubierto lo más posible y aquí la posición de los hombres de empresa fue "yo quiero saber cuánto más me costo el crédito y después a ver — como lo pago " pero no "a ver cómo lo pago y todavía no se ni cuánto me costó" porque todos los días se desliza la — moneda, entonces esos fueron los planes, negociaciones con bancos, esto hace contratos sumamente fuertes, la situa — ción de México no es la de 1980 en que se podía separar a los bancos que absorbían impuestos, bancos que tenían interés en préstamos a bajos costos, etc., y seleccionar el — más conveniente, ahora debido a los problemas del país — cambió todo esto radicalmente, ahora seleccionan muy bien al cliente, le cobran mucho más tasas de interés, etc. y — es así como se tiene que trabajar.

Estrategias que se establecen para la Planeación Financiera dentro de la Controladora.

El primer punto que se debe tomar en cuenta para establecer una estrategia es definir muy claramente el — problema, es decir, tener conciencia muy clara de qué es — lo que vamos a tratar de solucionar, determinar cuáles — son los caminos de solución, para escoger entre esos el mejor, — el que esté al alcance de la empresa, etc. Es difícil poder decir que dentro de las empresas existan estrategias —

específicas, lo que si se puede decir es que hay muchas formas de hacer las cosas, tomando en cuenta el conocimiento y la — experiencia de quienes han de decidir sobre el camino adecuado a seguir, ya que las estrategias son cambiantes debido a — las circunstancias que acontecen dentro del entorno en que se mueven las empresas.

Mecanismos de Valuación de las Estrategias.

Es muy importante el tener un medio por el cual se evalúe la decisión tomada, porque una cosa es hacer el plan a largo plazo, el establecer la estrategia de cómo obtener los recursos, pero por lo dinámico que son los negocios quizá las cosas no se den como se habían planeado, lo que obliga a tener una serie de controles para ir monitoreando la situación, por ejemplo; es como los aviones cuando salen del aeropuerto, están sujetos a situaciones de control para indicarles que hay tormenta y tomen hacia otra dirección, etc., los van guiando a través de un radar esto quiere decir que hay contacto entre ellos, cuentan con información, lo mismo pasa en los negocios, se tiene que ir viendo cuál es el presupuesto cuáles son las perspectivas y cómo se van dando éstas en la realidad.

Dentro de la empresa controladora se tienen varios puntos de monitoreo, se tiene el monitoreo interno en el lugar de trabajo, segundo los supervisores, después las sub-holding y luego la holding grande, y la holding grande por división, teniéndose que dar en cada una de estas etapas el control vía índices, y demás información que se esté proporcionando.

Evaluación de la eficiencia y eficacia en una empresa controladora.

Esta se da a través del establecimiento de una administración por objetivos que se eslabona de la siguiente manera:

- | | |
|----------------------------------|--|
| CORPORATIVO | <ul style="list-style-type: none">- Dicta política general- Dicta normas de información general.- Supervisa y evalúa resultados a <u>ni</u> vel consolidado. |
| DIVISION | <ul style="list-style-type: none">- Control de gestión- Supervisa y evalúa resultados a <u>ni</u> vel de empresas de su área. |
| POLO DE DESARROLLO | <ul style="list-style-type: none">- Dicta política específica- Fija objetivos generales- Supervisa y evalúa resultados a <u>ni</u> vel de sus empresas dependientes. |
| EMPRESA OPERADORA | <ul style="list-style-type: none">- Fija los objetivos específicos- Elabora programas de productividad- Evalúa resultados. |
| DEPARTAMENTO O AREAS OPERATIVAS. | <ul style="list-style-type: none">- Controles y evaluación en los propios objetivos de línea. |

Para lograr una correcta evaluación, antes hay

que trabajar y profundizar para:

- Aprobación del plan estratégico
- Aprobación del plan a largo plazo
- Aprobación de presupuestos
- Aprobación del plan financiero
- Aprobación del plan de inversiones.

Al hacer este tipo de aprobaciones, basado en — un estudio profundo, de hecho se está haciendo la aproba— ción de objetivos y se tendrán los diferentes indicadores— para que se haga una evaluación adecuada.

Nivel Corporativo.

Estados Financieros por Consolidar:

Balance General.— Necesidad de uniformidad para— hacer la consolidación.

Estado de Modificaciones al Patrimonio.— En un — grupo se mide a las empresas por el grado de incremento en— su patrimonio.

Flujo de Fondos.— Se considera como un estado — básico para definir la generación y controlar la aplica — ción de acuerdo a los planes de inversión y financiamiento aprobados,

Por lo que se puede decir que a nivel corporativo

se tienen:

Indices del Balance.- que son:

% de venta del mes - caja e inversiones
Días pago de Ficorca futuro - caja e inversiones
Días venta - Cuentas por cobrar
Días costo de ventas - Inventario revaluado
% de revaluación a costo historico (netos)
Proveedores a Inventarios
Pasivo / capital contable
Capital contable (millones de pesos)
Generación pasivo
Riesgo cambiario
Pasivo a corto plazo / Pasivo a largo plazo
Rendimiento del patrimonio descontada la inflación (%)
Conservación del patrimonio (veces)
Flujo de fondos neto a caja (millones \$)
Valor contable de la acción (\$)
Valor de mercado de la acción (\$)
Volumen de acciones operado en el mes (miles)
Utilidad por acción.

Indices Operativos y de Control.

- % promedio real de la inversión en Tesorería
- Calidad de cartera
- Porcentaje vencido 30 días
 - . Hasta 90 días
 - . Más de 90 días

- Rendimiento sobre materias primas principales (por líneas importantes)
- Monto de exportaciones
- % sobre ventas
- Riesgo de no exportación 1 alto 1 bajo = normal
- % de capacidad utilizada (por líneas importantes)
- Penetración en el mercado (por líneas importantes)
- Relación precio de reposición
- Principales materias primas/ Precio de Venta
- Ventas convertidas a dolares / por hombre
- Resultado de operación convertido a dólares / por hombre
- Ventas / activo fijo
- Generación ventas
- Meses de pago de FICORCA (futuro) que representa la generación.
- Dir. a generación del ejercicio
- Inversión a generación del ejercicio
- Activo fijo
- Intereses devengados a generación.

Pronóstico de Crecimiento.

La etapa de 1980 fue creciendo, se crearon nuevas plantas, nuevos productos, hubo diversificación, etc., por tanto hubo inversión, necesidad de recurso y endeudamiento. Después viene la etapa de consolidación y estabilidad que se tiene que restringir primero porque se cayeron los mercados y segundo porque no hay muchos recursos disponibles.

Después vuelve el ciclo a empezar, hay crecimiento, pero este crecimiento es más selectivo, no es global - en todas las empresas ya que no todas tienen que crecer, - hay empresas en que sus mercados son el 50% o el 70% de - antes, y tienen capacidad para 100%, entonces en este aspecto el crecimiento se tiene que ver hasta dónde hay empresas que lo requieren. Es muy importante aquí la función que desempeña la Planeación Estratégica, ya que habiendo recurso limitado se tiene que ir a la selección muy específica de qué es lo que más rinde, cuáles son los negocios de más redituabilidad, de menos riesgo, etc., para - en un momento dado seguir adelante. Con toda esta situación viene la planeación del crecimiento moderado y selectivo mencionado anteriormente, y basado también en las estrategias que el gobierno ha ido creando para crecer, - ya que se tiene que ir de la mano con lo que el gobierno hace, así las empresas se vayan acomodando dentro de esa situación .

Cómo obtiene fondos para sus compromisos.

