

300602

32

23

A mis Padres y Hermanos  
con respeto y agradecimiento  
por su interes y apoyo que  
siempre me han brindado en  
mi educación y en mi vida.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

Todo el material contenido en esta tesis 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.

### INTRODUCCION.

Objetivo de la tesis.

CAPITULO I	La Empresa.....	1
1.1	Definición.....	2
1.2	Objetivos.....	3
1.3	Clasificación.....	4
1.4	Figuras de concentración.....	7
CAPITULO II	La Empresa Controladora.....	10
2.1	Antecedentes.....	11
2.2	Definición.....	13
2.3	Objeto.....	14
2.4	Necesidad.....	15
2.5	Ventajas.....	16
2.6	Características.....	17
CAPITULO III	Condiciones previas para la creación de una Empresa Controladora.....	19
3.1	Naturalero de los negocios actuales.....	20
3.1.1	Análisis de la sociedad anónima.....	22
3.1.2	Acciones.....	23
3.1.3	Derechos de los accionistas.....	26
3.1.4	Capital social.....	27
3.1.5	Sociedad anónima de capital variable.....	28
3.2	Características de los socios.....	29
3.3	Propósito principal.....	30
3.4	Situación fiscal.....	31
3.5	Conversión a controladora.....	33
3.6	Estructura organizativa de la empresa controladora.....	34
3.7	Relaciones interdisciplinarios.....	44
CAPITULO IV	Aspectos legales de la empresa controladora.....	46

4.1	Definición legal de controladora.....	47
4.2	Caracterización jurídica de controladora.....	47
4.3	La controladora como grupo empresarial.....	48
4.4	Naturaleza jurídica.....	48
4.5	Objetivos legales de la controladora.....	49
4.6	Otras características.....	49
<b>CAPITULO V</b>	<b>Aspectos administrativos de la empresa controladora.....</b>	<b>50</b>
5.1	Definición.....	51
5.2	Objetivo.....	51
5.3	Proceso administrativo.....	52
5.4	Ventajas.....	53
5.5	Sugerencias administrativas a implementar.....	53
<b>CAPITULO VI</b>	<b>Aspectos financieros de la empresa controladora...56</b>	
6.1	Concepto de empresa controladora desde un punto de vista financiero.....	57
6.2	Objetivos financieros.....	57
6.3	Ventajas financieras.....	58
6.4	Possibilidades de financiamiento.....	58
6.5	Evaluación bursátil.....	62
6.6	Consolidación de estados financieros.....	64
6.6.1	Concepto.....	64
6.6.2	Objetivo.....	65
6.6.3	Proceso de preparación de estados financieros consolidados.....	67
<b>CAPITULO VII</b>	<b>Aspectos fiscales de la empresa controladora....70</b>	
7.1	Antecedentes.....	71
7.2	Concepto.....	72
7.3	Pretensiones de la ley al dar límites a la controladora.....	73
7.4	El reglamento de la L.I.S.R. y las sociedades controladoras.....	77
7.5	Participación de utilidades.....	81
7.6	Impuesto al valor agregado.....	82
7.7	Comentario final.....	82
<b>CAPITULO VIII</b>	<b>Las empresas controladoras más importantes de México.....83</b>	
<b>ANEXO A</b>	<b>Ejemplo de una empresa controladora en el medio mexicano.....</b>	<b>87</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>		<b>97</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>		<b>101</b>

## INTRODUCCION

Observando la importancia que tiene la administración en el desarrollo de las empresas, estructurando todos los recursos que son necesarios para obtener el óptimo funcionamiento de las diversas Áreas de dichas empresas, ella lleva al objetivo de la presente investigación que consiste en elaborar y desarrollar los aspectos generales que integran a la empresa denominada HOLDING o CONTROLADORA, para obtener la unificación de esfuerzos para lograr la producción y el desarrollo de los servicios.

Tomando en consideración la importancia de la empresa controladora en la unificación de dichos esfuerzos hacia un objetivo común en el desarrollo de empresas, se buscará con ello analizar las mejores combinaciones de recursos administrativos, legales, financieros y fiscales, así como el intercambio de opiniones a nivel directivo, mediante el mecanismo operacional que conduce al desenvolvimiento ideal de las empresas, tomando en cuenta las aplicaciones practicadas de ésta.

## CAPITULO I

### LA EMPRESA.

## 1.1 Definición.

Para poder entender y poder asimilar en forma sencillo el significado de una empresa, se expondrán definiciones sobre lo que es una empresa de diversas fuentes y autores y posteriormente concluir con una definición condensada de los expuestas anteriormente.

En primer lugar se acude a un diccionario para atender a la definición de empresa que nos expresa esto:

" Sociedad industrial o mercantil. Unidad económica en la que se desarrolla el proceso productivo. En éste se combinan los factores productivos para conseguir un producto que obtenga el máximo de beneficio; económico o social, según el caso."(1)

De acuerdo a un glosario de términos económicos, se entiende por empresa:

"Es la unión de capital, trabajo y bienes de capital, o sea factores de producción, que luego generan bienes y/o servicios y éstos generan un valor económico agregado".(2)

Según Petersen se puede definir a la empresa como:

" Una actividad en la cual varias personas cambian algo de valor, bien se trate de mercancías o de servicios para obtener una ganancia o utilidad mutua".(3)

Atendiendo este término desde un punto de vista administrativo se define como:

" Es una unidad productiva o de servicio que constituido según aspectos prácticos o legales se integra por recursos y se vale de la administración para el logro de sus objetivos".(4)

- (1) Enciclopedia Salvat Diccionario. Salvat Editores. Tomo 5. Barcelona 1971, pc. 1173.
- (2) Glosario de Términos Económicos. Editorial Alethia. México, D.F. 1983, pc. 95.
- (3) Organización y Dirección de Empresas. Petersen Elmoc. Primera Edición. México, D.F. pc. 1,2.
- (4) Prontuario Administrativo. Seminario de Investigación. J.M. Mata Campos. México D.F. pc. 7

Tomando en consideración las definiciones anteriores podemos concluir que empresa es:

\* Una unidad industrial, comercial o de servicios, la cual cuenta con recursos materiales, técnicos y humanos con los cuales se combinan los factores productivos que luego generan bienes, mercancías, productos o servicios con un valor económico agregado, utilizando como herramienta principal la administración para el logro de sus objetivos\*.

## 1.2 Objetivos.

Todas las empresas requieren de la satisfacción de sus objetivos, es decir que se realicen de acuerdo a como fueron fijados, cada empresa tendrá sus objetivos de acuerdo a sus necesidades y en forma genérica éstos los podemos dividir en tres tipos, que son:

### Objetivo de servicio;

Satisfacer a los consumidores y usuarios con buenas ofertas, las que satisfagan sus necesidades con los productos o servicios de la empresa.

### Objetivo social;

Se satisface con el buen trato económico y motivacional a empleados y obreros que prestan sus servicios en la empresa.

También son grupo importante los familiares y dependientes de aquellos.

Cumplimiento de tasas tributarias para permitir la realización de las actividades gubernamentales.

### Objetivo económico;

Pago de un dividendo razonable que sea proporcional al riesgo asumido. Reinversión de una cifra proporcional de la utilidad y que garantice el buen crecimiento de la institución.



### 1.3 Clasificación.

Las empresas pueden clasificarse de diversas formas, éstas pueden ser de acuerdo al sector en el que tienen participación, del tamaño de las mismas, así como de la actividad preponderante que desarrollen.

A continuación clasificaré a las empresas de acuerdo a las características anteriormente enunciadas.

Clasificación de acuerdo al sector de desarrollo:

Empresas privadas:

La definición de Fernando M. Fernández Escalante es la siguiente:

\* Es el sistema que tiene por fin dirigir y coordinar la actividad de grupos humanos con otros sistemas mayores, hacia objetivos comunes que crean riqueza, asegurando la satisfacción de las necesidades humanas, la obtención de beneficios directamente para dichas empresas o indirectamente para toda la comunidad\*. (5)

Empresas públicas:

Estas empresas tienen como objeto dirigir y coordinar las actividades del estado hacia las metas propuestas para el beneficio del país.

Las principales diferencias de estas empresas con las privadas son: están influenciadas y a su vez influyen a la política, sus fines de orden social y comunitario y en más allá de la esfera de los intereses individuales; existe una relación directa entre éstas empresas y el ambiente en que actúan.

Clasificación de acuerdo a su tamaño:

Empresas grandes:

Este tipo de empresas son los que tienen 500 o más trabajadores.

(5) Organización y funcionamiento de una empresa comercial de tamaño mediano. Jorge Carquis M. México, D.F. pp. 10.

Por consecuencia lógica, los altos ejecutivos no pueden conocer a la inmensa mayoría de su personal; los altos ejecutivos no están en la posibilidad de conocer los diversos técnicos empleados para la producción de bienes o servicios, dedicándose tan solo, a labores de dirección y coordinación, debido a la gran cantidad de técnicos se requiere de un grupo muy grande de especialistas.

\* La previsión y la planeación son realizadas a más largo plazo, es indispensable estar desarrollando y vigilando una mayor cantidad de técnicas de comunicación formal y supervisar la comunicación informal; se hace necesaria la preparación y desarrollo de ejecutivos'.(6)

#### Empresas medianas:

En estas empresas su personal fluctúa entre los 60 y 500 trabajadores; es una empresa con un ritmo de crecimiento mayor que las empresas grandes y chicas, por lo que en ocasiones, se dificultan en determinar la etapa en que se encuentra; es imperante la necesidad de ir realizando una mayor descentralización; y por lo consiguiente, la delegación, va incrementando su personal en forma paulatina y van apareciendo funciones distintas; se hace urgente el conocimiento de técnicos administrativos por parte de los altos ejecutivos; se empieza a perder el contacto personal con los trabajadores de bajos niveles en la empresa; hay necesidad de hacer planes más amplios y detallados y las decisiones de los ejecutivos están más empleados en problemas de planeación y control que a la ejecución de los mismos.

#### Empresas chicas:

El número de personal de estas empresas no sobrepasa la cantidad de 60 individuos; el dueño o gerente del negocio conoce a todos sus empleados; los problemas técnicos de producción, ventas, finanzas, etc., son tratados directamente por la dirección de la empresa, las decisiones, en su gran mayoría, son tomadas por el personal ejecutivo de la misma; no hay verdaderos especialistas en las funciones principales de la empresa; los problemas se resuelven en la práctica.

(6) Idem. p.c. 12

## Clasificación de acuerdo a su actividad:

### Empresas industriales ;

Las empresas industriales tienen por objeto la explotación de los recursos naturales , como minas, agricultura, ganadería, aguas y demás materias producidas por la naturaleza, comprendiendo igualmente su transformación y adaptación para llenar las necesidades o deseos colectivos o individuales.

Estas empresas , por la naturaleza de sus actividades, se dividen en dos ramas:

Las empresas industriales extractivas; son aquellas que limitan su actividad a la obtención de recursos de la naturaleza en su estado bruto.

Las empresas industriales manufactureras; éstas reciben los materiales brutos de la rama industrial extractiva para su transformación, adaptación, y operaciones diversos de carácter físico o químico necesarios para que los materiales brutos o productos naturales sean utilizados para la satisfacción de las necesidades o deseos colectivos o individuales, haciéndose así comercializables y aptos para su consumo.

### Empresas comerciales;

Las empresas comerciales tienen como principal objetivo el intercambio o distribución de los productos explotados y manufacturados por las empresas industriales y comprende los transportes, los comercios propiamente dichos y todas aquellas actividades que tienen por objeto poner a los productos industriales en condiciones de ser consumidos o adquiridos bien por grupos, colectividades o individuos.

### Empresas de servicio;

Este tipo de empresa es aquella en que el trabajo o servicio personal es el capital principal y su utilidad será reflejada

por la calidad y la técnica de trabajo o servicio prestado. Estos servicios se ofrecen al público por personas o profesionistas individuales e independientes, o por organizaciones profesionales.

#### 1.4 Figuras de concentración .

A continuación enunciaré los principales figuras de concentración de empresas:

##### Afiliada:

Son aquellas compañías que sin tener inversiones de importancia entre sí tienen accionistas comunes que son propietarios del 25% o más de sus acciones ordinarias.(7)

##### Asociada:

Es una compañía de la cual otra empresa es propietaria de no menos del 25% y no más del 50% de las acciones ordinarias en circulación.(8)

##### Cartel:

Agrupamiento puramente comercial para fijar precios de venta. Especie de sindicato o unión de varias empresas para el fin específico de comercializar sus productos sin competir entre sí. Es un reparto de mercado, fijando de común acuerdo producción y precio. En vez de competir entre sí, dichas empresas buscan la manera de aumentar el mercado, en beneficio de todas ellas.(9)

(7) Empresas Controladoras. Instituto Superior de Planeación A.C. Gerardo Lozano, pc. 3

(8) Idem, pc. 2

(9) Ibidem, Glosario de Términos Económicos, pc. 46.

### Controladora:

Es una sociedad mercantil controladora de la mayoría de las acciones de empresas comerciales e industriales que tienen entre ellas un común elemento, el ser parte de un grupo de negocios, aunque individualmente pueden tener un giro distinto, con apoyo financiero y operacional mutuo, que ejerce control no únicamente legal ni contable, sino operacional y financiero, recibe fondos de todas sus subsidiarias, los distribuye entre las mismas conforme al mejor interés a largo plazo del grupo que encabeza la controladora, cuyo objeto es la obtención y la inversión de utilidades con énfasis en la planeación integral a largo plazo.(10)

### Multinacional:

Es la que opera en un país, siendo que su capital, tecnología y dirección no se ubica en un solo país, sino en dos o más.

### Tenedora:

Es aquella empresa poseedora del 25% o más de capital social en acciones comunes emitidas por otra.  
En materia mercantil, la legislación mexicana señala que todo accionista cuya posesión represente cuando menos el 25% del capital social en acciones comunes emitidas por otra empresa, tendrá derecho a nombrar como mínimo un consejero y consecuentemente tendrá ingerencia en la administración de esa sociedad.(11)

### Transnacional:

Es la que opera en un país, pero con su dirección y control central en otro. Los economistas socialistas, adversos a este tipo de empresa, afirman que es dañina porque sustrae muchas utilidades y las saca del país.

(10) Holding- Controladora. Instituto Especializado para Ejecutivos. A. C. C.P. Carlos Orozco Felgueres. 1980. pp. 40

(11) Ob. Cit. Empresas Controladoras. pp. 2.

Subsidiario:

Es el nombre que se le da a la empresa cuyas acciones ordinarias han sido adquiridas en su mayoría (más el 50%) por otra llamada controladora. (12)

(12) Ob. cit. Empresas Controladoras, pc. 2

## CAPTULO II

### LA EMPRESA CONTROLADORA

## 2.1 Antecedentes.

Día a día se buscan formas más sofisticadas para adoptar como estrategia administrativa, jurídica y financiera dentro del mundo de los negocios por parte de los empresarios, nuevas formas y usos de sociedades civiles y mercantiles de copropiedad económica ya sea para evitar responsabilidades de tipo laboral, fiscal, etc., o bien para maximizar aspectos administrativos y financieros.

Se dan diversas estructuras jurídicas para conseguir los fines anteriores; dentro de los cuales podemos constatar la consolidación, asociación en participación, sucursales, establecimientos permanentes, pero creo que la estructura más completa que viene a satisfacer ese tipo de necesidades, es el empleo de la empresa controladora.

Dentro de los primeros antecedentes que se tienen de la empresa controladora son en la primera mitad del siglo XIX, en el año de 1833, se podía ya 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 terceros 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 los servicios públicos considerado como tal, fue la American Bell Telephone, nacida en 1880 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 nuestros días, es comprendido primero 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 comentado es referente al proceso de las controladoras en el sector privado, pero también podemos considerar de importancia el enfoque que le han dado naciones a sus oficinas públicas y empresas paraestatales empleando el mecanismo de operación de controladora y señalar en España el Instituto Nacional de Industrias, es creado por el Estado Español en 1942 con motivo de la situación de carestía general de



recursos financieros y empresariales y de deterioro casi total de la industria, como consecuencia, tanto de la guerra civil española entre 1936 y 1939, como de la segunda guerra mundial que le sucedió.

La ley de creación que fijaba como finalidad fundamental la de impulsar y financiar la institución y resurgimiento de la industria nacional.

Una vez superada la crisis de la postguerra, el Instituto Nacional de Industrias continúa actuando y constituye un sistema esencial para completar las insuficiencias del sector público industrial.

En Uganda, por ejemplo, casi todas las empresas públicas dependen de la Uganda Development Corporation, establecida en 1968, para controlar 20 empresas estatales que abarcan actividades de producción de azúcar, papel, hierro y vidrio.

En México desgraciadamente no se evolucionó en materia jurídica, dejando únicamente que evolucionara en materia administrativo, siendo que en la actualidad en nuestro país al hablar de sociedad controladora estaremos hablando de una combinación de formas y fórmulas jurídicas mediante las cuales procuraremos la coordinación de capitales y decisiones de una o varias sociedades por otra sociedad.(13)

En México, Nacional Financiera, organismo estatal nacido en 1945, cuya finalidad primordial es otorgar créditos y estímulos para el desarrollo industrial, constituye a través de las empresas del grupo Nacional Financiera, S.A., una especie de controladora 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.

Otros casos de funcionamiento como la empresa controladora la constituyen el Grupo Alfa, Grupo Vica, Grupo Oxy, Grupo San Cristóbal y algunos más que se indican en el Capítulo VIII.

