

300602

5
20



UNIVERSIDAD LA SALLE

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

DISEÑO DE UN SISTEMA CORPORATIVO PARA EMPRESAS RADIOFONICAS

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Seminario de Investigación Administrativa
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N :
MARIA DE JESUS CEPEDA CHAVARRIA
MAURICIO BERNAL GUTIERREZ
MARCELO IVAN ANAYA IZQUIERDO



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

	pág.
Introducción.	
CAPITULO I. Historia de la Radiodifusión en México.	2
1.1 Crónica del Desarrollo de la Radiodifusión.	3
1.1.1 Necesidad de comunicación.	3
1.1.2 Antecedentes de la aparición de la radio.	4
1.1.3 Desemvolvimiento técnico de la Radiodifusión.	6
1.2 Desarrollo en el país	13
1.2.1 Telegrafía sin hilos.	13
1.2.2 Formación de la Cámara Nacional de la Industria de la Radiodifusión.	18
1.2.3 Sistema Morelos de Satélites.1985	20
Anexos.	
Cuadro de estaciones concesionadas en el país. (Julio 1989)	
Gráfica del crecimiento de las emisoras de radio en AM y FM de 1920 a 1988.	
CAPITULO II. Concepto de Corporativo.	
2.1 Antecedentes.	25
2.2 Conceptos de Corporativo	26
2.3 Diferenciación de Corporativo con sociedades de inversión, fusión, y consolidación.	27
2.4 Clasificación de los corporativos.	28
2.5 Unidades de Fomento.	30
2.6 Ventajas para los corporativos.	31
2.7 Características de fondo y forma.	32
2.8 Implicaciones y ventajas administrativas del Corporativo.	33
2.9 Proceso Administrativo.	34
2.10 Objeto del Corporativo.	41
2.11 Planeación Corporativa.	42

CAPITULO III Caso Práctico.

3.1	Antecedentes.	49
3.2	Crecimiento.	49
3.3	Estructura Organizativa,	50
3.4	Problema.	52
3.5	Hipótesis.	52
3.6	Objetivo General.	52
3.7	Universo y Muestra	52
3.8	Método de Investigación.	52
3.9	Tabulación de resultados.	55
3.10	Análisis de los resultados.	62
3.10.1	Interpretación de resultados.	62

CAPITULO IV Diseño del Corporativo del Grupo Radiofónico.

4.1	Condiciones previas para la creación de un corporativo.	67
4.1.1	Naturaleza del negocio.	67
4.1.2	Análisis de la Sociedad Anónima y Civil.	69
4.1.3	Formación de una empresa controladora.	75
4.2	Ventajas de la formación de un Corporativo.	76
4.3	Objeto Social-Legal del Corporativo.	79
4.4	Proceso de Constitución del Corporativo.	80
4.4.1	Contenido de la Escritura Constitutiva de la sociedad.	80
4.5	Requisitos fiscales para el Corporativo.	81
4.5.1	Requisitos a satisfacer para ser controladora.	82
4.5.2	Concepto de Sociedades Controladoras.	83
4.5.3	Consideraciones respecto a la ley del I.S.R. para establecer controladoras.	84
4.5.4	Puntos a considerar como requisitos fiscales por el reglamento de la ley del I.S.R.	86
4.6	Objetivos de Area	89
4.7	Organización del Grupo Radiofónico.	98

4.7.1 Perfiles de Puestos.	100
4.8 Requerimientos de recursos materiales para iniciar el Corporativo.	116
4.9 Presupuestos Iniciales.	120
Conclusiones.	124
Bibliografía.	127
Hemerografía.	128

INTRODUCCION

Decidimos realizar este trabajo de investigación sobre el tema descrito, ya que consideramos de vital y suma importancia el hecho de conocer las principales características de una organización corporativa, debido a que en la actualidad la mayoría de las empresas grandes que día con día enfrentan un gran volumen de operaciones, han optado por el uso de modelos corporativos teóricos, los cuales han sido tomados de la experiencia de otros países, ya que los resultados de la aplicación de éstos, han sido benéficos para las empresas en diferentes aspectos, jurídicos, administrativos, fiscales, técnicos, financieros, etc.

Considerando en un caso específico a una empresa radiofónica, como es el Grupo a tratar, el cual encaja en las necesidades de la creación de un Corporativo, como un contenedor de sus operaciones, proponemos el diseño de éste como una alternativa viable para solucionar sus deficiencias en cuanto al control de uso de recursos.

En esta investigación pretendemos conocer las necesidades y funciones del Grupo Radiofónico con objeto de determinar si éste presenta las características adecuadas para la formación de un Corporativo. A fin de orientar al Grupo en el diseño de su Corporativo mediante la elaboración de su estructura organizativa, determinación de los objetivos de área, los requerimientos materiales y financieros necesarios para sus inicios.

CAPITULO I HISTORIA DE LA RADIOFIFUSION EN MEXICO

1.1 Crónica del Desarrollo de la Radiodifusión.

1.1.1 Necesidad de Comunicación.

1.1.2 Antecedentes de la aparición de la Radio.

1.1.3 Desenvolvimiento técnico de la Radiodifusión.

1.2 Desarrollo en el país.

1.2.1 1920 Telegrafía sin hilos.

1.2.2 Formación de la Cámara Nacional de la Industria de la Radiodifusión 1941.

1.2.3 Sistema Morelos de Satélites 1985.

ANEXOS

- Cuadro de estaciones concesionadas en el país (Julio 1989)
- Gráfica del crecimiento de las emisoras de Radio en "AM" y "FM" de 1920 a 1988.

CAPITULO I HISTORIA DE LA RADIODIFUSION EN MEXICO.

1.1 CRONICA DEL DESARROLLO DE LA RADIODIFUSION.

1.1.1 NECESIDAD DE COMUNICACION.

Uno de los temas más apasionantes que el hombre siempre se ha planteado es el de la comunicación y los medios para lograrla. Esta se presenta como un aspecto dinámico de la sociedad humana, por tanto no existe una sociedad moderna sin una red intrincada en extremo de comunicaciones que se establecen entre los miembros de unidades sociales organizadas; de acuerdo con éste juicio preciso, ésta correspondencia es el tipo más explícito de un "comportamiento comunicativo", reflejando en un proceso de comunicación por excelencia en toda sociedad moderna y es extraordinariamente importante observar que cualquiera que sea la limitación de un grupo social, su red de comunicaciones es tan exacto, completo y potencialmente creador en innovaciones que la complejidad de ésta dependerá o se limitará al contexto de sus necesidades.

Así tenemos que desde la aparición del hombre sobre la tierra ha vivido carencias, las cuales se transformaron en necesidades que para satisfacerlas se ha lanzado a una empresa tenaz y constante de lucha contra el medio ambiente que lo rodea a fin de obtener satisfacción. Comenzó por utilizar los elementos más rudimentarios y simples de que disponía de la naturaleza, para servirse de ellos, pero en la medida en que fue desarrollándose su inteligencia y capacidad se incrementó también el número de recursos a su alcance, formó grupos a fin de tratar de dominar un medio ambiente hostil, además continuaron en aumento sus conocimientos, que al mismo tiempo le acarrearón nuevas necesidades, en consecuencia es difícil precisar en que momento se ha satisfecho una necesidad concreta y se ha creado o incrementado otra; así sólo con el esfuerzo del hombre y su voluntad de vencer es como se han logrado los más grandes avances científicos y tecnológicos alcanzados hasta hoy en materia de comunicación.

En nuestros días, el hombre ha satisfecho gran parte de sus necesidades y goza de un bienestar que sus antepasados tal vez nunca soñaron. Muchos descubrimientos se consiguieron gracias a increíbles esfuerzos y otros tal vez por efecto de la casualidad, pero la mayoría impulsados por la necesidad, buscando servicios cada vez más prácticos o menos molestos y es así como surgen los medios de comunicación primitivos e incipientes, carentes de toda complicación pero que al fin y al cabo cumplían con un servicio como respuesta inmediata a una necesidad. Logrando que la comunicación sea un proceso en virtud del cual nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos sean conocidos y aceptados por otros.

1.1.2 ANTECEDENTES DE LA APARICION DE LA RADIO.

Para que surgiera la radio o la radiodifusión, tuvieron que ocurrir innumerables hechos en la historia de la comunicación, comenzando con el correo, la telegrafía, la telefonía, y por último la radio. En primer término, tenemos que surge el servicio postal (palabra que proviene del latín "posita" que significa puesta, colocada). Otra acepción se refiere a los destacamentos militares "apostados" en los caminos para la vigilancia del correcto ir y venir de mercancías y personas además del correo; éste servicio consiste principalmente en el transporte de la correspondencia ya sea oficial o privada por vías terrestres, marítimas o aéreas como elemento indispensable e inicial, se tiene noticia de que Alejandro Magno fue el primero en organizar un servicio postal propiamente dicho, posteriormente el servicio postal comenzó a operar regularmente en Inglaterra durante el último cuarto del siglo XVIII, sufriendo las transformaciones necesarias para configurarse tal y como lo conocemos hoy, por razones obvias no se mencionará la trayectoria de su historia en detalle, sólo mencionaremos que la prestación del servicio postal corresponde al Estado.

En el orden histórico, el siguiente adelanto lo constituyó el telégrafo, entendiéndose por éste la técnica de transmitir a distancia el pensamiento humano por medio de signos, a través de cables; sus antecedentes los encontramos en el siglo XVI en que se conocieron las leyes de la óptica de los espejos curvos para transmitir figuras a distancia, aprovechando los rayos de la luz solar. Posteriormente, a principios del siglo XVIII se descubrió la relación causal de los fenómenos eléctricos y la electricidad, teniendo como exponente a Marshall, que fue el primero en hablar de telegrafía eléctrica, continuando con Lasage, quien crea un telégrafo rudimentario, pero el aparato práctico por excelencia se debe a Samuel Morse, quien inventó el aparato más sencillo y un modo de comunicarse a través de un cable especial que llevó su nombre y en nuestros días tiene un gran empleo.

Se distinguen tres periodos en el desarrollo de la telegrafía:

- * Empleo sucesivo de la electricidad
- * El galvanismo
- * El electromagnetismo

Un paso más en el camino de la ciencia lo constituye el proporcionar a la humanidad otro aparato llamado teléfono, del griego "tele" que significa lejos y "phone" que significa sonido o hablar, el teléfono es una aplicación más amplia del descubrimiento del electromagnetismo, Bell fue el autor de éste en 1876, después del perseverante trabajo de varios años que más tarde había de revolucionar la actividad humana, se puede explicar brevemente como el conjunto de aparatos y cables conductores con los cuales se transmiten a distancia la palabra y toda clase de sonidos, la siguiente transformación que sufrieron las comunicaciones en beneficio de las sociedades humanas lo constituyó la radiodifusión que es una aplicación de la radiotelefonía.

1.1.3 DESENVOLVIMIENTO TECNICO DE LA RADIODIFUSION.

La verdadera historia de la radiodifusión se inició en 1678 con Huygens, quien afirmó que la luz podía ser resultado de vibraciones rápidas de alguna clase de ondas invisibles, entre quienes aportaron sus luces y teorías a la evolución de la radiodifusión, se citan a Faraday, quien en 1832 afirmó que la electricidad debía propagarse en el espacio a través de una serie de vibraciones magnéticas, siendo Hertz quien descubrió éstas y comprobó que cubrían el universo, además logró producir e identificar ondas eléctricas a cierta distancia, siendo utilizadas más tarde por la transmisión de sonidos musicales y audiciones habladas.

En 1864, James Clerk Maxwell demostró la existencia de las ondas radioeléctricas y calculó la velocidad de propagación de las mismas; Heinrich Hertz continúa sus investigaciones y estudios, su interés culmina en las ondas de corta longitud, de elevadísima frecuencia para la potencia que exige, su empleo varía en razón inversa de la longitud de la onda, cuando las ondas a utilizar son menores de un metro de longitud reciben el nombre de micro ondas, los tubos electrónicos que hicieron posible la rápida difusión y desarrollo de la radioelectricidad nos permiten obtener ondas de una longitud inferior a cierto límite.

W. Crookes, en 1892 afirmó la posibilidad de transmitir y recibir señales electromagnéticas, ese mismo año trataron de transmitir y recibir señales, sin éxito alguno la Western Union, la Postal Telegraph, la American Telephone and Telegraph, la General Electric y la Westinghouse.

Anteriormente Samuel Morse logró transmitir y recibir sonidos pero mediante alambres telegráficos, fue Guillermo Marconi en 1896 el que sin necesidad de alambres, logró transmitir y recibir señales, interesados en la misma actividad Fleming descubre el

"diodo", Lee De Forest el "triado" y Fessenden la radiodifusión.

La radiodifusión, la perfeccionaron sucesivamente Edwin Howard Armstrong, David Sarnoff, Frank Conrad y muchos más.

Ampliando un poco la historia, Lee de Forester inventó en 1906 la valvula rectificadora o lámpara de dos electrodos. Electrodo es el cuerpo conductor que está en comunicación por una parte con una pila o generador de electricidad y por otra un medio sobre el cual ejerce la corriente una acción química, llamandose el electrodo positivo o ánodo y el negativo cátodo, según esté en comunicación con el polo positivo o con el polo negativo; cuatro años más tarde el triado o lámpara de tres electrodos, permitió producir oscilaciones entretenidas (también llamadas continuas o sostenidas) sin las cuales hubiese sido imposible la transformación radiotelefónica, a éste inventor y físico norteamericano quien continuó en realidad la tarea de la radiodifusión, mereciendo que justamente se le reconozca como el padre de la radio.

Siguiendo un orden cronológico con la exposición histórica, se apunta que la primera radiodifusión como tal fue un logro del profesor Reginald Fessenden, igualmente ciudadano norteamericano.

Resumiendo el desarrollo histórico de la Radiotransmisión de sonidos, se tomaron cuatro periodos:

1) (1900 - 1905) Correspondiente a la etapa de experimentación, siendo este periodo cuando se inventó el transmisor de chispa.

2) (1905 - 1911) Se distingue por los ensayos de informes de comunicación, es la fase del transmisor de chispa dividido y del relevador de chispa electrolítica.

3) (1911 - 1915) Destaca por el mejoramiento de los

aparatos de radiotransmisión y se inventa el transistor de chispa sonora y el relevador de cristal rectificador.

4) (1915 - 1923) Se identifica como la parte del refinamiento de los aparatos de radio conocidos hasta hoy, se inventa el transmisor modificado y el receptor de válvula electrónica.

La radio es, esencialmente consecuencia de un tipo de vibraciones eléctricas y las ondulaciones que de ésta resultan, al transmitir la voz o la música por radio, las ondas sonoras producidas, directamente se transforman en vibraciones eléctricas demasiado rápidas para poder ser percibidas por el oído o el ojo humano, al mismo tiempo se transmiten éstas vibraciones a los hilos de la antena emisora, las vibraciones de la antena crean ondas electromagnéticas que irradian en todas direcciones y envuelven instantáneamente el globo terrestre, cuando éstas ondas electromagnéticas encuentran los hilos de otra antena provocan sobre ésta vibraciones eléctricas análogas, las vibraciones eléctricas en la antena receptora por medio del hilo pasan a los aparatos receptores que unen ambas partes de la estación y éstos aparatos transforman las vibraciones eléctricas en vibraciones sonoras audibles o perceptibles para el oído, las cuales reproducen exactamente la voz o la música transmitida por la estación emisora, éste es en pocas palabras el principio de la radiotelefonía.

Para 1920 tenemos la primera estación comercial transmisora de radio en los Estados Unidos, se inaugura en Pittsburg Pennsylvania y uno de los primeros programas experimentales de radiotelefonía fue radiado por una estación transmisora de Inglaterra, fueron transmitidos programas de música instrumental y vocal desde el 23 de Febrero hasta el 6 de Marzo, se usó una longitud de onda de 2800 metros y los programas fueron recibidos por operadores de barco que se encontraban a 1200 millas del lugar de transmisión, en Inglaterra las autoridades postales tuvieron bajo un control severo el número de estaciones.

Otra de las primeras estaciones de radiotelefonía fue la "KDKA" que transmitió los resultados de la elección del Presidente Harding, a fines de 1921 habían sido construidas y equipadas muchas estaciones de radiodifusión en Estados Unidos y unas seiscientas alrededor del mundo.

Las primeras transmisiones de la British Post Office se hicieron desde la estación de Marconi con la característica de 2MT., dió principio con programas de una hora y una noche por semana en Marzo de 1922.

Posteriormente la radio pasó a ser un instrumento importante desde el punto de vista cultural y político, convirtiéndose en pocos años en el medio de expresión y difusión más usado, por tanto después de un periodo de inicio de experimentación fue necesario concertar acuerdos internacionales, a fin de evitar interferencias recíprocas que cada día se hacían más frecuentes y dar paso a un vínculo de mayor colaboración técnica.

La Convención Internacional de Atlantic City (1947) reservó para la radiodifusión destinada a la atención del servicio doméstico de cada país, las bandas de 150 a 285 KC/SEG. (onda larga) y de 535 a 1.605 KC/SEG. (onda media), lo que representa un total de 15 y 119 canales respectivamente, como el número de estaciones es mucho mayor que el de los canales disponibles, cada canal ha de ser compartido por varias emisoras suficientemente alejadas o por grupos sincronizados de igual programación, la Conferencia de Copenhage (1948) planificó la distribución de éstos canales en la zona europea de radiodifusión que comprende, además de Europa, el Norte de Africa y algunos países del próximo Oriente, a pesar de ello por las condiciones de programación de éstas ondas se produce durante la noche interferencia intensa entre las estaciones que comparten un mismo canal dando lugar a una considerable limitación de sus zonas de servicio.

En los últimos años se ha desarrollado una nueva técnica que ha posibilitado un gran aumento en el número de emisoras de un país. Se trata del servicio en ondas métricas de modulación de frecuencia, "FM", que en zona europea de radiodifusión se transmite en las frecuencias comprendidas entre 87 y 100 MC/SEG. Por las características de propagación de éstas ondas, no se producen interferencias entre emisoras razonablemente alejadas, aunque comparten el mismo canal, además la zona de servicio durante el día y la noche es la misma; la reproducción del sonido es de alta fidelidad y la música puede transmitirse con una dinámica muy amplia, ya que con la modulación de la frecuencia se obtiene una recepción de la mejor calidad sin ningún tipo de perturbaciones, por ello la tendencia actual en todo el mundo es la de la implantación de éste servicio para el desarrollo de la radiodifusión destinada al interior con vistas a una próxima y considerable reducción de las emisoras de onda media.

Las emisiones efectuadas por las redes nacionales de la mayoría de los países se agrupan en tres programas distintos: uno informativo, otro musical y un tercero cultural. Para la radiodifusión destinada al exterior, la Convención de Atlantic City reservó 180 canales de onda corta agrupados alrededor de las longitudes de onda de 16, 25, 31, 41 y 49 MHZ. A causa del alcance mundial de éstas ondas y del número de canales, la Conferencia de México (1949) confeccionó un plan de distribución que fue modificado en posteriores conferencias para adaptarlo a condiciones particulares de operación.

Resumiendo un poco, podemos decir que el "FM" permite registrar todo tipo de tonos, las notas más graves y agudas, además existe la posibilidad de agregar nuevas emisoras sin que éste origine interferencias a las estaciones establecidas.

La Radio prendió con el ímpetu de lo novedoso, pero con la misma facilidad empezó a declinar apenas en 1924, el sorpresivo

descenso hizo que los permisionarios tuvieran que mejorar sus programas, lo cual abrió el camino para una radiodifusión la cual fuese realmente profesional.

En la Segunda Guerra Mundial la radio libró verdaderas y gigantescas batallas ideológicas, tanto el Eje como los Aliados emitían perseverante propaganda destinada a desmoralizar, desorientar y tratar de ganar cada quien para su causa, a la población y ejército de los países enemigos.

Al concluir la contienda, los mismos que vaticinaban la extinción del cine, anunciaron la muerte de la radio ante el embate de la reciente maravilla, "la televisión" que ciertamente comenzaba a quitarle los grandes presupuestos publicitarios y el interés del público. Sin embargo la radio tampoco murió debido a que tuvo la sabiduría de renovarse y buscar sistemas diferentes, en ésta etapa las radiodifusoras se volvieron disqueras y concedieron mayor importancia al teléfono como elemento de enlace entre el auditorio y el locutor, y así la radio manejada en el micrófono por "disc-jockeys" se hizo campaña individual para estudiantes, automovilistas, amas de casa, trabajadores, etc.; fenómeno sociológico que aumentó con la irrupción intensiva de radioreceptores transistorizados, tan manuable y baratos, además de la radio, tiene a su favor la ventaja, el hecho importantísimo de que el oyente puede realizar otras actividades mientras recibe el mensaje sonoro, inclusive se ha descubierto que la radio ejerce un ascendiente psicológico muy particular sobre la persona.

Al respecto Marshall McLuhan, filósofo de la tecnología ha dicho: "el poder propio de la radio para implicar profundamente a la gente se pone de manifiesto en su empleo por los jóvenes cuando hacen sus tareas escolares en casa, y por muchas otras personas que llevan consigo aparatos de transistores para procurarse un medio privado en medio del gentío."(1)

Faltaría para complementar la crónica del desarrollo técnico, mencionar el año de 1947 cuando en Diciembre comienza la era de los transistores, en ésta fecha se inventa el transistor, en los laboratorios de la Compañía Telefonica Bell, tomando en cuenta los estudios sobre semiconductores que desde principios de siglo realizaron Greenleaf Whittier Pickard y Carl Axel Fredericks.

El transistor es un dispositivo de germanio o de silicio fundado en el uso de los semiconductores, que pueden actuar en los circuitos electrónicos en lugar de los tubos detectores, amplificadores u osciladores. Ha venido a sustituir a los tubos electrónicos con grandísima ventaja en lo equipos de radio, además de sus aplicaciones a causado una revolución en la electrónica, iniciando una era de fabricación de aparatos electrónicos cuyo precio ha podido ser cubierto aún por las personas de muy limitados recursos.

Así mismo los hombres de ciencia han continuado sus investigaciones y con ello han proporcionado a la humanidad aparatos, equipos, microfonos, etc. que tienen una gran aplicación en la vida cotidiana del individuo, así como en periodos de emergencia de un país, ahora existen aparatos de televisión, que permiten tener una visión completa de los acontecimientos sociales y deportivos, en una palabra, se ha dotado a la radio de un elemento que permite a la humanidad tener una imagen y sonido asociados que antiguamente era incompleta.