Dentro de la Planeación Financiera de la controladora es importante que tenga una plataforma de captación o de recursos (además de los dividendos) acorde a su volumen para que si cualquiera de las empresas tiene un problema no vaya a generar en algún no pago de FICORCA - por ejemplo; que llevan intereses moratorios durísimos y que por ahí se empezará a abrir un boquete y pueda hundirse el barco y parte de la reparación consiste en tener -

ciertos recursos propios que vienen a través del crédito — fiscal y a través de ventas de activos de la controladora — (acciones que se tienen de otras empresas). Las ventas de estas participaciones en algunas empresas (acciones) pueden ser internas o externas. La estrategia adoptada generalmente por las empresas controladoras es vender sus empresas o participaciones (acciones) a empresas en que la misma controladora tiene la mayoría de acciones, es decir empresas — del mismo grupo y que al venderlas a un tercero no les daría el recurso que se necesita y se dejaría de percibir parte del beneficio de haber obtenido esas empresas. Por lo que la controladora al requerir recursos, lo que hace es — agrupar en empresas más grandes a empresas más chicas, logrando con esto: primero, la controladora puede obtener un recurso; segundo, la ubica en una empresa que pueda crecer con esto y que se pueda diversificar, ya que la diversificación es la clave por la que la controladora se ha salvado bien de los obstáculos que han ido presentándose dentro del entorno, pues mientras un mercado se cayó, los otros no se cayeron tanto y se compensaron, y con esa estrategia adoptada — tanto la controladora como sus empresas lograron salir adelante.

9.5 Planeación Fiscal

Concepto.

La Planeación Fiscal comprende todos aquellos aspectos relacionados con el cumplimiento de las obligaciones tributarias de una compañía, asimismo el aspecto de prevención de los posibles efectos del impuesto en las operaciones; en tal razón, se conceptúa a la Planeación Fiscal como "un conjunto de medidas a tomar por parte de un grupo de empresas o de una empresa enfocadas a cumplir con sus obligaciones fiscales", sin perder el objetivo de disminuir la carga impositiva dentro del marco de las disposiciones legales.

Aspectos Importantes.

Como se ha mencionado, el planear fiscalmente comprende cumplir con las obligaciones impositivas dentro del marco de la Ley; ahora bien, esto puede contemplarse desde dos puntos de vista:

- 1) De las operaciones de la empresa, en este caso la planeación estaría enfocada a que ésta cumpla con las obligaciones a que la Ley la sujeta, o sea por la propia naturaleza de dichas operaciones hay un marco legal que debe complementarse y en base a ello se hace la planeación.

- 2) Contemplando las diferentes alternativas en la operación, ya que se puede elegir entre A, B o C, y en las que las leyes fiscales ofrecen tratamientos diferentes, por tanto la Planeación Fiscal se efectuará tomando el camino más conveniente.

Funciones del área de Planeación Fiscal.

La función básica del área de Planeación Fiscal es establecer una filosofía en la empresa, en cuanto al cumplimiento de las obligaciones fiscales y que ésta se desarrolle en la forma más conveniente, de tal manera que le represente mayores ahorros fiscales a la empresa o al grupo, debidamente respaldados en la Ley, ya que se pueden plantear situaciones que produzcan ahorros fuertes en el pago de los gravámenes, pero si no están soportados en la Ley, perjudican a la empresa. Por tanto, la actividad fundamental es establecer la filosofía en cuanto a cumplir con las disposiciones fiscales, sacando el óptimo rendimiento para la empresa de la interpretación de las Leyes con la consiguiente obligación de tener un respaldo legal y que el optar por sostener un criterio en el desarrollo de tal o cual operación éste se lleve a cabo con un argumento legal.

Debido a que las funciones del área fiscal son eminentemente financieras, la Planeación Fiscal es una valiosa herramienta dentro de la Planeación Financiera, ya que los impuestos tienen que ver con las entradas y salidas de dinero dentro de las operaciones de la empresa, no olvi-

dando que el fisco participa con el 50% de las utilidades, - la Planeación Fiscal inside a que la empresa cuente con ma- yores recursos, al minimizar el pago de los impuestos, por - ejemplo: si la empresa pudo haber pagado 100.00 y pagó -- 50.00 (debidamente soportado en la Ley), la empresa tiene -- \$ 50.00 más de recursos para aplicarlos a sus actividades, lo que implica mayor flujo de fondos en la concentración de sus operaciones, este afecto representa otra finalidad de la -- Planeación Fiscal.

Otro objetivo importante del área fiscal, no menos trascendente es establecer un marco de seguridad en forma - preventiva para la empresa derivado del conocimiento de la- Ley, anticipándose a posibles conflictos en el cumplimiento de toda serie de obligaciones que marcan las Leyes fiscales.

Asistencia del área de Planeación Fiscal al grupo.

La asistencia del área de Planeación Fiscal en cuan- to al grupo, se ejerce a través de la consultoría que se pres- ta a las empresas sobre los problemas que se les presenta co- tidianamente, calificuemos esta función como pasiva. La fun- ción es activa cuando provoca, previene y analiza situaciones antes que se traduzcan en problemas concretos, mediante el -- conocimiento de las Leyes, y de mecanismos como instrucciones circulares, etc.

La consultoría concretamente se ejerce a través de juntas, reuniones con las gentes implicadas en los problemas,

redactando criterios por escrito, instructivos, y diferentes medios de comunicación con las empresas.

La consultoría puede desarrollarse de diversas formas: a través de las Divisiones por medio del Director-Corporativo; comunicación directa con las empresas, lo que hace a esta última la más fluída y conveniente ya que el área de Planeación Fiscal se entera directamente de los problemas, y no por medio de terceras personas como es el caso de la comunicación por conducto de estos funcionarios.

Estrategias que se utilizan para la reducción de impuestos.

Fundamentalmente se debe tener un conocimiento profundo de las Leyes Fiscales, entonces de ahí surgen las estrategias, lo que permite el manejo de determinadas disposiciones fiscales, además de los precedentes que existen en juicios, controversias en los tribunales por los contribuyentes sirven de soporte para que en un momento dado se adopte un criterio determinado.

En otros casos será necesario acercarse a la autoridad para definir el criterio correcto en el caso particular.

Otro punto muy importante es conocer las operaciones de la empresa que se está asesorando ya que el simple conocimiento de las Leyes en forma fría o independiente no es suficiente para dar un apoyo correcto en cuanto a los problemas que se les presenten.

La estrategia implica una serie de opciones, un plan a seguir, y como en toda actividad económica, en el campo impositivo el fisco interpreta la Ley de tal manera que le beneficie con una mayor recaudación, el contribuyente busca el soporte o interpretación de tal manera que le signifique el menor desembolso posible, por tanto las estrategias deben ir encaminadas a esto último ¿cómo se utilizan?, contando por un lado con el conocimiento de la Ley y la experiencia práctica, y por otro lado, la naturaleza y características de las operaciones de la empresa, - ambos elementos nos darán la pauta a seguir y trazar la opción más viable en cada caso.

Por ejemplo hablando de un caso concreto, va — luación de inventarios, si el fisco ofrece varias alternativas para valorar los inventarios se adopta la más conveniente para efectos de la determinación del impuesto, - o sea se valúan los inventarios a costos de compra actualizados, lo que va a hacer que el costo se eleve y abata la base fiscal, pero siempre con un soporte en la Ley, de ahí que la estrategia viene del conocimiento de ésta, ya que si no se tiene es difícil hacer este tipo de aplicaciones.

Cómo canalizan sus utilidades las empresas controladoras.

Las utilidades que obtiene una empresa en — particular cumplen con diferentes finalidades, todo está en función de la filosofía que aplican sus accionistas en un plan sano el principio básico es dar un rendimiento ra

zponible al propietario del capital, que es el llamado dividendo, por otra parte se pueden destinar recursos para planes de expansión en el caso que la empresa quiera invertir en nuevos proyectos ampliando así su marco de operación.

Sus relaciones interpersonales.

- Responsabilidad con accionistas, con proveedores y con acreedores. Dentro de la responsabilidad que tiene una empresa con los accionistas, se encuentra en manejar eficientemente los recursos que han aportado a esa empresa, es decir, procurar la conservación y mantenimiento de los activos mediante una adecuada administración para obtener un rendimiento razonable a la inversión.

En cuanto a la responsabilidad con sus proveedores y acreedores es el de crear una imagen de una empresa formal, cumplida en sus compromisos adquiridos, ya que por un lado los proveedores son los que están abasteciendo de materia prima para la producción en la empresa y los acreedores han aportado en cierto momento capital como pueden ser los bancos por la vía de préstamos.