(13) Grupos de Sociedades. Alvoraz Melcon, Sixto. Ministerio de Hacienda. Instituto de Planificación Contable. Madrid España, pp. 6 a 9.

## 2.2 Definición.

Para efectos de estudio debemos definir el siguiente significado de la empresa controladora.

En un principio definiremos el significado de la palabra Holding, es un término inglés que nosotros usamos para designar a una empresa que tiene, posee, controla o domina otras empresas.

Según un estudio realizado por el Instituto Superior de Planeación A.C., la empresa controladora, es toda empresa que ejerza un control directo o indirecto en la administración de otra u otras empresas, a través de una posesión mayor del 50% de su capital de acciones comunes.(14)

Otra definición, la del Instituto de Especialistas para Ejecutivos, A.C., nos dice que la empresa controladora desde el punto de vista administrativo es la dictadora y controladora de todas las políticas, estrategias, planes y sistemas y evidentemente de los objetivos de las unidades que de ella dependen, para cada una de las áreas funcionales que la integran, orientando básicamente a la toma de decisiones.(15)

El Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas, en su estudio, "La empresa controladora", define: son empresas cuyo objetivo social preponderantemente es la tenencia de la totalidad o de la mayoría suficiente para ejercer control, de las acciones representativas del capital social de otras empresas.(16)

Dentro del sector público, según Isabel Boscan de Ruesta, el Holding Público es una entidad constituida por el estado con el objeto de fundar directamente empresas públicas o agrupar las ya

(14) Ob. cit. Empresas Controladoras, pc. 2.

(15) Ibidem. Holding-Controladora, pc. 41

(16) La Empresa Controladora, Holding, Instituto Mexicano para Ejecutivos en Finanzas A.C. Cap. IV, pc. 1

existentes mediante la adquisición de sus acciones, para de esta manera ejercer el control superior de sus medios financieros o el control operacional de las mismas.(17)

De las definiciones anteriormente mencionadas, es conveniente aclarar que en muchos casos la empresa controladora tiene poder de decisión sobre las empresas subsidiarias no tan solo por poseer acciones de ésta, sino también por tener inversiones en otro tipo de bienes para que las empresas lleven a cabo sus operaciones a través de arrendamiento de bienes y financiamiento a las empresas, en este caso llamadas subsidiarias, lo que amplía el concepto del término controladora, en cuanto a su extensión operacional dentro de las empresas.

Podemos concluir que el significado de controladora en esencia es el de una sociedad organizada con el propósito de poseer acciones de otras empresas, con el fin de controlar su capital y administrarla.

### 2.3 Objeto

La institución llamado empresa controladora ha nacido como una solución para crear un medio de control y una herramienta de crecimiento empresarial corporativo, debido a las ventajas que esta figura tiene desde el punto de vista legal, administrativo, financiero y fiscal.

De acuerdo al C.P. Jesús González Elizondo, el objeto de la formación de la controladora, es: la estructuración administrativa y financiera de un grupo de empresas que permiten su planeación y desarrollo a largo plazo, utilizando sus recursos

(17) El Holding en la Organización del Sector Económico Público. Isabel Escobar Ruesta. Editorial Procuraduría General de la República. Colección Estudios Especiales No.1

humanos y económicos más eficientemente y ofreciendo a sus accionistas y proveedores de recursos, un vehículo más diversificado y seguro de sus inversiones.(18)

Podemos decir, que el objeto típico de una empresa controladora 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.
  - i) la aceptación de obligaciones propias o de terceros.
- d) La adquisición, explotación y enajenación por cuenta propia o ajena, por cualquier título legal, de toda clase de concesiones, permisos, franquicias, autorizaciones, patentes y nombres comerciales.
- e) La adquisición, explotación y enajenación por cualquier título legal de los bienes muebles o inmuebles necesarios o convenientes para la consecución de su objeto.

#### 2.4 Necesidad.

Debida a la expansión industrial y comercial que existe en la

(18) Ibidem. La Empresa Controladora. Cap. 4.5 pc.2.

mayoría de los países y en determinados sectores del nuestro, se prevé en años venideros la dificultad para controlar a las empresas en constante desarrollo y crecimiento, a la necesidad de establecer mecanismos de operación que permitan la disminución de la enorme carga fiscal que representa hoy un agravante en el desarrollo de una industria.

Es de vital importancia el mejorar el manejo financiero de los recursos de la empresa, crear mejoras en la comunicación de las empresas y la unificación de los objetivos hacia un fin común.

La empresa controladora constituye en nuestros tiempos un concepto relativamente nuevo en el campo de la administración de empresas.

Es por ello la importancia de ésta en los mecanismos de operación para las empresas en los problemas anteriormente mencionados y su eficiencia radica en la aplicación en las áreas vitales de la empresa, como lo son lo administrativo, financiera, legal y fiscal.

El enfoque principal de la empresa controladora radica en la optimización de los recursos existentes en la empresa, afianzando su situación y proyectándola hacia el crecimiento ordenado y coordinado.

## 2.5 Ventajas.

Las ventajas de la empresa controladora desde un punto de vista administrativo, financiero y fiscal se sintetizan a continuación:

### Administrativas;

- Centralizar las funciones de alta dirección y descentralización de la autoridad y las funciones operativas.
- Realizar mejor planeación estratégica a corto, mediano y largo plazo.
- Lograr mejor utilización de los recursos disponibles.
- Obtener mejor eficacia y productividad operativa.

## Financieras;

-La obtención de recursos propios y ajenos, mediante el máximo aprovechamiento de la estructura de capital y del apalancamiento financiero.

-La de optimización en el aprovechamiento de la asignación de recursos que proporciona el apoyo financiero mutuo en la entidad empresarial corporativa.

-La obtención de máximo rendimiento de la inversión mediante el logro de la óptima rentabilidad del capital de cada una de las empresas de la entidad empresarial corporativa.

## Fiscales;

-Diferimiento y en su caso exención en el pago de impuestos.

-Flexibilidad para asignar ingresos y aplicar partidas deducibles en la entidad empresarial corporativa.

-Logro de incentivos fiscales mediante la creación de estructuras jurídicas acordes.

-El logro de una planeación fiscal integral que permite el aprovechamiento de los beneficios implícitos y explícitos de las diversas disposiciones fiscales, tanto para las personas morales que integran la entidad empresarial corporativa, como para el elemento más valioso de una organización, el recurso humano.

## 2.6 Características.

-Permite la asociación minoritaria únicamente en aquellos negocios en que se tenga interés.

-Permite la inversión en varios giros de negocios que por ley no pueden estar en una misma entidad legal.

-Permite la diversificación de riesgos al tener los distintos negocios diferente personalidad jurídica.

- Facilita la salida de negocios en los cuales no se tenga interés al ser más fácil y barato vender acciones que vender activos.
- Facilita la concentración de grandes capitales.
- Proporciona imagen de grupo, permitiendo una posición más fuerte en negociaciones de financiamiento, compras y mercadeo.
- Facilita el apoyo económico entre un grupo empresarial.
- Permite el reconocimiento económico de ciertas operaciones entre empresas, como uso de marcas, etc.
- Facilita el proceso de identidad de la administración de cada negocio con el mismo negocio y ayuda al equilibrio responsabilidad-autoridad.
- Facilita el proceso de información, permitiendo el mayor control administrativo sobre cada negocio.

CAPITULO III

CONDICIONES PREVIAS PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA CONTROLADORA



## Condiciones previas para la creación de una empresa controladora.

Las reglas y procedimientos que deben ser elegidos, como medios estratégicos para formar una empresa controladora, resultarán del estado en que se encuentre en un momento dado el entorno económico, político y social, de los negocios en general y del juego de combinaciones de algunos elementos que en gran medida se encuentran bajo nuestro control.

Tales elementos, que generalmente estamos en posibilidad de modificar, son los siguientes:

### 3.1 Naturaleza de los negocios actuales.

El primer requisito para formar una empresa controladora es la existencia de una o más sociedades cuyo capital esté representado por acciones o partes sociales, los cuales estarán en poder de la controladora.

Lo anterior incluye sociedades y asociaciones mercantiles y civiles, de las que se espera que eventualmente produzcan utilidades o dividendos, siendo éstas las llamadas empresas subsidiarias.

Dichas entidades pueden ser en consecuencia:

Sociedad Anónima; es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones.(19)

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

(19) Ley General de Sociedades Mercantiles.

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

**Sociedad en Comandita por Acciones:** son aplicables a la comandita por acciones las notas genéricas de la comandita simple, difiere de ella en que los derechos de los socios están incorporados en acciones.

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

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

**Asociación en Participación:** un contrato por el cual una persona concede o otras que le aporten bienes o servicios, una participación en las utilidades y en las pérdidas de una negociación mercantil de una o varias operaciones de comercio.

En cuanto a dichas sociedades, el giro, actividad civil o mercantil, comprendiendo en éste último concepto de actividad industrial, comercial, agrícola, ganadera o de pesca, puede ser cualquier lícita, determinándose para efectos fiscales por la naturaleza y la fuente de los ingresos preponderantes. La preponderancia se determina a la vez por la frecuencia o por la cuantía de tales ingresos o bien por la combinación de frecuencia o cuantía.

En cambio, el giro de una controladora 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.

En el caso más común es que primero existan las sociedades que pasan o ser subsidiarias de la controladora, o bien cuyas acciones en cualquier proporción pasan a ser propiedad de dicha controladora, es posible que primero nazca la empresa que posteriormente de nacimiento o otras empresas filiales o que adquieren algunas acciones o partes sociales de nuevas empresas.

En la creación de una sociedad mercantil, la legislación mexicana reconoce una personalidad jurídica distinta a los de los socios que la integran, es por esto que las mismas tienen los atributos siguientes;

- a) Nombre, domicilio y patrimonio propio.
- b) Asimismo están sujetos a las leyes constitucionales, mercantiles y fiscales, etc.
- c) Tienen capacidad jurídica para adquirir derechos y contraer obligaciones, los cuales ejercitan a través de sus representantes, esto equivale a que pueden ser acreedoras y deudoras inclusive de sus socios, como si fueran terceros.

### 3.1.1 Análisis de la Sociedad Anónima.

Partiendo de las consideraciones anteriores nos inclinamos a realizar un breve análisis de la sociedad mercantil denominada "Sociedad Anónima", la cual es la sociedad mercantil más idónea en la formación de una institución denominada controladora, sin dejar de reconocer otro tipo de sociedades, tanto mercantiles como civiles que en un momento pueden involucrarse en dicha institución.

La sociedad anónima la define la Ley de Sociedades Mercantiles, en su Artículo 83 como la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuyas obligaciones se limitan al pago de sus acciones. De la anterior definición, podemos desprender por una parte, que es una sociedad de capitales y no de personas y por la otra que su capital está integrado por acciones.

Su denominación puede formarse libremente con la única restricción que es la que ésta debe ser diversa o la que use otra sociedad de igual naturaleza jurídica; o dicha denominación se le agregan las palabras "sociedad anónima" o su abreviatura, S.A.

Respecto a los requisitos de carácter general para la

constitución de una sociedad anónima son los siguientes:

- 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.

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

- Que se exhiba en dinero efectivo cuando menos un 20% del valor de cada acción que deba pagarse en todo o en parte con bienes distintos a numerario.

En la práctica actual las sociedades anónimas se constituyen mediante escritura pública otorgada ésta ante Notario, previo permiso de la Secretaría de Relaciones Exteriores y el cual contendrá los estatutos bajo los cuales se regirá la vida de la sociedad.

Dentro del presente capítulo se incluye el régimen bajo el cual funciona una sociedad anónima de capital variable, mencionando las obligaciones y su artículo correspondiente dentro de la Ley General de Sociedades Mercantiles, por lo que a continuación nos abocaremos a comentar lo relativo a las acciones que integran el capital social de una sociedad anónima, lo cual estimo que dentro de la empresa controladora tiene una importancia relevante.

### 3.1.2 Acciones.

Las acciones se definen como las partes alicuotas en las que se divide el capital social de una sociedad anónima, representados por títulos valor, los cuales otorgan derechos y obligaciones a los accionistas.(20)

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

Respecto a su naturaleza jurídica, podemos clasificarles como bienes muebles de naturaleza comercial y regulados por la Ley

(20) Ob. cit. Holding-Controladora, pc. 9.

General de Títulos y Operaciones de Crédito, en cuanto no estén en contradicción con lo que dispone la Ley de Sociedades Mercantiles.

La ley reconoce diversas clases de acciones, las cuales comentaremos a continuación.

a) Por su forma de circulación.

1.-Nominativas: son las que suscribe 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 insertado materialmente en el título y se inscribe dicha transmisión en el libro de registro.

2.-Al portador: son las acciones 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 pagado.

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

c) Por su valor.

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

2.-Sin valor nominal: son aquellos en los que el título que los ampara, se emite 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 limitado: 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 pudieran corresponderles a las acciones ordinarias. Esto equivale a sustituir el derecho de voto por un pago de dividendo preferenciales, tanto del decreto de dividendos, como en el reembolso de aportaciones en caso de liquidación, asimismo la ley autoriza que este tipo de acciones se les fije un dividendo superior al de las acciones ordinarias, también respecta 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: los tenedores de este tipo de acciones participan tanto en derecho de voto, como los demás derechos, con excepción del reparto de dividendos para las acciones preferentes, en un plano de igualdad.

#### e) Otro tipo de acciones.

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

Como anteriormente se anotó, 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 socios de la participación de las ganancias, sin embargo en general prevalece una igualdad en los mencionados títulos-valor y su división, generalmente en series distintas obedece a derechos y obligaciones de sus suscriptores en cuanto a su nacionalidad, antigüedad, etc.

La igualdad existe también en cuanto a su valor nominal, ya que todas las acciones deberán tener el mismo, siempre ser en cien o múltiplos de esta cifra.

Es importante anotar a quien considero la ley como legitimo propietario de una o más acciones, a este respecto, de las nominativas se reputará como dueño 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 titulo físicamente.

### 3.1.3 Derechos de los accionistas.

Estos los podemos dividir en dos clases:

a) Patrimoniales: que son el derecho a percibir las utilidades que produzca la sociedad y recibir el valor correspondiente a su participación al liquidarse la sociedad.

b) No patrimoniales: tales como el derecho de voto, a participar en la administración, a examinar el balance, los libros y los documentos de la sociedad, a solicitar que se convoque a asamblea general de accionistas, el derecho de preferencia para suscribir acciones que se emitan en casos de aumentos de capital y el derecho de retirarse de la sociedad cuando la asamblea resuelva cambiar el objeto de la sociedad, su nacionalidad o su transformación.

En forma general podemos decir que la regulación legal de las acciones es limitativa e incongruente en algunos aspectos, ya que en principio no establece sanciones o las violaciones y por otra parte no regula aspectos importantes de actualidad, como lo son las acciones manejadas a través de su bolsa de valores.

Repercusiones legales cuando un socio no quiera enajenar sus acciones a la controladora.

Al constituirse una sociedad anónima, es indispensable que existan cuando menos cinco socios y que suscriba cada uno de ellos una acción, en el caso de una empresa controladora existen dos supuestos respecto a los accionistas:

-Los socios de la empresa controladora.

-Los que son socios de una empresa subsidiaria.

En el último punto radica la problemática cuando se presenta el caso de que uno de los socios de las subsidiarias no quisiera enajenar sus acciones a la controladora, en principio el único efecto legal que presentaría cuando en las escrituras constitutivas de las empresas subsidiarias se encuentre establecido un derecho que tanto para el caso de que uno o varios socios deseen enajenar sus acciones en este supuesto, el socio de la subsidiaria tendrá preferencia antes que la controladora para adquirir acciones, por lo que sería conveniente llegar a un arreglo a fin de que el socio disidente esté conforme con el traspaso de las mismas, propiedad de otros accionistas.

Otro de los efectos sería de que el socio ajeno a la controladora, no podría aprovechar, los ventajas fiscales y financieras de la controladora limitándose a recibir un dividendo con el pago de sus respectivos impuestos.

#### 3.1.4 Capital Social.

Es menester anotar algunos aspectos legales sobre el capital social de una Sociedad Anónima.

Es capital social el patrimonio inicial de la sociedad y éste lo suscriben los socios o accionistas al construir la sociedad.

El capital puede ser:

Suscrito: es la suma que los socios se han comprometido a aportar a la sociedad.

Pagado o exhibido: es la porción del capital suscrito que se paga en el momento de la suscripción de las acciones.

En otros conceptos no jurídicos podemos clasificar el capital en:

Capital en giro o de trabajo: es el activo circulante en la actividad ordinario de una empresa.

Capital fijo: es el activo fijo, no circulante, tales como edificios, maquinarias, etc., necesarios para el funcionamiento de una empresa.

Estos dos términos netamente contables no deben confundirse en



ningún aspecto con el capital social.

El capital social puede suscribirse y pagarse en numerario o en especie y al no especificar la ley que limitaciones tiene el pago con bienes distintos a dinero, sostenemos la opinión de que pueden ser en bienes inmuebles, bienes muebles tangibles o bien intangibles tales como derechos, siempre que dichos bienes estén en el comercio.

Por último, el capital social de una sociedad anónima, es susceptible de aumentos o disminuciones siempre que no llegue a ser inferior a \$ 25,000.00 pesos.

Los medios para llevar a cabo un aumento de capital son los siguientes;

- a) Nuevas aportaciones en efectivo o en bienes por los mismos o por nuevos socios.
- b) Capitalización de reavalúos de activos de la sociedad.
- c) Capitalización de reservas a fondos de capital social, siempre que se vuelva a reconstruir el fondo de reserva legal.
- d) Reinversión de las utilidades que haya generado la sociedad.