Concretando y a modo de reflexión, pensamos que es de esperarse que de el estudio y aprovechamiento inteligente de esa fuerza creativa que hay en la radio, se llegue a los más altos niveles de servicio y rendimiento.

1.2 DEBARROLLO EN EL PAIS.

1.2.1 1920 TELEGRAFIA SIN HILOS.

La primera vez, según parece, que se mencionó en México la telegrafía sin hilos fue el 10. de Junio de 1920, cuando la Compañía Marconi se dirigió al Sr. Felizardo Frias, en ese entonces Director de Telegrafos Nacionales, solicitando encargarse de las estaciones inalambricas de la federación para ponerlas al servicio público. La respuesta de dicho funcionario fue "sólo concierne al Gobierno de la República el control de dichos servicios".

El 5 de Septiembre de 1920 el Presidente Adolfo de la Huerta ordenó a petición del Ing. Pascual Ortiz Rubio, Secretario de Comunicación y Obras Públicas, que se enviará a Europa el personal adecuado con el fin de especializarse en los estudios radiofónicos.

El Gral. Alvaro Obregón visitó en Agosto de 1921 la Cd. de Córdoba, Ver., que festejaba el aniversario 100 de la firma de los tratados de Córdoba, que consignan el final de la lucha por la Independencia de México, por tal motivo se realizaron por primera vez en nuestra historia varias emisiones radiofónicas. En Septiembre 24 de 1921, "El Heraldó de México Informa pronto contará México con servicio completo de telegrafía inalambrica"; tres días después amplió la noticia diciendo "hoy se efectuarán las pruebas de telefonía inalambrica", las que a partir de las 11 de la mañana del 27 de Septiembre de 1921 se llevaron a cabo con éxito, transmitiéndose desde el palacio legislativo, varios mensajes radiotelefónicos, que fueron escuchados claramente en el Castillo de Chapultepec, los aparatos se construyeron en los talleres de la Dirección General de Telegrafos Nacionales. (2)

Igualmente en Octubre de 1921, comenzó a radiar en Chihuahua una planta que la "Radio Telephone Company" instaló para el gobierno de esa entidad efectuando pruebas decisivas respecto a la eficacia del servicio telefónico inalámbrico. En dichos experimentos se consiguió no solamente ponerse al habla con Cd. Juárez sino escuchar conversaciones y piezas de música que estaban tocando en los Angeles Cal. a 3000 kilometros de Chihuahua.

Un año prodigo en hazañas radiofónicas fue 1922 cuando hombres entusiastas realizaban experimentos exitosos en diversas entidades del país, paralelamente las fuerzas armadas nacionales iniciaron una serie de pruebas radiotelegráficas y radiotelefónicas entre avión y tierra, dando origen al grupo Folk.

El 6 de Junio de 1922 los radioaficionados mexicanos se dieron a la tarea de crear una agrupación constituida en el Colegio Frances de la Cd. de México, llevando el nombre de "Liga Nacional de Radio".

Aunque mudo por aquellos días, el cine, registró el facinante descubrimiento de radioteléfono, los diarios de la Cd. de México vieron en la radio un gran aliado, "El Universal" poseía ya un receptor con el cual podía obtener informaciones exclusivas.

Los radioaficionados, agrupados desde el 6 de Junio de 1922 en la "Liga Nacional de Radio" crearon meses más tarde otras dos instituciones: el "Club Central Mexicano de Radio" y el "Centro de Ingenieros"; esa misma semana haciendo uso de su receptor, el diario "El Universal" captó varios radiogramas transmitidos por una estación de Anápolis U.S.A., mismos que público posteriormente.

El 6 de Marzo de 1923 el Centro de Ingenieros y el Club Central Mexicano de Radio, decidieron fusionarse y dar origen a

la "Liga Central Mexicana de Radio" (LCMR). En Marzo 19 de 1923 el Coronel José Fernando Ramírez organiza la primera transmisión oficial de la emisora "JH", emisora de la Secretaría de Guerra y Marina, en este mismo mes comenzó sus transmisiones la estación "IJ" propiedad del Sr. Francisco Steffens, el transmisor original de esta emisora fue un aparato Westinhouse de 10 wats, que por trabajar en onda corta era fácilmente localizable por los radioaficionados que operaban diseminados por las ciudades del interior del país y del extranjero, más no por los de la capital de México.

En Mayo 8 de 1923 "El Universal" informó a la usanza de los grandes periodicos norteamericanos, "El Universal Ilustrado" cuenta con una poderosa estación transmisora de radiofonía, instalada en la capital de la república..."(3)

El 16 de Julio de 1923 se transmitió desde el Palacio de Minería la inauguración de la Feria de la radio, éste fue el primer control remoto de la radiodifusión mexicana. En Mayo de 1923 aparecieron en los diarios un proyecto de Reglamento sobre radio, que la Liga Central Mexicana de Radio entregó el 10 de Mayo al Presidente Alvaro Obregón, y una nota publicada en el diario "El Mundo", calificó como contrato absurdo para la instalación y aparatos radiofónicos, diciendo que, la Dirección General de Telégrafos acaba de hacer del conocimiento del público la forma en que deberan concederse los permisos para instalar receptores de radiotelefonía en la República.

Hubo una protesta presentada por los radioexperimentadores, quienes se sentían molestos por el impuesto de \$200 que se pretendía cobrar por poseer sus emisoras, al finalizar éste año, México tenía instaladas 5 radiodifusoras en su territorio, un número realmente significativo si consideramos que por aquellos días no había muchos recursos. El país contaba, sin embargo con lo más importantes: la imaginación. Sobre éste proyecto, el

Presidente encargó se formase una Comisión para conciliar los intereses privados y los públicos en materia tan importante como ha llegado a ser la radio en el mundo entero.

El diario vespertino "El Mundo" dirigido por el escritor mexicano Martín Luis Guzmán, se aprestaba a poner en el aire los programas de su emisora, que dieron comienzo el martes 14 de Agosto de 1923, con la asistencia del Presidente de la República, Alvaro Obregón y del Secretario de Comunicaciones y Obras Públicas, General Amado Aguirre.

La noche del 11 de Septiembre de 1923, Don Francisco P. Cabrera transmitió un concierto radiotelefónico desde su casa en la capital potosina, dicho concierto fue escuchado no sólo en tierras potosinas, sus ondas fueron captadas así mismo en Tampico, Guadalajara, Monterrey, Saltillo y Mérida. Este fue el año en el cual por primera vez en la historia del país la radio auxilió a un político, los micrófonos de la "CVL" fueron usados por Plutarco Elías Calles durante su campaña en pos de la Presidencia de la República.

En el año de 1924 se inauguraron más radiodifusoras, entre otras la "CYX" del periodico "Excelsior", la cual empezó a operar el 19 de Marzo.

En Berna Suiza se adaptaron y distribuyeron las siglas de llamada de las emisoras que había en el mundo. México no tuvo representación alguna en ésa reunión, pero la emisión de "El Universal" del día 6 de Julio de 1924 da cuenta de ello y consigna que a México se le asignaron las siglas "CYA" a "CZZ".

En Abril 26 de 1926 Plutarco Elías Calles expide la Ley de Comunicaciones Eléctricas que reglamenta los sistemas

radiotelegráficos, telegráfico y teléfono del país. El artículo 27 constitucional amplió sus alcances a los aires de México, sobre los cuales, como el subsuelo, la nación tiene dominio indescriptible e inalienable. Al concluir éste año eran 16 las emisoras que funcionaban en el país. El 17 de Julio de 1928, la muerte del General Alvaro Obregón fue una de las primeras noticias de importancia que dió la radio en México. Para el 30 de Noviembre de 1928 ya funcionaban 17 emisoras en el país y la "ZE" estación de la Secretaría de Educación Pública transmitió los pormenores de la ceremonia durante la cual Emilio Portes Gil rindió protesta como Presidente provisional de México.

El 5 de Febrero de 1930 nació el primer noticiero radiofónico cuyo Director era el Ing. Felix F. Palavisini, el noticiero "Radio Mundial" había sido hasta entonces la emisora de la General Electric, salió al aire en 1925 y Palavisini quien siempre vió con entusiasmo singular la aparición de la radio, la compró para dar vida al periodismo radiofónico nacional, más tarde vendió su planta al salir al aire la "XEW" de Emilio Azcarraga Vidaurreta, el 18 de Septiembre de 1932.

El 25 de Enero de 1931 se realizaron con notable éxito pruebas de comunicación radiotelefónica entre México y Alemania.

La radiofonía nacional fue objeto de la atención del Presidente Pascual Ortiz Rubio, quien anunció a la nación el 10 de Septiembre de 1931 la promulgación de la Ley de Vías Generales de Comunicación. La radiofonía mexicana asistió a la Conferencia de Radio Comunicaciones celebrada en Copenhague Dinamarca donde demandó una distribución equitativa y razonable de frecuencias.

En 1932 al reunirse en Madrid la Conferencia internacional de Telecomunicaciones, se dieron a México las iniciales "XC" como letras distintivas de sus radioemisoras, para Noviembre de éste

mismo año la radiodifusión comercial mexicana estaba en pleno periodo de desarrollo y empezaban a llegar noticias de los experimentos que se hacían para unir la visión a la voz. " Al mismo tiempo en el silencio de su laboratorio trabajaba el Ing. Guillermo González Camarena operador de radio educación, quien con rudimentarios equipos hacía experimentos en la televisión a colores." (4) Ya desde entonces existían 49 emisoras comerciales y 6 oficiales. En 1933 a la estación oficial y política "XEFO" del Partido Nacional Revolucionario" le tocó crear en México el radioreportaje, el cual nació con motivo de la gira de propaganda del General Lázaro Cárdenas.

Para 1936 México tenía un total de 81 plantas radiofónicas que representaban una inversión de más de 3 millones de pesos, que proporcionaban trabajo a 99 operadores y 175 locutores. La radio mexicana de 1937 inició el año estrenando el Reglamento de las Estaciones Radioeléctricas Comerciales, Culturales de Experimentación Científica y de Aficionados expedido el 23 de Septiembre de 1936 por el General Lázaro Cárdenas. Dicho reglamento legal clasificaba y definía lo que eran y contenían las radiodifusoras.

1.2.2 FORMACION DE LA CAMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE LA RADIODIFUSION 1941.

Agosto de 1940 resulta significativo para la radiodifusión, ya que el Secretario de Comunicaciones y Obras Públicas, Ing. Melquiades Angulo informó que entre Septiembre de 1939 y Agosto de 1940 se había autorizado la instalación, funcionamiento y explotación de 18 estaciones radiodifusoras comerciales en distintos puntos de la República, así mismo autorizó el funcionamiento de 33 nuevas estaciones de radioaficionados, revalidó 330 estaciones más y otorgó 55 patentes de radiotelegrafistas, 44 certificados de radioteléfonistas y 12 certificados de radioaficionados, concediendo a 218 personas la autorización correspondiente para ejercer como locutores de

radiotelefonía.

Un año más tarde y después de varias asambleas en las cuales se discutieron las bases para redactar los estatutos y organización de la Cámara Nacional de la Industria de la Radiodifusión quedó formado su primer comité directivo el 17 de Enero de 1941, mismo que fue precedido por el Sr. Emilio Azcarraga Vidaurreta.

En Febrero 28 de éste mismo año, fue inaugurada la estación "XEQY" "Radio Mil" y datos oficiales señalan que en ese entonces existían ya 125 radiodifusoras, 34 de ellas en el Distrito Federal.

El 31 de Octubre de 1941 el Departamento de Radio Comunicaciones de la S.C.O.P. autorizó a 29 emisoras del interior del país afiliadas a la cadena radioprogramas de México, la transmisión de noticieros. La memoria de la S.C.O.P. de los años de 1945 a 1946 relata, que la Dirección General de Telecomunicaciones estuvo representada en la Segunda Conferencia Regional Norteamericana de la Radiodifusión celebrada en Washington D.C., en la cual se trató lo relativo a la regularización del uso norteamericano de las frecuencias de radiodifusión para evitar interferencias. En éste mismo año se constituyó "Telesistema Mexicano", empresa de televisión integrada por los canales 2, 4 y 5, la televisión mexicana al igual que la radio también crecía aceleradamente.

Diversos cambios y ajustes sufrió la radiodifusión mexicana en su camino hacia el progreso, el 29 de Septiembre de 1960 al celebrarse el día de la Radiodifusión Continental, el Presidente Adolfo López Mateos envió "un saludo afectuoso a los pueblos de América que tienen en la radio y la televisión armas valiosas que deben ser puestas al servicio de la verdad y el derecho".(5)

Después, en 1968 nuestro país implementa una red federal de micro ondas con motivo de la celebración de la XIX Olimpiada, la cual posteriormente se complementaría con un Sistema de Satélites.

Más tarde, el 2 de Diciembre de 1970 se creó por disposición presidencial la Subsecretaría de Radiodifusión, cuya finalidad era concentrar los recursos del Gobierno Federal dispersos hasta entonces para dar a los programas de radio y televisión una orientación acorde con los intereses del pueblo en los postulados de la ley.

Años más tarde, en 1973, el Gobierno expide el reglamento de la "Ley Federal de Radio y Televisión" y de la "Ley de la Industria Cinematográfica", relativo al contenido de las transmisiones.

En el sexenio del Lic. José López Portillo se creó la Dirección General de Radio, Televisión y Cinematografía dependiente de la Secretaría de Gobernación vigente hasta nuestros días.

En 1981, la radiodifusión mexicana cumplió sus primeros sesenta años de vida y la Cámara Nacional de la Industria y Televisión cumplió 40 años de existencia.

El siguiente año relevante en la historia de la radiodifusión nacional lo constituye el año de 1985 con la aparición del "Sistema Morelos de Satélites" como un paso hacia el progreso.

1.2.3 SISTEMA MORELOS DE SATELITES 1985.

A México se le puede colocar a nivel mundial como un país, que si bien es cierto no tiene satisfechas sus necesidades de comunicación, principalmente en el área rural, en razón de que cuenta con un vasto territorio de casi dos millones de kilómetros cuadrados, una población muy dispersa acentada en desiertos, selvas y serranías, además de la que se aglomera en las grandes ciudades, mantiene trabajando una gran infraestructura tanto espacial, como terrenal, que lo coloca con preponderancia sobre muchos otros países.

El Sistema Morelos de Satélites marca nuevas posibilidades para el desarrollo de los servicios de telecomunicaciones en el país, ya que podrá ser aprovechado para el desarrollo de servicios, tales como teleconferencias, cine electrónico, radiodifusión comunitaria, radiodifusión local, televisión estereofónica, transmisión de datos y otros servicios más. Para México el contar con un Sistema de Satélites propio significa muchas cosas importantes como las siguientes:

1) El usar satélites no propios y rentados únicamente para el servicio internacional y no para el nacional, eliminando con ello la dependencia del exterior con la consiguiente salida de divisas.

2) El contar con un sistema que le garantice el cubrir un 100% del país y de ésta forma comunicar educación, esparcimiento y noticias a todos los habitantes de México.

3) Modernizar y ampliar la infraestructura de telecomunicaciones en el país para que continúe siendo factor de desarrollo económico y social de México.

4) Utilizar las posiciones orbitales que han sido asignadas a México a través de la unión internacional de Telecomunicaciones (UIT) de la cual nuestro país es miembro activo.

5) Incorporarse como país en la moderna era espacial, asimilando toda la tecnología creada en el extranjero y capacitando al personal mexicano para el futuro desarrollo de éstos sistemas.

6) Contar con un sistema moderno y confiable que permita a

futuro desarrollar industrias básicas como son la telefonía, la radiodifusión, la informática y todas aquellas que dependen en gran parte del avance de la electrónica.

- Cada satélite del "Sistema Morelos de Satélites" contará en la banda "C" con 12 canales estándar, cada uno de 36 MHz. de ancho de banda, contará así mismo con 6 canales de 72 MHz. de ancho de banda.

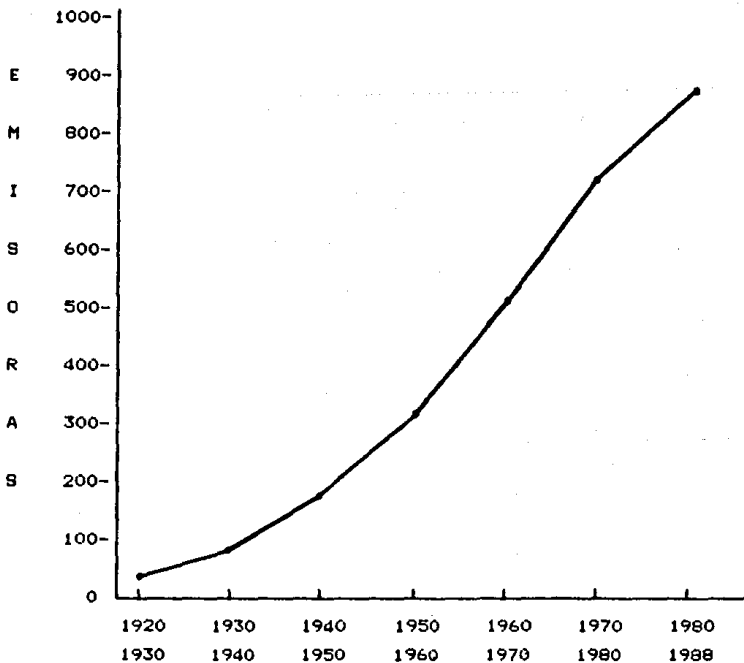
El satélite operativo se proyecta que será empleado en aproximadamente el 30% de su capacidad para fines culturales, de tele-educación y comunicaciones rurales, el 45% para sistemas comerciales de telefonía, radiodifusión sonora, televisión y teleinformática y el 25% restante como soporte distribuido en las dos bandas de transportadores, empleándose ésta capacidad para servicios ocasionales y aquellos que pueden estar sujetos a interrupción.

Aquí cerramos la crónica del desarrollo de la radiodifusión, ya que consideramos que la implantación del "Sistema Morelos de Satélites" es el hecho más relevante hasta nuestros días, para efectos de nuestra investigación.

A continuación se muestran un par de anexos, los cuales muestran el incremento del número de radiodifusoras respecto al tiempo, tomando como base cero el año de 1920; y otra que exhibe las estaciones a Julio de 1989; como muestra de la gran importancia que tiene la radiodifusión actualmente en el país.

ANEXO I. "CRECIMIENTO DE LAS EMISORAS DE RADIO EN AM Y FM DE 1920 A 1988"

Fuente: Centro de Información de la C.I.R.T.



ANEXO II

"ESTACIONES CONCESIONADAS EN EL PAIS"

JULIO 1989.

ENTIDAD FEDERATIVA.	A.M.	F.M.	T.V.	TOTALES.
AGUASCALIENTES	8	2	2	12
BAJA CALIFORNIA NTE.	28	16	7	51
BAJA CALIFORNIA SUR.	4	2	1	7
CAMPECHE.	9	1	2	12
COAHUILA	34	14	7	55
COLIMA	7	0	2	9
CHIAPAS	21	4	3	28
CHIHUAHUA	46	8	9	63
DISTRITO FEDERAL	31	22	6	59
DURANGO	13	0	4	17
GUANAJUATO	34	10	3	47
QUERRERO	17	5	6	28
HIDALGO	6	0	0	6
JALISCO	40	20	6	66
EDO.DE MEXICO.	6	3	2	11
MICHOACAN	31	4	2	37
MORELOS	4	9	1	14
NAYARIT	12	1	2	15
NUEVO LEON	26	15	5	46
OAXACA	18	1	4	23
PUEBLA	18	10	2	30
QUERETARO	9	4	3	16
QUINTANA ROO.	5	0	2	7
SN.LUIS POTOSI.	18	6	2	26
SINALOA.	32	4	7	43
BONORA.	44	6	8	58
TABASCO	11	3	2	16
TAMAULIPAS	42	15	12	69
TLAXCALA	3	1	0	4
VERACRUZ	59	16	7	82
YUCATAN	15	2	4	21
ZACATECAS	12	0	2	14

T O T A L E S .

663

204

125

992

Fuente: Centro de información e investigación de la CIRT.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) Lombardo García Irma, "Radiodifusión", Enciclopedia de México, S.A., 1977, Vol. XI, Pags. 85 y 86.
- (2) Rangel Xavier, "Apuntes para la Historia de la Radio en México", 1a parte, Antena, Dic-1981 Ene-1982, Pags. 8 y 9.
- (3) Rangel Xavier, "Apuntes para la Historia de la Radio en México", 2a parte, Antena, Abril-Mayo 1982, Pags. 8, 9 y 34.
- (4) Rangel Xavier, "Apuntes para la Historia de la Radio en México", 3a parte, Inédito, Mecanografiada, Pags. 5.
- (5) Rangel Xavier, "Apuntes para la Historia de la Radio en México", 3a parte, Inédito, Mecanografiada, Pags. 5.

CAPITULO II CONCEPTO DE CORPORATIVO

- 2.1 Antecedentes.**
- 2.2 Conceptos de Corporativo.**
- 2.3 Diferenciación de Corporativo con Sociedades de Inversión, Fusión y Consolidación.**
- 2.4 Clasificación de los Corporativos.**
- 2.5 Unidades de Fomento.**
- 2.6 Ventajas para los Corporativos.**
- 2.7 Características de Fondo y Forma.**
- 2.8 Implicaciones y ventajas administrativas del Corporativo.**
- 2.9 Proceso Administrativo.**
- 2.10 Objeto del Corporativo.**

CAPITULO II

CONCEPTO DE CORPORATIVO

2.1 ANTECEDENTES:

Dentro de los primeros antecedentes que se tienen de los corporativos son en la primera mitad del siglo XIX, en el año de 1833; se podía vislumbrar empresas que operaban en forma parecida a las empresas controladoras, como ejemplo podemos citar a la empresa ferroviaria Baltimore and Ohio Railroad en casi dos terceras partes del monto total de éstas convirtiéndose así quizá en el primer tipo de empresa controladora en la historia.

La primera corporación considerada como una empresa controladora pura fue la Continental Improvement Company que luego unió a sus propósitos a más de 40 empresas entre 1868 y 1872.

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

El subsecuente desarrollo de la controladora desde comienzos del siglo XX hasta hoy en día es comprendido por los consorcios industriales luego por la línea ferroviaria y compañías de servicios y por último, por la Banca destacando el desarrollo de la línea ferroviaria.

Lo anteriormente mencionado se refiere al proceso de las controladoras en el sector privado y debemos considerar de importancia el enfoque que le han dado las naciones a sus oficinas públicas y empresas paraestatales empleando el mecanismo de operación de controlador.

