



UNIVERSIDAD LA SALLE

**ESCUELA DE ADMINISTRACION
INCORPORADA A LA U.N.A.M.**

**LA EMPRESA CONTROLADORA
(HOLDING)**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**TESIS PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
Francisco Xavier Meouchi Lahud**

MEXICO, D. F.

1987



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.

LA EMPRESA CONTROLADORA (HOLDING).	Pág.
I. INTRODUCCION.	1
ANTECEDENTES.	
I. LA EMPRESA CONTROLADORA.	
1.1- Conceptos.	3
1.2- Diferenciación de Empresa Controladora, con Fusión, Consolidación y Sociedades de Inversión.	5
1.3- Clasificación de la Empresa Controladora.	5
1.4- Unidades de Fomento.	8
1.5- Características de Fondo y Forma.	10
1.6- Estrategias para formar una Controladora.	12
II. IMPLICACIONES Y VENTAJAS ADMINISTRATIVAS DE LA EMPRESA CONTROLADORA.	
2.1- Proceso Administrativo.	15
2.2- Ventajas Administrativas.	24
2.3- Sugerencias Administrativas a Implementar.	25
III. IMPLICACIONES DE LOS RECURSOS HUMANOS.	
3.1- Importancia del Factor Humano.	30
3.2- Definición de Administración de Recursos Humanos.	30
3.3- Proceso de Interacción entre Individuo y Empresa.	30
3.4- Políticas de Reclutamiento, Capacitación y Desarrollo de Personal.	31
3.5- Desarrollo de Ejecutivos.	36
IV. IMPLICACIONES FINANCIERAS.	
4.1- Ventajas Financieras.	38
4.2- Fuentes de Financiamiento.	42
4.3- Consolidación de Estados Financieros.	43
V. IMPLICACIONES FISCALES.	46
VI. IMPLICACIONES LEGALES.	
6.1- Formación de una Controladora.	49
6.2- Naturaleza del Negocio.	50
6.3- Características de los Socios.	51
6.4- Objeto Socio-Legal de la Controladora.	52
6.5- Constitución de una Empresa Controladora.	53

VII. EJEMPLO DE UNA EMPRESA CONTROLADORA EN EL MEDIO MEXI-
CANO.

54

CONCLUSIONES.

66

II. BIBLIOGRAFIA.

1. INTRODUCCION

La Empresa Holding o Controladora, actualmente constituye un concepto relativamente nuevo en el campo de la administración de empresas.

El desarrollo y crecimiento económico de algunas empresas de nuestro país ha originado que se busquen nuevas formas cada vez más sofisticadas para adoptar como estrategia jurídica y financiera nuevas sociedades mercantiles ó civiles ya sea para evitar responsabilidades de tipo laboral, fiscal ó bien para maximizar aspectos administrativos y financieros, y estas sociedades colectivas estan desplazando al empresario individual. La hipótesis de este estudio es dar a conocer los conceptos generales de la Empresa Controladora así como sus implicaciones y ventajas administrativas, financieras, fiscales y legales; basándose en el Proceso Administrativo. Finalizo' exponiendo un caso práctico de una empresa ya existente en México formada como Controladora y la cual ha tenido un importante desarrollo económico y social.

ANTECEDENTES.-

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 vislumbrar empresas que operaban en forma parecida a las empresas controladoras, como ejemplo podemos citar a la empresa ferroviaria Baltimore and Ohio Railroad en casi dos terceras partes del monto total de estas convirtiéndose así quizá en el primer tipo de empresa controladora en la -- Historia.

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

La primera empresa controladora en el campo de servicios -- públicos considerada como tal, fue la American Bell Telephone, -- nacida en 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 anterior se refiere al proceso de las controladoras en el sector privado, pero también podemos considerar de importancia -- el enfoque que le han dado las naciones a sus oficinas públicas y empresas paraestatales empleando el mecanismo de operación de controlador y cabe señalar que en España el Instituto Nacional -- de Industrias, es creado por el Estado Español en 1942 con moti-

vo de la situación de carestía general de recursos financieros y empresariales y se deterioro casi total de la industria, como consecuencia, tanto de la guerra civil española entre 1936 y -- 1939 como de la segunda guerra mundial.

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

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.

Otras empresas Controladoras la constituyen el Grupo Alfa, - Anderson Clayton, Grupo San Cristobal, Grupo Anahuac, Teléfonos de México, Grupo IEM, etc.

(A) Grupo de Sociedades. Alvarez Melcon, Sixto. Ministerio de Hacienda. Instituto de Planificación Contable. Madrid, España. Pp. 6 a 9.