Los requisitos legales para el aumento o disminución de capital, los analizaremos al hablar enseguida sobre la sociedad anónima de Capital Variable.

### 3.1.5 Sociedad Anónima de Capital Variable.

En una sociedad anónima al modificarse su capital social - aumentarlo o disminuirlo- es menester realizar una modificación a los estatutos sociales, para lo cual es necesario que se lleve a cabo una asamblea extraordinaria de accionistas en la cual se tome el acuerdo correspondiente, asamblea que deberá constar de acta, misma que, previo permiso de la Secretaría de Relaciones Exteriores, se protocolice por notario público y se inscriba en el Registro Público de la Propiedad.

La Ley General de Sociedades Mercantiles, prevé la posibilidad de que las sociedades mercantiles adopten la modalidad de Capital Variable, ya sea en su constitución o bien, ya constituidas se transformen.

En el caso específico de la sociedad anónima, para adoptar la modalidad de sociedad de capital variable, será necesario que la denominación vaya seguida de las palabras "Sociedad Anónima de Capital Variable" o de la abreviatura "S.A. de C.V."

Así los estatutos deberán constar:

- a) Un capital mínimo que, naturalmente no podrá ser inferior al requerido por la ley y podrá fijarse un capital máximo determinado o bien indefinido.
- b) Las condiciones que se fijen para llevar a cabo los aumentos y disminuciones del capital en su parte variable, para lo cual podrá establecerse que éstas se acuerden en una Asamblea General Ordinaria, la cual obviamente no requerirá permiso de Relaciones Exteriores, protocolización del acta e inscripción en el Registro Público de Comercio.

Los requisitos de acuerdo a la ley, deberán ser los siguientes:

- 1.- Las acciones deberán ser siempre nominativas.
- 2.- Llevar un libro especial en el cual deberán anotarse las variaciones de capital.
- 3.- Anunciar el capital máximo autorizado, sin dejar de mencionar el mínimo.

Por último los aumentos de capital podrán ser por aumento de las aportaciones de los socios, o por admisión de nuevos accionistas y las disminuciones por retiro del socio o por devolución parcial de sus aportaciones.

### 3.2 Características de los socios.

El segundo elemento que debe ser tomado en cuenta para la formación de una empresa controladora corresponde a las características de los dueños o socios que participen en las subsidiarias de la controladora.

La controladora puede ser una sola persona física (persona

física empresa), cuyo caso no se trata de una sociedad ni de una unidad económica similar a ésta; en efecto nada impide en nuestra actual legislación mercantil y fiscal que una persona física, constituya por sí misma una empresa controladora de acciones o empresas, en cuyo caso esa persona física tiene derecho a gozar de los mismos privilegios fiscales de una controladora ordinaria.

Otro caso puede ser el de la empresa controladora formada por una familia cuyos miembros se convierten en socios o accionistas integrando la entidad común como sociedad mercantil en cualquiera de las formas señaladas anteriormente.

Este es el caso típico de la controladora formada con propósitos exclusivamente de control patrimonial familiar o de protección de la unidad familiar por medio de interés económico común.

Otro caso sería el de la formación de una controladora en la que participen socios diversos y aun socios extranjeros. En estas circunstancias se presentan generalmente problemas relativos a la valuación de las acciones de filiales que son transmitidas a la empresa controladora, porque no siempre coinciden los intereses de todos los socios en la determinación del valor, o bien no todos los socios de empresas operadoras o subsidiarias están dispuestos a transmitir sus acciones a la controladora.

Problema adicional representaría, el caso de los socios extranjeros cuando las acciones o partes sociales de una controladora solo pueden ser adquiridas por sociedades mexicanas con cláusula de exclusión de extranjeros, como ocurre con ciertas ramas industriales y áreas de actividad que señala la ley sobre inversión extranjera.

### 3.3 Propósito principal.

El tercer elemento en la creación de una controladora es la definición clara del propósito que se persigue.

Es de todos conocido que está de moda formar empresas controladoras y a ello han contribuido quizá algunos promotores de seminarios que comercializan figuras jurídicas y financieras lo que por una parte provoca confusión o entusiasmo mal fundado a veces, pero que por otra produce como efecto positivo a una difusión más amplia de reglas y procedimientos financieros modernos y una inquietud por mejorar o desarrollar los negocios desde el punto de vista financiero.

La experiencia ha demostrado que los cinco propósitos más frecuentes de quienes desean formar una controladora son los siguientes: Ventajas financieras.

Planeación patrimonial personal o familiar.

Ventajas fiscales.

Ventajas administrativas.

Imagen de relaciones públicas. (21)

El orden de prioridad es variable de persona a persona y de tiempo en tiempo, pero el propósito financiero, del que el aspecto fiscal forma una parte muy importante, constituye el propósito fundamental, sin el cual no debería intentarse la formación de una empresa controladora, olvidar esta premisa en muchas cosas ha provocado errores y consecuencias costosas, que solo complican la estrategia en cada caso y se convierten en verdaderos troyanos jurídicos y financieros.

Los certificaciones jurídicas a veces son verdaderamente útiles como es el caso de redactar el objeto social de una controladora cuando ésta se constituye en sociedad mercantil.

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

### 3.4 Situación fiscal.

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

(21) Ob. cit. La Empresa Controladora, Cap. 4.9 p.c. 7.

Como es el caso más común aquel en que las acciones o partes sociales son propiedad de personas físicas antes de formar una controladora pasamos a examinarlo en detalle más adelante. Hasta ahora advertir que el problema común a estos casos lo representa el bajo costo fiscal que los socios o accionistas (personas físicas) generalmente han tenido en la adquisición de sus acciones o partes sociales. Ese bajo costo los obliga a reportar una cuantiosa utilidad al transmitir sus acciones a la controladora y por tanto generar un impuesto sobre la renta a su cargo muy elevado. La alternativa de transmitir acciones a bajo precio a la controladora no resuelve el problema, sino que el riesgo de hacer participe a la controladora de dicho costo fiscal.

Hasta 1979 resultaba mejor solución a lo anterior el obtener una autorización de la Secretaría de Hacienda, la que generalmente permite diferir a las personas físicas el impuesto sobre la renta causado en la enajenación de sus acciones o partes sociales a una controladora; según tal autorización los contribuyentes pagarían el impuesto hasta el momento en que o su vez enajenaran las acciones de la controladora, considerando que hasta entonces obtendrían la ganancia correspondiente, ya que en el caso previo solamente cambian acciones de una empresa por las de otra que se convierte en dueña de las primeras.

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

Dicho ensayo permite determinar el costo inicial y los efectos fiscales proyectados de la controladora; sobre todo debe tomarse en cuenta que no es conveniente que la controladora tenga más ingresos acumulables que los equivalentes a sus gastos deducibles, pues éstos últimos generalmente son mínimos o proporcionalmente bajos atendiendo al tamaño de sus activos e ingresos totales.

Aquí cabe advertir también que no es conveniente que la controladora tenga personal asalariado, pues éste participaría de las utilidades aún cuando resulten de ingresos no acumulables, o sea de dividendos o utilidades distribuidos por empresas filiales, según criterio sustentado por las autoridades en relación a la última resolución sobre participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas.

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

### 3.5 Conversión a controladora.

La composición de los activos de una empresa mercantil, así como sus antecedentes o su historia dan lugar a transformarla, bajo uno o más procedimientos, de los que me permito señalar los siguientes:

- Transformación o cambio de giro.
- Fusión de defusión.
- Venta de algunos activos.

a) Transformación o cambio de giro; hay empresas que de hecho son controladoras por encontrarse en el supuesto previsto en el artículo 19 fracción V de la Ley de Impuesto Sobre la Renta en vigor; éstas no necesitan más que dar aviso a la autoridad sobre su cambio de giro o actividad y cumplir lo previsto en el acuerdo del párrafo de la disposición legal antes indicada.

En otros casos, en cambio, puede resultar necesario transformar la empresa, tal vez modificando la composición de sus activos y hasta cambiando su estructura jurídica, para adaptar esos elementos a su nuevo giro o actividad desde el punto de vista fiscal.

b) Fusión y defusión: cuando se trata de varias empresas con cuyos acciones se pretende crear una controladora, es posible que ésta última nazca de la fusión de todas ellas, lo que por cierto tendría un costo fiscal mínimo para las propias empresas y para los accionistas, salvo que la empresa resultante de la fusión deba hacerse enseguida de una parte considerable de activos, especialmente inmuebles, los cuales serían quizá aportados por la empresa fusionante a nuevas empresas filiales y operadoras que ocuparían el lugar correspondiente.

La defusión, aún cuando no constituye una figura legal contraria a la fusión.

El resultado de este procedimiento es obviamente la creación de una controladora, cuyos accionistas no transmitieron ni de ningún modo afectaron sus acciones o partes sociales y a mayor abundamiento el proceso inicial de fusión, aparte de no producir ingreso gravable a los accionistas, ofrece una amplia gama de posibilidades financieras, tales como el superavit por

revaluación y capitalización del mismo en beneficio de la controladora y de sus accionistas.

c) Venta de algunos activos: la venta de algunos activos como se dijo en el punto a), de este tema, puede presentarse en muchas variantes, cuyo análisis es necesariamente casuístico, pero siempre partiendo del supuesto de que los activos remanentes en la empresa son en su mayor parte acciones o partes sociales que dan su carácter a la empresa controladora.

### 3.6 Estructura organizativa de la empresa controladora.

Como primer punto definiremos lo que se entiende por organización.

Organización es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. Existen algunos principios en que se sustenta la organización y éstos son: el de especialización, unidad de mando, equilibrio, autoridad responsabilidad, equilibrio dirección y control. (22)

En base a estos principios es que se determina la estructura organizacional, la cual integrada básicamente a través del elemento de la autoridad y la jerarquización precisa de los niveles de mando de las responsabilidades, de la dirección y del control.

De acuerdo con esto la empresa controladora realiza la estructura organizacional más conveniente en función a sus objetivos, políticas para el logro de los mismos.

La empresa controladora podrá crear tantas subsidiarias como desee, acorde con sus necesidades de proyección.

(22) Ibidem, Organización y Dirección de Empresas, pc. 43.

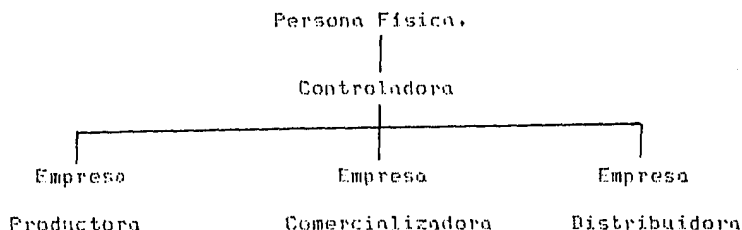
Así tenemos que el mecanismo original de creación de un controlador partiendo primeramente de uno o varias personas físicas dueñas de un negocio denominado X,S.A., constituye una controladora nombrado la empresa poseedora,S.A., esto empresa compra las acciones de X, S.A., y pasa a formar parte de la controladora.

Pero nos encontramos que X, S.A., es una empresa industrial, que además tiene actividades de producción, comercialización, transportación, distribución, asesoría, renta de maquinaria y equipo.

Estas diferentes actividades empresariales se pueden constituir a su vez en distintas empresas para un mejor manejo de los recursos, entonces realiza la creación de una empresa distribuidora, otras transportadora, comercializadora y cuantas empresas sean convenientes y éstas, venderán sus acciones a la controladora que repercutirá en una serie de beneficios por las transferencias de gastos de empresa a empresa

La otra opción es la compra de acciones de diferentes empresas de acuerdo a las ofertas de mercado que nos lleva al control de las mismas.

El mecanismo puede ser resumido de la siguiente manera:





## Estrategia de desarrollo;

La función básica de una empresa controladora es la creación de centros de utilidad independientes en un desarrollo individual con sus propias actividades administrativas y técnicas o productivas aunque interrelacionadas en cuanto a la transferencia de actividades o servicios de una entidad a otro.

Además en un intercambio de información interempresarial para una mayor aportación al objetivo común que se persigue en la empresa una generación de utilidades.

De esta manera a través de las subsidiarias se consigue una dilución en los pérdidas, es decir, si se tratase de una sola entidad en caso de quiebra sería una quiebra absoluta o partir de la creación de subsidiarias la pérdida sería parcial y no representaría una merma importante en el funcionamiento de la entidad.

Aunque se estime probablemente está hipótesis, ya que al asumir la controladora el dominio de las empresas subsidiarias que aunque independientes en su funcionamiento no lo son en el poder de decisión, es factible detectar las fallas que se presentan y que pueden ser vigiladas a través de comisiones técnicas en forma de sociedades civiles, que emanan de la misma controladora y que pueden ayudar al óptimo rendimiento de las mismas, sin influir aparentemente en el manejo de las subsidiarias y que pueden brindar una información veraz a la controladora del desenvolvimiento.

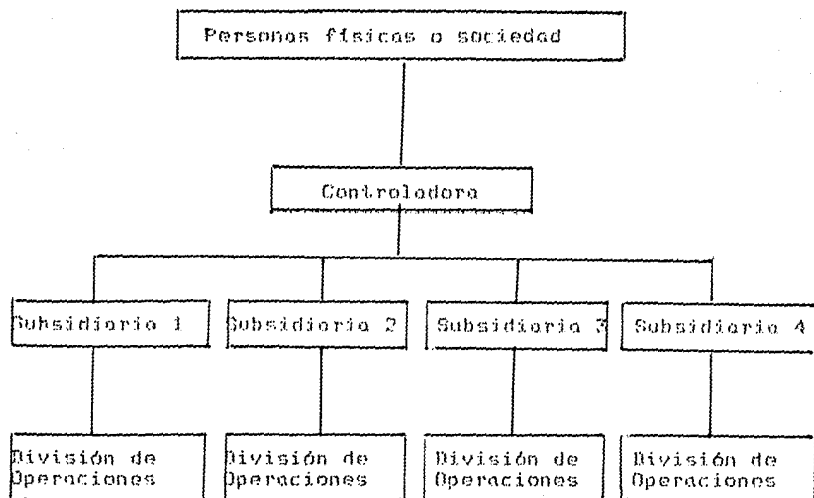
La creación de estos centros de utilidad dependerá de un análisis de los áreas en crecimiento acelerado o convenientes de una descentralización o bien de la conveniencia financiera y fiscal de separarlas y lograr una mejor transferencia de fondos.

## Organización de una empresa controladora.

La organización de la empresa controladora va a surgir sea de personas físicas individuales, ya sea dueñas de una empresa o

poseedoras de ciertos bienes de valía considerable que prefieren disfrazar los ingresos a través de este sistema, también pueden ser organismos gubernamentales que para un mejor control de sus funciones de servicio se ramifican bajo el control de la controladora; estos entes constituyen la controladora a través de la venta de las acciones de su propia empresa original; o bien mediante la compra de acciones de otras empresas y éstas pasan a ser controladas por la controladora llamándose subsidiarias en sus propias divisiones operativas según la actividad a la que se dediquen, (Gráfica 1).

Gráfica 1. Estructura de una empresa controladora.



## Controladoras integrales y sectoriales!

En el diagrama de organización podemos apreciar el conjunto que constituye un sistema jerárquico en cuyo vértice se encuentra el ente matriz y en la base empresas operativas o subsidiarias, cuya omplitud y composición dependerá del alcance que las directivas de la controladora quieran dar a esta concentración de empresas; es decir depende de si lo que pretende reintegrar son sectores productivos, comerciales, distribuidores determinados, o la totalidad de las empresas comerciales o industriales manejadas por la controladora; en éste sentido puede existir controladoras integrales o controladoras sectoriales. El primer tipo comprendería empresas que operan en más de un sector productivo, pudiendo agrupar igualmente sociedades civiles y empresas financieras, las primeras para otorgar consejo y asesoría y las segundas para la financiación de grupo, es decir, se dedican las empresas productivas a múltiples actividades y pueden ser respaldadas por otras subsidiarias comunes o las empresas productivas que se dediquen al almacenamiento de materias primas, comercialización de los productos manufacturados por las empresas productivas, distribución en los áreas para ventas, transportación de los productos, arrendamiento de la maquinaria para la producción y equipos accesorios.(23) Todas estas subsidiarias recibiendo la asesoría y consejo de las sociedades civiles y los servicios de beneficio de la asociación civil orientas de pago de impuesto y con la ventaja de la fluidez en las operaciones por la descentralización de las funciones involucradas.

(23) Constitución de una Empresa Controladora. Seminario de Investigación. Universidad la Salle, J. Carlos Gonzalez, Vicente de J. Fernandez, México, D. F. 1981, pc. 2

La controladora sectorial engloba a una empresa productiva o empresas productivas dedicadas a una actividad específica y respaldada igualmente por subsidiarias que realizan las actividades anteriormente mencionadas.

Por su parte la controladora integral debido a la gran magnitud de sus operaciones a realizar tiene a su vez que organizar internamente empresas que operen en un mismo sector productivo debido muchas veces a la imposibilidad de los subsidiarios de satisfacer las necesidades de la subsidiaria productiva por el crecimiento de la misma, entonces de esa empresa productiva se inicia el llamado subcontroladora convirtiéndose en una controladora de controladoras, es decir, de esta subsidiaria se creará otra controladora con los subsidiarios necesarios para llevar a cabo sus funciones optimizando los recursos; los mecanismos de operación serán exactamente los mismos, pero la decisión final de las actividades a efectuar estarán en manos de la controladora mayor.

En este caso explicado prevalecerá el criterio de una decisión unitaria, en tanto que en los controladores sectoriales los encauzados de una actividad productiva específica prevalece el criterio de una dirección múltiple.