- Relaciones con el Gobierno. Debido a que una empresa para el desarrollo de sus operaciones tiene que ver con diferentes organismos gubernamentales, una Secretaría de Comercio que le regula precios, una Secretaría de Hacienda y Crédito Público que le impone gravámenes a que se verá sujeta por esas operaciones, etc. el marco de referencia que debe seguir una empresa para sus rela

ciones con el gobierno es el proyectar la imagen de una empresa formal, que cumple con todas las disposiciones que se dicten en materia de operación o dentro del marco económico de la empresa, es decir, que cumple con sus obligaciones fiscales, con sus obligaciones en materia de precios, en materia de regulaciones, reglamentos, etc.

- Cumplimiento de requisitos para el funcionamiento adecuado de la empresa controladora. desde el punto de vista fiscal para que se reconozca a la empresa como una empresa controladora por el gobierno y concretamente por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, hay que cumplir con una serie de requisitos, cumpliendo éstos el fisco otorga una autorización, y ésta es el resultado de una serie de información proporcionada al fisco para que éste califique si este grupo de empresas se apega a las disposiciones de la Ley y puede considerarsele como controladora. El objetivo fundamental de obtener la autorización, es el obtener un tratamiento en cierta forma preferencial en determinado sentido de las operaciones de la empresa, en cuanto a que se considere fiscalmente a la empresa controladora con sus empresas como un solo ente fiscal, pudiéndose aprovechar algunas ventajas como pueden ser la amortización anticipada de las pérdidas que tengan las empresas perdedoras contra las utilidades de las empresas ganadoras del mismo grupo, obteniendo éste un beneficio financiero muy interesante.

Maximización de inventarios fiscales.

Maximizar inventarios es darle el mayor valor en cuanto a la valuación de esas existencias en los inventarios de una compañía. En la actualidad con la inflación tan fuerte por la que atraviesa el país, es importante que las empresas manejen sus inventarios con los costos más actualizados que tenga. Para esto hay varios sistemas en la valuación de los inventarios como son:

- a) Sistema Peps. Primeras entradas, primeras salidas.
- b) Sistema de Costos Promedio. Consiste en ir promediando los costos conforme se van llevando a cabo las adquisiciones.
- c) Sistema Ueps. Últimas entradas, primeras salidas, consiste en que las últimas adquisiciones que se hayan efectuado las valuen y las saquen del inventario para que afecten su costo de ventas al último costo y para que así mantengan su costo de ventas actualizado. la manera más correcta de maximizar los inventarios fiscales es aplicando este método.

Relación de la controladora con agrupaciones sindicales.

Es importante el interés que demuestre la empresa en mantener relaciones cordiales con los diferentes sindicatos, ya que ésta es una entidad económica generadora de empleos, por lo que debe mantener el bienestar social

de las gentes que le presten sus servicios. Los sindicatos son los representantes de los trabajadores, entonces al optimizar la relación con dichos sindicatos implica el optimizarlos propiamente con los trabajadores de la empresa.

Control que ejercen los accionistas sobre las empresas.

Esto está dado por un mecanismo legal, y la manera de que los accionistas ejercen el control sobre el grupo de empresas es que en principio el mecanismo lo dan las disposiciones de la Ley de Sociedades Mercantiles, en donde dice que toda sociedad mercantil en la cual originalmente hay un grupo de accionistas que son los inversores, nombran de común acuerdo un Consejo de Administración que está formado por una serie de consejeros, de gente que va a tener injerencia directa en la administración de la empresa, en proporción al número de acciones que tenga cada accionista en lo particular dentro del capital en una empresa tendrá derecho a nombrar a "X" o "Z" número de consejeros lo que en un momento dado ese grupo a ese accionista le dará la mayoría para influir en las decisiones de administración del grupo, por lo que concretamente los accionistas son los que controlan la operación de la empresa a través de un Consejo de Administración. Este Consejo de Administración en una organización grande, no necesariamente es el que va a desempeñar las funciones, a su vez el Consejo de Administración puede nombrar a un Director General y a una serie de personas como las directamente responsables de la administración de la empresa y

que en ocasiones esta Dirección General reporta directamente al consejo el resultado de sus operaciones a través de — sus asambleas que celebren, que pueden ser ordinarias y — extraordinarias; ordinarias para conocer los resultados de operación durante un ejercicio, y extraordinarias para modificar algunos de los aspectos de estructura de operación, — de la naturaleza de la empresa, aumentar el capital, cam—biar de razón social, etc.

Como se pagan los dividendos y que hacen ellos.

Cuando en una empresa hay accionistas o socios, — lógicamente el dividendo implica liquidar el rendimiento — sobre la inversión de las gentes, como persona física, y — le puede dar el uso o aplicación que él quiera. En el caso del dividendo que perciben empresas accionistas de otras, — éste puede servir para diferentes objetivos, fundamentalmen — te puede ser que proporcionan flujo a esa empresa para am — pliar sus operaciones, puede hacer nuevas inversiones con — esos dividendos, puede aumentar su capital de trabajo, esto es sus inventarios para efectos de aumentar su producción, — puede liquidar pasivos, etc.

9.6 Planeación de los recursos humanos especializados.

Esta planeación comprende desde la búsqueda e identificación del personal necesario hasta la propia salida de la organización procurando conciliar sus objetivos con los de la empresa y en la medida de lo posible obtener la satisfacción de las necesidades de ambos.

A lo largo de este proceso existen una serie de etapas relevantes que de alguna manera serán recorridas por todos aquellos que forman parte del grupo los que deberán buscar en forma integral y complementaria hacer realidad la filosofía de la empresa.

Dentro del procedimiento a seguir en una planeación de recursos humanos a nivel directivo es necesario primero, tener conocimiento amplio de todas aquellas gentes que ocupan el primer nivel dentro de un grupo como son los Directores Generales, tanto de la empresa controladora como de las controladas, de los del segundo nivel que son Directores de área (divisiones) y del tercer nivel que son los Subdirectores, a partir de gerencias ya es otro sistema con mecanismos totalmente diferentes.

La filosofía imperante en este tipo de empresas es la de buscar el o los elementos requeridos dentro de sus propias filas, esto lo hacen a través de una serie de promociones, de transferencias dentro del grupo, ya sea de la empresa controladora hacia las empresas controladas o vice-

versa o dentro del mismo grupo corporativo. Un ejemplo de ello es el que un Director actual de una de las empresas - subtenedoras, haya salido de otra subtenedora, pero de diferente división, o que el Director actual de una de las divisiones de la controladora, fue Director de una de las subtenedoras de la misma división, pasando después a ser también Director de una de las controladas de la misma división. Otro caso es el del actual Director General del corporativo, quien empezó como Gerente de una de las subtenedoras, pasando después como Director de la misma y actualmente ocupa el puesto de Director General del Corporativo.

Hay muchos ejemplos en donde se puede comprobar que la filosofía de un grupo en cuanto a los Recursos Humanos, es usar a su propia gente con promoción, pero que esa gente que promueve no es exclusiva de la empresa donde trabaja hacia arriba, también puede ser de la empresa donde trabaja hacia una lateral o hacia arriba en otra empresa. Entonces es necesario que ese elemento humano especializado sienta que puede tener una movilidad de una división a otra, de una de las empresas controladas a otra aunque de la misma división o hacia el corporativo o viceversa.

Pasos para la Promoción Interna.

- 1.- Tener un programa de reclutamiento y selección.- aunque éste únicamente se dé a nivel de gerentes para abajo cuando entra gente de fuera. Pero en este caso tratándose de personal especializado, de gente que ya

conocen dentro del grupo, aquí sale el primer elemento el cual es que el Director General de cada una de las empresas del Grupo tenga definido una actualización de los datos de su personal clave, es decir de los tres niveles que ya fueron definidos anteriormente, lo queda pauta a que en cualquier momento dado, tener una — conexión con éstos, esto quiere decir, que con la discusión con Directores Generales más el conocimiento — que van teniendo de la gente es lo que da la oportunidad de evaluar si para determinado puesto es conveniente una persona o no, entonces como primer elemento — tienen aparte del programa de reclutamiento y selección al nivel directivo, un detalle actualizado de datos de todo el personal especializado que ocupa esos niveles. Para saber ¿cómo los evalúan? ¿qué opinan sus jefes — de ellos? ¿cómo están conceptuados en su trabajo? — etc. Fig. (9.5.1).