En México desgraciadamente no se evolucionó en materia jurídica dejando únicamente que se desarrollará administrativamente, siendo que en la actualidad que en nuestro

país al hablar de sociedad controladora estaremos hablando de una combinación de formas de racionamientos jurídicos mediante las cuales procuraremos la coordinación de capitales y decisiones de una o varias sociedades por otra sociedad.(6)

En México, Nacional Financiera considerado como un organismo estatal tiene como finalidad otorgar créditos y estímulos para el desarrollo industrial, constituye a través de las empresas del Grupo Nacional Financiera una especie de Corporativo ya que posee un porcentaje considerable de acciones de las empresas incorporadas al Grupo, que le permiten tomar una decisión y ejercer algunas formas de control.

Podemos citar entre otros tipos de controladoras: Grupo San Cristóbal, Telefonos de México, Grupo IEM, Anderson Clayton, Grupo Alfa, etc.

2.2 CONCEPTOS DE CORPORATIVO:

1) Compañía Dominatriz, se le considera con éste nombre debido a que encierra en éste concepto la idea principal que surge como objetivo de éstas sociedades, que es el dominar por medio de un centro de decisiones los movimientos de sus empresas integrantes.

2) Empresa que posee acciones de otros consorcios a los que se les denomina subsidiarias y que debido al gran porcentaje de capital a otras condiciones estatutarias pueden tener el control de esas empresas cuyas acciones se poseen.

3) Es una compañía la cual esta en una posición de controlar o influir en la dirección de una o más empresas, en virtud que es propietaria de valores en la empresa señalada.

4) En el Sector Público se entiende como una entidad

construida por el Estado con el objeto de fundar directamente empresas públicas o agrupar las ya existentes mediante la adquisición de acciones, para de esta manera ejercer el control superior de sus medios financieros o el control operacional de las mismas.

5) Es una corporación propietaria de intereses para controlar los votos de acciones de una o más corporaciones distintas.

El Corporativo en muchos casos tiene el poder de decisión sobre las compañías controladas, no sólo por poseer acciones de ésta, sino por tener inversiones en otro tipo de bienes para que las empresas lleven acabo sus operaciones a través de arrendamiento de bienes y financiamiento a las empresas.

A través de una definición global podemos decir que el Corporativo es:

Una Sociedad Mercantil que posee la mayoría de las acciones de un grupo de sociedades relacionadas entre sí, ya sean industriales, comerciales, y de servicio, controladas en sus decisiones financieras, administrativas, contables, operativas así como legales, respetando características individuales, en el que busca el mayor beneficio para el corporativo y para el grupo en general, con la obtención y reinversión de utilidades con énfasis en la planeación integral a largo plazo.

2.3 DIFERENCIACION DE CORPORATIVO CON SOCIEDADES DE INVERSION, FUSION Y CONSOLIDACION.

Sociedades de Inversión: su fin fundamental es la de invertir capital para la adquisición de acciones, bienes, participaciones para obtener un rendimiento minimizando riesgos y el corporativo es la adquisición de dichos bienes o derechos con la finalidad de centralizar las decisiones de las subsidiarias aunque actúan como una entidad corporativa separada y son coordinadas para crecer en

forma conjunta.

Fusiones: cuando se integran dos o más empresas formando una corporación con diferente nombre.

Consolidación: una o varias empresas toman el nombre de una de las empresas que van a realizar el acto comercial.

2.4 CLASIFICACION DE LOS CORPORATIVOS.

El Corporativo opera como accionista, como tenedora o como controladora de las unidades del sistema de compañías.

A) Como Accionista: se considera así cuando se tiene menos del 25% de las acciones de las empresas controladas y la participación de la empresa es limitada a los derechos y obligaciones que las leyes respectivas mencionan para los accionistas de una empresa.

B) Como Tenedora: se establece como empresa tenedora para aquellas empresas de las cuales posee más del 25% y menos del 51% de las acciones con derecho a voto.

C) Como Controladora: cuando posee el 51% de las acciones o más, el significado en esencia de un corporativo es el de una sociedad organizada con el propósito de poseer acciones de otras compañías, con el fin de controlar su capital y administrarlas.

Las políticas administrativas en todos los negocios serán independientes, es decir, serán dictadas por la controladora y acatadas por cada unidad.(7)

La controladora en cierto momento puede presentarse como controladora tenedora y a su vez ser asociada y afiliada de otra u

otras empresas, que a continuación se explican :

A) Compañía asociada : Una empresa controladora puede presentarse como asociada en caso de que otra empresa sea propietaria de 25% y no mas del 50% de las acciones de la primera en circulación.

B) Compañía afiliada; Una controladora puede presentarse tambien como afiliada cuando al lado de otra u otras empresas, sin inversiones de importancia entre sí, tienen accionistas comunes que son propietarios del 25% o más de sus acciones ordinarias.

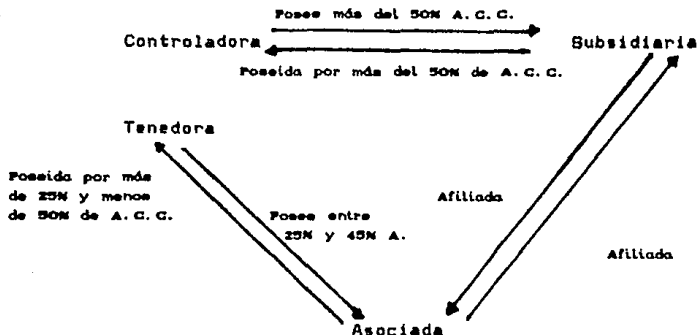
C) Compañía subsidiaria : Es el nombre que se le da a la empresa cuyas acciones ordinarias han sido adquiridas por la controladora, es decir, que ha vendido el 51% o más de sus acciones a otra empresa.

D) Interes minoritario; Es la parte del capital social de las compañías subsidiarias en poder de accionistas ajenos a la compañía controladora.

Por su funcionamiento, las controladoras se dividen en puras y mixtas; Las primeras son aquellas que únicamente tienen acciones o partes sociales de otras empresas, pero no tienen en sí una parte operativa directa. Las mixtas tienen una parte operativa y dedican una porción de su capital para invertir en acciones de otras empresas.

Una última clasificación de las controladoras puede hacerse de acuerdo a su integración, ya sea vertical o diversificada ; Las de integración vertical son aquellas que abarcan las empresas en que se fabrican todos, o casi todos los insumos que lleva el producto final, mientras que las diversificadas son llamadas así por integrar en torno suyo a otras empresas dedicadas a negocios que no tienen mucha interrelación.

ESQUEMA DE LOS CONCEPTOS COMPANIA CONTROLADORA, TENEDORA, SUBSIDIARIA, ASOCIADA Y AFILIADA.



2.5 UNIDADES DE FOMENTO.

Las unidades de fomento son otro tipo de empresa controladora que presentan requisitos y ventajas diferentes.

Surgieron en México a raíz de la publicación de un decreto en el diario oficial del 20 de Junio de 1973, en el que se permite la creación de sociedades económicas que fomentan el desarrollo industrial y turístico del país.

Este decreto conceptúa a la unidad de fomento como "La unidad económica que fomenta el desarrollo industrial del país y se constituye por una sociedad de fomento y una o más sociedades promovidas".

El régimen establecido por el decreto encuentra su justificación en los siguientes motivos:

- A) Política de pleno empleo.
- B) Creación y ampliación de unidades productivas.
- C) Orientación de las unidades productivas.
- D) Flexibilización de la capacidad operativa y financiera de las empresas.
- E) Restricción del régimen al sector industrial y turístico.
- F) Capacitación de empresas para operar economías de escala.
- G) Que la inversión extranjera tenga carácter de complementaria.
- H) Lograr nivel de competitividad nacional e internacional.
- I) Armonizar la política de fomento y su integración en el marco de la política fiscal nacional.

Los términos aplicados a este tipo de empresas es la siguientes:

Sociedad de Fomento : Es aquella compañía que posee más del 50% de las acciones comunes de las empresas que abarca. Equivale a la empresa controladora.

Empresa Promovida : Es aquella cuyas acciones son propiedad de la sociedad de fomento.

Unidad de Fomento : Es el ente económico-legal que forma la sociedad de fomento junto con las otras empresas promovidas.

2.6 VENTAJAS PARA LOS CORPORATIVOS:

- A) Se conjugan capitales, lo cuál implica crecimiento para la empresa y la creación de nuevas fuentes de trabajo.
- B) Apoyo intercompañías que de una mayor posibilidad de hacer frente a una situación difícil.
- C) Se pueden centralizar los servicios comunes debido al tamaño del grupo, de aplicar las modernas técnicas de administración.
- D) Se pueden hacer frente a los gastos de investigación y desarrollo que generalmente son elevados.

E) Se puede hacer frente al mercado internacional a nivel competitivo.

F) Se diversifica el riesgo de operación puesto que se opera en varios mercados.

G) Hay posibilidad de asociación con capital extranjero en algunas de las empresas manteniendo el control administrativo.

H) Las subsidiarias no retendrán impuestos sobre dividendos al hacer pagos por este concepto a la controladora.

Las ventajas únicas para las unidades de fomento son:

A) Las empresas que la integran no están sujetas a acumulación ni gravamen de las utilidades que obtenga por las enajenaciones de las promovidas, siempre que la venta se realice a través de la Bolsa de Valores y colocándolas, por conducto de ésta, entre el gran público inversionista.

B) Se determina la base para el impuesto sobre la renta por la diferencia entre los ingresos acumulables y las deducciones actualizadas para las empresas que la forman.

C) La unidad de fomento no tiene la obligación de hacer pagos provisionales de impuestos al resultado fiscal, pero las sociedades de fomento, como las promovidas, deben hacer tales pagos en las épocas y términos que la ley especifique.

D) Se pueden amortizar las pérdidas de las empresas promovidas que empiezan operaciones difiriendo el pago de impuestos.

2.7 CARACTERÍSTICAS DE FONDO Y FORMA.

CARACTERÍSTICAS DE FONDO:

1) Permiten la asociación minoritaria, únicamente en aquellos negocios en que se tenga interés en tenerla (por conveniencia de financiamientos, de patentes, de tecnologías o de mercados).

2) Permiten la inversión en varios giros de negocios que por ley no pueden estar en una misma entidad legal.

3) Permiten el manejo flexible de la participación de dos o

más socios en dos o más empresas.

4) Permiten la diversificación de riesgos al tener los diferentes negocios distinta personalidad jurídica.

5) Facilitan la salida de negocios en los cuales no se tenga ya interés al ser más fácil y barato vender acciones que vender activos.

6) Permiten el uso eficiente de la capacidad de endeudamiento al permitir canalizar la palanca financiera de la controladora a la formación de capital que servirá de base para el financiamiento de las compañías corporativas.

CARACTERISTICAS DE FORMA:

1) Facilitan la concentración de grandes capitales.

2) Facilitan el apoyo económico entre un grupo de empresas.

3) Facilitan la reinversión de utilidades, debido a la creación y desarrollo de empresas en forma continuada, manteniendo activa su inversión y diversificando sus riesgos.

4) Facilita el proceso de información, permitiendo mejor control administrativo sobre cada Área.

5) Proporcionan imagen de grupo, permitiendo una posición más fuerte en negociaciones de financiamiento, compras, etc.

6) Facilitan la separación de rendimientos sobre activos y rendimientos sobre acciones.

7) Facilitan el proceso de la identidad de la administración de cada negocio, y ayuda al equilibrio responsabilidad-autoridad.

8) En el Mercado Bursátil concentran el poder e imagen del grupo en una sola acción en lugar de muchas acciones.

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

2.8 IMPLICACIONES Y VENTAJAS ADMINISTRATIVAS DEL CORPORATIVO.

El Corporativo desde el punto de vista administrativo es el que dicta y controla todas las políticas, estrategias, planes,

sistemas y evidentemente de los objetivos de las unidades de que ella dependen, para cada una de las áreas funcionales que las integran (Finanzas, Recursos Humanos, Producción, Mercadotecnia), orientado básicamente a la toma de decisiones.

2.9 PROCESO ADMINISTRATIVO.

La parte administrativa del Corporativo tiene que basarse en el proceso administrativo que emana aquellas normas, políticas, sistemas, estrategias y los objetivos con el fin de tener el mejor control administrativo posible.

El Proceso Administrativo conjunta los siguientes elementos:

PREVISION: elemento de la Administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitan realizar los objetivos de esa misma empresa.

Para hacer previsión es indispensable:

1) Fijar los objetivos o fines que se persigan.
2) Investigar los factores positivos y negativos, que nos ayudan u obstaculizan de alguna manera en la búsqueda de esos objetivos.

3) Coordinar los distintos medios en diversos cursos alternativos de acción, que nos permitan escoger algunos de ellos como base de nuestros planes.

PLANEACION: Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números, necesarias para su realización.

Etapas de Planeación:

1) Políticas: lineamientos generales de acción que dan margen a criterio.

- 2) Procedimientos: secuencia de operaciones o actividades.
- 3) Programas: serie de actividades, determinadas por el tiempo.
- 4) Presupuestos: son programas en que se precisan unidades, costos y diversos tipos de pronósticos.(8)

ORGANIZACION: Es la estructuración técnica de las relaciones, que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

Etapas de la Organización:

- 1) Jerarquías: fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel.
- 2) Funciones: la determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
- 3) Obligaciones: las que tienen en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

INTEGRACION: Es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

La integración de las personas abarca:

- A) Selección: técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.
- B) Introducción: la mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápidamente que sea posible al organismo social.
- C) Desarrollo: todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar y mejorar.

DIRECCION: Es impulsar, coordinar y vigilar las actividades de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

Etapas de la Dirección:

A) Mando o Autoridad: es el principio del que deriva toda la Administración y, por lo mismo, su elemento principal es la Dirección.

B) Comunicación: es el sistema nervioso de un organismo social; lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse, y de éste hacia cada órgano y célula, las órdenes de acción necesarias, debidamente coordinadas.

C) Supervisión: la función última de la Administración es el ver si las cosas se están haciendo tal como se había planeado y mandado.

CONTROL: consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir y mejorar y formular nuevos planes.

Comprende tres etapas:

1) Establecimiento de normas: porque sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control.

2) Operación de los controles: ésta suele ser una función propia de los técnicos especialistas de cada uno de ellos.

3) Interpretación de resultados: ésta es una función administrativa que vuelve a constituir un medio de planeación.(9)

De éstos elementos, para los Corporativos los de Planeación, Previsión y Control son los más importantes, ya que deberán dejar a las unidades en cierta libertad de acción en las demás etapas. Esto no debe interpretarse de ninguna manera que no se observen de cerca todas las etapas, ni que las unidades no tengan planeación ni control, sino que en forma coordinada deberán realizarse todas las fases y es el corporativo el decisor final sobre que planes y estrategias tomar. Sin embargo debe incitar a las unidades que regula al diseño de planes.

Al ser el corporativo el centro de decisiones importantes para las unidades se logra una mayor eficiencia; ya que

descentraliza todas las actividades y funciones operativas entre las reguladas quienes deberan de cumplir con lo estipulado por el corporativo, al tener esta estrategia en forma oportuna y adecuada con el fin de cumplir con los objetivos generales previamente definidos.

En cuanto a la etapa de organización, dictará los sistemas de operación y de información necesaria para la consecución de los objetivos. El corporativo tiene la gran ventaja de poder lograr una coordinación adecuada, sin importar que las unidades se encuentren físicamente en lugares distantes.

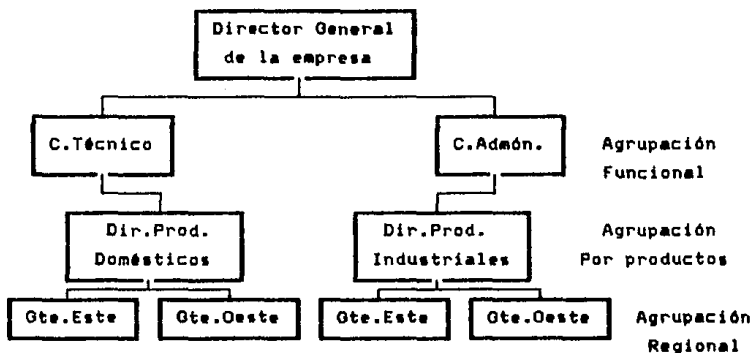
En el corporativo se han palpado sustancialmente los beneficios de agrupación de actividades o centralización de actividades. Este fenómeno ha surgido cuando se ha hecho necesario que una persona, con conocimientos de cierta actividad, tenga que dedicarse 100% a esa actividad en particular, ya que el volumen de operaciones así lo demandan, a este tipo de agrupación se le denomina funcional y a las cabezas de éstos departamentos o áreas staff, se les establece la obligación de prestar asesoría a las divisiones de la empresa.

Pero también a habido la necesidad de agrupar actividades, en base a zonas geográficas denominándose regional, y esta agrupación obedece a que diversos acontecimientos de diferentes especialidades o productos ocurre en cierta zona geográfica, por lo cual se designa a una persona para que atienda y resuelva las operaciones que se presenten en la zona que le corresponda. Los encargados de las zonas geográficas reciben todo el apoyo técnico que necesitan a través de las políticas establecidas por la dirección del corporativo de los sistemas y manuales establecidos en cada área.

La tercera agrupación es la conocida como agrupación por productos la cual obedece al deseo de la dirección de promover o manejar la corporación por cada producto o grupo de productos. Este caso se presenta en diferentes empresas que tienen una

extensa gama de productos entre sí, o bien que aunque sean productos similares tengan un mercado o se les quiera dar una imagen diferente al igual que los gerentes regionales, éstos y los gerentes de marca, reciben el mismo apoyo de la Dirección General de la empresa.

Es importante destacar que éstas agrupaciones no son opuestas entre sí ya que por el contrario, es común encontrar en una misma empresa los tres tipos de agrupación funcionando conjuntamente como se muestra en la gráfica.



La centralización de la autoridad, como su nombre lo indica, es la circunstancia que prevalece, cuando la autoridad está concentrada en una persona o un grupo reducido de personas. Se ha criticado mucho a la centralización de la autoridad, argumentándose que sólo tiene aplicación en aquellas empresas, donde es posible por su volumen de operaciones o por su grado de automatización, que la autoridad no se delegue, y esto sea negativo para la empresa.

Cuando se trata de implantar en una empresa de regular tamaño, ocasiona un gran número de problemas como son, el estancar

las operaciones y el desarrollo de personal.

La descentralización, ha sido consecuencia de la política de los corporativos, de expandirse en base a la agrupación funcional, regional ó por productos , asignando a cada unidad o área la autoridad correspondiente. Basados en éste criterio podríamos interpretar que la descentralización es la dispersión de operaciones en un núcleo direccional en unidades agrupadas en base a los tipos de agrupaciones antes señalados delegando a las misma la autoridad que le es correlativo.

La descentralización ha sido muy alabada por las ventajas que brinda como son: El desarrollo y proyección del personal, mayor dinámica en las operaciones, mejor y más fluida toma de decisiones y comunicación más estrecha en cada unidad.

Sin embargo surgen dos interrogantes ¿ Hasta dónde puede ser la autoridad delegada ? y ¿ Qué limitaciones en caso de que existan , deberá haber en una autoridad descentralizada ?.

La respuesta a la primera pregunta obedece, a la confianza y competencia de la persona en cuestión, a la información que se proporciona al puesto en relación a su nivel, ya que necesita tener información adecuada para tener razonable seguridad de que la toma de decisiones sera correcta y visión del impacto de la decisión.

Con el corporativo, se logra disminuir el conflicto existente entre la delegación de autoridad y responsabilidad ya que al definir los objetivos, políticas, normas y sistemas para cada una de las unidades la consecución de los objetivos generales se facilita. No hay que perder de vista el aspecto de que las direcciones de las unidades reguladas lleguen a tener claramente definidos los objetivos tanto individual como los del corporativo, por que solo así cumplirá con la función planificada de la última.

Hoy en día las corporaciones están trabajando bajo la base de la centralización en la alta dirección y administración en general descentralizando al máximo la autoridad y funciones operativas.

Desde el punto de vista de la integración, etapa en que las empresas deben hacerse de un recurso humano y técnico, el corporativo dicta las características y requerimientos básicos, que deben de reunir esos recursos de vital importancia para cualquier unidad, así como la selección del equipo mecánico.

Uno de los problemas de los cooperativos es el no contar con un personal disponible, que sea capaz, lo que han solucionado aparentemente, con proporcionar cursos de capacitación ó entrenamiento a los empleados para interiorizarlos en el trabajo a desarrollar y/o instruirlos en el sistema de operación.

Otro problema que se le ha presentado, es la escases de fuentes de financiamiento, problema que ha resultado mediante el otorgamiento de financiamiento del grupo de la empresa ó división de que se trate, ya sea que la empresa principal o alguna empresa integrante haya salido de los recursos internos del grupo. El Corporativo tiene la facilidad de que este puede retirar utilidades de sus subsidiarias sin causar impuestos para reinvertirlos conforme al mejor interés del grupo, estando en posibilidad de financiar a aquellas empresas, que por la escases de fuentes de financiamiento ó por estar en mala situación financiera no pueda obtener financiamiento de terceros ya sea para emplearlo como capital de trabajo, para adquirir activos fijos o para otros fines relativos a su actividad.

La Dirección es la fase del proceso administrativo, que tiene como fin la toma de decisiones mediante una serie de tareas específicas y que están basadas en las etapas anteriores; con la información obtenida definirá clara y explícitamente los objetivos, elaborará los planes pendientes a alcanzarlos, a través

de la programación de la estructura organizativa requerida, de los procedimientos y métodos necesarios, y sobre todo de la coordinación de las tareas y actividades de cada una de las áreas que integran la unidad.

En síntesis, la Dirección del Corporativo tratará, de ocuparse de la previsión del desarrollo futuro de las unidades, y de la predisposición de los medios necesarios para desarrollar la actividad prevista, de las lagunas existentes en alguna de las partes de la corporación, estudiando los medios y posibilidades para remediarlas.

El Control lo ejercerá mediante una serie de parámetros, índices financieros, estándares preestablecidos, y en general, de la información que cada una de las unidades formule, vía estados financieros e informes parciales que permitan modificar el criterio seguido por una ó varias estrategias. Es aquí donde es necesario tener definidos una serie de planes alternativos de tal manera que si los resultados no cumplen con lo deseado, ya se tengan otros mecanismos disponibles y de fácil implementación.

Las diferencias que podrían caracterizar a la información y control del Corporativo, serían la complejidad y diversificación de los sistemas tanto para elaborarlos, como para distribuirlos. Pero existe una característica del Corporativo en su información, que son los estados financieros consolidados.