Los criterios de formación de controladoras integrales o sectoriales dependerán de las posiciones que gocen las controladoras dentro del mercado, así como el ritmo de crecimiento de las empresas productivas de la situación económica en el momento actual, de las políticas gubernamentales económicas (principalmente fiscales), del apoyo financiero que gocen las controladoras, de la conveniencia de creación de nuevas secciones productivas, de la cantidad y calidad del personal capacitado para llevar a cabo las funciones entre otras actividades.

Gráficamente señalaremos cuando se trate de una controladora integral, sectorial y cuando se derive de una controladora integral a una subcontroladora.

#### Controladora integral:

Como ya se mencionó la controladora integral son aquellas empresas que operan en más de un sector productivo pudiendo agrupar igualmente sociedades civiles y financieras.

Como podemos apreciar en la gráfica 2 existen dos empresas productoras subsidiarias la primera y la segunda que llamamos S1 y S2, las cuales tienen una interrelación con las otras subsidiarias que llamaremos S3, S4, S5 y S6 partiendo de estas premisas tenemos que S1 tendrá relación con S3, S4, S5 y S6

además de con la controladora C1, S2 tendrá relación con S3, S4, S5 y S6 además con la controladora C1.

Como se puede observar entre S1 y S2 no existe una relación aparente debido a que realizan actividades productivas distintas, sin embargo con las demás subsidiarias si existe una interrelación independiente de S1 y S2 ya que las demás empresas pueden llevar actividades de comercialización, distribución y transportación para ambas empresas productoras.

La controladora tendrá relación igual a C1 con S1, S2, S3, S4, S5 y S6 debido a que por tener la preponderancia en acciones sobre sus subsidiarias tiene el poder de tomar la última decisión respecto a actividades a efectuar.

Se considera una controladora integral como está constituido por las empresas productoras que desarrollan actividades distintas no obstante se encuentran controladas por la controladora.

#### Controladora sectorial:

Engloba o empresa o empresas productivas dedicadas o una actividad específica.

En este caso observamos en la gráfica 3 una ligera variación con respecto a la gráfica anterior; contamos ahora con tan solo una empresa que se dedica a una actividad productiva que llamamos W, es decir empresas pertenecientes a un mismo sector de acción, a que la subsidiarias S tienen una relación recíproca con todas, es decir, S1 va a estar relacionada con S2, S3, S4, S5 y S6 además de con la controladora C1; y la controladora C1 estará relacionada con S1, S2, S3, S4, S5 y S6.

Gráfico 2. Controladora Integral.

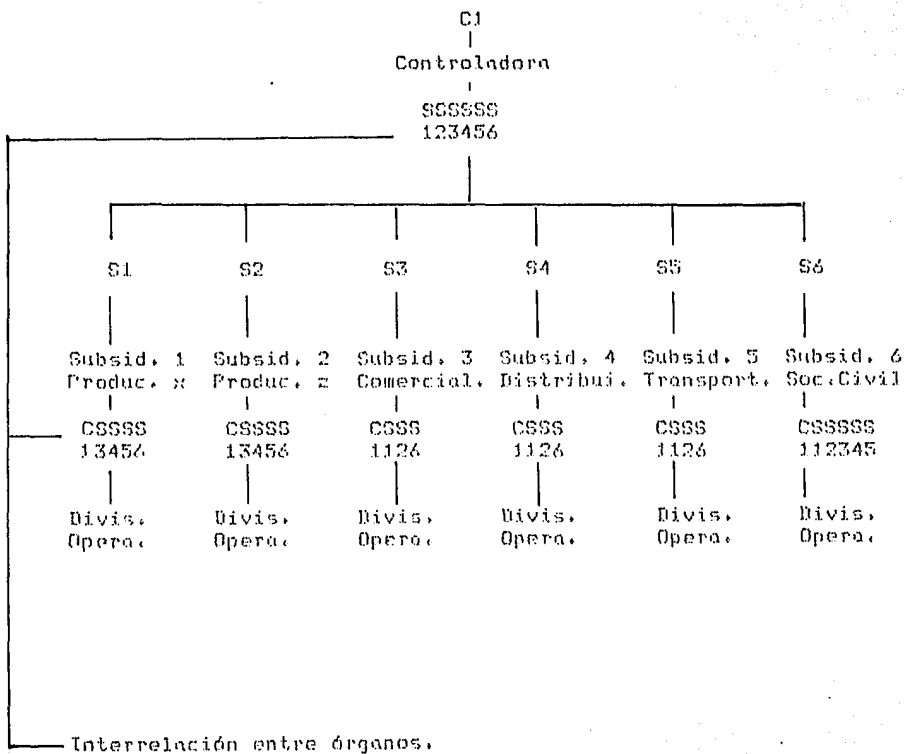
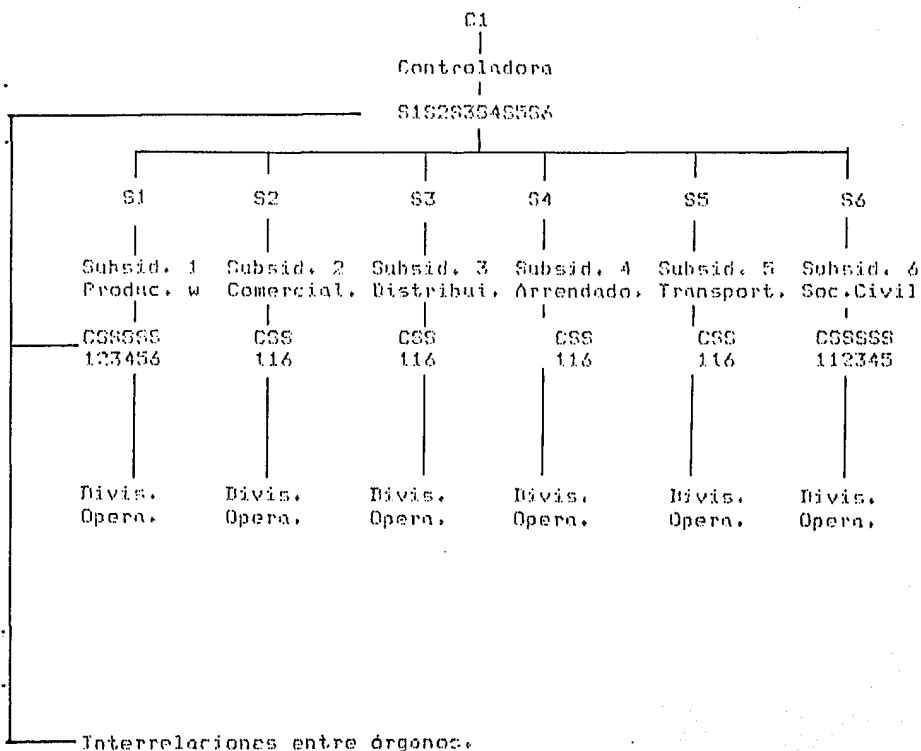


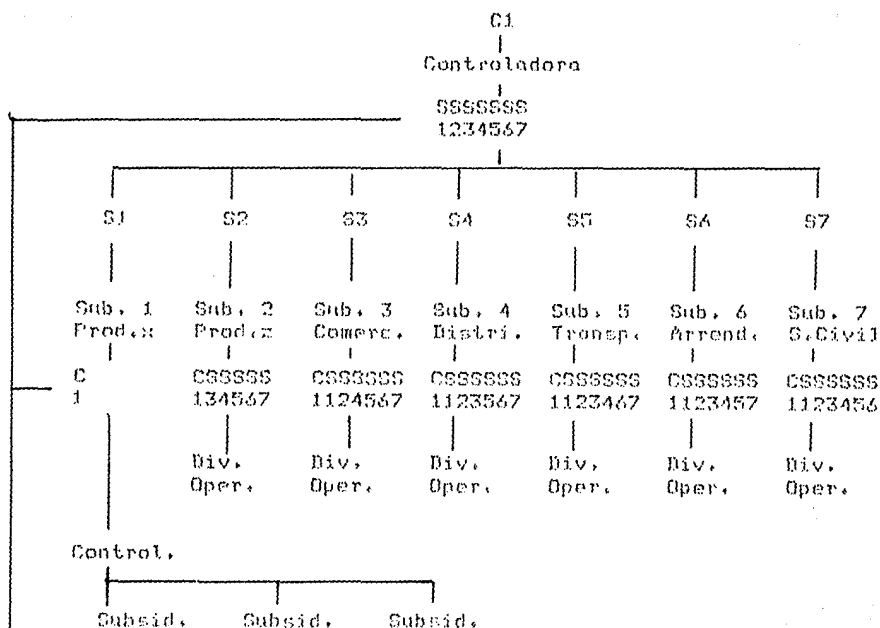
Gráfico 3. Controladora Sectorial.



Derivación de una controladora integral a una subcontroladora:

Como observamos en la gráfica 4, se sigue la misma secuencia de interrelaciones entre S2, S3, S4, S5 y S6 y C1, con excepción de S1 (Productora X), que su ritmo de crecimiento lo hizo cambiar su rumbo ya que las demás subsidiarias ya les era imposible atender las necesidades de C1, ésto optó para su mejor funcionamiento subdividirse de nuevo y crear otra controladora con sus empresas subsidiarias cambiando su nombre debido a su transformación en controladora pero no obstante sigue dependiendo de la gran controladora en lo toma de decisiones finales.

Gráfica 4. Derivación de una controladora integral a una subcontroladora.



Interrelaciones entre órganos.



### 3.7 Relaciones interdisciplinarias.

La articulación del conjunto opera fundamentalmente en base a las relaciones que se establecen entre el ente matriz, con las unidades operativas de la base.

El nexo que une los entes operativos con el ente matriz se materializa mediante dos tipos de relaciones que coexisten simultáneamente: jerarquía y tutela. Ahora bien, antes de entrar a establecer el contenido de estas relaciones, es conveniente aludir aunque sea brevemente, a la problemática conceptual que ambos términos plantean así como la naturaleza y autonomía que a los entes administrativos descentralizados les es conferida, ya que a falta de definición normativa de estas expresiones, tan usualmente manejadas, ha habido distintas aplicaciones e interpretaciones prácticas y en la propia doctrina administrativa no existe un acuerdo unánime sobre las mismas.

Con esto se pretende aclarar el sentido con que tales términos serán utilizados en el tema que analizamos.

#### Concepto de Jerarquía y Tutela.

Tradicionalmente la distinción entre ambos conceptos se establecía en base a la distinción entre órganos y personas. Se afirmaba que la jerarquía es la relación de subordinación que existe entre órganos de una misma persona y la tutela el nexo o relación de dependencias entre personas distintas.

Por lo tanto y de acuerdo con este criterio los entes creados por la controladora para desarrollar actividades en forma descentralizada estarán unidos en organismos asesores de la controladora como serían las sociedades civiles y asociaciones civiles por una relación de tutela. En realidad el menor o mayor grado de tutela o de dependencia de los distintos ordenamientos han ido estableciendo, normalmente varían de acuerdo a la forma utilizada en la creación del ente.

Ahora bien, una de las notas que diferencian la relación de jerarquía y tutela, es la referente al poder de dirección y control; se dice que el ente tutor no puede dar órdenes o directrices vinculadas al ente tutelado, solo podrá asesorarle, inspeccionarle u orientarle; por el contrario en la relación de jerarquía el superior ostenta un poder de dirección por medio de órdenes vinculantes con el consiguiente deber de obediencia por el inferior.

## Relaciones de jerarquía.

La directriz vendría a ser el instrumento básico para ejercer la supremacía que le corresponde a la administración sobre el conjunto de empresas agrupadas por la controladora y debe contener la indicación de los fines que ellas deben perseguir con la expresión de los medios que han de ser utilizados.

En cuanto a su proceso de elaboración, se debe abogar por que la directriz sea el producto de una verdadera congestión; se señala la conveniencia de que ésta no exprese la decisión unilateral de órgano que tenga el poder de decidir, sino que sea el fruto de la confluencia de opiniones de quién decide y de quién tiene la obligación de cumplir.

Por lo general debe referirse a las cuestiones de especial trascendencia para la realización de los objetivos económicos fijados, pues aquellos que afecten a la administración ordinaria son de competencia exclusiva del ente matriz.

## Relaciones entre el ente matriz y las empresas subsidiarias.

Las relaciones entre el ente matriz y las empresas subsidiarias son aquellas típicas en las cuales el poseer un ente matriz el paquete accionario total o parcialmente, puede en su calidad de accionista, asegurar la función de dirección y control sobre el conjunto de empresas, lo cual implica la traducción y concentración en programas específicos, de las directrices impartidas a nivel superior, la acción económica de cada empresa exige un marco amplio y flexible no solo desde el punto de vista financiero, sino también en materia de bienes, contratos, recursos, personal. Esto debe serles otorgado dentro de los límites, garantías y controles que debe presidir siempre la actividad de cualquier ente.

Corresponde al ente matriz asegurar el sistema de existencias y garantías, impulsando de manera simultánea y coordinada la acción de todo conjunto, para lo cual debe contar en todo momento con los instrumentos necesarios para llevarlo a cabo.

#### CAPITULO IV

#### ASPECTOS LEGALES DE LA EMPRESA CONTROLADORA.

#### 4.1 Refinición legal de empresa controladora.

La empresa controladora desde un punto de vista legal se puede definir como una sociedad que teniendo integrado su capital por acciones de otras sociedades, ejerce sobre las mismas una potestad de dominio. (24)

Se dice que es también la sociedad que domina o otra por la posesión de sus acciones o participaciones sociales.

#### 4.2 Caracterización jurídico de la controladora.

La caracterización jurídica de la empresa controladora está dada en dos fundamentales regímenes, uno el mercantil, el cual está dado por la flexibilidad en tipos de asociación y sociedades que pueden ser útiles para la generación de dividendos en la empresa dependiendo de la actividad a la que se dedique y dicho régimen mercantil fue expuesto en el capítulo anterior, por lo que ahora mencionaremos lo referente al régimen civil, encontrando en el código civil los artículos 2670 y 2735, que establecen, que las personas morales se pueden agrupar como: sociedades civiles, asociaciones civiles, ya que este tipo de sociedades, dentro de régimen mercantil como en el civil jugarán un papel principal dentro de los mecanismos de operación de las empresas controladoras, vamos a definir las en sus funciones esenciales.

Son sociedades mercantiles según el código de comercio, los que realizan todo tipo de actos de comercio, atendiendo a los siguientes elementos;

Sujeto.

Objeto.

Intención.

(24) Ob. cit. La Empresa Controladora, Cap. 4.2 pc. 2

Atendiendo al sujeto; los artículos 3 y 4 del código de comercio nos mencionan que las sociedades mercantiles desarrollarán actos de comercio siempre.

Atendiendo al objeto; el artículo 75 nos especifica que no importa la persona que lo realice, sino que tiene el carácter de acto de comercio si se ajusta a las disposiciones señaladas como acto de comercio en este artículo.

Atendiendo a la intención; si el acto se realiza con un carácter civil o mercantil.

#### 4.3 La controladora como grupo empresarial.

La empresa controladora como grupo empresarial la podemos definir como el conjunto de empresas unidas a través de propiedad de acciones votantes.

Teniendo las empresas controladoras elementos que son dos sociedades una la controladora y otra la subsidiaria.

Su clasificación puede ir de acuerdo a su actividad que pueden ser empresas industriales, comerciales, de servicio y asociaciones civiles, así como empresas financieras que ejercen control únicamente. Su clasificación también puede ir de acuerdo a su estructura, siendo las formas comunes de estructuración la controladora integral y la controladora sectorial.

#### 4.4 Naturaleza jurídica.

De acuerdo a su naturaleza jurídica la empresa controladora, es una persona moral, mercantil, distinta a la subsidiaria, con obligaciones, derechos, patrimonio, domicilio, nacionalidad propios.

La controladora responde a sus actos y sus contratos, pero no a las deudas y obligaciones contraídas por sociedades de las cuales es socio.

#### 4.5 Objetivos legales de la controladora.

Dentro de los principales objetivos legales encontramos:

- a) Lograr mayor control legal de operaciones.
- b) Institucionalizar esquemas legales de organización versátil y simple.
- c) Optimizar la función legal de las empresas.
- d) Cubrir obligaciones fiscales del grupo en lo que estrictamente corresponda.
- e) Aprovechar beneficios fiscales.
- f) Apoyar bursatilidad de acciones del grupo.

#### 4.6 Otras características.

Dentro de otras características encontramos:

**Objeto social:** adquirir, comprar, enajenar o suscribir todo clase de acciones; encargarse por cuenta propia o ajena de la administración de todo género de empresas.

**Patrimonio:** que son las acciones y los ingresos por dividendos.

**Control:** como lo es la dirección, administración, las políticas, la vigilancia y la unidad de decisión.

CAPITULO V

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA CONTROLADORA.

## 5.1 Definición.

La empresa controladora desde el punto de vista administrativo, es la dictadora y controladora de todas las políticas, estrategias, planes y sistemas y evidentemente de los objetivos de las unidades que de ella dependen, para cada una de las áreas funcionales que la integran, orientando básicamente a la toma de decisiones. (25)

## 5.2 Objeto.

Administrativamente la empresa controladora tendrá una centralización de las decisiones de grupo, debe de considerarse como la idea misma en la creación de una empresa controladora.

El poder llevar el ciclo administrativo del grupo de empresas como un todo dará a la controladora una visión completa de cada una de las empresas en lo independiente y a la vez la posibilidad de conjuntarlas para lograr una coordinación de un crecimiento conjunto.