I. LA EMPRESA CONTROLADORA.

- 1.1- Conceptos.
- 1.2- Diferenciación de Empresa Controladora, con Fusión, Consolidación y Sociedades de Inversión.
- 1.3- Clasificación de la Empresa Controladora.
- 1.4- Unidades de Fomento.
- 1.5- Características de Fondo y Forma
- 1.6- Estrategias para formar una Controladora.

La "HOLDING" es un término inglés, que usamos para designar a una empresa que tiene, posee, controla ó domina otras empresas ó compañías.

1.1 CONCEPTOS.-

-El Lic. Eduardo Johnson Okhuysen adopta el nombre de Compañía Dominatriz en lugar de "Holding Company".

Decide llamarle Compañía Dominatriz, ya que lo considera más adecuado, debido a que encierra en este concepto la idea principal que surge como objetivo de estas sociedades, que es el dominar por medio de un centro de decisiones los movimientos de sus empresas integrantes. (1)

-En los apuntes del Instituto Mexicano de Finanzas el Lic. - José A. Eseverri define a la Holding como la empresa que posee acciones de otros consorcios a los que se les denomina subsidiarias y que debido al gran porcentaje de capital o a otras condiciones estatutarias pueden tener el control de esas empresas cuyas acciones se poseen. (2)

Para James C. Bonbright, Holding es una compañía la cual está en una posición de controlar o influir en la dirección de una ó más empresas, en virtud que es propietaria de valores en la empresa señalada. (3)

-En el sector público, según Isabel Boscán de Ruesca, el Holding Público es una entidad construida por el Estado con el objeto de fundar directamente empresas públicas o agrupar las ya-

(1) Compañía dominatriz. (Holding Company). Eduardo A. Johnson -- Okhuysen. Ed. Pacc. Tercera Edición.

(2) La Empresa Controladora. Holding. Apuntes del Instituto Mexicano en Finanzas, A.C.

(3) The Holding Company. James C. Bonbright Gardier. Ed. Melky Publishers 1969.

existentes mediante la adquisición de acciones, para de esta manera ejercer el control superior de sus medios financieros o el control operacional de las mismas. (4)

-Según Robert W. Johnson, es una corporación que es propietaria de intereses para controlar los votos de acciones de una ó más corporaciones distintas. Las Compañías que están controladas reciben el nombre de subsidiarias. (5)

La Empresa Holding en muchos casos tiene el poder de decisión sobre las compañías controladas, no sólo por poseer acciones de ésta, sino por tener inversiones en otro tipo de bienes para que las empresas lleven a cabo sus operaciones a través de arrendamiento de bienes y financiamiento a las empresas, en este caso son las llamadas subsidiarias.

Definiré a la Empresa Controladora de la siguiente manera:

Es una Sociedad Mercantil que posee la mayoría de las acciones de un grupo, de sociedades relacionadas entre sí, ya sean Industriales, Comerciales y de Servicio, controladas en sus decisiones financieras, administrativas, contables, operativas, así como legales, respetando características individuales, en el que busca el mayor beneficio para la controladora y para el grupo en general, con la obtención y reinversión de utilidades con énfasis en la Planeación Integral a Largo Plazo.

(4) El Holding en la Organización del Sector Económico Público. Isabel Loscan de Ruesca, Ed. Procuraduría General de la República. Colección de Estudios Especiales No. 1

(5) Administración Financiera. Robert W. Johnson. Ed. Continental, 1976.

1.2 DIFERENCIACION DE EMPRESA HOLDING CON FUSIÓN, CONSOLIDACION Y SOCIEDADES DE INVERSION.

Fusión: Cuando se unen dos o más empresas formando una corporación con diferente nombre.

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

Sociedades de Inversión: La idea fundamental es la de invertir capital para la adquisición de acciones, bienes, participaciones para obtener un rendimiento minimizando riesgos, y la -- Holding es la adquisición de dichos bienes o derechos, con la -- finalidad de centralizar las decisiones de las subsidiarias, -- aunque actúan como una entidad corporativa separada y son coordinadas para crecer en forma conjunta.

1.3 CLASIFICACION DE LA EMPRESA HOLDING.

La Holding opera como accionista, como tenedora o como controladora de las unidades del sistema de compañías, por lo que es conveniente analizar cada una de las siguientes posiciones:

A) Como Accionista:

Se considera así cuando se tiene menos del 25% de las acciones de las controladas y la participación de la empresa es limitada a los derechos y obligaciones que las leyes respectivas -- mencionan para los accionistas de una empresa.

B) Como Tenedora:

La Holding se establece como empresa tenedora para aquellas -- empresas de las cuáles posee más del 25% y menos del 51% de las acciones con derecho a voto. En esta situación, se tendrá derecho a nombrar un comisario.