Cuando por algún motivo no existe dentro del grupo el elemento humano buscado porque se requiere un especialista en determinada área, y en las empresas del grupo no exista ese puesto, ni haya posibilidad de promoción, recurren generalmente a un despacho especializado en la materia, que se encargue de la búsqueda de dicha persona, ya que no pueden mantener una organización de reclutamiento y selección a ese nivel porque no es tan dinámica la situación para que se tenga un departamento, en cambio si cuentan con gente de empuje y éstos van viendo hacia arriba en los mandos medios, en las gerencias es donde sí necesitan ese re—

131

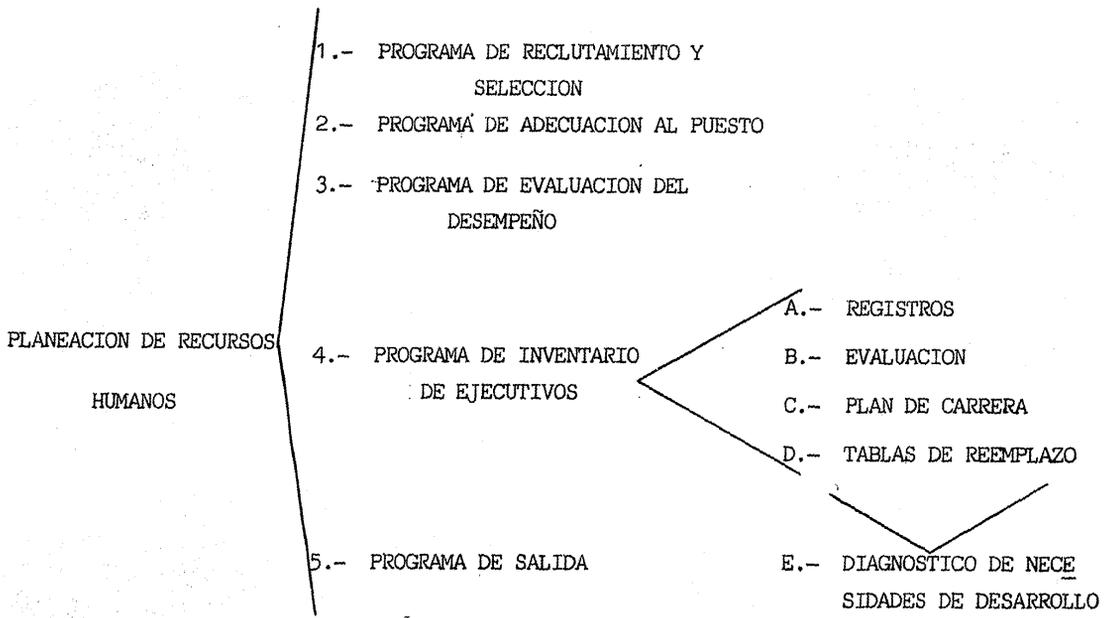


FIG. (9.5.1)

clutamiento para esto hay un departamento de personal, por lo que al reclutar gente en un área especializada lleva a usar profesionales en el campo.

2.- Programa de adecuación al puesto.- este programa se encuentra conformado por dos elementos importantes — que son la descripción y perfil del puesto, a los que se les considera como herramientas fundamentales de la organización, que al describir y valorar las finalidades de cada puesto dentro de la empresa, sirven de instrumento en primer término para definirlo.

Por lo que respecta a la descripción del puesto; es donde se debe exponer en forma escrita las funciones — que deberán realizarse en un puesto:

NOMBRE DEL PUESTO:

TITULAR:

PUESTO A QUE REPORTA:

UNIDAD ORGANIZACIONAL:

DIRECCION:

COMPAÑIA:

PUESTOS QUE LE REPORTAN:

FECHA:

APROBADO POR:

La descripción de puestos debe contener:

a) Propósito General del Puesto. este consiste en explicar en forma breve y resumida la actividad más caracterís—

tica del puesto, que sirva para definirlo, sin detallar al mismo y se debe de considerar su función como un todo.

- b) Finalidades del Puesto. Consiste en hacer una descripción amplia de las funciones que se deben de realizar en el puesto, y la clasificación de funciones puede hacerse de acuerdo a criterios de importancia, frecuencia, cronología, etc.
- c) Naturaleza y Alcance. Debido a la naturaleza del trabajo se debe tener conocimiento de otros puestos o áreas - con los que tiene relación el puesto descrito, y con qué personas ya sea internas u organismos externos debe de tener una comunicación constante el ocupante de ese - puesto. Es preciso saber también hasta dónde llega su autoridad y responsabilidad dentro del grupo.
- d) Perfil del Puesto. Consiste en saber qué tipo de gente se necesita en cada área, debido a la gran diversificación que existe en este tipo de empresas y en dónde para cada puesto requieren gentes con diferentes edades, cualidades y experiencias, así como también la escolaridad.

El perfil del puesto debe de contemplar los siguientes puntos:

- Edad
- Académicos
- Experiencia

- Relaciones humanas
- Características personales.

Por ejemplo, para ocupar el puesto de Director General de una empresa controladora, es requisito indispensable que las personas que aspiren a ese puesto ya hayan ocupado ese mismo puesto en una de las empresas promovidas (controladas).

Ya una vez determinada la descripción del puesto y definido el perfil del mismo, conjuntamente con la actualización de los datos y las evaluaciones del personal directivo, se llega a una evaluación final llevada a cabo por un Comité de Dirección y el Consejo de Administración.

3.- Programa de evaluación del desempeño.- definido el perfil del puesto, se va valuando por puntos el perfil de cada uno de los elementos posibles a ocupar determinando puesto. Tratándose en la mayoría de los casos de aplicar entrevistas profundas para saber como es la persona, si hay química con el que es su inmediato superior, porque en la mayoría de los casos son de características diferentes y no encajan con las de otras personas. Con muy poca frecuencia se hacen evaluaciones de tipo normal, como son las pruebas psicométricas, se llegan a hacer unos estudios profundos para tomar la decisión, dependiendo de en que nivel y cuál es el puesto que se está retando, es como llegan a definir quién es la persona que tome la decisión.

Por ejemplo, si se está hablando del Director General del corporativo los únicos que pueden tomar la decisión para elegir al candidato a ese puesto son: el Comité de Dirección es quien propone y el Consejo de Administración es quien aprueba.

Si se trata de un director de área, entonces el Director General del corporativo junto con los subdirectores son los que tratan de retar las ideas, de opinar, de evaluar y llegar a un consenso para dar una decisión, sabiendo que es difícil que alguien cumpla con todos los requisitos de un perfil del puesto, en un momento dado las evaluaciones no pueden ser tan técnicas, como decir esta persona obtuvo buena calificación y por ese solo hecho es el candidato idóneo, porque puede ser que algún otro tenga un potencial mayor y tenga cierta preparación; pero para esto hay programas de capacitación, para reforzar a aquellas personas en aspectos en los cuales se encuentren débiles, también muy frecuentemente dentro de este nivel directivo les imparten cursos de alta dirección de empresa, para que éstos vayan teniendo una formación más completa y tengan un panorama más amplio de la rama en la cual estén inmiscuidos y con otras con las que tienen relaciones.

Resumiendo, con la evaluación del desempeño se trata de dar al personal directivo un reconocimiento y la oportunidad de obtener satisfacción por sus resultados, al tiempo que se reorientan sus esfuerzos preparándolo y motivándolo para el mejor desarrollo de sus funciones.

Esta evaluación del desempeño se lleva a cabo — comparando los resultados obtenidos en un determinado pe— ríodo contra los objetivos fijados de antemano, de esta — manera se efectúa un seguimiento que nos da la medida de — su crecimiento, también tiene como finalidad señalar los — puntos fuertes y débiles de cada persona y por consiguiente establece los programas de capacitación que se deben de se— guir.

Objetivos principales de la evaluación del desempeño en — las empresas controladoras.