La empresa controladora llevará la pauta de las necesidades del grupo, requiriendo que todas las empresas se apoyen y ayuden en su estructura de crecimiento.

En el momento que una empresa del grupo sea considerada como apoyo de los demás sin posibilidades de crecimiento, estaremos en la creación de una controladora deficiente, ya que estamos ahogando las posibilidades de desarrollo de una empresa en base al sacrificio de ésta para el crecimiento y desarrollo de otra empresa integrante del mismo grupo.

Podemos determinar que el objetivo de la empresa controladora en el aspecto administrativo será el de coordinar las decisiones de un grupo determinado de empresas en un solo centro de decisión.

(25) Ob. cit. Holding-Controladora, p. 41.



### 5.3 Proceso Administrativo.

Es importante que la parte administrativa de la empresa controladora se encuentre perfectamente estructurado.

Con la controladora se logra disminuir el conflicto existente entre la delegación de autoridad y responsabilidad, ya que al definir los objetivos, pólíticas, 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 las direcciones de las unidades reguladas, las cuales deben tener claramente definidos los objetivos, tanto en lo individual como los de la controladora, porque solo así cumplirá con la función planificadora de esta última.

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

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; que conforme a la información obtenida definirá clara y explícitamente los objetivos, elaborará los planes tendientes a alcanzarlos a través de la programación de la estructura organizativa requerido, que los procedimientos y métodos necesarios y sobre todo, a la coordinación de las tareas y actividades de cada una de las áreas que integran la unidad.

En síntesis, la dirección de la controladora tratará de ocuparse de la provisión 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 las posibilidades para remediarlas.

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

#### 5.4 Ventajas administrativas en la empresa controladora.

- Estandarización de objetivos y políticas.
- Es el centro de los sistemas operativos.
- Mejor planeación estratégica a corto, mediano y largo plazo.
- Mejor utilización de los recursos disponibles.
- Mayor eficiencia y productividad operativa.
- Mayor coordinación de las actividades.
- Lograr un equilibrio y balance de o entre las fuerzas productivas.
- Es la resolutoria de grandes decisiones empresariales.
- Centraliza las funciones de alta dirección y descentraliza la autoridad y las funciones operativas.
- Define características básicas del personal clave para cada unidad y actúa como motivadora.

#### 5.5 Sugerencias administrativas a implementar.

La controladora estaría administrada por un consejo de administración, integrado tentativamente por un presidente, secretario, tesorero y vocales, correspondiendo a alguna de estas personas la dirección general.

La controladora controlará a todas las unidades a través de su Asamblea o de su Consejo de Administración, dictando las políticas que regirán la vida de las mismas, el nivel de fijación de metas para cada una de ellas, marcando el encuadre organizacional y los límites de autoridad de sus funcionarios.

Cada unidad contará con su propia organización y administración,

e inclusive, con su propio Consejo de Administración , si éste es necesario para un buen funcionamiento de la unidad o para el cumplimiento de los forms legales.

Como nivel jerárquico inmediato y dependiendo del consejo de administración, la controladora tendrá la dirección general que estará formada por un director general y personal bajo sus órdenes.

El director general tendría la facultad y limitaciones que le sean asignadas por la Asamblea de Accionistas o el Consejo de Administración.

El director general sería el encargado de ejecutar y vigilar el cumplimiento de las decisiones tomadas por el consejo de administración, asimismo deberá ser conducto por el cual las unidades presentarán las iniciativas que deban ser estudiadas por el consejo de administración de la controladora.

Todas las decisiones trascendentales, así como los proyectos de inversión de cada unidad, serán consultados para su aprobación y asesoramiento con la dirección general de la controladora, quién recogerá hasta el límite de sus facultades o llevará el asunto al consejo de administración debidamente documentado.

Todas aquellas cuestiones que lleguen al director general y que por la limitación de sus facultades deberán pasar al consejo para su decisión , serán estudiadas y discutidas por este órgano en forma colegiada hasta llegar a una decisión.

Una vez tomada la decisión, el Consejo la comunicará al director general, éste a su vez, a la unidad correspondiente, vigilando su ejecución.

Cualquier observación o iniciativa presentado por el Consejo de Administración, o director general a la controladora de las unidades, deberá hacerse a través del órgano máximo de dirección de la unidad afectada.

El director general ordenará los estudios que crea necesarios sobre cada una de las unidades o de los proyectos que ésta le presente, cuyos resultados les hará llegar al Consejo de Administración para la toma de decisiones.

Ejercerá como representante del Consejo, una supervisión constante sobre los negocios de las unidades, procurando no interferir en forma alguna con los distintos niveles de operación de los controladores.

Se recomienda no tener personal directamente empleado por la controladora, por lo que la dirección contrataría con alguna empresa prestadora de servicios la ejecución de todas las labores ordinarias de la controladora, procediendo de igual forma a la contratación externa de todos aquellos servicios que le sean solicitados por las unidades.

Los políticas administrativas en todos los negocios serán independientes; es decir serán dictadas por la controladora y acatadas por cada unidad.

CAPITULO VI

ASPECTOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA CONTROLADORA.

#### 6.1 Concepto de empresa controladora desde un punto de vista financiero.

La empresa controladora, es una sociedad mercantil controladora de la mayoría de las acciones de empresas comerciales e industriales que tienen entre ellos un común elemento, el ser parte de un grupo de negocios, aunque individualmente pueden tener un distinto giro, con apoyo financiero y operacional mutuo, que ejerce no únicamente en forma legal y contable, sino operacional y financiero, recibe fondos de todas las subsidiarias, los distribuye entre las mismas conforme al mejor interés a largo plazo del grupo que encabeza lo controladora cuyo objetivo es la obtención y reinversión de utilidades con énfasis en la planeación integral a largo plazo.

#### 6.2 Objetivos.

El objetivo de la formación de una controladora 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 eficientes y ofreciendo a sus accionistas y proveedores de recursos, un vehículo más diversificado y seguro de sus inversiones. (26).

Dentro de los principales objetivos encontramos:

- Lograr la unidad corporativa y el control más eficaz y flexible del capital de las unidades del sistema.

(26) Ob. cit. La Empresa Controladora. Cap. 4.5 pá. 1

- Acelerar el crecimiento del grupo sobre bases sólidas a través de ampliaciones a las empresas existentes o por la creación de nuevos negocios mediante la inversión atinada de las utilidades obtenidas.
- Dar a cada una de las unidades del sistema de empresas, el mayor valor en el mercado, tanto en lo individual como en grupo.
- Facilitar la planeación financiera a mediano y largo plazo.

### 4.3 Ventajas.

Dentro de las principales ventajas financieras que logra un grupo de empresas mediante la constitución de una empresa controladora son:

- Una mayor posibilidad de obtener capital de accionistas o acreedores.
- Se diversifican riesgos.
- Manejo administrativo ( financiero, planeación, recursos humanos, legal, control, etc. ), centralizado.
- Facilita la consolidación de capitales, que si son mexicanos impulsarán sin duda más eficientemente los negocios de alta y mediana proyección de la iniciativa privada, como es fácil contemplarlo en los diferentes grupos industriales existentes en distintos puntos del país.
- Se reduce el riesgo y se maximiza el rendimiento.
- La imagen corporativa ante terceros, permite una identificación más amplia y la contratación de mejores créditos, en monto, tasa y términos de pago.
- Fuentes diversas de financiamiento a través de la emisión de obligaciones de venta de determinado número de acciones de las subsidiarias o de la misma controladora, o bien emisiones de acciones preferentes.
- Se adquieren fuertes economías de escala, ya que al centralizar diversas funciones de las empresas se logran ahorros sustanciales en costos y gastos teniendo como consecuencia mejores utilidades.

por las contribuciones marginales a los costos fijos preponderantemente.

-Las decisiones de inversión son orientadas según la política corporativa de integrar o diversificar al grupo, identificando las mejores alternativas disponibles.

- Se logra piramidar la inversión, ya que las controladoras al recibir fondos de los unidades del sistema de empresas, tienen la libertad y facilidad de distribuirlos entre el resto de las unidades en donde sea necesario, por circunstancias imprevisibles o bien, por tener un proyecto de inversión interesante, integrando así la estructura del capital de las empresas.

- El riesgo de las inversiones estará diversificado convenientemente, al exponer en una empresa determinada solamente parte del patrimonio total de la controladora.

- Permite una planeación estratégica a largo plazo, ya que la controladora va a tener el cerebro de definición anticipada de lo que cada una de las unidades logrará en el transcurso del tiempo además de ello, establecerá las bases de como lograrlo.

-Las posibilidades de crédito externo para el grupo de empresas se amplía en lo general, al presentar una situación financiera más firme y más fielmente representada por la consolidación de estados financieros.

- Reducción del costo de capital porque al ser dinero de la misma familia puede ser liquidado con menores presiones que si se adquiere de instituciones ajenas con tasas de interés más elevado.

- La controladora puede ir obteniendo poco a poco las acciones de las unidades del sistema de empresas, de tal manera que no ejerce presión en el mercado, evitando que el precio de la acción se desplome, éste es el caso de unidades ya controladas, pero también es aplicable para acciones de las nuevas unidades que se integran al sistema.

- Se obtiene mayor capacidad de pago al unir la generación operativa de las unidades que para efectos crediticios es muy importante.

- La mayor liquidez se da, ya que la controladora captará los ingresos de todas las unidades del sistema para después proporcionárselo a aquella que requiera efectivo.

-Mayor apalancamiento financiero, ya que al poseer acciones de otras empresas y deberlos, hará que el apalancamiento sea favorable, siguiendo el criterio de cuando el rendimiento del activo supera el costo de la deuda y cuanto mayor es el factor de apalancamiento, tanto mayor es la tasa de rendimiento de las acciones comunes.



#### 6.4 Posibilidades de financiamiento.

Existen dos fuentes de financiamiento para las empresas y para las también llamadas controladoras, éstas son:

Fuentes internas, dentro de las cuales encontramos:

- 1.- Reinversión de utilidades.
- 2.- Depreciaciones y amortizaciones.
- 3.- Desinversión.
- 4.- Aumento de capital.

Fuentes externas, dentro de las cuales encontramos:

- 1.- Papel comercial.
- 2.- Créditos bancarios; locales,  
extranjeros.
- 3.- Fondos de fomento o redescuento.
- 4.- Emisión de obligaciones.
- 5.- Arrendamiento financiero.
- 6.- Factoring.
- 7.- Participación en el capital de riesgo.
- 8.- Créditos a proveedores.
- 9.- Anticipos de clientes. (27)

(27) Ob. cit. Holding-Controladora. p. 56

Todos estaremos de acuerdo en que el mayor problema al que se enfrenta el financiamiento de una empresa es tener liquidez y una adecuada rentabilidad atractiva para que el inversionista no retire su capital de la empresa.

Una de las maneras de poder solucionar esos problemas es el no incurrir en altos costos o cuando menos poder reducir los existentes.

Como se mencionó anteriormente existen dos fuentes de financiamiento, las propias o internas y la ajena o externa. Las propias están reguladas por el nivel de utilidades que se obtiene en su periodo sumado a la depreciación y amortización también del ejercicio. Claro existen otras más que se consideran propias pero no generadas por la operación propia y me refiero, por ejemplo, a la venta de algún activo fijo.

Como fuentes ajenas o externas, tenemos a los proveedores, instituciones de crédito, (banca, empresas hipotecarias, financieras, etc.), fondos de redescuento, etc., cada una con tasa de interés diferente y es aquí donde centraremos nuestro análisis.

Un proveedor da actualmente un X porcentaje de descuento por pronto pago; descuento que muchas empresas no aprovechan por no tener liquidez, la banca variará su interés de acuerdo al tipo de crédito concedido y evidentemente revisable con cierta periodicidad de acuerdo al CIP Bancario (Costo porcentual promedio de Banco de México), independientemente del costo que ya tiene cada una de los créditos tradicionales, siendo los más comunes el préstamo directo, descuento mercantil, préstamos de habilitación o avío, préstamo refaccionario y préstamo hipotecario industrial.

El gobierno federal ha creado unos fideicomisos con el fin de motivar el desarrollo industrial, fideicomisos que como fiduciario ha sido Nacional Financiera, S.A. y el Banco de México.

#### Fondos de fomento;

Estos fideicomisos constituyen los fondos de fomento, unos operan como fondos de redescuento y otros de promoción, a los primeros se les conoce como 'banca de segundo piso' y es requisito que el empresario acuda a ellos por intermediación de un banco comercial a los cuales se les denomina 'banca de primer piso'.

Dentro de los principales fondos de fomento encontramos;

- Fondo de garantía y fomento a la industria mediana y pequeña, (FOGAIM). Que está destinado a empresas medianas y pequeñas que transformen y elaboran productos.
- Fondo de equipamiento industrial.(FONEI). Está destinado a proyectos industriales de exportación o para sustituir importaciones.
- Fondo nacional de fomento al turismo.(FONATUR). Para empresas turísticas.
- Fondo de garantía y fomento para la agricultura, ganadería y avicultura.(FIRA). Destinada para productores agropecuarios de bajos ingresos.
- Fondo para el fomento de la exportación de productos manufacturados.(FOMEX). Destinado a empresas industriales que exportan o sustituyen importaciones.
- Fondo nacional de estudios de preinversión.(FONEP). Para estudios de preinversión y factibilidad que se apoyen los proyectos de las empresas.
- Fondo nacional de fomento industrial.(FONIN). Aportaciones temporales al capital social de las empresas, ya sea para una nueva o para la ampliación o mejora de una ya existente.
- Fideicomisos de conjuntos, parques, ciudades industriales y centros comerciales.(FIDEIN). Para la creación de infraestructura para el desarrollo industrial en zonas específicas.
- Fondo de garantía y apoyo a los créditos para la vivienda.(FOGA).Financiamiento para empresas constructoras para la construcción de viviendas de interés social.

#### 6.5. Evaluación bursátil.

El análisis bursátil de la empresa controladora reviste una característica especial, por cuanto se refiere a determinar que tanto de la utilidad proviene de la capacidad generadora de la organización del grupo y que tanto de la misma utilidad se deriva simplemente de una acumulación de utilidades, principalmente por adquisiciones y/o fusiones de empresas.

Las controladoras en México, creadas por la capacidad empresarial mexicana, tienen una situación favorable comparado con las regulaciones que en otros países existen para este tipo de empresas.

La valuación de las acciones puede hacerse:

a) Valuando las utilidades de la empresa mediante la aplicación de múltiplos.

b) Valuando bursátilmente el patrimonio. ( Valor bursátil más una prima ).

En la valuación de acciones hay que tomar en cuenta si se trata de empresas en crecimiento. La gran mayoría de los empresas en México se encuentran en un mercado de crecimiento natural. Se estima que el problema estará alrededor de contar con recursos humanos calificados y suficientes.

Las empresas controladoras serán las que menos problemas tengan con la dilución de utilidades por acción, debido a que mientras un proyecto comienza a generar utilidades, ya se tienen otros que arrancarán en breve tiempo y otros más que generarán utilidades más adelante y así sucesivamente. Esta situación se deriva del hecho de que teniendo 'N' subsidiarios es lógico que existan N + 1 proyectos.

En empresas no controladoras que emprenden proyectos, el inversionista tiene que esperar cierto tiempo para la generación de utilidades y consecuentemente para que la utilidad por acción crezca.

En otros países en que los controladoras no tienen crecimiento, se pueden llevar a cabo adquisiciones de empresas, que pueden inducir a que la utilidad por acción se distorsione. Este factor no se presenta en México, por lo menos de manera importante.

Una de las ventajas que ofrece la inversión por acciones de empresas controladoras, es su diversificación en cuanto a productos o mercados. Una empresa es más atractiva en cuanto a que no depende de un solo producto, mercado, cliente, sindicato, etc., y muchas controladoras con esta convicción han anunciado sus planes de diversificación.

En este sentido es particularmente relevante para el analista financiero saber si estos planes se han cumplido.

Por cuanto se refiere a la información financiera, en el caso de las empresas controladoras reviste particular importancia la reexpresión de estados financieros, principalmente por los

distintos métodos utilizados para valuar los diferentes renglones del estado de situación financiera y del estado de resultados.

#### 6.4 Consolidación de estados financieros.

Este inciso tiene la finalidad de introducirnos en la consolidación de los estados financieros, presentando su objeto y naturaleza, las empresas que deben consolidarse, los requisitos y restricciones existentes, el proceso de consolidación y algunos otros conceptos derivados de éstos; los cuales son importantes para adentrarnos en la problemática de la consolidación de estados financieros.

##### 6.4.1 Concepto.

Muchos autores han definido los estados financieros consolidados; algunos de ellos con criterios un poco diferentes pero siguiendo siempre una misma línea. A continuación se presentan algunas definiciones:

Dikerson define el balance consolidado de la forma siguiente:

El balance consolidado representa la verdadera situación de todo el grupo de las empresas que lo integran en relación con el mundo exterior y por tanto no es el balance de una sociedad sino de una situación actual, después de eliminar todas las relaciones existentes entre las empresas agrupadas. (28)

En el mismo sentido es la afirmación de Kohler, que dice:

Los estados financieros consolidados son aquellos que presentan la posición financiera y los resultados de operación de dos o más empresas asociadas como si ellas fueron una sola organización. (29)

De las definiciones antes citadas, podemos establecer las características siguientes:

- 1) Son los documentos que muestran la situación financiera y los resultados de operación de un grupo de empresas.
- 2) Estas empresas son independientes jurídicamente entre sí, por lo cual podemos distinguir a estas empresas como la unión de hechos o figuras reales pudiendo ser el resultado de la adquisición de participación (es este caso de acciones), o como la creación de nuevas entidades pero con personalidad jurídica propia.