2.10 OBJETO DEL CORPORATIVO.

La Institución denominada Corporativo ha nacido como una solución para crear un medio de control y una herramienta de crecimiento empresarial corporativo, debido a las ventajas que ésta figura tiene desde el punto de vista legal, administrativo, financiero y fiscal.

El objeto de la formación del corporativo es la

estructuración administrativa y financiera de un grupo de empresas que permiten su planeación y desarrollo a largo plazo utilizando sus recursos humanos y económicos más eficientemente y ofreciendo a sus accionistas y proveedores de recursos, un vehículo más diversificado y seguro de sus inversiones.(10)

Podemos decir que el objeto típico de un corporativo se encuentra en los siguientes enunciados:

a) La promoción, fomento, y desarrollo de establecimientos y empresas mercantiles, por cuenta propia o ajena, tanto industrial como comercial, de servicios agrícola o de pesca.

b) La adquisición explotación o enajenación de acciones o partes sociales de toda clase de empresas.

c) La realización por cuenta propia o ajena de los actos y negocios jurídicos y mercantiles necesarios o convenientes a la consecución de su objeto social, incluyendo la emisión, giro, aceptación, endoso, suscripción y aval de títulos de crédito, así como la emisión de obligaciones con o sin garantía específica y la aceptación de obligaciones propias o de terceros.

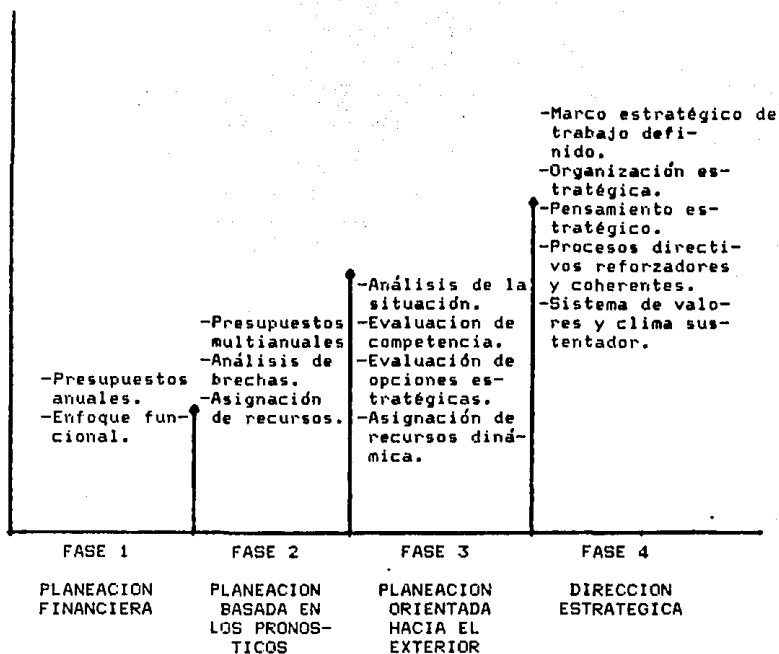
d) La adquisición, explotación y enajenación por cuenta propia o ajeno, por cualquier título legal de toda clase de concesiones, permisos, franquicias, autorizaciones, patentes y nombres comerciales.

e) La adquisición, explotación y enajenación por cualquier título legal de bienes muebles o inmuebles necesarios o convenientes para la consecución de su objeto.

2.11 PLANEACION CORPORATIVA

El siguiente cuadro muestra la evolución de la planeación corporativa desde el inicio de la empresa controladora hasta su desarrollo como tal, lo cual para nuestra investigación es de gran relevancia tomando en cuenta que es necesaria una planeación estratégica a futuro.

EFFECTIVIDAD DE LA TOMA
DE DECISIONES



Sistema de valores

Cumplir el presupuesto

Predecir el futuro

Pensar estratégicamente.

Crear el futuro.

FASE 1 PLANEACION FINANCIERA

Hoy, la mayor parte de las divisiones, o las compañías como un todo, pueden reconocerse así mismas en la fase 1. Un objetivo, por lo general de naturaleza financiera, se fija para un año y se determinan los límites de lo que se espera que gasten o inviertan los directivos de la división y el personal a sus órdenes, para que pueda lograrse la utilidad deseada. Algunas compañías se imponen restricciones aún mayores obligándose a realizar revisiones mensuales de los resultados acumulados durante el año, si bien la mayor parte de ellas opera en base a revisiones mensuales de los resultados acumulados durante el año, si bien la mayor parte de ellas opera en base a revisiones trimestrales del grado de aproximación que llevan con los programas. A menudo tales esfuerzos deben vincularse con ciertos objetivos corporativos como los presupuestos anuales de capital, los índices deseados de rendimiento sobre la inversión o sobre el capital pagado. Resulta evidente que para poder cumplir con determinadas metas es necesario definir un lapso estandar que no sea necesariamente el año.

De hecho, tanto la meta como el contexto dentro del cual se ha de cumplir con ella merecen que se les vuelvan a examinar. Es obvio que las ventas de una determinada cantidad de producto no representan el logro máximo. El rendimiento sobre la inversión o cualquier otra medida financiera anual puede ser manipulada. Las compañías que sienten la necesidad de salirse de la fase 1 no sólo tratarán de fijar un periodo multianual dentro del cual ha de cumplir con su meta, también tratan de fijarse una meta diferente.

La participación en el mercado, el liderazgo dentro de él, el desarrollo de nuevas tecnologías y la entrada a una industria diferente empiezan a formar parte de la conciencia administrativa en cuanto la organización pasa a la fase 2.

FASE 2 PLANEACION BABADA EN LOS PRONOSTICOS.

A medida que cambian las metas, también cambian los límites de tiempo. Actualmente está claro que se necesitan varios años, y en algunos casos hasta una década, para poder cumplir una meta importante.

* Una meta a varios años rápidamente se enfrenta al muro del sistema de evaluación de los directivos, el cual con mucha claridad señala que deben producir resultados anuales a corto plazo.

* Un presupuesto multianual expone a la compañía los riesgos de la inflación, de los cambios en los gustos y preferencias de los consumidores, de las acciones de los competidores y de los reglamentos gubernamentales.

* Un empresa multianual de una división de una corporación, requiere de cambios en sus políticas de personal (continuidad gerencial, pago de bonos sobre el desempeño, empleo por contrato), en sus mediciones no financieras (estadísticas de participación en el mercado, estimaciones del comercio internacional, productividad de la curva de aprendizaje y tecnología actualizada) y hasta el estilo gerencial (rejilla administrativa, teoría Z, administración matricial) que resultan extrañas para las formas establecidas de dirigir.

FASE 3 PLANEACION ORIENTADA HACIA EL EXTERIOR.

Este cambio de opinión acerca a varios cientos de compañías a la planeación corporativa formal y a lo que McKinsey y Company llamaron, los comienzos de la Planeación Estratégica. En la actualidad se requieren programas formales para la definición de metas, "rastros" del medio ambiente, formulación de las estrategias y sistemas de retroalimentación de reciente concepción para permitir que los diferentes directivos cuenten con la información adecuada.

Hasta los gerentes divisionales se ven obligados a contestar

con respuestas "estratégicas" a las preguntas que se les formulan sobre un medio ambiente al que nunca habían conferido demasiada importancia. Durante los años 60 y principios de los 70's, a los directivos se les pedía que dieran soluciones para resolver los problemas causados por una continua inflación.

Sin embargo, más importante que la creación o institucionalización de instrumentos específicos que hagan posible algunos de éstos medios, es el cambio en el estilo gerencial, lo cual tiene que ver con la apertura de las comunicaciones, en la que los altos directivos buscan canales de comunicación por medio de los cuales transmiten a todo el cuerpo gerencial las metas y estrategias generales. Además, se dan tiempo para retroalimentar la planeación ascendente y estimular a los cuerpos gerenciales intermedio y alto para que cuestionen y pongan a prueba los planes existentes. Por medio de éstos mecanismos, la alta dirección intenta ampliar la perspectiva de sus gerentes, haciendo que pase de las actuales metas trimestrales o anuales a los objetivos y políticas más amplios y a mayor plazo.

FASE 4 DIRECCION ESTRATEGICA.

En la fase 4 éstas tendencias parecen fusionarse orgánicamente en un marco de trabajo de planeación estratégica. Las pocas compañías que han llegado hasta aquí se caracterizan por tres elementos que interactúan entre sí, empujando la organización hacia una respuesta más adecuada para un medio ambiente cambiante; las cuales son:

• Pensamiento estratégico muy difundido. No sólo los planificadores tienen ésta capacidad, por medio de la capacitación y la rotación del personal, sino también todos los gerentes de las "Unidades Estratégicas de Negocios" (UEN) y sus supervisores de línea.

• Procesos administrativos coherentes y reforzadores. En contraste con las fases anteriores en las cuales la formulación de estrategias y la planeación a largo plazo se encuentran "en

desacuerdo" con las metas del mercado, en la fase 4 los ciclos presupuestales, las evaluaciones y los incentivos gerenciales funcionan en un círculo reforzador y mutuamente benéfico.

* Sistemas de valores y clima sustentador. Así como los aspectos formales de los procesos administrativos funcionan respaldando la difundidad, sensibilidad al medio ambiente cambiante y la respuestas adecuadas.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

- (6) Grupo de Sociedades. Alvarez Melcom, Sixto. Ministerio de Hacienda, Instituto de Planificación Contable, Madrid, España, Págs. 6 a 9.
- (7) Holding (Controladora), Instituto de Especialización para Ejecutivos, A.C. C.P. Carlos Orozco Felgueres.
- (8) Administración de Empresas, Técnica y Práctica, 1a parte, Agustín Reyes Ponce, Ed. Limusa.
- (9) Administración de Empresas, Técnica y Práctica, 2a parte, Agustín Reyes Ponce, Ed. Limusa.
- (10) La Empresa Controladora, Holding, Instituto Mexicano para Ejecutivos en Finanzas A.C., Cap. IV pág.2.

CAPITULO III CASO PRACTICO.

Historia del Grupo Radiofónico.

3.1 Antecedentes.

3.2 Crecimiento.

3.3 Estructura Organizativa.

Anexo "A" "Organigrama del Grupo Radiofónico"

Investigación de Campo.

3.4 Problema.

3.5 Hipótesis.

3.6 Objetivo General.

3.7 Universo y muestra.

3.8 Método de Investigación.

3.9 Tabulación de resultados.

3.10 Análisis de resultados.

3.10.1 Interpretación de resultados obtenidos de la encuesta realizada.

HISTORIA DEL GRUPO RADIOFONICO

3.1 ANTECEDENTES

En el año de 1970 un grupo de personas con experiencia amplia dentro de la radio formaron dentro de "Radiocentro", una compañía denominada "Oir", pensando que en dicha época la competencia era mínima y que podrían jugar un buen papel dentro de la comunicación en radio.

La inquietud y las ganas de salir adelante dentro de éste ramo, dió como resultado la separación de los socios y la formación de una nueva organización radiofónica, integrada por 17 estaciones ubicadas en Monclova, Sabinas, Chihuahua, Chiapas, Monterrey y en el Distrito Federal, al poco tiempo del desarrollo de ésta organización se suscitaron ciertos problemas, lo que dió como resultado, la desintegración de las estaciones quedando únicamente la "X.E.P.Z." en Ciudad Juárez y la "X.E.O.N.", en Tuxtla Gutiérrez, las que se reincorporaron a un nuevo grupo junto con otras afiliadas a finales de 1970.

3.2 CRECIMIENTO

A partir de 1971 a las dos últimas estaciones con que contaba se le unieron otras radiodifusoras comenzando con siete estaciones afiliadas en la zona norte de la República.

La estabilidad económica del Grupo Radiofónico comenzó en 1975 cuando se volvió autosuficiente lo que permitió desarrollarse a través de nuevas inversiones en infraestructura, equipo de radiodifusión y material discográfico.

A partir de ésta época se incrementó considerablemente el

número de estaciones afiliadas, alcanzando un crecimiento del 1000% con ochenta y cuatro estaciones en 1980. En 1981 se tenían las siguientes estaciones:

NUMERO DE ESTACIONES	LOCALIZACION
5	Nogales
3	Cd. Obregón
2	Parral, Coah.
1	Sta. Barbara
5	Baltillo, Coah.
6	Torreón
1	Monterrey
5	Laredo
7	Chihuahua
1	Cd. Cuauhtémoc
2	Ojinaga
4	Matamoros
7	Mexicali
9	Cd. Juárez
3	Tampico

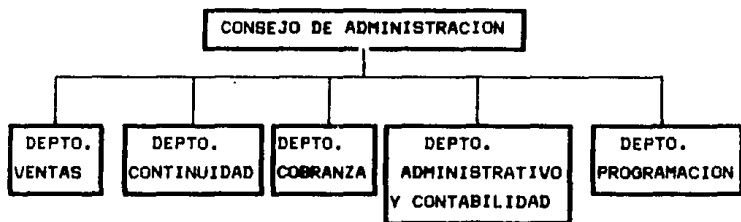
Dicha organización opera como una comercializadora, integrada por empresas afiliadas, las cuales actualmente alcanzan un número de ciento ochenta y cinco que cubren los principales mercados de la República Mexicana.

3.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

El Grupo Radiofónico, al principio se formó sin una organización estructurada debido a su acelerado crecimiento. Contaba con los departamentos esenciales para el desempeño de las operaciones sin que existiera un control adecuado sobre éstas.

A continuación se presenta el organigrama de la empresa

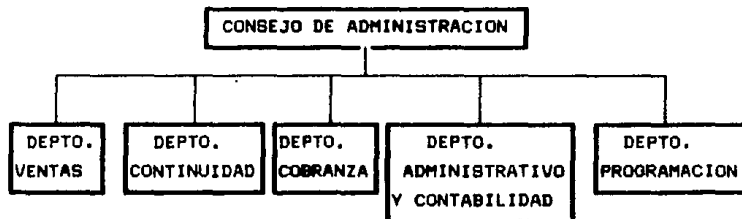
de los primeros años de su existencia.



Donde el Consejo de Administración, estaba integrado por los mismos accionistas quienes a su vez tenían que intervenir en las diferentes áreas. Las áreas funcionales estaban integradas por el personal mínimo indispensable.

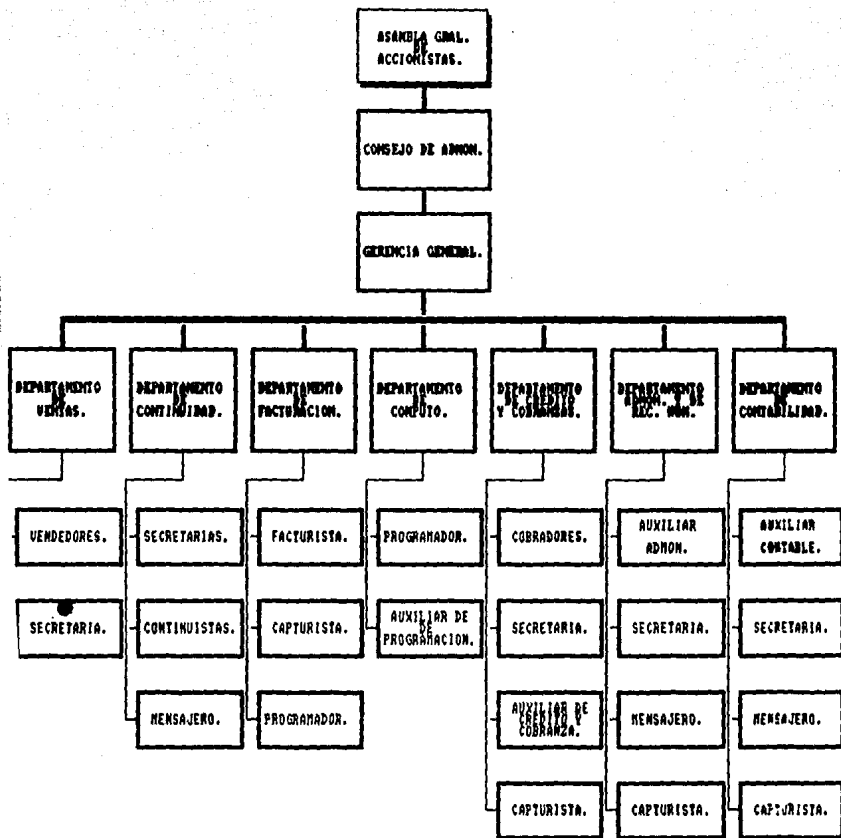
Actualmente a consecuencia del gran crecimiento del Grupo a través de los años se hizo indispensable el añadir nuevos departamentos así como de incrementar su personal con la finalidad de satisfacer las necesidades de la empresa y del cliente; quedando el organigrama como se presenta en el anexo "A".

de los primeros años de su existencia.



Donde el Consejo de Administración, estaba integrado por los mismos accionistas quienes a su vez tenían que intervenir en las diferentes áreas. Las áreas funcionales estaban integradas por el personal mínimo indispensable.

Actualmente a consecuencia del gran crecimiento del Grupo a través de los años se hizo indispensable el añadir nuevos departamentos así como de incrementar su personal con la finalidad de satisfacer las necesidades de la empresa y del cliente; quedando el organigrama como se presenta en el anexo "A".



" GRUPO RADIOFONICO "
ANEXO " A " .

INVESTIGACION DE CAMPO.

3.4 PROBLEMA:

En virtud del crecimiento acelerado que ha presentado el Grupo de Empresas Radiodifusoras en los últimos años, ha traído como consecuencia dificultades a los dueños para controlar éstas. Por esto surge la necesidad inmediata de controlarlo a través de la creación de un Corporativo, que regule los aspectos Administrativos, Financieros, Jurídicos, Técnicos, Contables y Fiscales a través de la supervisión y manejo de dichos aspectos.

3.5 HIPOTESIS:

Por medio de la formación de un Sistema Corporativo dentro del Grupo Radiofónico se mejorará el control de las empresas que lo forman.

3.6 OBJETIVO GENERAL.

A través de la presente investigación se proponen mejores métodos de aprovechamiento de los diferentes recursos con que labora la organización, esto es con la finalidad de alcanzar una mayor eficiencia en la productividad; para así contribuir al desarrollo del país en el campo de la radiodifusión.

3.7 UNIVERBO Y MUESTRA.

Debido a que el Grupo Radiofónico está formado por sesenta y nueve estaciones dispersas en veinticinco estados de la República Mexicana se decidió realizar un censo de éstas.

3.8 METODO DE INVESTIGACION:

Debido a lo anterior se decidió utilizar un cuestionario de tipo mixto dirigido por Fax, al Gerente de cada plaza. El cuestionario utilizado es el siguiente:

Con el fin de brindar un mejor servicio, necesitamos de su opinión en relación al presente cuestionario, por lo que

agradeceremos que lo llene; apegado a la realidad y con la mayor sinceridad.

Datos Generales:

Nombre del Puesto: _____

Nombre de la Estación: _____

Estado: _____

Siglas: _____

1.- ¿ Cuáles son los problemas a los que se enfrenta usted dentro de la(s) estación(es) ?

Jurídicos _____

Especificar: _____

Administrativos: _____

Especificar: _____

Técnicos: _____

Especificar: _____

Financieros: _____

Especificar: _____

Contable y Fiscales: _____

Especificar: _____

Otros: _____

Especificar: _____

2.- ¿ De éstos cuáles son los más frecuentes ?

3.- De los problemas especificados en la pregunta número 1 ¿Cuáles son los que puede usted resolver rápidamente ?

4.- De los problemas especificados en la pregunta número 1 que no puede resolver mencione a quien se dirige para su resolución ?

5.- ¿ Qué tan rápidamente se da asesoría a su problema ?
(especificando en días)

1-4 _____

4-8 _____

8-15 _____

más _____

6.- De la asesoría que se le dá ¿Qué tan satisfecho queda usted y que tan oportunamente se le otorga?

100%___ 75%___ 50%___ 25%___

7.- ¿Qué aportaría usted para mejorar éste sistema?

8.- ¿Qué grado de aceptación cree usted que tendrían sus problemas?

100%___ 75%___ 50%___ 25%___

9.- ¿Conoce usted en términos generales las funciones de un corporativo?

¿Cuáles son?

10.- ¿Cree usted que el Grupo Radiofónico cuenta con las características para funcionar como un corporativo?

11.- ¿Cree usted que por medio de un Corporativo obtendría soluciones o alternativas eficientes y oportunas a sus problemas?

SI ()

NO ()

TAL VEZ ()

¿Porqué?

12.- ¿Qué funciones cree usted debería abarcar el Corporativo?

Administrativos___

Legales___

Fiscales___

Contables___

Operativos___

Asesoría Técnica:___

Otros:___

especificar:

3.9 TABULACION DE RESULTADOS.

1.- ¿Cuáles son los problemas a los que se enfrenta usted dentro de la(s) estación(es) ?

	NO.RESP.	PORCENTAJE
Jurídicos:	20	21.5
Administrativos:	18	23.7
Técnicos:	22	19.4
Financieros:	15	16.1
Contable y Fiscales:	10	10.8
Otros:		
Recursos Humanos:	8	8.6
TOTAL	93	100%

2.- ¿ De éstos cuáles son los más frecuentes ?

	NO.RESP.	PORCENTAJE
Jurídicos:	15	22.3
Administrativos:	12	17.9
Técnicos:	19	28.3
Financieros:	10	14.9
Contable y Fiscales:	7	10.4
Otros:		
Recursos Humanos:	4	5.6
TOTAL	67	100%

3.- De los problemas especificados en la pregunta número 1 ¿Cuáles son los que puede usted resolver rápidamente ?

	NO.RESP.	PORCENTAJE
Jurídicos:	8	16.3
Técnicos:	5	10.2
Administrativos:	14	28.5
Financieros:	10	20.4
Contable y Fiscales:	8	16.3

Otros:		
Recursos Humanos:	3	6.2
TOTAL	49	100%

4.- De los problemas especificados en la pregunta número 1 que no puede resolver mencione a quien se dirige para su resolución ?