C) Como Controladora:

Cuando posee el 51% de las acciones o más, el significado en esencia de una compañía controladora es el de una sociedad organizada con el propósito de poseer acciones de otras compañías, con el fin de controlar su capital y administrarlas.

Las políticas administrativas en todos los negocios serán independientes; es decir, serán dictadas por la controladora y -- acatadas por cada unidad. (6)

La Controladora en cierto momento puede presentarse como Controladora Tenedora y a su vez ser asociada y afiliada de otra u otras empresas, explicaré ciertos términos empleados en relación a éstos:

-Compañía Asociada: Una empresa controladora puede presentarse como Asociada en caso de que otra empresa sea propietaria de 25% y no más del 50% de las acciones de la primera en circulación.

-Compañía Afiliada: Una controladora también puede presentarse como Afiliada cuando a lado de otra u otras empresas, sin inversiones de importancia entre sí, tienen accionistas comunes - que son propietarios del 25% o más de sus acciones ordinarias.

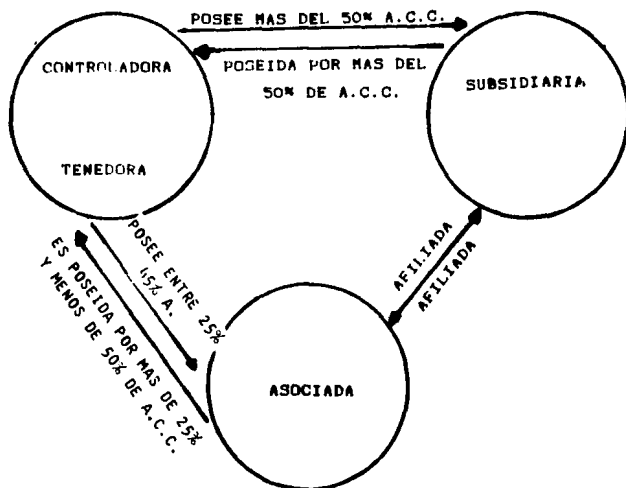
-Compañía Subsidiaria: Es el nombre que se le da a la empresa cuyas acciones ordinarias han sido adquiridas por la controladora, es decir, que ha vendido el 51% o más de sus acciones a otra empresa.

-Interés Minoritario: Es la parte del capital social de las - compañías subsidiarias en poder de accionistas ajenos a la compañía controladora.

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

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

Esquema de los conceptos compañía controladora, tenedora, subsidiaria, asociada y afiliada.



1.4 UNIDADES DE FOMENTO.

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

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

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

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

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

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

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

a la empresa controladora.

Empresa promovida: Es aquella cuyas acciones son propiedad de la sociedad de fomento. Equivale a la empresa subsidiaria.

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

Algunas ventajas comunes para las empresas controladoras y las unidades de fomento son:

- A) Se conjugan capitales, lo cuál implica crecimiento para la empresa y la creación de nuevas fuentes de trabajo.
- B) Apoyo intercompañías, que da una mayor posibilidad de hacer frente a una situación difícil.
- C) Se pueden centralizar los servicios comunes, debido al tamaño del grupo, y aplicar las modernas técnicas de administración.
- D) Se pueden hacer frente a los gastos de investigación y desarrollo, que generalmente son elevados.
- E) Se puede hacer frente al mercado internacional a nivel competitivo.
- F) Se diversifica el riesgo de operación, puesto que se opera en varios mercados.
- G) Hay posibilidad de asociación con capital extranjero en algunas de las empresas manteniendo el control administrativo.
- H) Se brinda un marco fiscal adecuado a la reinversión de utilidades aún cuando haya pérdida en alguna de las empresas.
- I) Las subsidiarias no retendrán impuestos sobre dividendos al hacer pagos por este concepto a la controladora.

Las ventajas únicas para las unidades de fomento son:

- 1) Las empresas que la integran no están sujetas a acumulación ni gravamen de las utilidades, que obtengan por la -

enajenación de acciones de las promovidas, siempre la --
venta se realice a través de la Bolsa de Valores y colo-
cándolas, por conducto de esta, entre el gran público --
inversionista.

- 2) Se determina la base para el Impuesto sobre la Renta por la diferencia entre los ingresos acumulables y las deduc-
ciones autorizadas para las empresas que la forman.
- 3) No se pagan impuestos por la enajenación de inmuebles no
depreciables realizados entre las empresas que la forman.
- 4) La unidad de fomento no tiene la obligación de hacer pa-
gos provisionales de impuestos al resultado fiscal (ante-
riormente llamado ingreso global de las empresas), pero-
las sociedades de fomento, como las promovidas, deben ha-
cer tales pagos en las épocas y términos que la ley espe-
cifique.
- 5) Se pueden amortizar las pérdidas de las empresas promovi-
das que empiezan operaciones difiriendo el pago de impues-
tos.