(28) Manual de Contador. Dickinson Accounting, Practice and Procedure, Editorial Uteha, México.

(29) Dictionary for Accountants, Erick L. Kohler A. Prentice Hall, Nueva Jersey.

3) Al ser parte de las uniones de hecho, es aplicable la clasificación, atendiendo al grado de dominio o control establecido por la posesión por parte de la empresa controladora o matriz de las acciones de la empresa o demás empresas del grupo que forman directa o indirecta; teniendo estas últimas, la característica de subsidiarias o asociadas.

4) La cuarta característica atiende a la forma en que se formulan, la cual en términos generales indica que se sustituye la inversión en acciones de la controladora con los activos y pasivos de la subsidiarias y eliminando las operaciones interempresas.

Cabría explicar que la sustitución de la inversión contra los activos y pasivos es meramente teórico, lo que se realiza en la práctica es la eliminación de la inversión contra la participación correspondiente en el capital contable.

#### 6.6.2 Objetivo

Como los estados financieros individuales de una controladora no proveen suficiente información de la situación financiera y de las operaciones en empresas en las que la controladora tiene inversiones de importancia, ha sido necesario del desarrollo o de la consolidación de estados financieros para reflejar en uno solo las operaciones de una empresa controladora y las de sus subsidiarias, en otras palabras, de un grupo de empresas considerado como una entidad económica con dirección y control comunes. Por lo tanto, los estados financieros consolidados permitirán analizar, de una manera conjunta, a un grupo de empresas como si se tratara de una sola entidad.

Siendo el objeto el fin o intento al que se encamina una acción u operación, se analizará, de esta forma el objeto de la consolidación de estados financieros buscando el fin para el cual se llevará a cabo dicho proceso.

El objetivo de los estados financieros es presentar la situación financiera y el resultado de operación de una entidad a los diversos intereses en ella. Entonces, el objetivo de los estados financieros consolidados será el de presentar la información de diversas entidades como si fuera una sola. Puntualmente de responder: ¿A quien se le habrá de informar de dicha entidad?

El objeto o finalidad de este proceso deberá considerar a las personas interesadas que habrán de tomar decisiones con respecto de dicha entidad, pues a ellos es dirigido.

A continuación se enuncian los diversos interesados en esta información;

1) La dirección o administración de la empresa controladora o del grupo en sí, la que habrá de llevar a cabo al grupo de empresas hacia el logro de los fines para lo que fue creado; de este modo, podrá analizar el resultado en conjunto, pudiendo medir y calificar los resultados obtenidos de manera conjunta.

2) Los accionistas de la empresa controladora o mayoritaria, a los que se les informará del resultado y del estado que guarda su inversión (como medida para analizar a la dirección) y el acierto de la inversión en empresas subsidiarias. Para la evaluación de estos estados, se recomienda el análisis conjunto de los estados consolidados y de los estados individuales de cada empresa constituyente en la consolidación, ya que podría haber resultados compensados que ocultaran alguna deficiencia en alguna de ellas.

Con respecto a los accionistas minoritarios, por lo general, estos estados son de poco interés para ellos, pues estarán más interesados en los estados financieros de la empresa en la que invierten.

3) Los acreedores. Si son acreedores de la empresa controladora, les será de interés conocer el resultado y la posición consolidada, ya que les permitirá apreciar la capacidad de coordinación controladora para cubrir las deudas que tiene a su cargo.

Si los acreedores son de alguna empresa subsidiaria, les interesaría más observar el apoyo con que cuenta dicha empresa por parte del grupo. En ambos casos, esto podría decidir el otorgamiento de algún crédito por parte de los acreedores que vieran con menor riesgo su inversión.

4) El público en general, será de interés para ellos la situación financiera consolidada de un grupo de empresas; éstos, al observar su posición, podrían invertir en alguna empresa del grupo más seguros de que su inversión estará bien respaldada.

#### 4.6.3 Proceso de preparación de estados financieros consolidados.

El proceso a que se refiere este punto, es la serie de pasos que se realizan en la práctica para la preparación y formulación de estados financieros consolidados.

La serie de pasos que se enumeran a continuación, no es limitativa de algún otro que se debiera realizar en la práctica de una situación especial, es enunciativa de los pasos que en general se siguen. Sirven éstos como guía al estudiante y como recomendación de que al seguirlos logre una consolidación adecuada. Estos pasos se enumeran a continuación:

- 1) Obtener los estados financieros de las empresas del grupo que habrán de consolidarse.
- 2) Elaborar o utilizar una hoja de clasificación o de distribución ya elaborada, con la finalidad de uniformar todos los conceptos. Esto hoja es muy útil cuando hay subsidiarias que tienen diferentes nombres para los cuentas y/o que estas cuentas se quieran agrupar en un solo concepto.
- 3) Registrar en hojas de trabajo de consolidación los estados financieros de las empresas que habrán de consolidarse.
- 4) Formular los asientos de ajuste y eliminación en asientos de diario.
- 5) Concentrar los asientos de diario en esquemas de mayor.
- 6) Registrar los asientos de ajuste y eliminación a los saldos de estos movimientos en las hojas de trabajo de consolidación.
- 7) Sumar horizontal y verticalmente las hojas de trabajo de consolidación.
- 8) Volver a examinar los asientos y las hojas de trabajo de consolidación para ver si los saldos obtenidos son razonables.
- 9) Formular los estados financieros consolidados.(30)

Hoja de trabajo de consolidación.

- (30) Holding- Compañías Tenedoras, Subsidiarias y Asociadas. Aspectos Financieros. Antonio Gonzalez, J.M. Melendez. Editorial Limusa, 1992, pp. 39 a 41.

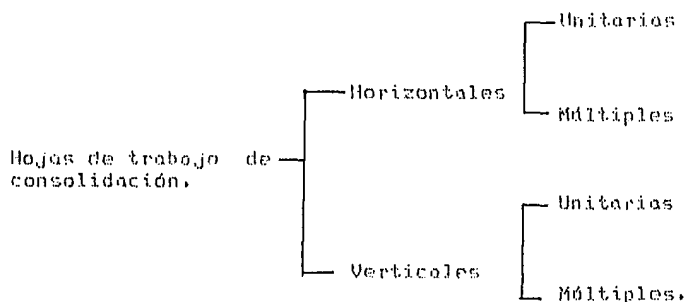


Esta forma reviste especial importancia en la consolidación de estados financieros, ya que en ella se resumen los datos obtenidos para este efecto: los estados financieros de las empresas del grupo, los ajustes y eliminaciones o sus saldos y las cifras que servirán de base para la formulación de estados financieros consolidados.

Existen diversos modelos de hojas de trabajo en la práctica y habrá de amoldar la hoja de trabajo a la situación que se presente.

El estudiante deberá de familiarizarse con ellas para que pueda elegir el más apropiado a la situación que se presente.

Se puede dividir a las hojas de trabajo de consolidación en :



Las hojas de trabajo horizontales llevan las cuentas indicadas al lado izquierdo a manera de filas o renglones. Esta forma tiene en las columnas, los saldos de las empresas que habrán de consolidarse, los ajustes, las eliminaciones y los saldos finales que habrán de servir para la presentación de los estados financieros consolidados, pudiendo abrir en las columnas relativas a los saldos finales (si se elaboró una hoja de trabajo horizontal unitaria), como podría ser una columna para el estado de resultados, otra para el estado de utilidades retenidas, otra para los intereses minoritarios y otra para la cuenta de balance, o se podrían resumir estos conceptos en una sola columna. Si se trabaja con varias hojas de trabajo (hoja de trabajo horizontal múltiple), en las que pueden dividirse en varias hojas los conceptos del balance general del estado de resultados, etc., se podría tener una hoja de trabajo para cada concepto

dependiendo de la complejidad de la consolidación.

Los hojas de trabajo múltiples son recomendables cuando existen muchos conceptos dentro de los rubros de los estados financieros.

Las hojas de trabajo de consolidación vertical se formulan en forma contraria a las hojas de trabajo horizontal, anotándose a manera de filas o renglones en el lado izquierdo de la hoja, las empresas que han de consolidarse, los ajustes, las eliminaciones y los saldos finales y a manera de columnas se anotarán las diversas cuentas o conceptos que integran los rubros de los estados financieros.

Con respecto a estos asientos, Edwin J.B. Lewis hace la siguiente distinción:

1) Asientos de ajuste, para someter las cuentas de las constituyentes a una base común para reclasificar saldos que aparezcan en los libros legales de las constituyentes.

Ejemplos:

- Los asientos para registrar los embarques en tránsito de las contribuyentes.

- Los asientos para registrar los intereses acumulados entre empresas cuando se omiten por una de las constituyentes, pero no por la otra.

2) Asientos de eliminación, para cancelar las partidas entre empresas contenidas en los libros legales de las constituyentes.

Ejemplos:

- Asientos para eliminar los cuentas corrientes entre empresas.

- Asientos para eliminar las transacciones entre empresas incluídas en los libros de pérdidas y ganancias.

## CAPITULO VII

### ASPECTOS FISCALES DE LA EMPRESA CONTROLADORA.

## 7.1 Antecedentes.

La Ley del Impuesto Sobre la Renta es la única que hasta la fecha se ha preocupado por la regulación de las empresas controladoras.

Hasta antes de 1982 el concepto de controladora era definido por esta ley en forma simple y con un solo propósito: el que la controladora pudiese percibir dividendos de la controladas sin que tuviese que acumularlos para efectos de su resultado fiscal.(31)

Para este fin, la ley define a la controladora como:

Son aquellas que reúnen los siguientes requisitos:

I.- Que se trate de una sociedad residente en México.

II.- Que sean propietarios de más del 50% de las acciones con derecho a voto de 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.

III.-Que en ningún caso más del 50% de sus acciones con derecho a voto sean propiedad de otra u otras sociedades; para estos efectos no se computarán sus acciones que se coloquen entre el gran público inversionista, de conformidad con las reglas generales que al efecto dicte la SHCP.

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

(31) Compañía Dominatrix. (Holding Company). Eduardo a Johnson Okbuysen. Editorial Porrá, p. 64.

El fin principal que busca la legislación a partir de esta reforma es el de consolidar un grupo de controladas y el de la misma controladora. Si observamos con detenimiento los cambios introducidos en 1982 el concepto de controladora en la LISR, concluiremos que es un concepto que se deriva de la idea del decreto de fecha 17 de Junio de 1973 relativo a las unidades de fomento.

## 7.2 Concepto.

La legislación de renta nos define a las controladoras en función de tres elementos:

a) Las sociedades que son controladoras.

Las sociedades que se consideran controladoras para los efectos de la LISR son aquellas que sean propietarias de más del 50% de las acciones con derecho a voto de otra u otras sociedades controladas, inclusive cuando dicha propiedad se tenga por conducto de otras sociedades que a su vez sean controladas por aquellas.

b) Las que no pueden ser controladoras.

No podrán ser sociedades mercantiles controladoras cuando más del 50% de las acciones con derecho a voto de la sociedad controladora sean propiedad de otra u otras sociedades; para éstos efectos no se computarán las acciones que se coloquen entre el gran público inversionista de conformidad con las reglas generales que al efecto dicte la SHCF.

Tampoco podrán ser sociedades mercantiles controladoras:

- 1.- Las comprendidas en el título tercero de la LISR.
- 2.- Las instituciones de crédito, de seguros, las organizaciones auxiliares de crédito, sociedades de inversión y casas de bolsa.
- 3.- Los residentes en el extranjero, inclusive cuando tengan

establecimientos permanentes en el país.

4.- Aquellas que se encuentren en liquidación.

c) Los requisitos que deben cumplir para ser controladoras.

Las controladoras deberán cubrir los siguientes requisitos:

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

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

3.- Que la sociedad controladora cuente con la conformidad por escrito del representante legal de cada una de las sociedades controladoras y obtenga autorización de la SHCP para determinar su resultado fiscal consolidado.

4.- Que se obligue a dictaminar sus estados financieros para efectos fiscales por contador público en los términos del CFF. Sus estados financieros deberán reflejar los estados consolidados.

Como podemos observar, el concepto de controladora que nos da la LISR es un concepto complejo y lleno de excepciones, siendo que éste no tiene en lo absoluto que ver con elementos de la LGSM, CC, o bien con doctrina de derecho civil o mercantil sino que es un concepto que la ley emite y sencillamente porque con él cree deslindar lo que se debe entender para los efectos de la LISR por sociedad controladora.

7.3 Pretensiones de la ley al dar limitantes a la controladora.

La ley, al dar los limitantes de la controladora pretende:

1.- Que la sociedad sea mercantil.

Para la LISR siempre ha sido elemento esencial para poder considerar a una sociedad como controladora el que fuese mercantil.

Esto lo podemos observar desde las legislaciones de los años anteriores a la de 1982.

La única razón jurídica que podríamos encontrar en ésta excepción es el evitar que se consolidaran estados financieros con una persona moral con fines no lucrativos de las que no pagarían ISR hasta que repartiesen sus utilidades a los socios.

2.- Que sean personas físicas las que tengan la propiedad de más del 50% de las acciones o partes sociales de la controladora. Con esta disposición busca que se identifiquen la propiedad con personas físicas, logrando evitar el uso de las llamadas sociedades de patrimonio familiar o bien el uso de grupos de sociedades constituidas únicamente de personas jurídicas.

El implementador de una controladora debe de tomar conciencia de este planteamiento, ya que se verá influenciado por:

- Limitación para la planeación de los herencios de los propietarios de la controladora.

- El ISR que los accionistas de la controladora deban pagar por aparecer de un día a otro como socios de la controladora.

En ocasiones hemos visto como por lograr este objetivo se busca el uso de prestanombres o el uso de acciones nominativas endosadas, se deberá recordar los límites que la propia ley impone del registro de socios y valorar el positivo fiscal y sanciones a que se haría acreedor el grupo si la autoridad descubre si se hace uso de prestanombres, siendo que en realidad más de un 50% de la sociedad controladora está en poder de otra sociedad (ya sea civil o mercantil), ya que es un requisito esencial para la controladora el que se respete el límite de acciones con derecho a voto en favor de personas físicas, salvo el citado caso de las controladoras que entran en el concepto del gran público inversionista.

En lo personal considero que este tipo de limitaciones de la LISR pueden ser fácilmente sorteadas por el asesor que implementa una controladora y sin mayor riesgo, pudiéndose hacer ésto mediante:

- Acciones con derecho a voto pero 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.

El problema al que se refiere es precisamente el que las acciones o partes sociales de la controladora, por razones jurídicas y fiscales es conveniente el que no las tengan personas físicas siendo por esta razón mi insistencia en que el asesor estudie alguna alterantiva para la cual, aún cumpliendo con el artículo 57-A de la LISR logre el que la mayoría del capital quede en manos de otra persona jurídica.

3.- Que sean residentes en el país.

Esta limitación es lógica ya que por uniformidad jurídica observáramos este principio, a sea, el que todas las sociedades del grupo gravan sobre las mismas bases y principios de la LISR.

NOTA: Se excluye a los residentes en el extranjero con establecimiento permanente en el país.

4.- Las instituciones de crédito, de seguros, organizaciones auxiliares de crédito, sociedades de inversión y casas de bolsa.

Se limita a este tipo de sociedades por las leyes mismas de la mayoría y para evitar que se haga mal uso de estas sociedades que funcionen con reglas diferentes y con ventajas especiales sobre otro tipo de sociedades mercantiles.

5.- Checar que esté bien.

6.- Que la sociedad no esté sujeta a régimen especial de tributación.

Con ésta pretende el legislador el que la controladora no obtenga doble beneficio fiscal, a sea, el que además de aprovechar el régimen de consolidación que le otorga la ley, usar el régimen especial al que estaría sujeta.

7.- Que los ejercicios fiscales de las sociedades controladoras terminen en el mismo mes o con una diferencia no mayor de tres meses anteriores a la controladora.



Este requisito es fácil de cumplir siguiendo las reglas del artículo de la LISR en las que nos basamos para ajustar el ejercicio de una sociedad al mes que estimamos conveniente.

Mediante este requisito es fácil cumplir siguiendo las reglas del artículo de la LISR en las que nos basamos para ajustar el ejercicio de una sociedad al mes que estimamos conveniente.

Mediante este requisito la ley también pretende el 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.

9.- Que la sociedad controladora obtenga autorización de la SHCP para determinar su resultado fiscal consolidado.

Con este requisito la ley nos repite que si bien es opcional para el contribuyente optar por consolidar su resultado fiscal esta opción no es libre y simple, sino que deberá contar con la aprobación de la SHCP. Con ésto le recordamos al asesor que para funcionar como controladora siempre deberá tener bien informada a la SHCP del grupo, cumplir con todos los requisitos que se le exigen y además, esperar la aprobación de la SHCP para funcionar como controladora, ésto quiere decir que si bien todo el sistema de ISR en las controladoras es autodeterminable, el requisito y aprobación es determinable y esencial para su funcionamiento.

También se requiere de autorización de la SHCP para dejar de usar la opción del régimen de sociedad controladora.

9.- Que se obliguen a determinar sus estados financieros para efectos fiscales.

El requisito es obvio, lograr mayor control por parte de la SHCP sobre la controladora y sus controladas.

d) Es un régimen optativo para el contribuyente el hacer uso del capítulo de las sociedades mercantiles controladoras, siendo que si opto por él, para poder fungir como controladora requiere de la autorización de la SHCP, así como para dejar de fungir como controladora también requiere de la autorización de la SHCP.