- Facilitar que las experiencias diarias de trabajo sean — fuentes de aprendizaje, tanto para el propio personal — directivo como para sus colaboradores.
- Dar oportunidad para que el personal pueda obtener satis— facción y reconocimiento, al tomar conciencia de los re— sultados del desempeño de su trabajo.
- Ofrecer oportunidades para corregir oportunamente erro— res y para orientar mejor los esfuerzos de desarrollo.
- Contar con un personal preparado y motivado para el me— jor desarrollo de sus funciones.

Entender y obtener un acuerdo sobre el desempeño esperado, requiere de un intercambio de información, deci— sión, involucración, respeto mutuo y compromiso para traba— jar conjuntamente con cada uno de los colaboradores en su—

crecimiento y desarrollo.

Guía de evaluación

Habilidad Técnica.

- ¿Posee los conocimientos básicos necesarios, en amplitud y profundidad?
- ¿Posee la experiencia práctica necesaria, en tipo de experiencia y tiempo?
- ¿Están actualizados sus conocimientos?

Habilidad Gerencial.

- ¿Cómo integra y coordina las distintas actividades y funciones a su cargo?
- ¿Planea y organiza eficazmente?
- ¿Revisa y controla sistemáticamente el progreso de su área y el logro de las metas establecidas?
- ¿Delega adecuadamente?

Habilidad en Relaciones Humanas.

- ¿Qué tan bien se relaciona con:
sus subordinados
sus jefes
u otras personas a su nivel
cliente?
- ¿Posee la habilidad para persuadir e influir en los demás?
- ¿Selecciona adecuadamente a su personal?
- ¿Motiva adecuadamente a su personal?

- ¿Se interesa en el desarrollo de su personal?
- ¿Tiene los recursos necesarios para dirigir personas? —
¿Posee recursos y habilidades de liderazgo?
- ¿Es capaz de aceptar y resolver los conflictos interpersonales?
- ¿Posee la experiencia práctica necesaria en dirección de personas?
- ¿Posee el suficiente grado de cooperación?

Marcos de Referencia.

(Independencia y confianza en solución de problemas).

- ¿Cuánto apoyo en forma de guías y procedimientos requiere para pensar y resolver los problemas del puesto?
- ¿Con qué grado de independencia y confianza piensa?
- ¿Tiene la iniciativa necesaria para generar las soluciones que le exige el puesto?
- ¿Aborda los problemas con la amplitud de la visión que requiere el puesto?

Complejidad.

(Originalidad y creatividad de pensamiento)

- ¿Posee la capacidad análitica necesaria para identificar los propósitos y detectar las soluciones adecuadas?
- ¿Sus soluciones son constructivas, eficaces y de buena calidad?
- ¿Sus juicios son maduros e inteligentes?
- ¿Posee los recursos de creatividad e imaginación requeridas por el puesto?

- ¿Es flexible y original en la forma de abordar y solucionar los problemas del puesto?
- ¿Posee la experiencia práctica necesaria para resolver los problemas del puesto?

Libertad para actuar.

(Efectividad en toma de decisiones).

- ¿Posee el suficiente grado de confianza, seguridad y autonomía para tomar las decisiones eficaces de los niveles de supervisión y control del puesto?
- ¿Se puede confiar en que logrará los resultados y metas esperados en su puesto?
- ¿Posee los atributos personales de responsabilidad, madurez e integridad en el cumplimiento de los objetivos — de su puesto?
- ¿Tolera adecuadamente las presiones a que está sujeto el puesto, sin que éstas influyan negativamente en los — resultados?
- ¿Posee los recursos necesarios de energía y agresividad-constructiva?
- ¿Posee la tenacidad y perseverancia necesarias para lograr las metas del puesto?
- ¿Es capaz de asumir las responsabilidades, retos y autoridad exigidas por el puesto?
- ¿Tiene capacidad para concretizar planes y cambiar el curso de las cosas según lo planeado?
- ¿Posee la experiencia práctica para la toma de decisiones requeridas por el puesto?

Magnitud.

- ¿Logra adecuadamente todos los objetivos y propósitos del puesto?
- ¿Tiene posibilidad de asumir riesgos calculados?
- ¿Posee recursos para tomar decisiones?

Impacto.

(Línea o Staff)

- ¿En que tipo de puestos, de acuerdo a su personalidad — trabaja con más eficacia y adecuación?
 - En puestos de línea, donde es responsable en forma primaria y directa del logro de resultados.
 - Como parte de un grupo que en forma directa es responsable del logro de resultados.
 - En puestos staff de asesoría y servicio.

4.- Programa de inventario de ejecutivos.- La planeación de Recursos Humanos de la que forma parte importante el — sistema de ascensos, busca responder al esfuerzo y desarrollo del personal, al brindar las oportunidades de — progreso a medida que transcurre su trayectoria y carrera dentro de la empresa.

- a) Es para ello importante, dentro del Inventario de — Recursos Humanos determinar el potencial de cada — persona dentro de la organización, para que esta — misma sepa con qué gente cuenta.
- b) ¿Qué se sabe de él? ¿cómo está evaluado?
- c) ¿Cuál ha sido su trayectoria dentro del grupo, de — dónde viene, por qué está en ese puesto, es decir,

establecer sus posibilidades de progreso y de un plan de carrera, saber si les están impartiendo cursos, si se les está actualizando constantemente, si no, para que sean apoyados con los programas de capacitación requeridos.

- d) Pero el problema principal dentro de este inventario, estriba en tener también bien definida a la persona que va a reemplazar a la que va a salir promocionada hacia otra empresa, ya sea hacia una de las subtenedoras o a una de las promovidas.

- e) El desarrollo y crecimiento de las empresas controladoras, está directamente ligado por el desarrollo y crecimiento de su gente, por lo que se les debe dar oportunidad y apoyo para su perfeccionamiento laboral y profesional, tanto como para su desarrollo personal a través de la implantación de planes sistemáticos y continuos de adiestramiento, capacitación y desarrollo.

En este tipo de organizaciones se ofrece una variedad de oportunidades de desarrollo y crecimiento, tanto dentro como fuera del trabajo diario asignación de proyectos especiales, material de lectura, viajes al campo de trabajo, etc., y fuera con: cursos y seminarios, mesas redondas, conferencias, becas, etc.

En estos programas, la atención especial es con los tres primeros niveles directivos ya que requieren de un continuo

apoyo, dada u especial misión dentro del grupo.

- 5.- Programa de salida.- En estos casos se realiza una entrevista de salida, en la que se solicita la opinión de la gente que deja la empresa. Esta es una oportunidad para que la gente que se va exprese sus sentimientos y opiniones de la empresa, de sus satisfacciones e insatisfacciones. Esta información puede ser de gran ayuda, ya que se traduce en actividades y programas para continuar apoyando los puntos positivos que tenga la empresa y para corregir los negativos que se hayan detectado.

9.7 Control de Gestión

El Control de Gestión se basa fundamentalmente:

- 1.- En el Plan a Largo Plazo.- el cual es elaborado por las empresas para saber como será su posición financiera durante los próximos cinco años.
- 2.- En el Presupuesto.- éste es establecido anualmente y presentado para su consideración ante la dirección de la división y posteriormente a la Dirección General.
- 3.- En las Operaciones enfocadas principalmente a las áreas de Producción, Ventas, Finanzas y Administración.

Por lo que respecta al Presupuesto éste es revisado semestralmente debido a la situación tan cambiante — por la que atraviesa el país, y la inflación que se ha incrementado notablemente ha provocado un tremendo descontrol tanto en mercado como en precios, el costo del dinero es cada vez más elevado, todo esto hace que las empresas tengan que replantearse a los seis meses, hasta donde han cumplido con su presupuesto y que espera el corporativo de ellos en el siguiente semestre. Ya que la situación no es como antes que se podía pronosticar fácilmente en cuanto a precios, volúmenes de ventas, mercados, etc.

Función del Control de Gestión.

La función principal del Control de Gestión es proteger e incrementar el patrimonio de los accionistas, en base a una gestión dentro de las empresas, viendo de que manera operan, buscando mecanismos para optimizar esa operación, y asesorando en todo lo que sea necesario para mejorar el rendimiento que pueden dar las operaciones.