1.5 CARACTERISTICAS DE FONDO Y FORMA.

CARACTERISTICAS DE FONDO:

- Permiten la asociación minoritaria, únicamente en aquellos
negocios en que se tenga interes en tenerla, (por conve--
niencias de financiamientos, de patentes, de tecnologías -
o de mercados).
- Permiten la inversión en varios giros de negocios que por
ley no pueden estar en una misma entidad legal ejemplo: -
bancario o industrial.
- Permiten el manejo flexible de la participación de 2 o más
socios en dos o más empresas.
- Permiten la diversificación de riesgos al tener los dife--
rentes negocios distinta personalidad jurídica.
- Facilitan la salida de negocios en los cuáles no se tenga
ya interés al ser más facil y barato vender acciones que -

vender activos.

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

CARACTERISTICAS DE FORMA:

- Facilitan la concentración de grandes capitales.
- Facilitan el apoyo económico entre un grupo de empresas.
- Facilitan la reinversión de utilidades, debido a la -- creación y desarrollo de empresas en forma continuada, manteniendo activa su inversión y diversificando sus -- riesgos.
- Facilitan el proceso de información, permitiendo mejor control administrativo sobre cada negocio.
- Proporcionan imagen de grupo, permitiendo una posición -- más fuerte en negociaciones de financiamiento, compras, mercado, etc.
- Facilitan la separación de rendimientos sobre activos y rendimientos sobre acciones.
- Facilitan la entrada en nuevos mercados a través de adquisiciones de empresas en marcha.
- Permiten el reconocimiento económico de ciertas operaciones entre empresas, como uso de marcas, avales, etc.
- Facilitan el proceso de identidad de la administración de cada negocio, con el mismo negocio, y ayuda al equilibrio responsabilidad autoridad.
- En el mercado bursátil concentran el poder e imagen del grupo en una sola acción, en lugar de muchas acciones.
- Facilitan la operación del accionista final al tener -- representada su inversión por acciones de una sola empresa en lugar de muchas empresas.

1.6 ESTRATEGIAS PARA FORMAR UNA EMPRESA CONTROLADORA.

Se entiende por estrategia la habilidad para dirigir un asunto. Pretenderé analizar los conceptos y fórmulas generales que deben ser tomadas en cuenta en la creación de una controladora, esbozando algunas ideas y procedimientos que han sido puestos -- en práctica últimamente.

Las reglas y procedimientos que se eligen como medios estratégicos de formar una controladora, resultará del estado en que se encuentre en un momento dado la legislación mexicana vigente y el entorno económico.

Para esto mencionaré algunos elementos que normalmente podemos modificar:

A) Naturaleza del negocio o negocios actuales.

B) Características de los socios.

Estos dos puntos serán analizados en un capítulo posterior - (Aspectos legales).

me limitaré al:

C) Propósito principal y

D) Situación fiscal.

Propósito principal: La experiencia ha demostrado que los -- cinco propósitos más frecuentes de quienes desean formar una controladora son los siguientes:

1. Ventajas financieras.

2. Planeación patrimonial personal o familiar.

3. Ventajas fiscales.

4. Ventajas administrativas.

5. Imagen y Relaciones Públicas.

Constituye el propósito principal los aspectos financieros, - del que el aspecto fiscal una parte muy importante, para la formación de una Empresa Controladora.

El objeto social 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 de modo tal que crezca el patrimonio de la controladora, - aunque también es fundamental el hacer llegar de recursos financieros a las empresas en cuya propiedad participa.

Situación fiscal: El aspecto fiscal debe ser analizado y diseñar las operaciones y negocios jurídicos que produzcan el resultado deseado de formación de una controladora y de adquisición por ésta de acciones o partes sociales a menor costo fiscal.

Los socios o accionistas (personas físicas) generalmente han tenido en la adquisición de sus acciones o partes sociales, un - bajo costo fiscal antes de formar la controladora. Ese bajo costo fiscal los obliga a reportar una cuantiosa utilidad al transmitirla 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 corre el riesgo de hacer partícipes a la controladora de dicho costo fiscal.

Es necesario efectuar un ensayo contable y fiscal para la -- creación y de la operación de la controladora, antes de decidir su formación. Este ensayo permite determinar el costo inicial y los efectos fiscales de los ingresos proyectados de la controladora, debe tomarse en cuenta que no es conveniente que la controladora tenga más ingresos acumulables que lo equivalente a -

sus gastos deducibles, pues estos últimos generalmente son mínimos o proporcionalmente bajos atendiendo al tamaño de sus activos e ingresos totales.