#### 7.4 El reglamento de la LISR y las sociedades controladoras.

En este reglamento se incluyen diversos artículos que norman en cierta medida las actividades de las controladoras, siendo estos artículos en diversas ocasiones contrarios al espíritu de la LISR.

En el caso específico de la controladora como unidad fiscal, el tratamiento de validez del orden jurídico tradicional se complica, debido a que en sí mismo, el régimen de las controladoras resulta fuera de la propia LISR, entrando al campo de los regímenes especiales de la tributación; se convierte en el mero convenio de la SHCP con la controladora, en el cual, el estado le otorga ciertos incentivos fiscales para el desarrollo de la segunda y ésta, acepta el ser legislado por la LISR y disposiciones administrativas, tanto en el RLISR como en diversas misceláneas fiscales.

Lo anterior crea un estado de incertidumbre jurídica, debido a que las disposiciones administrativas pueden ser cambiadas a capricho de la autoridad y en el momento mismo que así lo considere pertinente.

Por las razones expuestas, considero prudente el que el lector recapacite sobre la inconstitucionalidad que se presenta en este tipo de regímenes jurídicos y que reestructure los principios que le motivan a formar una controladora de los descritos en este capítulo, recordándole que si determina formar una controladora, está previendo a dirigir gran normatividad a nivel administrativo y no legislativo.

Por último y concluyendo que diversos artículos del RLISR se contradicen en la materia de las controladoras con los dispuestos en la LISR, únicamente transcribiré el articulado del RLISR para que se seleccione que disposiciones se consideran pertinentes aplicar.

De acuerdo al RLISR se tiene previsto los siguientes artículos:

#### Capítulo IV

## De las sociedades mercantiles controladoras.

Art. 51. Autorización de la SHCF para que la controladora determine su resultado fiscal consolidado.

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

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

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

II.- Copia de las declaraciones del impuesto del ejercicio de las sociedades controladora y controladas, presentadas en el ejercicio anterior cuando se trate de contribuyentes a quienes se les haya dictaminado sus estados financieros para efectos fiscales, deberán presentar además, copia del dictamen de los estados financieros con todos los anexos a que se refiere el Código Fiscal de la Federación y su Reglamento, que se hubieran presentado por las sociedades controladora y controladas en el último ejercicio.

III.- Documentos 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 otras.
- b) Las inversiones en acciones que tengan en otras sociedades tanto la controladora como las controladas.
- c) Sociedades en que las que la controladora tenga directa o indirectamente un control definitivo.

Art. 52. Autorización de la SHCF para dejar de determinar el resultado fiscal consolidado.

Para determinar el resultado fiscal consolidado, la sociedad controladora deberá obtener autorización a más tardar a la fecha del cierre del ejercicio por el que se va a dejar de determinar el resultado fiscal consolidado.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

La solicitud de autorización a que se refiere el artículo deberá presentarse ante la misma autoridad administradora acompañada de la siguiente documentación:

I.- Copia de los estados financieros dictaminados de las sociedades controladora y controladas, del ejercicio inmediato anterior a aquel en que se va a dejar de consolidar.

Dentro de los cinco meses posteriores al cierre del ejercicio en el que se dejó de determinar el resultado fiscal consolidado, la sociedad controladora deberá presentar ante la misma autoridad administradora copia de los estados financieros dictaminados con todos los anexos a que se refiere el CFF, correspondientes a la propia controladora y a cada uno de las controladas, de dicho ejercicio.

II.- Cálculo del impuesto que con motivo de la determinación del resultado fiscal consolidado se haya diferido o de las cantidades que resulten a su favor. Este cálculo deberá ser dictaminado por contador público registrado en los términos del CFF.

Art. 53. Determinación del promedio diario de participación de la controladora en el capital social de las controladas.

Para los efectos del promedio por día a que se refiere el primer párrafo siguiente al inciso d) de la fracción I del artículo 57-E de la ley, no se tomará en consideración la participación directa o indirecta que la sociedad controladora hubiera tenido en el capital social de las controladas con anterioridad a la fecha en que deba incorporar los conceptos señalados en dicho párrafo, por tener la propiedad del más del 50% de las acciones con derecho a voto o el control efectivo en los términos del artículo 57-I de la ley.

Art. 54. Determinación de la utilidad bruta por enajenación de mercancías entre empresas del grupo, que puede eliminarse.

Para los efectos del artículo 57-II de la ley, la utilidad bruta que se puede eliminar es la que resulta de disminuir el precio de enajenación, las devoluciones, descuentos o bonificaciones y el costo a que se refieren las fracciones I y II del artículo 22 de la ley.

Art. 55. Aviso a la SHCP de incorporación de sociedades controladas.

El aviso a que se refiere el segundo párrafo del artículo 57-I de la ley, deberá presentarse ante la autoridad administradora que haya concedido la autorización a que se refiere la fracción IV del artículo 57-B de la misma.

#### Art. 56 Liquidación de controladora o de controladas.

En los casos en que la sociedad controladora entre en liquidación, se dejará de determinar el resultado fiscal consolidado a partir de la fecha de terminación del ejercicio inmediato anterior al de liquidación. Cuando alguna de las sociedades controladas entre en liquidación se estará a lo dispuesto por el artículo 57-J de la ley.

#### Art. 57 Registros de conceptos de consolidación.

Los registros de los conceptos especiales de consolidación a que se refiere la fracción I del artículo 57-K de la ley, deberán efectuarse a más tardar dentro de los tres meses siguientes a la fecha de terminación del ejercicio o a la fecha en que la sociedad controladora deje de tener la propiedad en forma directa o indirecta de más del 50% de las acciones con derecho a voto o el control efectivo de alguna de las sociedades controladas.

#### Art. 58 Diferencias entre la declaración presentada por las controladas y el dictamen de sus estados financieros.

En los casos en que resulten diferencias entre la declaración presentada por cada una de las sociedades controladas y el dictamen de sus estados financieros, la sociedad controladora deberá presentar declaraciones complementarias para efectos de la presentación de su declaración del resultado fiscal consolidado a más tardar, en la fecha en que deba presentarse ante la autoridad fiscal competente sus estados financieros dictaminados.

Modificación por parte de la SHCP del resultado fiscal de las controladas.

Cuando la autoridad fiscal modifique el resultado fiscal o la pérdida fiscal ajustada de alguna de las sociedades controladas, la sociedad controladora deberá presentar, dentro del mes siguiente, declaración complementaria para efectos de la determinación del resultado fiscal.

#### Art. 59. Declaración específica de consolidación.

Para los efectos de la fracción IV del artículo 57-K de la ley, la sociedad controladora, en la declaración específica de consolidación, determinará la diferencia entre el impuesto que corresponda al resultado fiscal consolidado y el impuesto que corresponda a los resultados fiscales de las sociedades controladora y controladas.

Si la diferencia a que corresponde el párrafo anterior arrojará saldo a cargo, la sociedad controladora lo entenderá con la propia declaración. Si el saldo fuera a favor, la sociedad controladora podrá solicitar su devolución o compensarlo contra los pagos provisionales o definitivo del impuesto a su cargo.

Art. 50 Pérdida fiscal consolidada contra resultado fiscal consolidado del ejercicio anterior.

La pérdida fiscal consolidada ocurrida en un ejercicio se podrá disminuir del resultado fiscal consolidado del ejercicio inmediato anterior, en los casos en los que el contribuyente presente en los términos del artículo 50 de este reglamento.(32)

### 7.5 Participación de utilidades.

De las disposiciones de la LISR, comentadas con respecto a dividendos, surgen también las repercusiones en cuanto a la participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas.

Fundamentalmente por presiones del sector obrero, ha prevalecido el criterio de la autoridad fiscal y consecuentemente la confusa redacción de la disposición de la ley, que no se acumulan para fines del ingreso global gravable, si forma parte de la base para el reparto de utilidades.

Como argumento aunque muy rebatible, se ha señalado que se trata de un ingreso, originalmente gravado, sobre el cual se otorga excepción.

Es probable que se tenga buenas bases para ganar el punto en los tribunales pero por tratarse de un problema posiblemente de carácter político, puede ser preferible optar por la solución práctica de manejar las controladoras sin personal, resolviendo sus necesidades administrativas por medio de servicios prestados por otra sociedad del grupo; en el caso de su controlador a operativas con explotaciones comerciales o industriales, que no pueden prescindir de su personal, puede pensarse en la alternativa de pasar las inversiones en acciones a otra controladora.(33)

(32) Ley del Impuesto Sobre la Renta.

(33) Ibidem. Constitución de una Empresa Controladora, p.c.105.

## 7.6 Impuesto al Valor Agregado.

Las operaciones típicas de las empresas controladoras como lo son ingresos por dividendos y por enajenación de acciones, están exentas del impuesto al valor agregado.

Sin embargo, quedan sujetas al traslado del gravamen por las erogaciones que realicen por concepto de bienes o servicios, cantidades que, en caso de no obtenerse ingresos gravados, no pueden acreditarse y se convierten en gastos; a menos que se obtengan otros ingresos gravados por el impuesto al Valor Agregado, trasladado, pues los ingresos por dividendos y ventas de acciones, por disposición reglamentaria, se excluyen del posible prorateo relativo al acreditamiento cuando se obtienen gravados y exentos.

## 7.7 Comentario final.

Es indudable que la constitución y funcionamiento de un grupo de empresas controladoras, puede representar importantes beneficios en materia fiscal; sin embargo, de ninguna manera debe considerarse esta ventaja como la única que justifique la adopción de dicho régimen.

Las bondades fiscales deberán considerarse conjuntamente con las demás de índole legal y con las operativas con el objeto de que, considerando el conjunto de condiciones, se pueda evaluar y decidir sobre esta interesante y atractiva estructura de operación.

CAPITULO VIII

PRINCIPALES EMPRESAS CONTROLADORAS DE MEXICO.



A continuación presento un cuadro donde se enlistan los principales empresas controladoras que existen en México.

Se menciona el lugar que ocupan dentro de los 90 grupos mas importantes de México, su giro o actividad preponderante, sus ventas totales durante el año de 1984, el capital social y el número de personal empleado en dicho año.

GRUPO.	POSICION.	TIPO PRINCIPAL.	VENTAS.	CAPITAL SOCIAL.	EMPLEADOS.
Grupo Industrial Alfa S.A.	1	Opus. Industriales	263,698.0	14,167.0	36876
Telefonos de México S.A.	3	Comunicaciones.	196,417.0	133,576.0	4339
Valores Industriales S.A.	4	Alimentos.	173,800.0	14,452.1	33912
Desc. Soc. de Fomento Industrial, S.A. de C.V.	5	Opus. Industriales.	158,014.0	7,029.0	21812
Industrias Peñoles S.A. de C.V.	7	Opus. Industriales.	115,042.00	3,842.0	12062
Grupo Industrial Minero Mexicano, S.A. de C. V.	11	Minería.	59,655.7	4,000.0	13926
Grupo Cementos Mexicanos S.A. y Subs.	12	Cemento.	55,892.1	7,500.0	5700
Grupo San Cristobal	14	Papel.	44,665.0	2,900.00	7071
Empres. Tolteco de México S.A. de C.V. y Subs.	17	Cemento.	39,419.0	7,572.0	5050
Grupo Industrial Saltillo S.A. de C.V. y Subs.	18	Opus. Industriales.	39,670.6	1,875.0	13072
Grupo INSA, S.A.	20	Opus. Industriales.	35,515.0		3292
Ponderosa Industrial S.A. y Subs.	26	Papel.	25,052.0	3,665.9	4096
Apasco, S.A.	28	Cemento.	23,730.0	16,533.7	2800
Transmisiones y Equipos Mecánicos S.A.	29	Autopartes.	22,407.0	3,219.9	3246
Cia. Minera Aullon S.A. de C.V. y Subs.	31	Minería.	22,114.0	6,771.6	2420
Grupo Anahuac.	32	Cemento.	22,391.0	20,788.0	2025
Teleindustrias Ericsson, S.A. y Subs.	39	Opus. Industriales.	18,254.0	3,649.9	2595

ICM, S.A. de C.V.	39	Maq. y Equip. Elect.	17,006.0	2,500.0	3127
Conductores Monterrey S.A.	41	Maq. y Equip. Elect.	16,607.0	5,000.0	1797
Corporación Industrial San Luis, S.A. de C.V.	42	Gpos. Industriales.	16,111.0	282.0	3924
Alcoa Mexicana S.A. de C.V.	43	Metal no ferroso.	15,744.0	213.5	1000
Grupo Industrial Comaco S.A.	46	Gpos. Industriales.	12,490.5	1,500.0	1420
Grupo Ici de México S.A. de C.V.	49	Químico.	11,574.0	1,704.1	925
Hewlett Packard de México, S.A. de C.V.	50	Electrónico.	10,012.1	356.1	440
Grupo Ideto, S.A. de C.V.	51	Gpos. Industriales.	9,192.0	600.0	539
Industrias Oxy S.A.	52	Gpos. Industriales.	9,094.0	830.0	393
Exportadora de Sal S.A.	53	Hierro.	8,864.5	3,600.0	1436
Conceler, S.A. y Subs.	54	Gpos. Industriales.	8,725.5	2,000.0	1112
Holding Finsa S.A. de C.V.	55	Gpos. Industriales.	8,437.7	393.7	967
Química Penwalt S.A. y Cios. Subs.	56	Químico.	8,393.9	332.6	908
Gralier, S.A. y Cios. Afil.	57	Imprenta y Edit.	7,371.2	70.4	4294
Grupo Asbestos de México.	60	Minerales no Met.	7,129.9	381.0	1635
EPN S.A.	62	Gpos. Industriales.	6,786.0	2,400.0	991
Cemento Industrial Cayno S.A.	70	Gpos. Industriales.	5,106.6	514.0	1201
Empresas Villareal S.A. y Subs.	71	Comercio.	4,591.3	940.5	1040
Sociedad Electromecánica S.A.	72	Gpos. Industriales.	4,394.5	243.4	770
Grupo Fisa S.A.	75	Gpos. Industriales.	4,204.6	420.0	530
Cummins de México, S.A.	79	Comercio.	3,628.8	301.1	330
Hartell de México S.A. de C.V.	85	Gpos. Industriales.	2,059.7	1,650.0	361

ANEXO A

EJEMPLO DE UNA EMPRESA CONTROLADORA EN EL MEDIO MEXICANO.

### 1.- Denominación Social.-

---

INDUSTRIAS OXY, S.A. DE C.V.

### 2.- Antecedentes.-

---

La empresa fué constituida el 25 de marzo de 1959 bajo la denominación social de Hooker Mexicana, S.A., mediante escritura pública No. 30,748 otorgada ante la fé del Notario Público No 21 del Distrito Federal, Lic. Enrique del Valle y debidamente inscrita en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio de esa misma localidad bajo el número 218, a fojas 425 del volumen 428, libro 3ro. de fecha 3 de junio de 1959.

Con fecha 8 de febrero de 1977 Hooker Mexicana, S.A., cambio su denominación social por la Química Hooker, S.A. de C.V., mediante Escritura Pública No. 15,819 otorgada ante la fé del Lic. Mario Garcíadiego Foncerrada, Notario Público No. 93 de la Ciudad de México, D.F. e inscrito en el Registro Público de Comercio de la misma localidad bajo el No. 258 a fojas 255 del volumen 1013, libro 3ro. de fecha 21 de febrero de 1977.

En la Asamblea Extraordinaria celebrada el 4 de noviembre de 1983 se acordó cambiar la denominación social de Química Hooker, S.A., a Industrias Oxy, S.A., como quedo asentado en la Escritura Pública No. 84,362 de fecha 3 de diciembre de 1983, otorgada ante la fé del Notario Público No. 21 del Distrito Federal y debidamente inscrita en el Registro Público de Comercio bajo el folio mercantil No. 2987 de fecha 9 de diciembre de 1983.

Con fecha 21 de agosto de 1984, Industrias Oxy, S.A. pasa a ser Industrias Oxy, S.A. de C.V., según consta en Escritura Pública No. 87,009, otorgada ante la fé del Notario Público No. 21 del Distrito Federal, Lic. Joaquín Humberto Cáceres y Ferraz y debidamente inscrita en el Registro Público de Comercio bajo el folio mercantil No. 2987 de fecha 22 de septiembre de 1984.

### 3.- Domicilio Social y Dirección de sus Oficinas.-

---

Su domicilio social es la Ciudad de México, teniendo sus oficinas ubicadas en Periférico Sur 3343, 7o. piso, Col. San Jerónimo Lídice 10200 México, D.F.

#### 4.- Objeto Social.-

---

El objeto social es :

- a) Promover, organizar y administrar toda clase de sociedades mercantiles o civiles.
- b) Adquirir interes o participación en otras sociedades mercantiles o civiles, formar parte en su constitución o adquirir acciones o participaciones en las ya constituidas, así como enajenar o traspasar todas acciones o participaciones.
- c) Proporcionar a las sociedades de que ya sea accionista servicio de asesoría y consultoría en materia industrial, contable, mercantil o financiera.
- d) Otorgar préstamos a las sociedades mercantiles o civiles en los que tengo interés o participación mayoritaria o en las que pueda ejercer la facultad de designar la mayoría de los organos de administración.
- e) Girar títulos de crédito, aceptarlos, endosarlos, avalarlos o garantizarlos, en cualquier forma, así como garantizar en cualquier forma el cumplimiento de las obligaciones a cargo de las sociedades en los que tengo participación mayoritaria o en las que pueda ejercitar la facultad de designar la mayoría de los organos de administración.
- f) Adquirir en propiedad o en arrendamiento toda clase de bienes muebles e inmuebles, así como, los derechos reales que sean indispensables para su objeto social.
- g) En general realizar y celebrar todas las ocos, operaciones y contratos conexos, accesorios o accidentales, que sean necesarios o convenientes para la realización de los objetos anteriores.