La posición que pudiera tomar el corporativo — en cuanto a sus empresas y específicamente en el Control de Gestión es: yo soy el dueño o accionista mayoritario, entonces yo te exijo que me des resultados; la otra sería: yo soy el que conozco las cosas, lo voy a hacer por tí; y el tercero es: que para el desarrollo de las empresas, para que éstas funcionen correctamente, el sistema de trabajo que se sigue es trabajar junto con ellas; siendo esta última posición la más común dentro de las empresas controladoras.

Forma en que trabaja el Control de Gestión con cada una de las empresas.

Las cosas las hacen las empresas y el Control de Gestión participa a través de juntas que se tienen con ellas, y en las que se hacen algunas aportaciones, otras cosas se hacen conjuntamente con la empresa, pero lo que no debe hacer es realizar el trabajo por ellas, porque — son ellas las que tienen la sensibilidad del manejo, son-

las que saben por ejemplo, si van a poder subir la materia prima, etc. la participación del Control de Gestión en cada una de las empresas se lleva a cabo dependiendo de los problemas que tengan estas, algunas los tienen en cada una de sus áreas, por lo que la intervención será más a fondo y no nada más a nivel Dirección, sino a nivel planta, y a veces más abajo con gerentes de área, jefes de departamento etc., para sacar adelante el problema.

Anteriormente el concepto que tenían las empresas del Control de Gestión era la del capataz, la de gente que sólo veía si el trabajo que ellos desarrollaban estaba bien o mal realizado. Ahora se ha cambiado ese criterio, en donde ven el Control de Gestión como la gente de apoyo para la solución de sus problemas y a trabajar con ellos para la obtención de buenos resultados.

Indices informativos que proporciona el corporativo a sus empresas para la elaboración del presupuesto.

Anualmente o cada vez que se hace un presupuesto, el corporativo elabora una serie de premisas macroeconómicas (en torno nacional y extranjero) o sea premisas de inflación, tasas de intereses, de paridad del peso frente al dólar, de crecimiento del PIB (Producto Interno Bruto), basado en una serie de análisis que toma a través del centro de estudios económicos del sector privado, de Warton y otras fuentes, de donde se conjuntan varios criterios y es el corporativo quien dicta las políticas macroeconómicas a se—

guir para la elaboración del presupuesto, ya que de no ser así las empresas tomarían índices de inflación diferentes, entonces lo que busca el corporativo es de que todas sus - empresas tomen las mismas premisas macroeconómicas, ya --- que las microeconómicas cada empresa las dicta, cada una - tiene las suyas ya que cada quién sabe lo que va a vender, si va a crecer o a caer su mercado si va a poder exportar- o no.

Todas las premisas microeconómicas son hechas --- por las empresas, el corporativo lo único que hace es de--- cir dentro de qué panorama se van a mover, para que todos- los presupuestos y resultados de sus empresas sean más o - menos afines con la misma inflación, la misma paridad y --- poderse mover dentro de un marco de referencia.

Resumiendo, la función del corporativo es más--- que nada dictar políticas y ver que éstas se cumplan, y si no ver la forma o manera para que éstas se cumplan dentro- de cada una de las empresas

Como presupuesta la Controladora sus Compromisos.

Las empresas al presentar su presupuesto toman--- do en cuenta lo anteriormente citado a la controladora --- quien a su vez proyectará los ingresos que va a obtener --- por concepto de utilidades, de ahí ve que empresas pueden- dar dividendos, en base a su liquidez y cuanto requiere de cada empresa para cubrir todos sus compromisos, por lo que

es muy importante que éstas cumplan con sus resultados, ya que de no ser así le crean problemas a la controladora, — al no poder contar con los recursos que habían planeado — obtener de cada una de ellas, y tendrá que recurrir a o — tros medios para obtenerlos como son: los créditos, la bolsa de valores, aportaciones de capital por parte de los — socios, etc. Es tan importante este renglon que Control — de Gestión tiene una función muy especial que es la de — vigilar que las empresas cumplan con su presupuesto y o — tras como, determinar las causas por las cuales pueda ha— ber una desviación y de acuerdo a las políticas del grupo— trabajar junto con ellas para la obtención de los resulta— dos esperados.

Estrategias que utiliza el Control de Gestión para prote— ger el Patrimonio de los Accionistas.

La estrategia principal consiste básicamente en— estar metido en la empresa en todos los aspectos de la misma, es decir; no nada más vigilar los resultados, sino vi— gilar la operación para ver que se puede hacer en cuanto a mecanismos para optimizar las operaciones, buscando siner— gía dentro del grupo, para que aquello que están haciendo— bien en una empresa o esté dando resultados, ver de qué manera se puede aplicar a otra. Entonces la estrategia es no nada más hacer una revisión de números y decir está mal,— sino ir al fondo del problema y resolverlo, así como analizar todos los aspectos operativos de la empresa y retro — alimentar a las Direcciones Generales en lo bueno o en lo—

que pueden hacer éstas para mejorar su situación.

Programa de visitas con las empresas.

Control de Gestión visita todas las empresas de su División, ya que estas tienen juntas periódicas, lo que le permite tener una buena retroalimentación sobre qué es lo que está pasando, si tienen problemas de cartera alta, problemas sindicales, etc. De esas visitas obtiene puntos críticos y de inmediato trata los problemas directamente con la Dirección de la empresa respectiva para que se tomen las medidas correspondientes.

¿Qué hace el Control de Gestión con la información que obtiene de las empresas?

La información que se obtiene de las empresas, — en primer lugar se hace una revisión ante el Comité de Dirección, Directores, Gerentes de la Controladora y cada una de dichas empresas, entonces toda esa información se concentra, se analiza y se hace una presentación mensual. — Este análisis se puede hacer ya sea a nivel del corporativo o a nivel de cada subsidiaria determinando índices o — situaciones para ver la posición en que se encuentra cada empresa.

También esa información sirve para hacer la — presentación o retroalimentar a otra empresa, para transmitir lo bueno a otras compañías del grupo, adaptando eso a sus necesidades, esto se hace a nivel grupo.

Areas en las que interviene el Control de Gestión.

El Control de Gestión, como ya se mencionó anteriormente, esta dirigido a las principales áreas de la — empresa como son: Producción, Ventas, Finanzas y Administración.

El Control de Gestión en el área de producción.

Por lo que respecta a el área operativa o de — producción donde en base a su presupuesto y sus características de fortaleza tecnológica y de mercado de la empresa, se establece una serie de índices o parámetros los cuales — les permiten medir o saber qué tan productivos son y qué — grado de eficiencia tienen en sus niveles de producción, — desde la manufactura hasta la comercialización del producto.

Estos índices que se manejan en el área de pro— ducción van directamente relacionados con lo que es efi — ciencia y evolución tecnológica que son de gran importancia para el corporativo ya que dentro de las características — de éste está el formar un grupo de empresas que además de — ser rentables, deben ser eficientes operativamente y compe — titivas no sólo a nivel nacional sino también internacio — nalmente. Otra de sus características es estar pendientes de alguna política emanada del gobierno federal que pudie — ra afectar sus intereses o la posición de la empresa prin — cipalmente en materia tecnológica o de mercado.

Es aquí donde también intervienen el proceso de—

planeación, ya que el corporativo no nada más busca el día a día en las empresas sino ¿Qué quiere de sus empresas? — ¿Hacia dónde va? ¿Qué es lo que ellas pueden ofrecer? y en base a eso saber dónde se dirigen y a donde pueden llegar.

El corporativo es el que define ¿Dónde quieren estar?, como es un proceso más a largo plazo, y han encontrado también que el Control de Gestión debe incluir la — planeación estratégica de la empresa para vigilar como ya — se mencionó qué tan competitivos son en materia tecnológica, cómo se estima su eficiencia en comparación con las — que tienen en otros países más desarrollados, o con los — que tienen relación como en el caso de los Estados Unidos, donde la mayor parte de las exportaciones de México son — para ese país. Entonces sobre esa base han ido involucrando cuáles son las acciones mayores que deben establecer en la empresa y dar seguimiento a ellas para que cumplan en — un futuro con lo que el corporativo quiere de sus empresas, por lo que se puede decir, que el Control de Gestión no es un proceso estático, ya que éste es un foco rojo para la — empresa, porque de presentarse algún factor crítico en ésta puedan efectuar las acciones pertinentes para corregirlo.