	NO.RESP.	PORCENTAJE
Jurídicos:		
Gerente Jurídico	12	26.6
Técnicos:		
Gerente de Importaciones.	17	37.7
Administrativos:		
Gerente Administrativo.	4	8.9
Financieros:		
Gerente de Finanzas.	5	1.1
Contables y Fiscales:		
Gerente Contable y Fiscal.	2	1.1
Otros:		
Recursos Humanos:		
Asesor	5	1.1
TOTAL	45	100%

5.- ¿ Qué tan rápidamente se da asesoría a su problema ? (especificando en días)

	NO.RESP.	PORCENTAJE
Jurídicos:		
1-4 ___	-	
4-8 ___	4	33.3
8-15 ___	5	41.7
más ___	3	25
TOTAL	12	100%

Técnicos:		
1-4	3	17.6
4-8	6	35.3
8-15	8	47.1
más	-	
TOTAL	17	100%
Administrativos:		
1-4	3	75
4-8	1	25
8-15	-	
más	-	
TOTAL	4	100%
Financieros:		
1-4	2	40
4-8	3	60
8-15	-	
más	-	
TOTAL	5	100%
Contable y Fiscales:		
1-4	-	
4-8	2	100
8-15	-	
más	-	
TOTAL	2	100%
Otros:		
Recursos Humanos:		
1-4	-	
4-8	3	60
8-15	2	40
más	-	
TOTAL	5	100%

6.- De la asesoría que se le da ¿Qué tan satisfecho queda usted y que tan oportunamente se le otorga?

	NO.RESP.	PORCENTAJE
Jurídicos:		
100%__	7	58.4
75%__	5	41.6
50%__	-	
25%__	-	
TOTAL	12	100%
Técnicos:		
100%__	6	35.3
75%__	7	41.2
50%__	4	23.5
25%__	-	
TOTAL	17	100%
Administrativos:		
100%__	2	50
75%__	2	50
50%__	-	
25%__	-	
TOTAL	4	100%
Financieros:		
100%__	2	40
75%__	1	20
50%__	2	40
25%__	-	
TOTAL	5	100%
Contable y Fiscales:		
100%__	-	
75%__	1	50
50%__	1	50
25%__	-	
TOTAL:	2	100%
Otros:		

Recursos Humanos:

100%__	-	
75%__	3	60
50%__	2	40
25%__	-	
TOTAL	5	100%

7.- ¿Qué aportaría usted para mejorar éste sistema?

	NO.RESP.	PORCENTAJE
Capacitación en general.	22	30.9
Comunicación por escrito.	17	23.9
Unificación de Sistemas.	20	28.2
Asesoría directa.	12	16.9
TOTAL	71	100%

8.- ¿Qué grado de aceptación cree usted que tendrían sus propuestas?

	NO.RESP.	PORCENTAJE
Capacitación en general:		
100%__	10	45.5
75%__	8	36.4
50%__	4	18.2
25%__	-	
TOTAL	22	100%
Comunicación por escrito:		
100%__	6	35.3
75%__	8	47.1
50%__	3	17.6
25%__	-	
TOTAL	17	100%

Unificación de Sistemas:

100%__	7	35
75%__	8	40
50%__	5	25
25%__	-	
TOTAL	20	100%

Asesoría directa:

100%__	7	58.4
75%__	4	33.3
50%__	1	8.3
25%__	-	
TOTAL	12	100%

9.- ¿Conoce usted en términos generales las funciones de un corporativo?

	NO.RESP.	PORCENTAJE
SI	20	80
NO	5	20
TOTAL	25	100%

¿Cuáles son?

Control.	17	32.1
Manejo.	10	18.9
Asesoría.	12	22.6
Supervisión.	8	15.1
Información.	6	11.3
TOTAL	53	100%

10.- ¿Cree usted que el Grupo Radiofónico cuenta con las características para funcionar como un corporativo?

	NO.RESP.	PORCENTAJE
SI	22	88
NO	3	12
TOTAL	25	100%

11.- ¿Cree usted que por medio de un Corporativo obtendría soluciones o alternativas eficientes y oportunas a sus problemas?

	NO.RESP.	PORCENTAJE
SI	22	88
NO	3	12
TAL VEZ	-	
TOTAL	25	100%

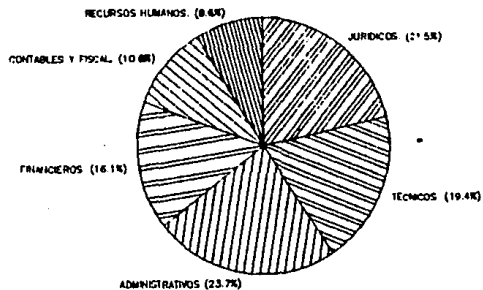
¿Por qué?

	NO.RESP.	PORCENTAJE
Mejor manejo de información.	20	24.1
Mejor control sobre las operaciones.	22	26.5
Información fluida.	18	21.7
Asesoría más eficiente.	23	21.7
TOTAL	83	100%

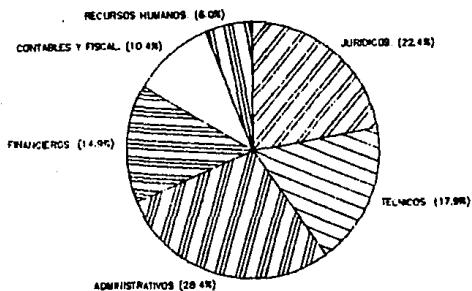
12.- ¿Qué funciones cree usted debería abarcar el Corporativo?

	NO.RESP.	PORCENTAJE
Administrativos	17	15.6
Legales	15	13.8
Fiscales	15	13.8
Contables	10	9.2
Operativos	22	20.2
Asesoría Técnica:	20	18.4
Otros:		
Recursos Humanos:	10	9.2
TOTAL	109	100%

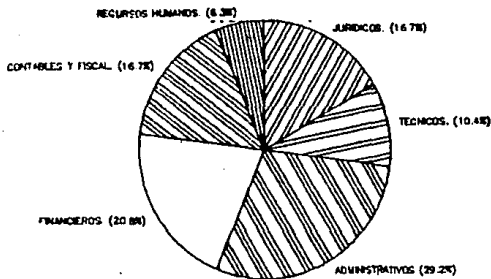
PREGUNTA # 1.
TOTAL DE RESPUESTAS = 93



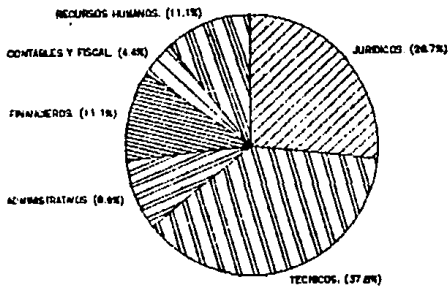
PREGUNTA # 2.
TOTAL DE RESPUESTAS = 67



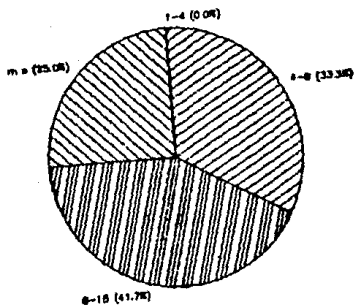
PREGUNTA # 3.
TOTAL DE RESPUESTAS = 49.



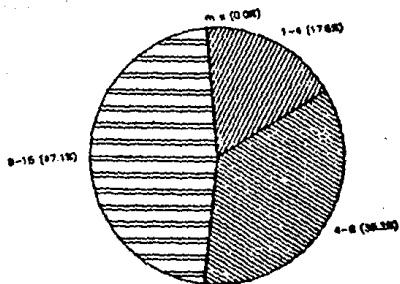
PREGUNTA # 4.
TOTAL DE RESPUESTAS = 16.



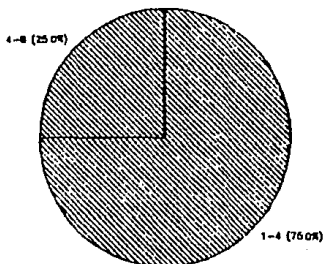
PRECUNTA # 5.
TOTAL DE RESPUESTAS = 12.



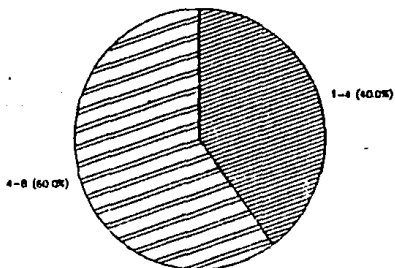
PRECUNTA # 5.
TOTAL DE RESPUESTAS = 17.



PREGUNTA # 5.
TOTAL DE RESPUESTAS = 6

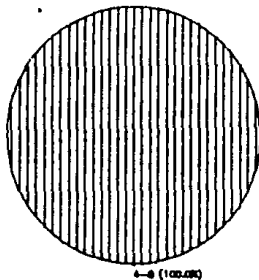


PREGUNTA # 5.
TOTAL DE RESPUESTAS = 8

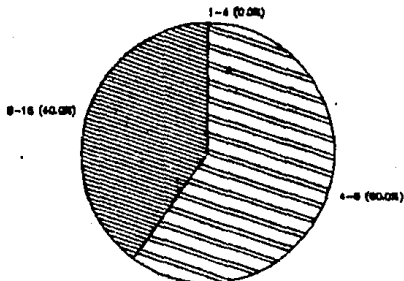


ESTA TESTIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

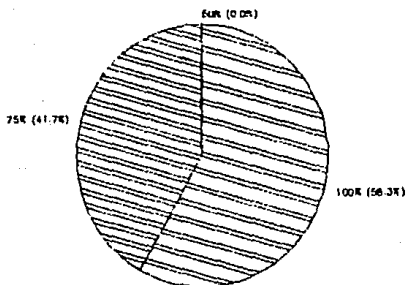
PRECUNTA # 5.
TOTAL DE RESPUESTAS - 3.



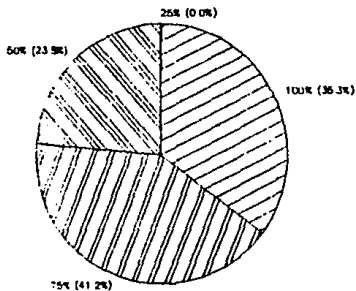
PRECUNTA # 5.
TOTAL DE RESPUESTAS - 6.



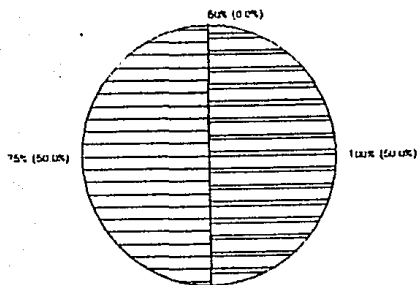
PREGUNTA # 6.
TOTAL DE RESPUESTAS = 12.



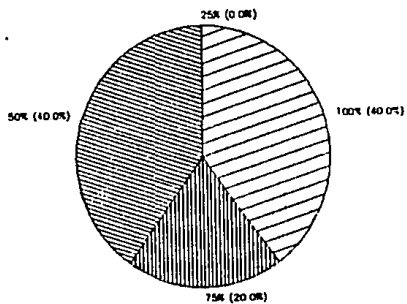
PREGUNTA # 6.
TOTAL DE RESPUESTAS = 17.



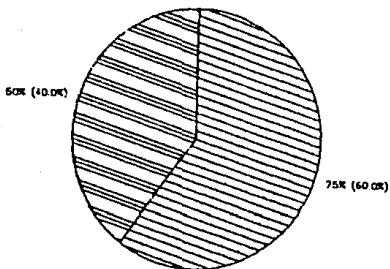
PRECUNTA # 6.
TOTAL DE RESPUESTAS = 4



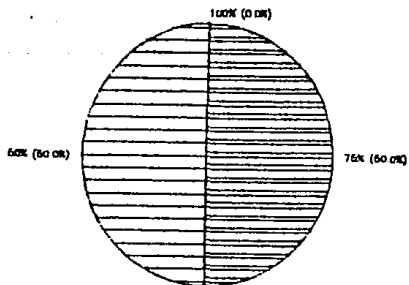
PRECUNTA # 6.
TOTAL DE RESPUESTAS = 5.



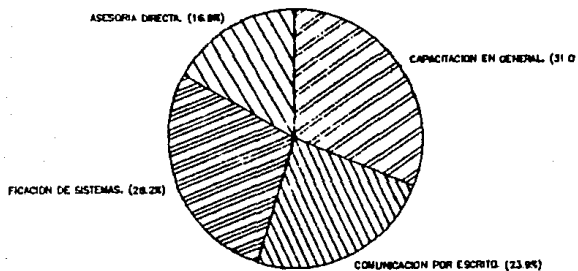
PREGUNTA # 6.
TOTAL DE RESPUESTAS = 5.



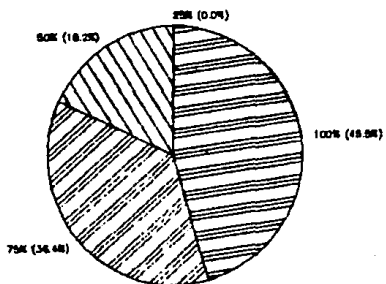
PREGUNTA # 6.
TOTAL DE RESPUESTAS = 2.



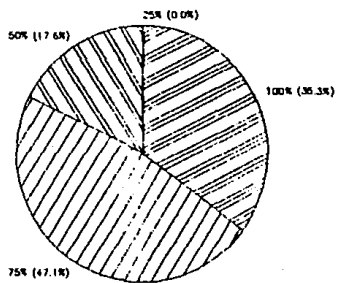
PREGUNTA # 7.
TOTAL DE RESPUESTAS - 71.



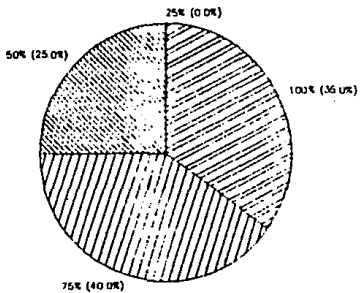
PREGUNTA # 8.
TOTAL DE RESPUESTAS - 92.



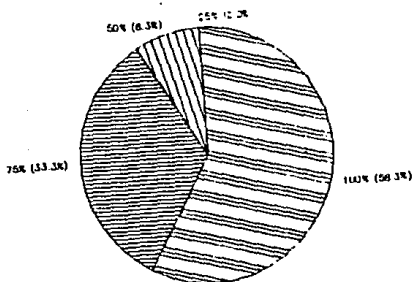
PREGUNTA # 8.
TOTAL DE RESPUESTAS = 17



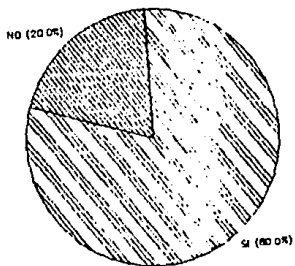
PREGUNTA # 8.
TOTAL DE RESPUESTAS = 20



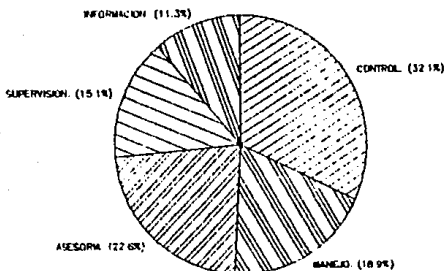
PRECUNTA # 8.
TOTAL DE RESPUESTAS = 12



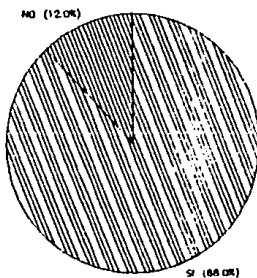
PRECUNTA # 9.
TOTAL DE RESPUESTAS = 25



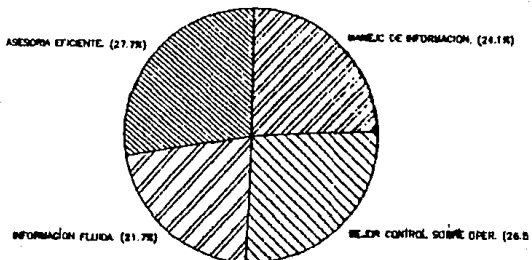
PREGUNTA # 9.
TOTAL DE RESPUESTAS - 53



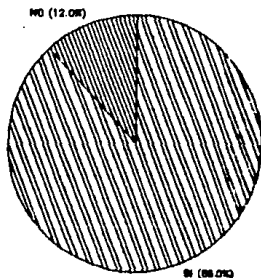
PREGUNTA # 10.
TOTAL DE RESPUESTAS - 25



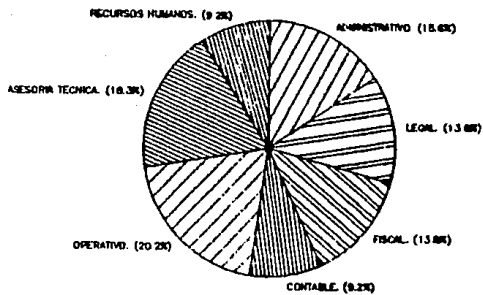
REGUNTA # 11.
TOTAL DE RESPUESTAS = 83.



REGUNTA # 11.
TOTAL DE RESPUESTAS = 26.



PREGUNTA # 12.
TOTAL DE RESPUESTAS = 100



3.10 ANALISIS DE RESULTADOS.

El objetivo de la presente investigación, consistió en conocer las opiniones de los Gerentes de cada plaza; respecto de los principales problemas a los que más comunmente se enfrentan en el manejo de las operaciones diarias y rutinarias. De ahí la elaboración del cuestionario anterior en donde se recopilaron las situaciones más comunes a fin de obtener respuestas que nos permitan identificar y conocer los problemas, y por supuesto proponer las soluciones y alternativas más eficientes a través de la creación de un corporativo, el cual será el responsable del complicado manejo del Grupo Radiofónico con numerosas operaciones realizadas en un campo tan amplio como es la República Mexicana y lograr o buscar con mejores elementos de juicio el eficiente manejo del mismo.

A continuación se presentan de modo gráfico y analítico los resultados obtenidos de la encuesta realizada, a través de una representación de la tabulación de los resultados en gráficas de "pie", las cuales son claras y fáciles de interpretar. Lo que nos permite expresar de manera más completa y formal los resultados de nuestra investigación.

3.10.1 INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA REALIZADA.

PREGUNTA 1.

Respecto de los problemas más comunes, se encontró que los de mayor repetición en las respuestas fueron los jurídicos, administrativos y técnicos, a la vez que no se observa una tendencia muy marcada respecto de las respuestas obtenidas, aún así los problemas mencionados representan aproximadamente el 80% del total, por lo que es recomendable enfatizar un tratamiento especial a éstos y de igual modo un seguimiento para el resto a fin de disminuir los porcentajes y obtener mejores resultados.

PREGUNTA 2.

Con respecto a la frecuencia de dichos problemas, se presenta nuevamente la tendencia de las respuestas en Jurídicos, administrativos y técnicos que representan el 67% del total, correspondiéndole al resto porcentajes menores, excepto a los problemas financieros los cuales tienen una participación significativa, y por lo tanto estos cuatro aspectos requieren atención inmediata a fin de evitar desviaciones mayores ya sea en costos, tiempo o que se vean reflejados en los estados financieros del grupo.

PREGUNTA 3.

Respecto a la solución rápida que se le da a los problemas por parte de los gerentes de plaza, las respuestas más repetidas se encontraron en los aspectos administrativo, financiero y los de tipo contable y fiscal, dado que son también los que más se presentan en las estaciones, excepto los jurídicos y técnicos. Es recomendable atender con mayor eficiencia los problemas a los que los gerentes se enfrentan y nos están en capacidad de resolver rápidamente, con objeto de satisfacer lo más pronto posible estos requerimientos con acciones como capacitación.

PREGUNTA 4.

De acuerdo al análisis anterior, se desprende que las personas más consultadas para la resolución de problemas, son los encargados de las áreas técnicas y jurídicas, ya que la encuesta refleja que aproximadamente el 65% de éstos problemas son resueltos por dos personas únicamente, de modo tal que es recomendable que esta resolución sea más equitativa entre el personal responsable.

PREGUNTA 5.

La asesoría que se les brinda a los responsables de cada Área, la cual se especifica en días para esta pregunta, las respuestas obtenidas reflejan una tendencia a que éstos sean resueltos en el intervalo de cuatro a ocho días, lo cual indica,

que se requiere la atención a los requerimientos de forma más ágil y fluida, recordando que el tiempo representa dinero y recursos del grupo y que es un factor clave para la obtención de mejores resultados.

PREGUNTA 6.

Respecto de la satisfacción de los gerentes de plaza, con asesoría recibida de sus requerimientos, expresada en porcentajes, alrededor del 30% de ellos están totalmente satisfechos con dicha asesoría, el siguiente 60% lo está en un grado del 75% y por último el 10% lo está al 50% solamente, lo que indica que la asesoría prestada está en buena forma pero aún así se requieren esfuerzos para que ésta sea más eficiente y oportuna.

PREGUNTA 7.

La mayoría de los gerentes concuerda en que es necesario implementar programas para las cuestiones como son capacitación en general, comunicación por escrito, unificación de sistemas y asesoría directa; ya que los resultados concuerdan en un 25% afirmativo para cada una de éstas.

PREGUNTA 8.

De acuerdo a los resultados obtenidos de ésta pregunta, se observa que la tendencia a la aceptación de dichas cuestiones, sería en términos generales en un 70% aproximadamente, reflejando los sentimientos de los gerentes de la necesidad de la creación de departamentos específicos para la pronta resolución de los problemas.

PREGUNTA 9.

Respecto de los conocimientos de las funciones de un corporativo que tienen los gerentes, en su gran mayoría los conocen en un 80% y el resto tal vez no los conocen tan a fondo como los primeros. A su vez la mayoría coincidió en que las funciones de un corporativo son control, manejo, asesoría, supervisión e información; y de igual manera el sentimiento de que

la creación de un corporativo es necesaria y oportuna para las necesidades del grupo.

PREGUNTA 10.

Las respuestas obtenidas en esta pregunta, son un fiel reflejo de que el grupo radiofónico cuenta con las características necesarias para su funcionamiento como corporativo, debido a que el 88% de las respuestas fueron afirmativas. Así pues tenemos que del conocimiento que se tiene del funcionamiento del corporativo, se presenta la viabilidad y oportunidad para la creación del mismo.

PREGUNTA 11.

De igual modo las alternativas que presenta un corporativo, y la coincidencia de éstas con las necesidades y la situación actual del grupo se toma la idea de que la creación de este corporativo, tendría grandes oportunidades de satisfacer a la mayoría de las necesidades del grupo, para la más pronta y satisfactoria resolución de los problemas comunes de los gerentes y del funcionamiento del grupo mismo.

PREGUNTA 12

Respecto de las funciones que abarca un corporativo, las cuales se obtuvieron de esta pregunta, la mayoría de los gerentes coincidieron en que las principales son administrativas, legales, fiscales, contables, operativas, de asesoría técnica y de recursos, de lo que concluimos que las respuestas obtenidas no presentan una tendencia marcada y que ninguna de ellas es más relevante para los gerentes.