Posteriormente analizaré las ventajas fiscales y financieras.

(7)

(7) IBIDEM. La Empresa Controladora. (Holding) Apuntes del Instituto Mexicano en Finanzas, A.C.

II. IMPLICACIONES Y VENTAJAS ADMINISTRATIVAS DE LA EMPRESA CONTROLADORA.

2.1- Proceso Administrativo.

2.2- Ventajas Administrativas.

2.3- Sugerencias Administrativas a Implementar.

II. IMPLICACIONES Y VENTAJAS ADMINISTRATIVAS DE LA EMPRESA CONTROLADORA.

La "Holding" desde el punto de vista administrativo, es la dictadora y controladora de todas las políticas, estrategias, planes, sistemas y evidentemente de los objetivos de las unidades de que ella dependen, para cada una de las áreas funcionales que las integran (Finanzas, Mercadotecnia, Recursos Humanos y Producción), orientado básicamente a la toma de decisiones.

2.1 PROCESO ADMINISTRATIVO.

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

El proceso administrativo conjunta las siguientes etapas:

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

Para hacer previsiones es indispensable:

- a) Fijar los objetivos o fines que se persigan.
- b) Investigar los factores positivos y negativos, que nos ayudan u obstaculizan de alguna manera en la búsqueda de esos objetivos.
- c) Coordinar los distintos medios en diversos cursos alternativos de acción, que nos permitan escoger alguno de ellos como base de nuestros planes.

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

Etapas de Planeación:

- a) Políticas: Lineamientos generales de acción que dan margen a criterio.
- b) Procedimientos: Secuencia de operaciones o actividades.
- c) Programas: Serie de actividades, determinadas por el tiempo.
- d) Presupuestos: Son programas en que se precisan unidades, - costos y diversos tipos de pronósticos. (8)

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

Etapas de la Organización

- a) Jerarquías: Fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel.
- b) Funciones: La determinación de como deben dividirse las -- grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
- c) Obligaciones: Las que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

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

(8) Administración de Empresas. Técnica y Práctica. Primera Parte Agustín Reyes Ponce, Ed. Limusa.

La Integración de las personas abarca:

- a) Selección: Técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.
- b) Introducción: La mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápidamente que sea posible al organismo social.
- c) Desarrollo: Todo elemento en un organismo social busca - y necesita progresar y mejorar.

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

Etapas de Dirección:

- a) Mando o Autoridad: Es el principio del que deriva toda la Administración y, por lo mismo, su elemento principal, -- que es la Dirección.
Se estudia como delegarla y como ejercerla.
- b) Comunicación: Es el sistema nervioso de un organismo social; lleva al centro director todos los elementos que -- deben conocerse, y de este hacia cada órgano y célula, -- las órdenes de acción necesarias, debidamente coordinadas.
- c) Supervisión: La función última de la Administración es el ver si las cosas se están haciendo tal y como se había -- planeado y mandado.

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

Comprende tres etapas:

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

- b) Operación de los controles: ésta suele ser una función -- propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.
 - c) Interpretación de resultados: ésta es una función administrativa que vuelve a constituir un medio de planeación. --
- (9)

De éstas, para las empresas Holding las de Planeación y Control son las más importantes, ya que deberán dejar a las unidades en cierta libertad de acción en las demás etapas. Esto no debe interpretarse de ninguna manera que no se observen de cerca todas las etapas, ni que las unidades no tengan Planeación y Control, sino que en forma coordinada deberán realizarse todas las fases; y es la Holding la decisora final de sobre que planes y estrategias tomar. Sin embargo, debe incitar a las unidades que regula, al diseño de planes.

Por ejemplo, puede contemplarse disminuir los costos de fabricación y es la Holding la que los determina, dejando a las unidades que desarrollen diferentes planes, pero antes de implementar alguno, deberá la Holding analizarlo, discutirlo y aprobarlo.

Al ser la Holding el centro de decisiones importantes para las unidades, se logra una mayor eficiencia; ya que descentraliza todas las actividades y funciones operativas entre las reguladas quienes deberán de cumplir con lo estipulado por la Holding.

Al tener esta estrategia en forma oportuna y adecuada con el fin de cumplir con los objetivos generales previamente definidos.

En cuanto a la etapa de Organización, dictará los sistemas de operación y de información necesaria para la consecución de los

(9) Administración de Empresas. Teoría y Práctica. Segunda Parte Agustín Reyes Ponce. Ed. Limusa.

objetivos. La controladora tiene la gran ventaja de poder lograr una coordinación adecuada, sin importar que las unidades se encuentren físicamente en lugares distantes.