#### 5.- Estructura del Capital Social.-

---

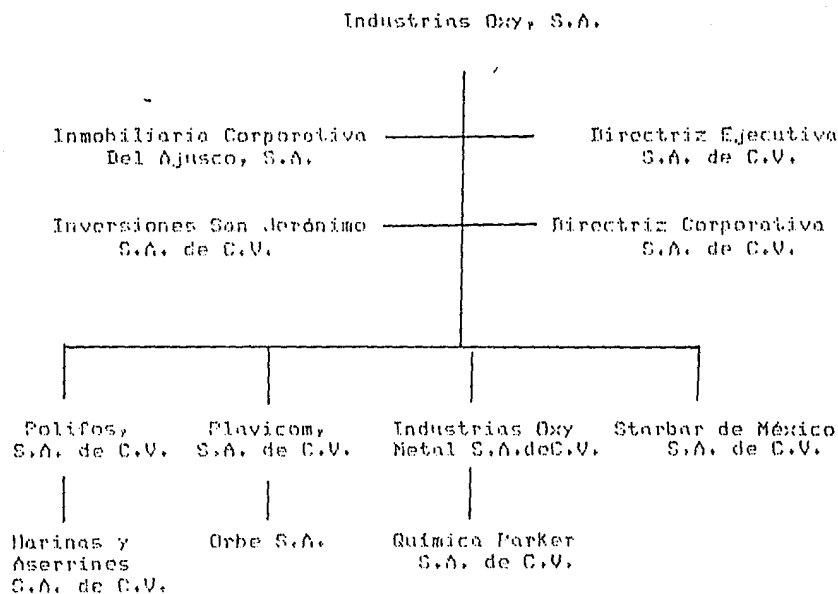
El Capital Social de Industrias Oxy, S.A. de C.V., es de \$390'000,000.00 representada en su totalidad por su parte fija, totalmente suscrita y pagada, representada por 30'720,000 acciones, sin expresión de valor nominal. El 49% de las acciones están en poder de H.C. P.C. International Inc. de Estados Unidos y el 51% restante se cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores.

El siguiente cuadro muestra las últimas variaciones de capital

social:

Año	No. de acciones.	Capital Social.
V-1981	21,000,000	\$290'000,000.00
VIII-1981	24,000,000	\$416'000,000.00
IX-1982	25,600,000	\$440'000,000.00
XII-1983	30,720,000	\$580'000,000.00
VI-1984	30,720,000	\$890'000,000.00

6.- Estructura Organizacional.



7.- Trayectoria de la Sociedad.-

---

	(Miles de pesos)				(8 meses)
	1981	1982	1983	1984	1985
Ventas	1'887,735	3'135,643	5'737,814	7'094,830	8'826,323
Ut. Neto.	170,898	173,898	412,893	448,351	625,232

8.- Programas de Expansión o Cubrir.-

---

Destino de los fondos:

Inversiones pendientes y futuras, tales como:

- 1) Ampliación 50% de capacidad de producción de la planta de tripolifósforo de sodio. (750 M)
- 2) Proyecto de conservación de agua. (250 M).
- 3) Adquisición planta de formaldehidos. (250 M).
- 4) Harinas y Aserrines: Expansión de la capacidad de planta. (150 M).
- 5) Ampliación y modernización planta de compuestos fenólicos de moldeo. (400 M).
- 6) Ampliación y modernización de la planta de carbón activado. (230 M).

9.- Política de dividendos.-

---



La empresa ha seguido la política de dar dividendos en efectivo y/o en acciones. De conformidad con los resultados obtenidos en el año anterior y sana relación financiera que guardan pasivos contra su capital.

#### 10.- Participación en el Mercado de Valores.

---

El 23 de marzo de 1977, se registró ante la Comisión Nacional de Valores, las acciones de química Hooker, S.A., hoy Industrias Oxy, S.A. de C.V., fueron inscritas en la Bolsa Mexicana de Valores, S.A. de C.V., el 29 de marzo de 1977.

Asimismo el Papel Comercial de la empresa fué registrado ante la Comisión Nacional de Valores.

Su volumen de operaciones durante los 4 últimos años, ha sido como sigue:

Año	No. de acciones	Importe Total.
1981	20'981,232	\$ 1'596,199,081.00
1982	10'876,149	689,032,443.30
1983	2'024,958	133,793,612.00
1984	6'325,917	601,428,442.00

#### 11.- Situación Fiscal.-

---

Entre las políticas de Industrias Oxy, S.A. de C.V., se encuentra la de cumplir oportunamente con sus obligaciones, por lo cual, nunca se han tenido conflictos de este tipo. Industrias Oxy, S.A. de C.V., paga normalmente los impuestos que son inherentes al desarrollo de sus actividades ( I.S.R., I.N.C.S., INFONAVIT, Impuestos al Estado, IVA, etc.), así como impuesto al ingreso de las sociedades mercantiles, impuestos sobre producto del trabajo e impuesto especial sobre producción y servicio.

12.- Empresas Subsidiarias y porcentajes de tenencia.-

---

**Directriz Ejecutiva, S.A. de C.V. (99.9%)**

Ubicada en Periférico Sur 3343, 10200 México, D.F. Su actividad principal es la de dar servicio directivos a las diversas empresas que integran el Grupo.

**Inmobiliaria Corporativa del Ajusco, S.A. de C.V. (99.9%)**

Ubicada en Periférico Sur 3343, 10200 México, D.F. Su actividad principal es la adquisición y administración de inmuebles.

**Polifos, S.A. de C.V. (99.9)**

Ubicada en el Km. 18.5 Vía José López Portillo, Tultitlán, Estado de México. Produce ácido fosfórico, tripolifosfato de sodio hexametáfosfato de sodio, carbones activados, resinas fenólicas y poliéster y compuesto fenólicos para moldear.

**Plavicom, S.A. de C.V. (99.9%)**

Ubicada en San Francisco Cuautlapan No. 102, Naucalpan 53560 México, D.F. Produce y comercializa diferentes tipos de películas de cloruro de vinilo para la industria automotriz, del colzado, tapicería y construcción. Además, produce películas autoadheribles de plástico que se venden bajo los nombres de Contact y Vinitac.

**Industrias Oxy Metal, S.A. de C.V. (99.9%)**

Empresa constituida en 1959 bajo el nombre de Udylyte Mexicana, S.A. de C.V., es la primera empresa dedicado en México a la fabricación y comercialización de equipos de especialidades químicas para el tratamiento de superficie metálicos por medios electrolíticos, inmersión, aspersión, etc., de materiales base tales como níquel, cobre, zinc, cadmio y metales preciosos.

**Starbar de México, S.A. (99.9%)**

Ubicada en calle Norte 45 No. 991 en el Colonia Industrial Vallejo. Produce y formula pesticidas para el control de moscas en granjas y de pulgas en animales demesticos.

Harina y Aserrines, S.A. de C.V. (99.9%)

Ubicada en Comina Viejo Tultitlán, Ecatepec No.99. Porque Industrial Cartagonesa. Produce harinas y aserrines de madera, siendo el 2o. lugar en el mercado nacional de aserrines y la principal en aserrines clasificadas.

Inversiones San Jerónimo, S.A. de C.V. (99.9%)

Ubicada en Periférico Sur 3343, 10200 México, D.F. Fideicomisaria de dos Fideicomisos creados para inversiones en acciones.

Química Parker, S.A. de C.V. (70.0%)

Ubicada en Norte 59 No.024, Col. Industrial Vallejo. Fabricante de fosfatizantes para el tratamiento de metales.

### 13.- Principales Materias Primas y Procedencia.-

<u>Materia Prima</u>	<u>Procedencia.</u>
Fósforo elemental	Nacional.
Carbonato de Sodio	E.U.A.
Ácido Fosfórico.	Nacional.
Aserrín de Madera.	Nacional.
Fenol.	Nacional.
Formaldehido.	Nacional.
Cloruro de Vinilio.	Nacional.
Textiles.	Nacional.
Oxido de Niquel.	E.U.A.
Oxido de Aluminio.	Brasil.
Aluminio.	E.U.A.
Plastificantes BOP	Nacional.
Niquel Metálico.	E.U.A.

### 14.- Competencia.-

Los más importantes competidores de los productos de las empresas de Industrias Oxy, son los siguientes:

Polifor, S.A. de C.V.

Industrias Resistol, S.A.  
Industrias Químicos de México, S.A.  
Clarifiltrantes Mexicanos, S.A.  
Química Borden, S.A.

Industrias Oxy Metal, S.A. de C.V.

Harshaw Juárez, S.A.  
Solvonolite, S.A.

Plavicom, S.A. de C.V.

Plásticos Laminados, S.A.  
PYN, S.A.  
Plásticos Plymouth, S.A.

#### 15. Recursos Humanos.-

---

En la actualidad, Industrias Oxy, S.A. de C.V., ocupa un total de 860 personas entre obreros y empleados, del total, 421 obreros son sindicalizados de 439 son empleados.

Las empresas del Grupo tienen programas de capacitación para sus obreros y empleados, los cuales están aprobados por la UCECA.

Los obreros de Polifor, S.A. de C.V., están afiliados al Sindicato Industrial de Trabajadores del Prod. Químicos y Petroquímicos, Laboratorios Farmacéuticos, artículos para tocador, plástico y similares del Estado de México (COCEM)

Los obreros de la planta de Plavicom, S.A. de C.V. están afiliados al Sindicato de Trabajadores de Productos Plásticos Aceitados o Impregnados en el Estado de México. Los obreros que laboran en Industrias Oxy Metal están afiliados al Sindicato de Trabajadores de Productos Eléctricos, Electrónicos, Similares y Conexos de la República Mexicana (CIEM). Los obreros de la planta de Harina y Aserrines están afiliados a la CROCA, mientras que los de Starbar de México al Sindicato de Obreros y Empleados de Transportes, Comunicaciones y Similares de la República Mexicana.

La empresa no ha tenido ningún conflicto laboral significativo o últimos fechas.

## 16.- Planes a Futuro.-

---

Ampliación en 20,000 tons. de la capacidad de la planta de tripolifosfato de sodio de Polifos, S.A. de C.V., a fin de llegar a 40,000 tons. anuales, duplicar la capacidad de la planta de hexametáfosfato de sodio, para llegar a 3,600 tons. anuales, modernizar y ampliar hasta 8,000 tons. anuales la planta de compuestos fenólicos para moldeo, planta de tratamiento de aguas para asegurar el suministro y depurar efluentes, así como incrementar en un 50% la capacidad de producción de carbón activado, todo esto con una inversión aproximada de 2030 millones de pesos.

## CONCLUSIONES

El desarrollo de esta investigación demostró las enormes ventajas y posibilidades de acción y proyección de la empresa controladora en cada una de las áreas que integran a toda sociedad mercantil. La elaboración de cada uno de los capítulos demostró que la empresa controladora es una unidad de organización integral para el desarrollo y creación de grupos empresariales que obtengan beneficios verdaderamente productivos con altos márgenes de seguridad.

Podemos concluir que la empresa controladora tiene como principales objetivos los siguientes:

- Promover, constituir, organizar, explotar o tomar participación en el capital en sociedades mercantiles o empresas industriales, comerciales o de servicios.

- Constituir, organizar, explotar, administrar, tomar participación en la administración o en la liquidación de empresas industriales, comerciales o de servicios.

- La emisión, suscripción, aceptación, endoso, aval o negación de cualquier clase de títulos o valores mobiliarios que la ley permita.

- Contratar toda clase de prestaciones de servicios, aceptar y conferir comisiones, así como obtener por cualquier título patentes, marcas industriales o de comercio, nombres comerciales, opciones y preferencias, derechos de propiedad industrial y concesiones de toda clase de actividades.

- Obtener o conceder préstamos y otorgando o recibiendo garantías específicas, emitir obligaciones, aceptar, girar, endosar o avolar toda clase de títulos de crédito y otorgar fianzas o garantías de cualquier clase respecto de los obligaciones contraídas o de títulos emitidos o aceptados por terceros.

- Comprar o vender y en general enajenar por cuenta propia o ajena toda clase de bienes muebles o inmuebles.

- Adquirir o poseer toda clase de bienes muebles e inmuebles, derechos reales y personales y en general celebrar contratos incluyendo los que transmitan el dominio o el uso y goce, realizar las operaciones y ejecutar los actos que sean necesarios o convenientes a los mencionados objetos. La sociedad no podrá realizar actos de intermediación habitual en los mercados financieros, mediante los cuales se obtengan recursos del público destinados a su colocación lucrativa, ya sea por cuenta propia o ajena.

- Realizar o practicar todos los demás actos que legítimamente pueda llevar a cabo en los términos de la ley una sociedad anónima mexicana.

Asimismo podemos concluir:

1.- Existen varias alternativas en la elección del tipo de sociedad que tiene que escogerse, así como las características que pueden tener los socios de la controladora, todo ello en función a los objetivos para lo que se crea.

2.- Es importante determinar el propósito o propósitos que se persiguen en su creación, tomando en consideración que las principales ventajas deben de englobarse a los siguientes aspectos:

Ventajas financieras.  
Ventajas fiscales.  
Ventajas administrativas.  
Ventajas jurídicas.  
Imagen de relaciones públicas.

3.- La empresa controladora está fundamentada en dos principales regímenes, uno el mercantil, el cual está dado por la flexibilidad del tipo de asociación y sociedades y el otro el régimen civil, el cual establece como pueden agruparse las personas morales. En el régimen mercantil como en el civil juegan un papel principal dentro de los mecanismos de operación de la empresa controladora.

4.- El aspecto administrativo de la empresa controladora será el de coordinar las decisiones de un grupo determinado de empresas de un solo centro de decisiones.

5.- La centralización deberá ser en la alta dirección y administración en general, descentralizando al máximo la autoridad y las funciones operativas.

6.- La empresa controladora de la estructuración administrativo y financiera de un grupo de empresas que permite su planeación y desarrollo a largo plazo, utilizando sus recursos humanos y económicos más eficientes y ofreciendo a sus accionistas y proveedores de recursos, como un vehículo más diversificado y seguro de sus inversiones.

7.- La creación de un grupo de empresas representa importantes beneficios en materia fiscal, debe de considerarse esta ventaja conjuntamente con las de índole legal y con cuestiones operativas, considerando un conjunto de condiciones para evaluar y decidir sobre la estructura de operación.



8.- Debemos considerar a la empresa controladora como un sistema de integración y desarrollo de empresas que cada vez ha venido desarrollando en forma mas determinante los diversos grupos empresariales en nuestro país, por lo cual es importante considerarla como una alternativa y ventaja inherente al sistema de nuestro país.

9.- Es imprescindible estar al día en materia fiscal y legal, sobre disposiciones que regulan a la empresa controladora, con el objeto de poder actuar con previsión y planeación suficiente en caso de cualquier cambio que pudiera afectar la estructura de la misma.

## BIBLIOGRAFIA

- 1) Administración de Empresas. Teoría y Práctica. Primera y Segundo parte. Agustín Reyes Ponce. Editorial Limusa.
- 2) Compañía Dominatriz. ( Holding Company ), Eduardo A. Johnson Okhuysen. Editorial Porrá. Tercera Edición.
- 3) Constitución de una Empresa Controladora. Seminario de Investigación. Universidad la Salle. Juan Carlos Gonzalez Rojas. Vicente de Jesús Fernandez. México. D.F. 1981.
- 4) Derecho Mercantil Mexicano. Rafael de Pino Vara. Editorial Porrúa. México
- 5) Dictionary for Accountants. Erick L. Kohler A. Nueva Jersey. 1975.
- 6) Dirección y Creación de Empresas Privadas y Públicas. Fernandez Escalante, Fernando M.
- 7) El Holding en la Organización del Sector Económico Público. Isabel Becerra de Ruesta. Editorial Procuraduría General de la República. Colección de Estudios Especiales No.- 1.
- 8) Empresas Controladoras. ( Apuntes. ) Instituto Superior de Planeación A.C. Gerardo Lorenzo.
- 9) Enciclopedia Salvat Diccionario. Tomo 5. Salvat Editores. 1971. Barcelona.
- 10) Glosario de Términos Económicos. Editorial Alethia S.Á. de C.V. México, D.F. 1983.
- 11) Holding: Compañías Tenedoras, Subsidiarias y Asociadas. Aspectos Financieros. Antonio Gonzalez Hernandez- Jose Melendez S. Editorial Limusa. 1982. Primera Edición.
- 12) Holding Controladora. ( Apuntes ), Instituto Especializado para Ejecutivos A.C. C.P. Carlos Orozco Felgueros. 1980.
- 13) La Empresa Controladora. Holding. ( Apuntes ) Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas, A.C.
- 14) Ley General de Sociedades Mercantiles.
- 15) Ley del Impuesto Sobre la Renta.
- 16) Manual del Contador. Dickinson, Accounting Practice and Procedure. Editorial Uteho. México.

- 17) Organización de Dirección de Empresas, Petersen Elmoe, Primera Edición, México.
- 18) Organización y Funcionamiento de una Empresa Comercial de Tamaño Mediano, Jorge Sarquis M. México D.F.
- 19) Prontuario Administrativo, Seminario de Investigación, J.M. Mola Comas, México, D.F. (1979,20)
- 20) Revista Ejecutivos de Finanzas, Septiembre 1900.

rrrr