RESULTADOS OBTENIDOS:

A través de la investigación sobre cada radiodifusora de los diferentes Estados de la Republica Mexicana se dieron a conocer los principales problemas que atañen a las empresas, los cuales son:

1. Abastecimiento de materias primas.
2. No se conoce con precisión el material y activos fijos con que cuenta cada una de las estaciones.
3. No existen sistemas estandarizados de trabajo entre las empresas y el grupo que las dirige.
4. Falta de coordinación laboral en las diferentes áreas, no existe una línea de acción determinada.
5. No existe un control de cada una de las radiodifusoras al reportar a los dueños sus actividades desempeñadas y resultados.

CAPITULO IV. DISEÑO DEL CORPORATIVO DEL GRUPO RADIOFONICO.

- 4.1 Condiciones previas para la creación de un Corporativo.**
 - 4.1.1 Naturaleza del negocio.**
 - 4.1.2 Análisis de la Sociedad Anónima y Civil.**
 - 4.1.3 Formación de una empresa controladora.**
- 4.2 Ventajas de la formación de un Corporativo.**
- 4.3 Objeto Social-Legal del Corporativo.**
- 4.4 Proceso de Constitución del Corporativo.**
 - 4.4.1 Contenido de la Estructura Constitutiva de la Sociedad.**
- 4.5 Requisitos fiscales para el Corporativo.**
 - 4.5.1 Requisitos a satisfacer para ser controladora.**
 - 4.5.2 Concepto de Sociedades Controladas.**
 - 4.5.3 Consideraciones respecto a la Ley del I.S.R. para establecer controladoras.**
 - 4.5.4 Puntos a considerar como requisitos fiscales por el reglamento de la Ley del I.S.R.**
- 4.6 Manual de Planeación.**
- 4.7 Organización del Grupo Radiofónico.**
 - 4.7.1 Perfiles de Puestos.**
- 4.8 Requerimientos de Recursos Materiales para iniciar el Corporativo.**
- 4.9 Presupuestos iniciales.**

CAPITULO IV. DISEÑO DEL CORPORATIVO DEL GRUPO RADIOFONICO

4.1 CONDICIONES PREVIAS PARA LA CREACION DE UN CORPORATIVO.

De acuerdo al entorno económico, político y social se determinarán los procedimientos estratégicos para la formación de un corporativo. Los elementos que se deben tomar en cuenta son los siguientes:

4.1.1 NATURALEZA DEL NEGOCIO:

Para la formación de un corporativo es necesaria la integración de dos o más sociedades cuyo capital esté representado por acciones o partes sociales, las cuales serán controladas por el corporativo.

Estas sociedades pueden ser:

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

a) Sociedad Anónima: Es la forma más común bajo la cual se constituye un corporativo. Es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios, cuya obligación se limita al pago de sus acciones.

b) Sociedad en Nombre Colectivo Es aquella que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden de modo subsidiario, limitada y solidariamente, de las obligaciones sociales.

c) Sociedad en Comandita Simple: Es la que existe bajo una razón social y se compone de uno o varios socios comanditarios que responden, de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones.

d) Sociedad de Responsabilidad Limitada: Es la que se constituye entre socios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables, a la orden o al portador, pues solo están cedibles en los casos y con los requisitos que establece la ley.

e) Sociedad Cooperativa: Es aquella que tiene por finalidad permitir a sus componentes obtener la mayor remuneración por su fuerza de trabajo, o el máximo de bienes o servicios por el dinero que pagan a la propia cooperativa y en el cual las utilidades se reparten en proporción a los servicios prestados a la sociedad o recibidos de ella.

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

Estos son algunos tipos de asociación en cuanto al Derecho Mercantil. En cuanto al régimen civil, se encuentra en el Código Civil, Título Decimoprimer, De las Asociaciones y Sociedades, los artículos 2670 y 2688

En cuanto al giro, actividad civil o mercantil de una sociedad puede ser cualquiera lícita, determinándose para efectos fiscales por la naturaleza y por la fuente de los ingresos preponderantes, determinándose ésta por la frecuencia o por la cuantía de tales ingresos o bien por la combinación de frecuencia o cuantía.

En cambio, el giro de un corporativo para efectos fiscales se determina por la composición de su activo independientemente de que sus ingresos frecuentes y más cuantiosos no sean utilidades o dividendos.

4.1.2 ANALISIS DE LA SOCIEDAD ANONIMA Y CIVIL.

SOCIEDAD ANONIMA.

Considerando que para la formación de un Corporativo es más común y frecuente utilizar el régimen de la Sociedad Anónima, se dará un breve concepto sobre como la define la Ley de Sociedades Mercantiles:

Existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuyas obligaciones se limitan al pago de sus acciones. Es una sociedad de capitales y no de personas y éste esta integrado por acciones.

Requisitos Generales para la constitución de una Sociedad Anónimas:

a) Que existan más de cinco socios como mínimo y que cada uno de ellos suscriba una acción por lo menos, los socios podrán ser personas físicas o personas morales.

b) Que el capital social no sea menor de \$25,000.00 (Veinticinco mil pesos 00/100 M.N), y que este integramente suscrito.

c) Que se exhiba en dinero efectivo cuando menos un 25% del valor de cada acción que deba pagarse en todo o en parte con bienes distintos o numerario.

La Sociedad Anónima se constituye a través de escritura constitutiva otorgada por un Notario, previo permiso de la Secretaria de Relaciones Exteriores y el cual contendrá los estatutos bajo los cuales se regirá la vida de la sociedad.

Acciones:

Se definen como las partes alicuotas en las que se divide el capital social de una sociedad anónima, representadas por títulos valor, los cuales otorgan derechos y obligaciones a los accionistas.

Las acciones son consideradas como elementos económicos llamados títulos valor que legitiman a su poseedor como accionista en los cuales se encuentran incorporados por los estatutos de la sociedad.

La Ley reconoce diversas clases de acciones:

a) Por su forma de circulación:

1.- Nominativas: Son las que suscribe una persona determinada cuyo nombre debe aparecer dentro del título de la acción, así como en el libro de registro de acciones, que debe llevar la sociedad. La transmisión de este tipo de acciones no será válida hasta en tanto el nombre del adquirente quede incertado materialmente en el título y se inscriba dicha transmisión en el libro de registro.

2.- Al Portador: son aquellas en las que no figura el nombre del titular y su transmisión se perfecciona con la simple entrega del título.

b) Por su forma de pago.

1.- Liberadas: Son aquellas cuyo valor de aportación está íntegramente pagados.

2.- Pagaderas: Son aquellas cuyo valor no está íntegramente pagado, estas acciones deberán de ser siempre nominativas y su tenedor será considerado como deudor de la sociedad.

c) Por su valor.

1.- Con valor nominal: Son a las que en el título que ampara la acción, aparece el valor nominal y el importe del capital social.

2.- Sin valor Nominal: Son aquellas en las que el título que las ampara, se omite el valor nominal de la acción y el importe del capital social de la sociedad.

d) Acciones en relación a los derechos que otorgan.

1.- Preferentes o de voto limitados: Son aquellas que tienen restricción respecto al derecho de voto en asambleas ordinarias, sin embargo tendrán siempre preferencia para que tengan derecho a un pago de un dividendo de un 5% mínimo, anterior al pago de dividendos que pudieron corresponderles a las acciones ordinarias. Esto equivale a sustituir el derecho de voto por un pago de dividendos preferenciales, tanto del decreto de dividendos como en el reembolso de aportaciones en caso de liquidación, así mismo la ley autoriza que este tipo de acciones se les fije un dividendo superior al de las acciones ordinarias, también respeta los derechos de los tenedores de estas acciones para oponerse como los accionistas minoritarios, a las decisiones de las asambleas y revisar el balance y libros de la sociedad.

2.- Acciones Ordinarias: Son aquellas en las que los tenedores de éstas participan tanto en el derecho de voto como en los demás derechos, con excepción del reparto de dividendos para las acciones preferentes, en un plano de igualdad.

e) Otras.

1.- De tesorerías Son las que existen cuando una sociedad adoptó la modalidad del capital variable y con el mencionado nombre se denominan a las acciones emitidas y no suscritas, conservándose éstas en tesorería para irse colocando posteriormente.

Las acciones que se integran al capital social de una sociedad anónima, pueden ser de diversos tipos, siempre y cuando sus características se encuentren estipuladas en el contrato social y nunca excluyan a uno o más de los socios de la participación de las ganancias.

Es importante diferenciar de acuerdo a la ley quien se considera como legítimo propietario de una o más acciones, de las nominativas será el que aparezca como tal en el libro de registro de acciones de la sociedad, y en las al portador el que ostente tal carácter al ejercitar sus derechos ante la asamblea, y presentar el título físicamente.

4.1.2 SOCIEDAD CIVIL:

Aportación de los socios: Puede consistir en una cantidad de dinero u otros bienes o en su industria. La aportación de bienes implica la transmisión de su dominio a la sociedad, salvo que expresamente se pacte otra cosa.

Características de los Socios:

La controladora o corporativo puede estar formada por:

- a) Una sola persona física - empresa.
- b) Una familia cuyos miembros se conviertan en socios o accionistas, integrando la entidad común como sociedad mercantil, con propósitos exclusivos de control patrimonial familiar.
- c) Socios diversos y aún socios extranjeros, en la cual se presentan generalmente problemas relativos a la valuación de las acciones de filiales que son transmitidas al corporativo, por que no siempre coinciden los intereses de todos los socios en la determinación del valor, o bien no todos los socios de las empresas controladas están dispuestas a transmitir sus acciones al Corporativo. Otro problema en el caso de los socios extranjeros cuando las acciones sólo pueden ser adquiridas por sociedades mexicanas con exclusión de extranjeros

Derechos y Obligaciones de los Socios:

- a) Por el contrato de sociedad, los socios se obligan al saneamiento, para el caso de evicción de las

cosas que aporte a la sociedad, como corresponde a todo enajenante, y a indemnizar por los defectos de esas cosas, como los está el vendedor respecto al comprador, más si lo que prometió fue el aprovechamiento de bienes determinados, responderá por ellos según los principios que rigen las obligaciones entre el arrendador y el arrendatario.

- b) No puede obligarse a los socios a hacer una nueva aportación para ensanchar los negocios sociales a menos que se haya pactado en el contrato de sociedad. Cuando en el aumento de capital sea acordado por la mayoría, los socios que no estén conformes pueden separarse de la sociedad.
- c) Las obligaciones sociales estarán garantizadas subsidiariamente por la responsabilidad ilimitada y solidaria de los socios que administren, los demás socios, salvo convenio en contrario, solo estarán obligados con su aportación.
- d) Los socios no pueden ceder sus derechos sin el consentimiento previo y unánime de los demás socios, y sin él tampoco pueden admitirse otros nuevos socios, salvo pacto en contrario, en uno y otro caso.
- e) Ningún socio puede ser excluido de la sociedad sino por el acuerdo unánime de los demás socios y por causa grave prevista en los estatutos.
- f) El socio excluido es responsable de la parte de pérdidas que le corresponda, y los otros socios pueden retener la parte del capital y utilidades de aquél hasta concluir las operaciones pendientes al tiempo de la declaración, debiendo hacerle entonces

la liquidación correspondiente.

Administración de la Sociedad:

La Administración de la Sociedad puede conferirse a uno o más socios . Habiendo socios especialmente encargados de la administración, los demás no podrán contrariar ni entorpecer las gestiones de aquéllos, ni impedir sus efectos. En el caso de que la administración no se haya limitado a alguno de los socios todos tendrán derecho de concurrir a la dirección y manejo de los negocios comunes. Las decisiones serán tomadas por mayoría de votos ,donde ésta se computará por cantidades.

El nombramiento de los socios administradores no priva a los demás socios del derecho de examinar el estado de los negocios sociales y de exigir a éste fin la presentación de libros, documentos, y papeles, con el objeto de que puedan hacerse reclamaciones.

Los socios administradores ejercerán las facultades que fueran necesarias al giro y desarrollo de los negocios que formen el objeto de la sociedad, pero salvo caso en contrario, necesitan autorización de los otros socios para:

- a) Enajenar las cosas de la sociedad, si ésta no se ha constituido con ese objeto.
- b) Empeñar, hipotecar y gravar con cualquier otro derecho real las cosas de la sociedad.
- c) Tomar capitales prestados.

Los compromisos contraídos por los socios administradores en nombre de la sociedad, excediéndose de sus facultades, si no son ratificados por ésta, sólo obligan a la sociedad en razón del beneficio recibido.

Las obligaciones que se contraigan por la mayoría de los socios encargados de la administración sin consentimiento de la minoría serán válidas, pero los que las hayan contraído serán

personalmente responsables a la sociedad de los perjuicios que por ellas causen.

El socio o socios administradores están obligados a rendir cuentas siempre que lo pida la mayoría de los socios , aún cuando no sea la época fijada en el contrato de sociedad.

El nombramiento de los socios administradores no podrá revocarse sin el consentimiento de todos los socios , a no ser judicialmente por dolo, culpa o inhabilidad. El nombramiento que fue hecho después de constituida la sociedad, es revocable por mayoría de votos.

4.1.3 FORMACION DE UNA EMPRESA CONTROLADORA.

Las formas más comunes para constituir una controladora o corporativo son las siguientes:

- a) Crear una nueva empresa que será el corporativo y a la cual se aportarán las acciones de las otras empresas. comprará a los socios actuales las acciones de las empresas individuales.
- b) Método "Hacia Arriba" en ella los accionistas de la empresa original crean el corporativo y exhiben su capital social mediante la aportación de las acciones de la empresa original. Posteriormente la empresa original efectuará la venta de acciones de compañías subsidiarias que posee.
- c) Método "Hacia Abajo" en el que la empresa original se convierte en corporativo por medio de la venta o el arrendamiento de los activos a una nueva empresa operativa.

La original se queda con las acciones que posee de otras subsidiarias.

Es muy importante recalcar la necesidad de un abogado para el funcionamiento de la integración corporativa, tanto en su

constitución como en su operación, con el fin de que el proceso se apegue a las leyes vigentes en materia y se garantice su seguridad jurídica permanente.

4.2 VENTAJAS DE LA FORMACION DE UN CORPORATIVO.

Existen cinco propósitos o ventajas más frecuentes de quienes desean formar un corporativo, éstas son las siguientes:

- 1.-Ventajas Financieras.
- 2.-Planeación Patrimonial Personal o Familiar.
- 3.-Ventajas Fiscales.
- 4.-Ventajas Administrativas.
- 5.-Imagen y Relaciones Públicas.

§ Ventajas Financieras: Las Finanzas es una función por medio de la cual la empresa obtiene los recursos económicos y materiales necesarios para su operación, además de que pretende obtener el óptimo aprovechamiento de los mismos para alcanzar sus objetivos.

Las ventajas Financieras que se obtienen en un Corporativo son:

1.- Se adquieren fuertes economías de escalas: Al Centralizar distintas funciones de las empresas se logran ahorros sustanciales en los costos y gastos y se tienen como consecuencia mejores utilidades, por las contribuciones marginales de los costos fijos.

2.- Se logra piramidar la inversión: El Corporativo al recibir fondos de las unidades, tiene la facilidad y libertad de distribuirlos entre el resto de las unidades en donde se necesite, integrando así la estructura del capital de las empresas.

3.- Se reduce el riesgo y se maximiza el rendimiento: Dentro de un Corporativo el riesgo se va a tener diversificando y repartiendo entre las diferentes unidades, lo que permite que operen con menores presiones.

4.- Se protege a las unidades del riesgo de la quiebra: El

Corporativo ayuda a las unidades, reforzándola para que no suceda la quiebra.

5.- Permite la Planeación Estratégica a Largo Plazo: En el Corporativo se va a tener el centro de decisiones de lo que cada una de las unidades logrará en el transcurso del tiempo y además establece las bases de como lograrlo.

6.- Canalización de la inversión a los proyectos más redituables: El Corporativo por el panorama que tiene del conjunto de unidades , aplica los fondos en las inversiones que realmente lo necesite dependiendo de las necesidades de cada unidad.

7.- Apoyo Financiero Mutuo: El Corporativo sabrá cuando tendrá cada una de las unidades exedentes y faltantes y de que monto, permitiendo administrar éstas situaciones en mejores condiciones, con éstos apoyos de las unidades reducen su costo de capital, lo que trae mayor rentabilidad.

8.- Reducción del Costo de Capital en el Corporativo : Ya que puede ser liquidado con menores presiones que si se adquieren de instituciones ajenas y con tasas de interes más altas.

9.- La estructura del Capital en el Corpotativo se logrará con más provecho y facilidad en beneficios del sistema de compañías.

10.-Flexibilidad para obtener ingresos y aplicar egresos : Con la Planeación elaborada por el Corporativo, los ingresos que perciban las diferentes empresas, podrán aplicarlos a la unidad que lo requieran, sin mayor consulta ni trámite adicional.

11.-La emisión de obligaciones permitirá al Corporativo hacerse de más recursos a través de la obtención de un crédito colectivo disminuyendo el costo de capital.

12.-Efecto Sinérgico: Es el resultado que se tiene con la

formación de un Corporativo, considerando que si una de las sociedades integrantes tiene éxito, éste se multiplicará por las demás unidades integrantes.

13.- Mayor ganancia por acción: El precio en el mercado de las acciones será mayor y el valor de la empresa también lo sea..

Ventajas Fiscales: Las ventajas fiscales que presentan los Corporativos sobre las demás empresas son las siguientes:

1.- Libertad en la movilidad de dividendos, sin que estos se agraven doblemente. Se conoce que está es la principal razón desde el punto de vista fiscal, por lo que pueden existir los Corporativos.

Está variante existe desde 1965 cuando se introdujo a la ley del Impuesto sobre la Renta, gracias a la cual, un Corporativo puede reinvertir los dividendos, no así una persona física la cual cuando reinvierta en otra empresa no percibirá el total de sus ganancias, por el impuesto sobre dividendo a su cargo.

2.- Otra ventaja es que se debe a la responsabilidad del Corporativo de trabajar sin personal, contando únicamente con el Consejo de Administración. La ventaja consiste en evitar una doble tributación en cuanto al pago de utilidades a los trabajadores, a quedado establecido que la participación de los trabajadores en las utilidades se calculará en base a los dividendos declarados por las demás empresas y recibidos por el Corporativo.

3.- En relación al pago de impuestos en la venta de acciones, las sociedades anónimas de capital variable, cuentan con la posibilidad de ajustar el costo fiscal a sus acciones para el pago de impuestos en el momento de su enajenación.

8 Ventajas Administrativas:

- 1.- Estandarización de políticas y objetivos.
- 2.- Mejorar la planeación estratégica a corto, mediano y largo plazo.
- 3.- Mejor utilización de los recursos con que contamos.
- 4.- Es el centro de diseño de los sistemas operativos.
- 5.- Mayor eficiencia y productividad operativa.
- 6.- Coordinación de las actividades.
- 7.- Centraliza las funciones de alta dirección y descentraliza la autoridad y funciones operativas.
- 8.- Define características básicas del personal clave para cada unidad.

4.3 OBJETO SOCIAL - LEGAL DEL CORPORATIVO.

1.- El adquirir, explotar o enajenar acciones o partes sociales de toda clase de empresas, logrando un control más eficaz y flexible del capital de las unidades del sistema.

2.- La promoción, fomento y desarrollo de establecimientos y empresas, por cuenta propia o ajena, tanto industriales como comerciales.

3.- La realización por cuenta propia de los actos o negocios jurídicos y mercantiles necesarios a la consecución de su objeto social, incluyendo la emisión, giro, aceptación, endoso así como la emisión de obligaciones propias o de terceros.

4.- La adquisición, explotación y enajenación por cuenta propia o ajena, por cualquier título legal de toda clase de concesiones, permisos, franquicias, autorizaciones, patentes y nombres comerciales.

5.- La adquisición, explotación y enajenación por cualquier título legal de los bienes muebles e inmuebles necesarios o convenientes para la consecución de sus objetivos.

6.- Dar a cada una de las unidades del sistema de compañías el mayor valor en el mercado, tanto individualmente como en grupo.

7.- Acelerar el crecimiento del grupo sobre bases sólidas, a través de las empresas existentes o por la creación de nuevos negocios mediante una reinversión de las utilidades obtenidas.

Podemos concluir que el objeto fundamental del Corporativo, es de poseer acciones de las compañías radiodifusoras, con el fin de que controlen su capital, sus utilidades y su administración.

4.4 PROCESO DE CONSTITUCION DEL CORPORATIVO.

El acto constitutivo de toda Sociedad Mercantil debe constar en escritura notarial, en todo caso ningún notario podrá formalizar la escritura constitutiva de una sociedad, si la Secretaría de Relaciones Exteriores no ha otorgado el permiso correspondiente y la aprobación al contenido de la escritura. Por tanto, éste proceso consta de diversos momentos, que podemos sintetizar así:

1. Control preconstitutivo: consiste en la solicitud del permiso y la aprobación del Acta Constitutiva por la Secretaría de Relaciones Exteriores, y otorgamiento de dichos permisos y aprobación.

2. Formalización de la escritura notarial constitutiva.

3. Registro de la escritura constitutiva de la sociedad en el Registro Público de Comercio.

En lo referente a los estatutos de la sociedad, actualmente la ley entiende que los estatutos se contienen en la escritura.

4.4.1 CONTENIDO DE LA ESCRITURA CONSTITUTIVA DE LA SOCIEDAD.

1) Los nombres, nacionalidad y domicilio de las personas físicas o morales que constituyan la sociedad.

2) El objeto de la sociedad.

3) Su razón social o denominación.

4) Su duración.

5) El importe del capital social.

6) La expresión de lo que cada socio aporte en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a éstos y el criterio de valorización seguido.

Cuando el capital sea variable así se expresará indicándose el mínimo que se fije.

7) El domicilio de la sociedad.

8) La manera conforme a la cual haya de administrarse la sociedad y las facultades de los administradores.

9) El nombramiento de los administradores y la designación de los que han de llevar la firma social.

10) La manera de hacer la distribución de las utilidades y pérdidas entre los miembros de la sociedad.

11) El importe del fondo de reserva.

12) Los casos en que la sociedad haya de disolverse anticipadamente; y

13) Las bases para practicar la liquidación de la sociedad y el modo de proceder a la elección de los liquidadores, cuando no hayan sido designados anticipadamente.

4.5 REQUISITOS FISCALES PARA EL CORPORATIVO.

La Ley del Impuesto Sobre la Renta en su Título II, Capítulo IV se refiere a las sociedades mercantiles controladoras, como principal legislación fiscal vigente aplicable al régimen de empresas controladoras, ya que las reconoce, clasifica y dicta las disposiciones a cuales habrán de sujetarse como sociedades mercantiles, en lo dispuesto en el Título II de ésta Ley.