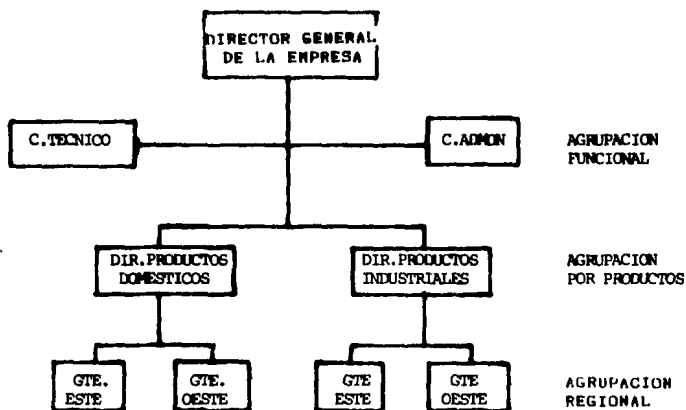
En la Controladora se ha palpado sustancialmente los beneficios de agrupación de actividades o centralización de actividades. Este fenómeno ha surgido cuando se ha hecho necesario que una persona, con conocimientos de cierta actividad, tenga que dedicarse 100% a esa actividad en particular, ya que el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

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

La tercera agrupación es la conocida como Agrupación por Productos la cual obedece al deseo de la Dirección de promover o -- manejar la corporación por cada producto o grupo de productos. -- Este caso se presenta en diferentes empresas que tiene una extensa gama de productos entre sí, o bien que aunque sean productos -- similares tengan un mercado o se les quiera dar una imagen dife-

rente, al igual que los Gerentes Regionales, éstos, los Gerentes de Marca, reciben el mismo apoyo de la Dirección General de la Empresa.

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



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

Cuando se trata de implantar en una empresa de regular tamaño, ocasiona un gran número de problemas como son, el estancar las operaciones y el desarrollo del personal.

La Descentralización, ha sido consecuencia de la política de las Controladoras, de expanderse en base a la agrupación funcional, regional ó por productos, asignando a cada unidad ó área la autoridad correspondiente. Basados en este criterio podríamos interpretar que la descentralización es la dispersión de operaciones en un núcleo direccional en unidades agrupadas en base a los tipos de agrupaciones antes señaladas delegando a las mismas la autoridad que le es correlativo.

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

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

La respuesta a la primera pregunta obedece, a la confianza y competencia de la persona en cuestión, a la información que se --

proporciona al puesto en relación a su nivel, ya que necesita tener información adecuada para tener razonable seguridad de que la toma de decisiones será correcta y visión del impacto de la decisión a una persona no se le podrá dar autoridad sobre otras áreas, ya que las decisiones que tome no deberá afectar a otras áreas que no estén bajo su responsabilidad.

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

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

Desde el punto de vista de la Integración, etapa en que las empresas deben hacerse de un recurso humano y técnico, la Holding dicta las características y requerimientos básicos, que deben reunir esos recursos de vital importancia para cualquier unidad, así como la selección del equipo mecánico, vía la atinada evaluación de las inversiones que harán las unidades.

Uno de los problemas de las Controladoras, ha sido el no contar con personal disponible, que sea capaz, lo que han solucionado aparentemente, con proporcionar cursos de capacitación ó entrenamiento a los empleados para interiorizarlos en el trabajo

a desarrollar y/o instruirlos en el sistema de operación.

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

La Dirección es la fase del proceso administrativo, que tiene como fin la toma de decisiones mediante una serie de tareas específicas y que están basadas en las etapas anteriores; con la información obtenida definirá clara y explícitamente los objetivos, elaborará los planes pendientes a alcanzarlos, a través de la programación de la estructura organizativa requerida, de los procedimientos y métodos necesarios, y sobre todo de la coordinación de las tareas y actividades de cada una de las áreas que integran la unidad.

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

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

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

2.2 VENTAJAS ADMINISTRATIVAS.

- Estandarización de objetivos y políticas.
- Es el centro de diseño 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 resolutora 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.

2.3 SUGERENCIAS ADMINISTRATIVAS A IMPLEMENTAR

-La Controladora estará administrada por un Consejo de Administración, integrado tentativamente por un Presidente, Secretario, Tercero y vocales, correspondiendo a alguna de éstas personas la Dirección General.

-La Holding controlará a todas las unidades a través de sus Asambleas 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 y de sus funcionarios.

-Cada unidad contará con su propia organización y administración e inclusive, con su propio Consejo de Administración, si este es necesario para el buen funcionamiento de la unidad o para el cumplimiento de las formas legales.