El Control de Gestión en el área financiera.

La responsabilidad directa del área financiera— está a cargo de la Dirección de Finanzas y Administración — del corporativo, con la colaboración de las gerencias de — control de gestión de cada una de las divisiones, donde el

objetivo de éstos es conocer cómo anda el grupo y cada una de sus empresas en cuestión de retabilidad, flujo de fondos, en sus principales índices, en su cumplimiento fiscal etc. La dirección de Finanzas participa a su vez en lo — que son los consejos, las políticas financieras, la auditoría, las relaciones bancarias y con los socios, etc., y — las gerencias de Control de Gestión se enfocan fundamentalmente a la operación financiera, a saber qué resultados se obtuvieron, ¿cuál fue el resultado neto y de operación?, si sus costos se incrementaron y ¿por que? cómo están siendo sus gastos de operación, cómo está integrado, si se está — cumpliendo contra el presupuesto ver si se rebasó y en general saber cuáles son los problemas que tienen las empresas.

Otro aspecto muy importante dentro del área financiera es la relación Empresa-Ficorca, ver si se está — cumpliendo con dicho fideicomiso. También ver cómo están sus líneas de crédito y qué porcentaje de éstas son a corto o a largo plazo, a qué tasa, y que problema implicaría para la empresa el que no cumpla con sus acreedores, como — pueden ser en este caso los bancos. En todo esto es donde el control de Gestión participa para la conservación e incremento del patrimonio de los accionistas.

Otro aspecto muy importante es el manejo por — flujo de fondos, ya que hoy en día las empresas puede ser que tengan utilidades buenas, pero que por el flujo de fondos estén quebrando, ¿por qué? puede ser porque sus compro

misos adquiridos, no tanto en la parte de los intereses — devengados sino en la parte de los intereses que tienen — que pagar, sobrepasan a su ingreso real, o porque a la mejor por parte del ingreso su venta pudo haber estado muy buena, pero su cobranza pésima: entonces la cantidad de efectivo con el que la empresa cuenta es fundamental para definir en muchos casos el que la empresa sobreviva o no.— Hay empresas que se tienen que manejar por flujo de fondos independientemente de que sus resultados sean buenos o malos, ya que debido a la actual crisis se requiere que las empresas generen el efectivo suficiente para hacer frente a sus compromisos, o bien que reduzca sus compromisos para que en base a los ingresos en efectivo que tiene pueda salir adelante.

Otro aspecto en el cual se involucra el control de gestión es, la rentabilidad de cada operación en cada una de sus áreas por ejemplo, ver si el área de producción está cumpliendo con sus objetivos, no sólo los de operación sino también con sus objetivos financieros y por igual en el área de comercialización. Una de las cosas que define a un corporativo es la habilidad financiera que tenga, — así como un adecuado manejo de sus recursos en situaciones difíciles o de crisis ya que es en el aspecto financiero donde se van a conjugar el éxito o la derrota de una empresa.

El Control de Gestión en el área de ventas y mercadotecnia.

Dentro de esta área el Control de Gestión participa en el conocimiento de la operación en lo que se refiere a los mercados en que participa la empresa tanto nacio-

nales como internacionales, su competencia, los precios, ya que algunos de sus productos participan en el mercado con precios controlados, vigila cómo se coordina el área de producción con el área de ventas, es decir entre la disponibilidad que producción pone a disposición de ventas y como el cuerpo de ventas — llega al mercado con el producto que pusieron en sus manos; qué tan eficientes son en la parte de cobranzas, ya que el capital de trabajo es un elemento que debe vigilar mucho la empresa y no estar financiado a los clientes con plazos muy largos, por lo que es muy importante para el Control de Gestión ver la antigüedad de sus saldos y el comportamiento de la cartera ya que esto es financiamiento a los clientes sin costo; calidad de los clientes, agresividad en cuanto a la recuperación de los incrementos en costo visualizados en la parte de precios, analizar qué participación del mercado tiene cómo se está comportando la competencia, etc.

Debido a la situación económica actual un objetivo — de la empresa y que Control de Gestión analiza es la participación de la empresa en mercados internacionales, para ver los márgenes a los que está trabajando (si está trabajando a contribución marginal) o si realmente las exportaciones le están proporcionando una buena rentabilidad; ver a qué países se está exportando y en qué cantidad, cuál es la balanza de sus divisas, es decir lo que la empresa importa entre lo que la misma exporta; si esa participación en los mercados es creciente o únicamente esporádica, etc. Aquí el Control de gestión debe estar muy pendiente de la política del gobierno en cuanto a posibles modificaciones que puedan afectar en materia de exportación.

Dentro del área de ventas el Control de Gestión ha sufrido una evolución ya que anteriormente se limitaba a ver el comportamiento de las ventas en el mes, cumplimiento del presupuesto, los productos que mejor se desplazaron, cuáles fueron los márgenes de utilidad, cómo se comportó la competencia, etc., ahora ya no se circunscribe al mercado nacional, sino también al mercado internacional (exterior) para ver qué está haciendo la empresa para acudir a ese mercado, en el caso de que se cuente con la capacidad para respaldar su participación.

Otro aspecto que es muy importante analizar es el comportamiento del área comercial, para poder conocer si la misma está cumpliendo con su presupuesto por ella misma o realmente sus costos o gastos son superiores y lo que está desplazando como ventas no le permite salir adelante, porque es muy común que ventas se queje de que lo que ella necesita, Producción no se lo da; y Producción se queje de que lo que ellos tienen, Ventas no lo saca, es aquí donde interviene el Control de Gestión, desligando la operación y verla concretamente con cada una de las partes y siguiendo la situación anterior, tu Producción hasta donde estás cumpliendo y cuáles son tus resultados, y tu Ventas hasta donde estás cumpliendo y cuáles son tus resultados, independientemente que después se vea como empresa en su conjunto para ver qué tan rentable o qué tan productiva ha sido cada operación, de ahí que el Control de Gestión es algo dinámico, que siempre está al pendiente de en qué puede ayudar a la empresa, cómo la puede ayudar, etc.

Intervención del Control de Gestión para que el corporativo tome las decisiones.

El Control de Gestión no interviene en ningún - tipo de decisiones sólo colabora prestando el análisis - de la información y dando posibles alternativas de solu- ción y caminos a seguir, para presentarselo posteriormen- te a la Dirección General, y al Comité de Dirección quie- nes son los encargados de tomar las decisiones.

Mecanismos de control que establecen los altos mandos del corporativo.

Estos objetivos, políticas y mecanismos emanan- del Comité de Dirección y del Comité de Directores, son - ellos quienes establecen la política del grupo, indepen- dientemente de lo que ya la controladora como un todo tie- ne sus políticas y objetivos bien definidos y establecidos pero las estrategias a seguir, las políticas para el año- en curso o para los próximos años son fijadas por el Comi- té de Dirección, en el que participan: el Presidente del- corporativo, el Director General, y los Consejeros Delega- dos, quienes a través de diversas funciones, consultas y- aprovechando también las opiniones de los Directores de las empresas subsidiarias y de los Directores de área del - corporativo, establecen cuáles van a ser los mecanismos,- metas, objetivos y estrategias a seguir durante el perio- do determinado.

Ventajas de operar a través de centros de decisión (Divi- siones).

Dentro de las ventajas podemos encontrar las —
siguientes:

-Especialización.— es necesario para la controladora tener —
elementos humanos especializados, fuertes, que tengan —
conocimientos y habilidades necesarias para introducir —
nuevas técnicas en el manejo de los negocios, que permita —
lograr la operación efectiva de la organización.

Es importante también el desarrollo de los ejecu—
tivos jóvenes en las empresas porque es muy valiosa la ex—
periencia obtenida por éstos, ya que en el futuro actuarán
en los niveles superiores.

-Centros de responsabilidad y toma de decisiones.— Estos—
deben estar en manos de las gentes de más alta jerarquía
y de más experiencia dentro de la empresa, ya que éstos—
aceptan la responsabilidad de administrar nuevas técni—
cas, nuevos sistemas, y sobre todo la de tomar decisio—
nes justificando así sus acciones de colaboración para el
buen funcionamiento de la compañía.