Para éste efecto la ley atiende a éste tipo de sociedades, en primera instancia identificándolas con los siguientes requisitos:

a) Que se trate de una sociedad residente en México.

b) 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.

c) Que en ningún caso más del 30% de sus acciones con derecho a voto sean propiedad de otra u otras sociedades.

El fin principal que busca la legislación a partir de éstos conceptos es el de consolidar un grupo de controladas y el de la misma controladora.

Así mismo la ley explica las sociedades que no pueden ser controladoras:

1) Las mencionadas en el inciso "c" anterior.

2) Las comprendidas en el Título III de la ley (personas morales con fines no lucrativos).

3) Las instituciones de crédito, de seguros, las organizaciones auxiliares de crédito, sociedades de inversión y casas de bolsa.

4) Los residentes en el extranjero, inclusive cuando tengan establecimientos permanentes en el país.

5) Aquellas que se encuentren en liquidación.

4.5.1 REQUISITOS A SATISFACER PARA SER CONTROLADORA.

Estos requisitos están constituidos en el artículo 57-B de la ley como requisitos para la consolidación; la sociedad controladora podrá determinar su resultado fiscal consolidado, junto con las demás sociedades controladas de acuerdo a lo siguiente:

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

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

c) Que la sociedad controladora cuente con la conformidad por escrito del representante legal de cada una de las sociedades

controladas y obtenga autorización de la Secretaría de Hacienda para determinar su resultado fiscal consolidado.

d) Que se obliguen a dictaminar sus estados financieros para efectos fiscales por contador público en los términos del Código Fiscal de la Federación, durante los ejercicios por los que opten por el régimen de consolidación.

Como podemos observar, el concepto de controladora que nos da la Ley del Impuesto Sobre la Renta es un concepto complejo y lleno de excepciones, siendo que éste no tiene en lo absoluto que ver con los elementos de la Ley General de Sociedades Mercantiles, Código de Comercio o bien con Doctrina de Derecho Civil o Mercantil, sino que es un concepto que la ley emite y sencillamente por que con él cree deslindar lo que se debe entender para efectos fiscales por sociedad controladora.

4.5.2 CONCEPTO DE SOCIEDADES CONTROLADAS.

Al igual que la Ley delimita a las sociedades que deben considerarse controladoras, hace mención de aquellas que deben tomarse como controladas para efectos fiscales, a las siguientes:

1) Aquellas cuyas acciones con derecho a voto sean poseídas en más del 50%, ya sea en forma directa o indirecta por una sociedad controladora.

2) Aquellas en las que la sociedad controladora o cualquiera de las controladoras, tenga hasta el 50% de sus acciones con derecho a voto y ejerzan control efectivo de la misma. Se entiende que existe control efectivo, cuando se dé alguno de los siguientes supuestos:

- a) Cuando las actividades mercantiles de la sociedad de que se trate se realizan preponderantemente con la sociedad controladora o controladoras.
- b) Cuando la controladora o las controladoras tengan junto con otras personas físicas o morales vinculadas con ellas, una participación superior

al 50% en las acciones con derecho a voto de la sociedad de que se trate.

- c) Cuando la controladora o las controladoras tengan una inversión en la sociedad de que se trate de magnitud que de hecho les permita ejercer una influencia preponderantemente en las operaciones de la empresa.

4.5.3 CONSIDERACIONES RESPECTO A LA LEY I.B.R. PARA ESTABLECER CONTROLADORAS.

Aquí apuntaremos aspectos generales que se deben tomar en cuenta al caer en las especificaciones de la ley como empresa controladora, atendiendo los aspectos fiscales más importantes:

a) Que la sociedad sea mercantil; esto es para que la sociedad se rija fiscalmente por el Título II de la ley, ya que el Fisco busca que se evite la consolidación de Estados Financieros con una persona moral con fines no lucrativos de las que no pagarán impuesto sobre la renta, hasta que se repartiesen utilidades a los socios.

b) Que sean personas físicas las que tengan la propiedad de más del 50% de las acciones o partes sociales de la controladora.

La ley pretende evitar el uso de las llamadas sociedades de "Patrimonio Familiar" o bien el uso de grupos de sociedades constituidas únicamente de personas jurídicas. Consideramos que esta limitante puede ser sorteada por el asesor que implementa una controladora y sin mayor riesgo de la siguiente manera:

- Acciones con derecho a voto, cediendo la sociedad dueña, el voto a una persona física-cesión por un determinado tiempo.

- Manejando acciones y capital social con derecho a voto a favor de personas físicas y manejando el resto del capital sin derecho a voto en favor de una persona moral.

c) Que sean residentes en el país; la ley busca que la naturaleza de las controladoras se identifique como sociedades nacionales, las cuales se gravan sobre las mismas bases y principios de la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

d) Las instituciones de crédito, de seguros, organizaciones auxiliares de crédito, sociedades de inversión y casas de bolsa.

La ley limita a éste tipo de sociedades para evitar que se haga mal uso de ellas y que funcionen con reglas diferentes y con ventajas especiales sobre otro tipo de sociedades mercantiles. Obviamente para nosotros no es aplicable ésta disposición.

e) Que las sociedades no estén sujetas a régimen especial de tributación; hay que tomar en cuenta que la ley no pretende dar beneficios adicionales fiscales a las controladoras, excepto del uso del régimen fiscal de consolidación que la misma ley otorga, aún así se puede hechar mano de las promociones que la misma Secretaría de Hacienda dicte para el caso de las empresas controladoras.

f) Que los ejercicios fiscales de las sociedades controladoras terminen en el mismo mes o con un mes de diferencia y no mayor de tres meses anteriores a la controladora.

Este requisito es fácil de cumplir siguiendo las reglas de la misma ley, en la que buscamos ajustar el ejercicio de una sociedad al mes que estiamos conveniente. Además, el legislador pretende manejar el concepto de igualdad para todas las operaciones del Grupo y para evitar que una sociedad que terminó en meses diferentes realice las operaciones fiscales pertinentes para trasladar su utilidad hasta después de su consolidación.

g) Que la sociedad controladora obtenga autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para determinar su resultado fiscal consolidado.

La esencia a considerar aquí, es que si bien es opcional para el contribuyente optar por consolidar su resultado fiscal, ésta opción no es libre y simple, sino que deberá contar con la aprobación de la misma Secretaría; éste aspecto es muy importante ya que Hacienda deberá estar siempre informada acerca de la

controladora, inclusive debe autorizar cuando se deje de usar la opción del régimen de la controladora.

h) Que se obliguen a dictaminar sus estados financieros para efectos fiscales; es obvio la legislación busca mayor control sobre controladora y controladas.

4.5.4 PUNTOS A CONSIDERAR COMO REQUISITOS FISCALES POR EL REGLAMENTO DE LA LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA.

Dichas consideraciones son las siguientes:

La autorización para determinar el resultado fiscal consolidado a que se refiere la fracción IV del artículo 57-B de la ley, deberá obtenerse por la sociedad controladora a más tardar el día de terminación de su ejercicio fiscal por el cual desea determinar su resultado fiscal consolidado.

La solicitud de autorización a que se refiere éste artículo deberá presentarse ante la autoridad administrativa correspondiente y acompañarse con la siguiente documentación:

1) La conformidad del representante legal de cada una de las sociedades controladas obligándose a cumplir con los requisitos establecidos en la ley.

2) Copia de las declaraciones del impuesto del ejercicio de las sociedades controladora y controladas, presentada en el ejercicio anterior.

3) Documento en el que se especifique lo siguiente:

a) La distribución del capital social de la controladora y de cada una de las controladas precisando los accionistas de una y de otras.

b) Las inversiones en acciones que tengan en otras sociedades tanto la controladora como las controladas.

c) Sociedades en las que la controladora tenga directa o indirectamente un control efectivo.

Así mismo mencionaremos los artículos del reglamento que son aplicables para las controladoras sin entrar a detalle, ya que éstos se pueden hallar fácilmente en la ley y su reglamento, en el caso del artículo 51 lo transcribimos directo de la ley porque consideramos que su contenido es de importante relevancia.

Art.52. Hace referencia a la suspensión de la consolidación del resultado fiscal, mediante una autorización, el plazo y la documentación correspondiente.

Art.53. Determinación de la utilidad fiscal consolidada.

Art.55. Del aviso de incorporación de nuevas sociedades controladas, de acuerdo al párrafo II del artículo 57-I de la ley, la presentación de la documentación correspondiente y el plazo.

Art.56. De la liquidación de las sociedades controladoras o controladas, se refiere a la consolidación del resultado fiscal y de los dispuestos en el artículo 57-J de la ley.

Art.57. De los registros de conceptos especiales de consolidación, se refiere al plazo y a lo dispuesto en la fracción I del Artículo 57-K.

Art.58. De las sociedades controladas, hace referencia entre declaración y dictamen de sus estados financieros, en lo que corresponda a una declaración complementaria, y de la modificación del resultado fiscal por la autoridad.

Art.59. De la diferencia entre impuesto consolidado e impuestos no consolidados, de acuerdo a la fracción IV del artículo 57-K de la ley, respecto de dichas diferencias y su tratamiento ya sean a cargo o a favor de la controladora.

A continuación presentamos un análisis de los requerimientos financieros iniciales para la constitución del Corporativo Radiofónico, así como los objetivos genéricos, específicos y perfiles de puesto que se estiman convenientes para su adecuado funcionamiento.

Considerando las necesidades de información que se requieren, se determinó desarrollar en la primera fase del Corporativo las áreas de "Activos", "Jurídica" y "Técnica", con la finalidad de contar con los elementos necesarios que nos indiquen el patrimonio con que cuenta el Grupo.

Paralelamente el desarrollo de las áreas antes mencionadas, se pondrán en marcha las áreas "Administrativas", "Financiera" y "Contable y Fiscal", para dar un mayor soporte a las diferentes plazas que así lo requieran.

4.6 OBJETIVOS DE AREA

**AREA
PROGRAMACION MUSICAL**

OBJETIVO GENERAL:

Abastecer a las radiodifusoras de las diferentes zonas de la República, con material discográfico actualizado en el tiempo oportuno.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

a) Corto plazos:

Mantener los primeros lugares de radioescuchas.

b) Mediano plazos:

Lograr que las diferentes radiodifusoras obtengan su material al igual que sus programaciones diarias con mayor rapidez.

c) Largo plazos:

Acaparar el mayor número posible de radioescuchas, al igual que el mercado de nuestras estaciones.

**AREA
ADMINISTRATIVA**

OBJETIVO GENERAL:

Integración de expedientes administrativos y análisis respectivos de cada una de las empresas del Grupo.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

a) Corto plazos:

- 1) Integración de un expediente administrativo por cada una de las empresas del Grupo.
- 2) Clasificación de empresas de acuerdo a su tipo.
- 3) Establecimiento de mecanismos administrativos para las empresas.

b) Mediano plazos:

- 1) Recopilación, procedimientos, análisis y consolidación de la información obtenida a través de los mecanismos establecidos para facilitar la toma de decisiones a la Alta Dirección.

c) Largo plazos:

- 1) Revisión periódica de los mecanismos administrativos para actualizarlos.

**AREA
FINANCIERA**

OBJETIVO GENERAL:

Concentración de todos los recursos económicos de las empresas del Grupo para su óptimo aprovechamiento a través de los diversos mecanismos financieros.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

a) Corto plazo:

- 1) Definir el total de las empresas del Grupo, desde el departamento financiero.
- 2) Establecer un mecanismo financiero para el manejo y control de los recursos financieros para las empresas, así como su aplicación óptima.

b) Mediano plazo:

- 1) Establecimiento de cuotas a enviar de cada una de las empresas.
- 2) Elaboración y desarrollo de una planeación financiera basada en las cuotas de envíos que cubra en forma óptima las necesidades del Grupo.

c) Largo plazo:

- 1) Revisión periódica de la planeación financiera comparando lo planeado contra lo real.
- 2) Análisis de las causas del por que no se dió lo planeado y establecimiento de mecanismos correctivos, para que se lleve a cabo la planeación financiera.

**AREA
IMPORTACIONES**

OBJETIVO GENERAL:

Contar con los instrumentos de radiodifusión más prácticos al igual que refacciones, para su buen mantenimiento y desempeño, para las diferentes estaciones radiodifusoras, al igual que una intervención constante con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en cuestiones de importaciones.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

a) Corto plazos:

Mantener un control actual sobre el stock del material.

b) Mediano plazos:

Tomar en cuenta las necesidades de cada radiodifusora en relación a la antigüedad de sus instrumentos de operación.

c) Largo plazos:

Actualizar nuestro material de transmisión y tratar de contar con lo más actual, para estar en la vanguardia.

**AREA
CONTABLE Y FISCAL**

OBJETIVO GENERAL:

Coordinar y controlar todas las operaciones contables y fiscales de las empresas del Grupo.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

a) Corto plazos:

- 1)Elaborar un expediente por cada una de las empresas del Grupo.
- 2)Clasificar las empresas.
- 3)Conocer el manejo contable y fiscal de cada una de ellas para así asesorarlas y supervisarlas.
- 4)Establecer mecanismos de coordinación y control para cada tipo de empresas, así como una planeación fiscal para cada empresa.

b) Mediano plazos:

- 1)Supervisar a los mecanismos que estén proporcionando la información deseable, así como sus resultados de operación.
- 2)Actualización contable y fiscal de cada una de las empresas.

**AREA
TECNICA**

OBJETIVO GENERAL:

Integración de expedientes técnicos por cada una de las estaciones radioemisoras que forman parte del Grupo, así como regularización de los trámites que estén pendientes de realizar.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

a) Corto plazos:

- 1) Integración de expedientes con toda la documentación técnica necesaria.
- 2) Regularización de todos los trámites pendientes a realizar.
- 3) Establecer un mecanismo para que a partir de la creación de nuevas estaciones se les habrá un expediente técnico.

b) Mediano plazos

- 1) Control de expedientes creados y por crear de las empresas del Grupo.

**AREA
JURIDICO**

OBJETIVO GENERAL:

Integración de expedientes jurídicos de cada una de las empresas del Grupo y regularización jurídica de las mismas.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

a) Corto plazos:

- 1) Recopilación de la información para la integración de los expedientes jurídicos de las concesionarias de estaciones radiodifusoras para regularizarlas en función a sus accionistas.
- 2) Estructuración de bienes inmuebles adquiridos por el Grupo a través de la creación de sociedades.
- 3) Establecer un mecanismo para que a partir de la creación de nuevas sociedades se les abra un expediente jurídico.

b) Mediano plazos:

- 1) Integración de expedientes jurídicos de las demás empresas que forman parte del Grupo.

c) Largo plazos:

- 1) Control y manejo de expedientes creados y por crear de las empresas del Grupo.

**AREA
ACTIVOS**

OBJETIVO GENERAL:

Control y manejo administrativo de inmuebles y equipo de radiodifusión, equipos de transporte y equipo de oficina del Grupo.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

a) Corto plazos:

1)Elaboración de inventarios físicos.

b) Mediano plazos:

1)Concentración de la información recabada en la elaboración de inventarios a través de Sistemas Administrativos para obtener archivos dinámicos para poder ejercer su control.

c) Largo plazos:

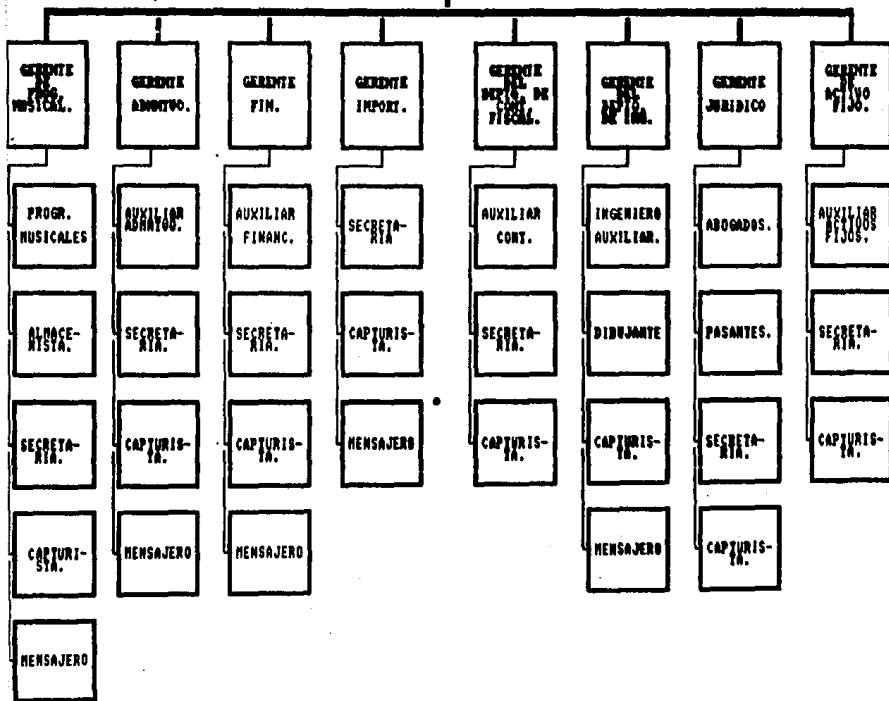
1)Supervisión periódica y actualización física de los inventarios y los archivos dinámicos para el control y manejo óptimo de los mismos.

**4.7 ORGANIZACION
DEL GRUPO RADIOFONICO**

STATUTOS GEN.
SOCIOSISTAS.

CONSEJO DE ADMIN.

GERENTE GENERAL.



ORGANIGRAMA DEL CORPORATIVO RADIOFONICO.

**4.7.1 PERFILES
DE
PUESTOS**

**PERFILES DE PUESTO DEL
AREA DE PROGRAMACION MUSICAL**

A) PUESTO: Gerente de Programación Musical.

SEXO: Masculino.

EDAD: 25 a 40 años.

PROFESION: Lic. en Comunicaciones.

EDO.CIVIL: Casado.

CONOCIMIENTOS: Sobre música en General.

**FUNCIONES GENERICAS: Suministrar material discográfico de calidad
a las diferentes radiodifusoras.**

B) PUESTO: Programador musical.

SEXO: Indistinto.

EDAD: 25 a 30 años.

PROFESION: Lic. en Comunicaciones.

EDO.CIVIL: Indistinto.

CONOCIMIENTOS: Sobre música de ciertos estilos.

**FUNCIONES GENERICAS: Elaboración de programación musical a las
diferentes estaciones.**

C) PUESTO: Almacenista.

SEXO: Masculino.

EDAD: 18 a 25 años.

PROFESION: Secundaria.

EDO.CIVIL: Soltero.

CONOCIMIENTOS: Sobre control de almacén.

**FUNCIONES GENERICAS: Control estricto sobre el material
discográfico.**

D) PUESTO: Secretaria.

SEXO: Femenino.

EDAD: Indistinto.

PROFESION: Secretaria Taquimecanógrafa.

EDO.CIVIL: Indistinto.

CONOCIMIENTO: Mecanografía, Taquigrafía y Archivo.

TENDENCIAS: Metódico, Sistemático y Dinámica.

FUNCIONES GENERICAS: Elaboración de oficios, cartas, documentos de trámites y archivos.

E) PUESTO: Capturista.

IDEAL

SEXO: Femenino.

EDAD: 22 a 25 años.

PROFESION: Analista de Sistemas.

EDO.CIVIL: Indistinto.

CONOCIMIENTOS: Manejo de PC.

TENDENCIAS: Organizado y creativo.

FUNCIONES GENERICAS: Transcripción de información en computadora.

DESEABLE

Indistinto.

23 a 30 años.

Analista de Sistemas.

Indistinto.

Manejo de PC.

Organizado y creativo.

F) PUESTO: Mensajero.

IDEAL

SEXO: Masculino.

EDAD: 20 a 25 años.

PROFESION: Secundaria.

CONOCIMIENTOS: Movimientos bancarios y localización de calles de la ciudad.

TENDENCIAS: Organizado y Seguro.

OTROS: Licencia de Chofer.

FUNCIONES GENERICAS: Tramitación y traslado de documentos.

DESEABLE

Masculino.

23 a 25 años.

Primaria.

Organizado y Seguro.

Lic.Automovilista.

**PERFILES DE PUESTO DEEL
AREA ADMINISTRATIVA**

- A) PUESTO: Gerente Administrativo.**
SEXO: Femenino.
EDAD: 25 a 30 años.
PROFESION: L.A.E.
EDO.CIVIL: Indistinto.
CONOCIMIENTOS: Administración General de Radiodifusora, así como análisis estadísticos.
TENDENCIAS: Metódico y creativo.
FUNCIONES GENERICAS: Elaboración de expedientes administrativos y análisis de los mismos.
- B) PUESTO: Auxiliar Administrativo:**
SEXO: Masculino.
EDAD: 20 a 23 años.
PROFESION: L.A.E.
EDO.CIVIL: Indistinto.
CONOCIMIENTOS: Administración en General.
TENDENCIAS: Dinámico y creativo.
FUNCIONES GENERICAS: Auxiliar de responsable.
- C) PUESTO: Secretaria.**
SEXO: Femenino.
EDAD: 22 a 30 años.
PROFESION: Secretaria Taquimecanógrafa.
EDO.CIVIL: Indistinto.
CONOCIMIENTOS: Mecanografía, Taquigrafía y Archivo.
TENDENCIAS: Metódica, sistemática y dinámica.
FUNCIONES GENERICAS: Elaboración de oficios, cartas, documentos para trámites y archivos.

D) PUESTO: Capturista.

IDEAL

SEXO: Femenino.

EDAD: 22 a 25 años.

PROFESION: Analista de Sistemas.

EDO.CIVIL: Indistinto.

CONOCIMIENTOS: Manejo de PC.

TENDENCIAS: Organizado y creativo.

FUNCIONES GENERICAS: Transcripción de información en computadora.

DEBEABLE

Indistinto.

23 a 30 años.

Analista de Sistemas.

Indistinto.

Manejo de PC.

Organizado y creativo.

E) PUESTO: Mensajero.

IDEAL

SEXO: Masculino.

EDAD: 20 a 23 años.

PROFESION: Secundaria.

EDO.CIVIL: Casado.

CONOCIMIENTOS: Movimientos bancarios y calles de la ciudad.

TENDENCIAS: Organizado y seguro.

OTROS: Licencia de Chofer.

FUNCIONES GENERICAS: Tramitación y traslado de documentos.

DEBEABLE

Masculino.

23 a 25 años.

Primaria.

Indistinto.

Organizado y seguro.