-Como nivel jerárquico inmediato y dependiendo del Consejo de Administración, la Controladora tendrá una Dirección General que estará formada por un Director General y personal bajo sus órdenes.

-El Director General tendrá las facultades y limitaciones que le sean asignadas por la Asamblea de Accionistas o el Consejo de Administración.

-El Director General será el encargado de ejecutar y vigilar el cumplimiento de las decisiones tomadas por el Consejo de Administración. Asimismo, debe ser el 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 apro-

bación y asesoramiento con la Dirección General de la Controladora, quien resolverá hasta el límite de sus facultades ó 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 deba 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; este a su vez, a la unidad correspondiente, vigilando su ejecución.

-Cualquier observación o iniciativa presentada por el Consejo de Administración, o del Director General de 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 estas le presenten, cuyos resultados 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 las controladas.

-Se recomienda no tener personal directamente empleado por la Controladora, por lo cuál 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. (10)

(10) IBIDEM Holding Controladora. Instituto de Especialización para Ejecutivos, A.C.

Principios Generales de Administración:

1. División del trabajo. Este es el principio de especialización que los economistas consideran necesario para obtener un uso eficiente del factor trabajo.

Fayol lo explica a todo tipo de actividades, tanto técnicas como administrativas.

2. Autoridad y Responsabilidad. Fayol considera relacionadas la autoridad y la responsabilidad, señalando que ésta se desprende de aquélla como un corolario. Concibe la autoridad en dos componentes: la autoridad oficial, que se deriva de la posición del administrador, y la autoridad personal, que se desprende de su "inteligencia, experiencia, dignidad moral, servicios prestados, etc.

3. Disciplina. Definiendo disciplina como "respeto por los acuerdos que tienen como fin lograr obediencia, aplicación, energía y señales exteriores de respeto", Fayol declara que para lograr disciplina se requiere contar con buenos superiores en todos los niveles.

4. Unidad de mando. Significa que cada empleado no debe recibir órdenes de más de un superior.

5. Unidad de dirección. Significa que las actividades que tengan un mismo objetivo, deben tener un solo jefe y un solo plan. Se distingue del principio anterior en que se refiere al conjunto de la compañía que al personal.

6. Subordinación del interés individual al interés general. Es función de la administración conciliar estos intereses en los casos en que haya discrepancia.

7. Remuneración. La remuneración y la forma de pago deben ser justas y permitir la máxima satisfacción posible de los empleados y de los patrones.

8. Centralización. Sin utilizar la expresión "centralización de autoridad", Fayol, analiza el grado en que la autoridad debe dispersarse o concentrarse. Las circunstancias individuales determinarían el grado que "dé los mejores resultados finales."

9. Línea de autoridad. Fayol la concibe como una "cadena de superiores" en la cual se debe seguir, en general, el conducto regular desde los niveles más altos a los más bajos, pero que tal conducto puede modificarse saltando algunos niveles cuandoquiera que sea necesario.

10. Orden. Fayol lo divide en orden material y orden social, y sigue el adagio sencillo de "un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar". Este es esencialmente un principio de organización en la distribución de cosas y de personas.

11. Equidad. Los administradores deben obtener la lealtad y la devoción del personal, por medio de cortesía y justicia en su trato.

12. Estabilidad en el trabajo. Fayol señala los peligros y -- costos de cambios frecuentes de personal y los señala como causa y efecto de mala administración.

13. Iniciativa. La iniciativa la concibe Fayol como la creación y ejecución de un plan. Viéndola como "una de las mayores satisfacciones que un hombre puede experimentar", Fayol aconseja a los administradores que "sacrifiquen su vanidad personal", con el fin de permitir a sus subordinados utilizar su iniciativa.

14. Espíritu de grupo. Este principio, que Fayol sintetiza - como "la unión hace la fuerza", es una extensión del principio - de unidad de mando, con énfasis en la necesidad del trabajo en - equipo y en la importancia de buenas comunicaciones para obtener -
lo. (11)

III. IMPLICACIONES DE LOS RECURSOS HUMANOS.

- 3.1- Importancia del Factor Humano.
- 3.2- Definición de Administración de Recursos Humanos.
- 3.3- Proceso de Interacción entre Individuo y Empresa.
- 3.4- Políticas de Reclutamiento, Capacitación y Desarrollo de Personal.
- 3.5- Desarrollo de Ejecutivos.

IMPLICACIONES QUE TIENEN LOS RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA - HOLDING.

3.1 IMPORTANCIA DEL FACTOR HUMANO:

Normalmente en una Empresa Controladora las Ventajas directas son de tipo Legal, Fiscal, Técnico, Financiero y Administrativo.