- Mayores márgenes.— Por lo que respecta a esta ventaja,—
es importante que se opere a través de divisiones, ya —
que de no ser así no se tendrá la sensibilidad, ni la —
gente, ni el tiempo para determinar el comportamiento de
los márgenes de ventas en el mes, márgenes de utilidad,—
los productos que mejor se desplazaron, cómo se comportó
la competencia, etc., en cada una de las empresas subsi—
diarias.

-Descentralización.- A medida que una organización crece, los problemas de coordinación, comunicación y control pueden hacerse muy críticos. La descentralización es sumamente eficaz para resolver esos problemas en las grandes organizaciones, al obtenerse mejor comunicación dentro de la jerarquía, porque la información que se origina en un nivel más bajo puede aplicarse en ese nivel en vez de tener que pasar por muchos puntos antes que pueda tomarse una decisión.

-Apoyo a la Dirección General.- El operar a través de divisiones se colabora presentando el análisis de la información, de qué es lo que está pasando en las empresas, dando a éstos posibles alternativas de solución, para presentarlo posteriormente a la Dirección General para que tome las decisiones correspondientes.

Para una empresa corporativa según se ha vislumbrado en la presente investigación sobresalen áreas que son fundamentales para la adecuada marcha de todas sus divisiones y en éstas recae en gran medida la responsabilidad que implica el adecuado encauzamiento funcional y operativo de todo el corporativo.

Las áreas a las que nos referimos sin menoscabo de otras son las referentes a la planeación financiera, estratégica y fiscal, así como el control de gestión y lo más valioso de toda organización que es el recurso humano, al cual se le da un especial énfasis por los altos dirigentes del corporativo en el que se realizó la presente investigación, ya que procuran asegurarse un potencial humano de las altas esferas adecuado a sus necesidades y proyecciones. — Además la hipótesis se confirma en virtud de que por la especial atención que se le da al conveniente manejo de efectivo, flujo de fondos y aprovechamiento del proteccionismo existente para el manejo de deudas y compromisos en moneda extranjera, así como también el procurar mantener la correcta vinculación del proceso de la planeación estratégica — relacionado con los campos de inversión y lo que corresponde a la planeación operativa, es una clara muestra de buscar la óptima rentabilidad de una inversión. Por otra parte, no se descuida lo que corresponde al marco tributario — en el cual se encuentra el conglomerado ya que el aprovechamiento que se haga de las coyunturas por imperfecciones de

la propia legislación fiscal dependerá el tener opciones — para conseguir más beneficios de diversa índole que redundan para bien de todo conglomerado.

Algo que para nosotros es relativamente nuevo — porque además no se le ha dado el impulso que corresponde el referente al control de gestión, que desde luego en este tipo de agrupaciones el fin supremo es la protección e incremento patrimonial de los accionistas por lo que representa el alerta de cualquier síntoma que pueda redundar en contra de este propósito, por tanto, antes de la manifestación plena de un fenómeno negativo, se buscará la opción para que de inmediato sea atacado y su afectación sea mínima. A su vez no debe ser sorprendente en cuanto a la importancia que se le brinda al personal calificado de alto nivel ya que para ello se habla en la actualidad y con mayor frecuencia de la planeación de carreras, ojalá y en base a lo positivo que ha sido para este tipo de organización sirva de ejemplo para otros conglomerados que han visto trunco su desarrollo.

Considerando lo afirmado, las estrategias administrativas emanan de la planeación y del comportamiento en resultados de lo deseado, claro está, con la presencia adecuada y oportuna del individuo para con sus responsabilidades directivas, logrando así el correcto encauzamiento a las metas trazadas.

Como ya lo mencionamos, en el presente punto des

tacan dentro de las estrategias de que se vale el conglomerado, el adecuado manejo de excedentes de efectivo en actividades y operaciones de las cuales son responsables las diferentes divisiones que lo forman para reforzar aquellas — cuyo demérito puede ser perjudicial o bien hacia otras que ofrecen mejores perspectivas; la búsqueda y manejo de recursos tanto internos como externos es importante para mantener pasivos razonables y que en ningún momento se esté expuesto a riesgos trascendentales.

El hablar de inversiones y futuros proyectos, independientemente del plazo, representa un reto por el tamaño de esta organización, pero deben estar debidamente vinculados con lo que de hecho ya es el conglomerado y por lo — que se refiere a productividad, eficiencia, riesgo, personal, contribución para con la comunidad en la cual se desenvuelve, entre otros aspectos, y con la firme intención de — contrarrestar ociosidad de recursos.

Con la amplitud de estos puntos y los demás a los que ya hemos hecho referencia representan la fuerza utilizadora que asegura un mejor crecimiento por lo menos al conglomerado de referencia.

Estamos convencidos de que la presencia y la entrega del Licenciado en Administración en este tipo de organizaciones es necesaria en virtud de que el propio plan de estudios de esta carrera se ha diseñado y se ha actualizado no nada más para que el egresado de la misma tenga un

cúmulo de conocimientos teórico-técnicos, sino que alcance un criterio que le permita una pronta integración a un ente socio-económico de este tipo, claro está sin menoscabo de que puede incursionar en cualquier otra organización, ya que no debemos olvidar el principio de la universalidad de la administración.

Hecho el análisis de las principales áreas funcionales en las que descansa la empresa controladora en nuestro medio y cuya estructura básica en la cúspide de la misma es la vertical, independientemente de que para su diseño se han considerado modelos de administración, reglas y principios que le son propios entre otros aspectos, el mensaje vital obtenido como consecuencia de la presente investigación estriba en que las estrategias administrativas y corporativas surgen fundamentalmente del entorno o medio socioeconómico en el cual se mueven, con lo cual se nulifican automáticamente las recetas de cocina y modelos que se recomiendan para hablar de un supuesto y posible éxito para aquellas personas que teniendo los recursos suficientes pretendan incursionar en el mundo de los negocios.

Claro está que lo anterior no significa que nos olvidemos del estudio y ejercitación de la administración, sino que a manera de aclaración para una mejor toma de decisiones es innegable al considerar entre una de sus bases precisamente el conocimiento, la experiencia, el análisis e interpretación de los elementos y fenómenos que se estén conjugando en un momento particular, y cuando se

ha ejercitado a grado tal esta habilidad cognoscitiva nos -
lleva a manifestar lo afirmado anteriormente ya que estamos
hablando de la innovación, que es el nivel más alto de esta
habilidad de referencia.

BIBLIOGRAFIA

- W. Gestenberg, Charles. Financiamiento y Administración de Empresas. Quinta edición. Editorial C.E.C.S.A., México, 1980.
- Escuela Superior de Comercio y Administración, I.P.N. - Estados Financieros Consolidados y Métodos de Participación. Primera Edición. Editorial Trillas. México, 1975.
- Johnson Okhuysen, Eduardo A. Compañía Dominatriz Holding Company. Tercera edición. Editorial Pac. México, - 1984.
- Sanchez Aldana de la Torre, Julio. Tesis-Aspectos Generales de la Fusión de Sociedades Mercantiles. México,- 1959.
- Gonzalez Hernández, Antonio, Meléndez Sigrist, J. Manuel. Holding. Editorial LIMUSA. México, 1982.
- Martínez Villegas, Fabián. El ejecutivo en la empresa - moderna. Primera edición. Editorial Insurgentes. México, 1966.
- Rojas Soriano, Raúl. Guía para realizar investigaciones- sociales. Sexta edición. Editorial EDIMEX, S.A. México - 1981.
- Olea Franco, Pedro. Manual de Técnicas de Investigación Documental. Duodécima edición. Editorial Esfinge, S.A., 1983.
- Ahuja Esseverri, José. Apuntes de Aspectos Fiscales. — México, (s.a.).
- Lechuga Santillan, Efraín. Instituto Superior de Estudios Fiscales A.C. (s.a.)

- De la Garza R, Ismael. Apuntes de Aspectos Legales. México, I.M.E.F. (s.a.).
- Ley del Impuesto Sobre la renta y su Reglamento 1984. — Editorial Talleres Gráficos de la Nación. México, 1984.
- Diario Oficial de la Federación. México, 1973.