Lic. Automovilista.

**PERFILES DE PUESTO DEL
AREA FINANCIERA**

A) PUESTO: Gerente Financiero.
SEXO: Masculino.
EDAD: 24 a 30 años.
PROFESION: C.P. ó L.A.E.
EDO.CIVIL: Indistinto.
CONOCIMIENTOS: Financieros en general.
TENDENCIAS: Dinámico.
FUNCIONES GENERICAS: Control y manejo de todos los recursos financieros.

B) PUESTO: Auxiliar Administrativo.
SEXO: Indistinto.
EDAD: 21 a 24 años.
PROFESION: Pasante C.P. ó L.A.E.
EDO.CIVIL: Indistinto.
CONOCIMIENTOS: Financieros.
TENDENCIAS: Dinámica y organizada.
FUNCIONES GENERICAS: Auxiliar en las finanzas del responsable.

C) PUESTO: Secretaria.
SEXO: Femenino.
EDAD: 22 a 23 años.
PROFESION: Secretaria Taquimecanógrafa.
EDO.CIVIL: Indistinto.
CONOCIMIENTOS: Mecanografía, Taquigrafía y Archivo.
TENDENCIAS: Metódica, Sistemática y Dinámica.
FUNCIONES GENERICAS: Elaboración de oficios, cartas, documentos para trámites y archivo.

D) PUESTO: Capturista.

IDEAL

SEXO: Femenino.

EDAD: 22 a 25 años.

PROFESION: Analista de Sistemas.

EDO.CIVIL: Indistinto.

CONOCIMIENTOS: Manejo de PC.

TENDENCIAS: Organizado y creativo.

FUNCIONES GENERICAS: Dominio sobre manejo de cualquier tipo de computadora.

DESEABLE

Indistinto.

23 a 30 años.

Analista de Sistemas.

Indistinto.

Manejo de PC.

Organizado y creativo.

E) PUESTO: Mensajero.

IDEAL

SEXO: Masculino.

EDAD: 20 a 25 años.

PROFESION: Secundaria.

EDO.CIVIL: Casado.

CONOCIMIENTOS: Movimientos bancarios y localización de calles de la ciudad.

TENDENCIAS: Organizado y seguro.

OTROS: Licencia de Chofer.

FUNCIONES GENERICAS: Tramitación y traslado de documentos.

DESEABLE

Masculino.

23 a 25 años.

Primaria.

Indistinto.

Organizado y Seguro.

Lic.Autoomovilista.

**PERFILES DE PUESTO DEL
AREA DE IMPORTACIONES**

A) PUESTO: Gerente de Importaciones.

SEXO: Masculino.

EDAD: 24 a 35 años.

PROFESION: L.A.E., Lic. Comercio Exterior.

EDO.CIVIL: Casado.

CONOCIMIENTOS: Sobre importaciones y administrativo.

FUNCIONES GENERICAS: Control sobre diferentes aparatos de radiodifusión en cuestiones de importación y mantenimiento.

B) PUESTO: Secretaria.

SEXO: Femenino.

EDAD: 22 a 30 años.

PROFESION: Secretaria Taquimecanógrafa.

EDO.CIVIL: Indistinto.

CONOCIMIENTOS: Mecanografía, Taquigrafía y Archivo.

TENDENCIAS: Metódica, Sistemática y Dinámica.

FUNCIONES GENERICAS: Elaboración de oficios, cartas, documentos para trámites y archivos.

C) PUESTO: Mensajero.

SEXO: Masculino.

EDAD: 20 a 25 años.

PROFESION: Secundaria.

EDO.CIVIL: Casado.

CONOCIMIENTOS: Movimientos bancarios y localización de calles de la ciudad.

TENDENCIAS: Organizado y seguro.

OTROS: Licencia de Chofer.

FUNCIONES GENERICAS: Tramitación y traslado de documentos.

D) PUESTO: Capturista.

SEXO: Femenino.

EDAD: 22 a 25 años.

PROFESION: Analista de Sistemas.

EDO.CIVIL: Indistinto.

CONOCIMIENTOS: Manejo de PC.

TENDENCIAS: Organizado y creativo.

FUNCIONES GENERICAS: Transcripción de información de computadora.

**PERFILES DE PUESTO DEL
AREA CONTABLE Y FISCAL**

A) PUESTO: Gerente Contable-Fiscal.

SEXO: Masculino.

EDAD: 25 a 30 años.

PROFESION: C.P.

EDO.CIVIL: Indistinto.

CONOCIMIENTOS: Contables y fiscales.

FUNCIONES GENERICAS: Supervisión contable y fiscal, dominio de cualquier movimiento contable o fiscal.

B) PUESTO: Auxiliar Contable.

SEXO: Masculino.

EDAD: 24 a 28 años.

PROFESION: Estudiante de Contabilidad.

EDO.CIVIL: Indistinto.

CONOCIMIENTOS: Básicos de contabilidad - fiscal.

TENDENCIAS: Dinámico y organizado.

FUNCIONES GENERICAS: Apoyo a las funciones del responsable.

C) PUESTO: Secretaria.

SEXO: Femenino.

EDAD: 22 a 30 años.

PROFESION: Secretaria Taquimecanógrafa.

EDO.CIVIL: Indistinto.

CONOCIMIENTOS: Mecanografía, Taquimecanografía y Archivo.

FUNCIONES GENERICAS: Elaboración de oficios, cartas, documentos para trámites y archivos.

D) PUESTO: Capturista.
SEXO: Femenino.
EDAD: 22 a 25 años.
PROFESION: Analista de Sistemas.
EDO.CIVIL: Indistinto.
CONOCIMIENTOS: Manejo de PC.
TENDENCIAS: Organizado y creativo.
FUNCIONES GENERALES: Transcripción de información en computadora.

**PERFILES DE PUESTO DEL
AREA TECNICA**

A) PUESTO: Gerente de Ingeniería.

SEXO: Masculino.

EDAD: 25 A 30 años.

PROFESION: Ing. Electrónico.

EDO.CIVIL: Indistinto.

CONOCIMIENTOS: Trámites y Documentación Técnica.

FUNCIONES GENERICAS: Integración de expedientes técnicos y regularización de los mismos.

B) PUESTO: Ingeniero Auxiliar.

SEXO: Femenino.

EDAD: 20 a 25 años.

PROFESION: Técnico en electrónica.

EDO.CIVIL: Indistinto.

CONOCIMIENTOS: Manejo de documentos y archivos técnicos.

TENDENCIAS: Organizada y sistemática.

FUNCIONES GENERICAS: Auxiliar en la integración y regularización de archivos técnicos.

C) PUESTO: Dibujante.

SEXO: Indistinto.

EDAD: 20 a 25 años.

PROFESION: Pasante Ingeniería Electrónica.

EDO.CIVIL: Soltero.

CONOCIMIENTOS: Elaboración de planos y mapas.

TENDENCIAS: Organizada y sistemática.

FUNCIONES GENERICAS: Realización de diagramas y planos.

D) PUESTO: Mensajero.

SEXO: Masculino.

EDAD: 20 a 23 años.

PROFESION: Secundaria.

EDO.CIVIL: Casado.

CONOCIMIENTOS: Movimientos bancarios y calles de la ciudad.

OTROS: Lic. de Chofer.

FUNCIONES GENERICAS: Tramitación y traslado de documentos.

**PERFILES DE PUESTO DEL
AREA JURIDICO**

A) PUESTO: Gerente Jurídico.

SEXO: Masculino.

EDAD: 25 a 30 años.

PROFESION: Lic. en Derecho.

EDO.CIVIL: Indistinto.

CONOCIMIENTOS: Sobre estaciones de radiodifusión.

TENDENCIAS: Dinámico y tenaz.

FUNCIONES GENERICAS: Integración de expedientes jurídicos y regularización de cada una de las empresas del Grupo.

B) PUESTO: Auxiliar Jurídico.

SEXO: Femenino.

EDAD: 21 a 25 años.

PROFESION: Pasante en Derecho.

EDO.CIVIL: Indistinto.

CONOCIMIENTOS: Derecho en general.

TENDENCIAS: Organizada y dinámica.

FUNCIONES GENERICAS: Auxiliar en la elaboración de los expedientes jurídicos de cada empresa.

C) PUESTO: Secretaria.

SEXO: Femenino.

EDAD: 22 A 30 AÑOS.

PROFESION: Secretaria Taquimecanógrafa.

EDO.CIVIL: Indistinto.

CONOCIMIENTOS: Mecanografía, Taquigrafía y Archivo.

TENDENCIAS: Metódica, Sistemática y Dinámica.

FUNCIONES GENERICAS: Elaboración de oficios, cartas, documentos para trámites y archivos.

D) PUESTO: Capturista.

SEXO: Femenino.

EDAD: 22 a 25 años.

PROFESION: Analista de Sistemas.

EDO.CIVIL: Indistinto.

CONOCIMIENTOS: Manejo de PC.

TENDENCIAS: Organizado y Creativo.

PERFILES DE PUESTO DEL
AREA DE ACTIVOS

A) PUESTO: Gerente Activos Fijos.

SEXO: Masculino.

EDAD: 23 a 26 años.

PROFESION: Ingeniero Electrónico.

EDO.CIVIL: Soltero.

CONOCIMIENTOS: Sobre electrónica.

TENDENCIAS: Metódico y Sistemático.

OTROS: Disponibilidad de viajar.

FUNCIONES GENERICAS: Inventariar todos los activos fijos que pertenecen al grupo y tener control de los mismos.

B) PUESTO: Auxiliar Activos Fijos.

SEXO: Masculino.

EDAD: 21 a 25 años.

PROFESION: Pasante o técnico en electrónica.

EDO.CIVIL: Soltero.

CONOCIMIENTOS: Electrónica.

TENDENCIAS: Metódico y sistemático.

OTROS: Disponibilidad de viajar.

FUNCIONES GENERICAS: Auxiliar en la elaboración de los inventarios y los activos fijos del Grupo.

C) PUESTO: Secretaria.

SEXO: Femenino.

EDAD: 22 a 30 años.

PROFESION: Secretaria Taquimecanógrafa.

EDO.CIVIL: Indistinto.

CONOCIMIENTOS: Mecanografía, Taquigrafía y Archivo.

TENDENCIAS: Metódica, Sistemática y Dinámica.

FUNCIONES GENERICAS: Elaboración de oficios, cartas, documentos para trámites y archivos.

**4.0 REQUERIMIENTOS
DE RECURSOS MATERIALES
DEL CORPORATIVO**

REQUERIMIENTOS DE RECURSOS MATERIALES
AREA PROGRAMACION

OFICINA
MOBILIARIO

15 MTB2.
5 ESCRITORIOS CON SILLAS
1 COMODA LIBRERO
4 ARCHIVEROS
1 TERMINAL DE COMPUTADORA
1 EXTENSION TELEFONICA
1 MAQUINA DE ESCRIBIR
3 JUEGOS DE PAPELERIA EN GENERAL

REQUERIMIENTOS DE RECURSOS MATERIALES
AREA ADMINISTRATIVA

OFICINA
MOBILIARIO

40 MTB2.
3 ESCRITORIOS CON SILLAS
2 ARCHIVEROS
1 MAQUINA DE ESCRIBIR
1 TERMINAL DE COMPUTADORA

REQUERIMIENTOS DE RECURSOS MATERIALES
AREA FINANCIERA

OFICINA
MOBILIARIO

30 MTB2.
3 ESCRITORIOS CON SILLAS
1 ARCHIVERO
1 MAQUINA DE ESCRIBIR
2 SUMADORAS
1 TERMINAL DE COMPUTADORA E IMPRESORA
1 EXTENSION TELEFONICA
3 JUEGOS DE PAPELERIA

**REQUERIMIENTOS DE RECURSOS MATERIALES
AREA IMPORTACIONES**

**OFICINA
MOBILIARIO**

15 MTS2.
2 ESCRITORIOS CON SILLAS
1 MAQUINA DE ESCRIBIR
1 COMODA CON LIBRERO
1 ARCHIVERO
1 EXTENSION TELEFONICA
1 JUEGO DE PAPELERIA EN GENERAL

**REQUERIMIENTOS DE RECURSOS MATERIALES
AREA CONTABLE Y FISCAL**

**OFICINA
MOBILIARIO**

40 MTS2.
3 ESCRITORIOS CON SILLAS
2 ARCHIVEROS
1 MAQUINA DE ESCRIBIR
1 TERMINAL DE COMPUTACION E IMPRESORA
4 SUMADORAS
2 EXTENSIONES TELEFONICAS
5 JUEGOS DE PAPELERIA EN GENERAL

**REQUERIMIENTOS DE RECURSOS MATERIALES
AREA TECNICA**

**OFICINA
MOBILIARIO**

20 MTS2.
2 ESCRITORIOS CON SILLAS
2 ARCHIVEROS
1 MAQUINA DE ESCRIBIR
1 TERMINAL DE COMPUTADORA, IMPRESORA
Y PAQUETE.
2 SUMADORAS
1 EXTENSION TELEFONICA
2 JUEGOS DE PAPELERIA EN GENERAL

REQUERIMIENTOS DE RECURSOS MATERIALES
AREA JURIDICO

OFICINA
MOBILIARIO

30 MTS2.
3 ESCRITORIOS CON SILLAS
3 ARCHIVEROS
1 MAQUINA DE ESCRIBIR
1 TERMINAL DE COMPUTADORA E IMPRESORA
1 SUMADORA
1 EXTENSION TELEFONICA
3 JUEGOS DE PAPELERIA EN GENERAL

REQUERIMIENTOS DE RECURSOS MATERIALES
AREA ACTIVOS

OFICINA
MOBILIARIO

20 MTS2.
3 ESCRITORIOS CON SILLAS
1 COMODA LIBRERO
3 ARCHIVEROS
1 MAQUINA DE ESCRIBIR
1 TERMINAL DE COMPUTADORA CON SISTEMA DE
INVENTARIO
1 IMPRESORA
1 SUMADORA
1 EXTENSION TELEFONICA
3 JUEGOS DE PAPELERIA EN GENERAL

4.9 P R E S U P U E S T O S I N I C I A L E S

HOJA DE COSTOS UNITARIOS

Escritorio ejecutivo	467063
Escritorio secretarial	370000
Archivero Sencillo	195000
Sillón ejecutivo	250000
Sillón secretarial	125000
Cámara librero	375000
Fotocopiadora	2500000
Máquina de escribir	650000
Sumadora	190000
Línea telefónica	1200000
Juego de Papelería	60000
Computadora	2200000
Fax	1320000
Renta del local	2000000

PREGUESTO GLOBAL PARA LA FORMACION DEL CORPORATIVO

CONCEPTO	ACTIVOS	JURIDICO	TECNICA	FINANCIERA	ADMINISTRVA.	CONT. Y FISC.	DIRECCION	STAJF	TOTAL
Inv. Inic.									
Mobiliario									
8 esc. oje.	467063	467063	467063	467063	467063	467063	467063	467063	3736306
16 esc. sec.	370000	370000	370000	370000	370000	370000	370000	370000	5920000
8 archiv.	195116	195116	195116	195116	195116	195116	195116	195116	1560932
8 sillones oje.	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	2000000
16 sillaón visita.	190000	190000	190000	190000	190000	190000	190000	190000	3040000
16 sillas sec.	125000	125000	125000	125000	125000	125000	125000	125000	2000000
8 can. lib.	375000	375000	375000	375000	375000	375000	375000	375000	3000000
Mesa de junta.						600000			600000
								Subtotal	21257438
Equipo de oficina									
1 Fotocopiadora						2500000			2500000
8 mdq. esc.	650000	650000	650000	650000	650000	650000	650000	650000	5200000
15 suadoras	190000	190000	190000	190000	190000	190000	190000	190000	2850000
3 líneas telef.			1200000				1200000	1200000	3600000
300 mts. renta				2000000					2000000
19 juegos de papel.	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	480000
								Subtotal	16630000
Equipo de Computo									
3 terminales comp.				2200000		2200000	2200000		6600000
1 fax.							1320000		1320000
								Subtotal	7920000
TOTALES	2872179	2872179	4072179	7072179	2872179	8172179	7592179	2872179	65807438

PRESUPUESTO PARA GASTOS MENSUALES

CONCEPTO	ACTIVOS	JURIDICO	TECNICA	FINANC.	ADMINISTVO.	CONT. Y FISC.	DIRECCION	STAFF	TOTAL
Gastos fijos.									
Sueldos	3100000	3100000	2400000	3100000	2400000	5500000	3700000	3700000	27000000
Renta	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	2000000
Luz	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	2000000
Teléfono	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	2000000
Papelería	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000	1200000
Prestaciones	600000	600000	600000	600000	600000	600000	600000	600000	4800000
							Subtotal		39000000
Gastos Variables									
Viajes y viáticos	2000000					4000000		4000000	10000000
Gtos. legales		3000000		1000000	1000000	1000000			6000000
							Subtotal		16000000
TOTALES	6600000	7600000	3900000	5600000	4900000	12000000	5200000	9200000	55000000

CONCLUSIONES

1) El desarrollo de ésta investigación demostró las enormes ventajas y posibilidades de acción del grupo Radiofónico, en cada una de las áreas que integran a la organización a través de la creación de un corporativo, el cual va a ser desde el punto de vista administrativo, quien dicte y controle políticas, normas, estrategias, planes, sistemas y de los objetivos de las empresas que van a depender de él.

2) El corporativo trabaja sobre la base de la centralización en la Alta Dirección y Administración en general, descentralizando al máximo la autoridad y funciones operativas.

3) A través de la formación de un Corporativo se podrá acelerar el crecimiento del grupo sobre bases sólidas, a través de las empresas ya existentes o por la creación de nuevos negocios mediante la reinversión atinada de las utilidades obtenidas.

4) La formación del Corporativo permitirá la creación de fuentes de trabajo.

5) El Corporativo podrá brindar a las diferentes empresas un asesoramiento en sus diferentes áreas con el fin de obtener mejores resultados.

6) El Corporativo cooperará a mantener a las diferentes empresas en comunicación con el fin de que exista una información actualizada y oportuna que permita tomar mejores decisiones.

7) Es importante determinar el propósito que se persigue en la creación del Corporativo, tomando en consideración que las principales ventajas deben englobarse a los siguientes aspectos:

- Ventajas Administrativas.
- Ventajas Técnicas.
- Ventajas Contables.
- Ventajas Jurídicas.

8) El aspecto administrativo del corporativo será el coordinador de las decisiones de un grupo determinado de empresas de un sólo centro de decisiones.

9) El corporativo se fundamenta bajo dos regímenes: el primero que es el mercantil, el cual está dado por la flexibilidad del tipo de asociación y sociedades; el segundo el régimen civil, que establece cómo pueden agruparse las personas morales.

10) Dentro de los requisitos fiscales consideramos que es indudable que la constitución y funcionamiento de un grupo de empresas controladoras, representa importantes beneficios en ésta materia, pero que no debe ser un factor determinante para optar por éste régimen de sociedad controladora; una vez establecidos los requisitos en materia fiscal, consideramos que éstas bondades deben conjuntarse con las demás de carácter legal, financiero y operativo, con el objeto de que considerando el conjunto de condiciones se pueda evaluar y decidir sobre está interesante y atractiva estructura de operación, ya que de ésta decisión dependerá por mucho el futuro de la empresa.

11) El corporativo es quien forma la estructura administrativa financiera de un grupo de empresas que permite su planeación y desarrollo a largo plazo, utilizando sus recursos humanos y económicos, más eficientes y dando a sus accionistas una mayor seguridad de sus inversiones.

12) Debemos de entender al corporativo, como un sistema de integración de desarrollo de empresas que cada vez a venido desarrollando en forma más determinante los diversos grupos

empresariales en nuestro país, por lo que creemos es importante considerarlo como una alternativa y ventaja inherente al sistema de nuestro país.

13) El Administrador de Empresas en su función como coordinador de un corporativo deberá de realizar cada uno de las posibles funciones que pudieran hacer factible la decisión de conformarse como grupo controlador en solución al dilema del crecimiento de las empresas, seguros de que al hacerlo se verán beneficiados por dicha decisión, la cual deberá basarse en estudios respaldados por teorías y principios administrativos aprendidos a través del estudio y la experiencia.

14) La creación del corporativo radiofónico es conveniente para la organización, debido a que a través de ésta podrá llevar a cabo un control y asesoramiento más positivo, el cual beneficiará el desarrollo de cada una de las empresas controladas.

BIBLIOGRAFIA

- CRUZ, Ponce Lisandro, LEYVA, Gabriel; "Código Civil para el Distrito Federal en Materia Común y para toda la República en Materia Federal", Porrúa, México, 1981.
- COLECCION PORRUA, "Código de Comercio y Leyes Complementarias", Porrúa S.A., México, 1981.
- COLECCION PORRUA, "Sociedades Mercantiles y Cooperativas", Porrúa S.A., México, 1980.
- Enciclopedia Salvat, "Diccionario", Salvat Editores de México S.A., Tomo X, México, 1978.
- FERNANDEZ, Arena; "Administración de Empresas", Limusa, Tomo 1 y 2., México, 1980.
- KENNETH, H.W., RACHLIN, "Biblioteca de Administración Estratégica", Tomo 1, McGrawHill, Traducción, México, 1987.
- LOMBARDO, García Irma, "Enciclopedia de México", Ed. Enciclopedia de México S.A., Vol. XI, México, 1977.
- MORENO, Padilla Javier; "Prontuario de Leyes Fiscales", Porrúa S.A., México, 1989.
- REYES, Ponce Agustín, "Curso de Administración Moderna", Limusa, México, 1981.
- REYES, Ponce Agustín, "Administración de Empresas", Teoría y Práctica, 1a y 2a parte, Ed. Limusa.
- Apuntes, "La empresa controladora", Instituto Especializado para Ejecutivos, A.C. C.P. Carlos Orozco Felgueres, 1980.

HEMEROGRAFIA

- Anónimo, "Historia de la Radiodifusión", Antena, Junio 1973, p.p. 25 a 30.
- Anónimo, "Sistema Morelos de Satélites", Antena, Julio/Agosto 1985.
- Anónimo, "Cronología", Directorio CIRT , 1977.
- Xavier, Rangel; "Apuntes para la Historia de la Radio en México", 1ra. parte., Antena, Diciembre 1981-Enero 1982, p.p. 8 y 9.
- Xavier, Rangel; "Apuntes para la Historia de la Radio en México", 2da. parte., Antena, Abril-Mayo 1982, p.p. 8,9 y 34.
- Xavier, Rangel; "Apuntes para la Historia de laRadio en México", 3ra. parte., (Inédito), Mecanografiada, p.5.