La Experiencia ha demostrado que el éxito de cualquier empresa depende del hombre que trabaja en ella. El hombre es la piedra angular de la Empresa.

Si el Factor humano no ha sido considerado con su debida importancia, en los análisis previos, la nueva forma de funcionamiento de Empresas, puede llegar a convertirse en una gran dificultad que restará energía a la Holding o a la Controladora.

3.2 DEFINICION DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS:

Proceso Administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos y habilidades de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. (12)

3.3. PROCESO DE INTERACCION ENTRE INDIVIDUO Y LA EMPRESA.

La Empresa es un sistema abierto y significa que es un sistema que intercambia información con otros sistemas y se dirige a ciertas metas.

La Empresa no es una persona, pero tiene semejanzas porque ha sido diseñada por personas y de ellas depende para seguir existiendo.

(12) Administración de Recursos Humanos, Fernando Arias Galicia, Ed. Trillas.

Cada empresa tiene una Filosofía, un Sistema de Valores, y un Estilo, y esto forma parte de la cultura de la Empresa. Cada persona tiene su propia Filosofía, Sistema de Valores, Objetivos y Estilo, tal como la Empresa. (13)

Las personas influyen en las Empresas y las Empresas influyen en las personas. Cuando la interacción entre la Empresa y el hombre conduce a resultados en beneficio mutuo, los dos tienden a perpetuarse, a sobrevivir.

Una de las misiones de Recursos Humanos es la de incrementar la cultura común de tal forma que la Empresa sea más efectiva y que los hombres que trabajan en ella logren cada vez más una mayor satisfacción.

Su Satisfacción y Productividad dentro de la Empresa depende en gran parte del grado y de la calidad de la interacción e identificación cultural que hay entre ambos.

3.4 POLITICAS DE RECLUTAMIENTO, CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL.

Tomando en cuenta la Filosofía, Valores, Objetivos y Estilo Administrativo de la Empresa, esta cultura común puede incrementarse en base a una Política adecuada respecto al Reclutamiento y Selección de Personal, Inducción, Capacitación y Desarrollo, Retos, Justa Evaluación de Desempeño, Oportunidades de Promoción, Trabajo en Equipo, Feed Back, Compensaciones Adecuadas, hasta Jubilación.

Adquirir una Empresa no solamente son Edificios, Maquinaria, Tecnología, Productos, Mercados, etc.

(13) Algunas Implicaciones de Recursos Humanos en la Holding, Revista de Ejecutivos de Finanzas.

Sino también y más importante un equipo humano. La cultura de una Organización es resistente y donde hay problemas arraigados en la cultura de la Empresa adquirida ó controlada, son difíciles de corregir y pueden significar años de trabajo. Un equipo con fuertes carencias en capacitación y desarrollo puede, con inversión de tiempo y dinero, aprender a contribuir en ciertas áreas, pero ¿Qué posibilidades hay que su contribución sea de la calidad necesaria para producir ejecutivos con las características necesarias para administrar las complejidades de una Holding?

Una adquisición no debe generar solamente utilidades sino -- también talento ejecutivo.

Hay un sinnúmero de factores a nivel de Recursos Humanos -- que impactan negativamente en la Holding, sino se estudian con el mismo rigor que se exige en análisis de tipo fiscal, financiero, etc.

En una Holding se encuentran con frecuencia empresas de naturaleza muy distinta, empresas de alta integración y las de alta diferenciación.

Las características de las dos son las siguientes:

- * Modelo donde predomina la integración.
- * Insumos constantes - similares.
- * Comportamiento de un Mercado Básico.
- * Competidores conocidos.
- * Operación.

-Mismas características de personal (en lo técnico y en lo Administrativo)

-Sistema de costo - Eficiencia.

* Imagen consistente igual

Modelo donde Predomina la Diferenciación:

* Alta diversidad de insumos.

* Mercados diferentes.

* Competidores diferentes.

* Operaciones.

-Características variadas de personal (Técnico y Administrativo)

-Ciclos de vida de productos diferentes (arrangues, adquisición, operación)

* Imagen Inconsistente desigual.

Estas diferencias plantean problemas de tipo administrativo que requieren cualidades, experiencias y preparación muy distinta. El perfil del ejecutivo exitoso en la administración de una Empresa de alta integración es distinto que el perfil del de una Empresa de alta diferenciación.

Un ejecutivo altamente capacitado para administrar una Empresa de alta integración puede requerir una transición larga y ardua, para demostrar un talento semejante frente a la problemática de una Empresa donde predomina la diferenciación. Las habilidades y estilo que son ventajas en una pueden convertirse en desventajas en la otra.

La Holding que ha aprendido a administrar bien Empresas de este tipo tendrá buenas posibilidades para el futuro, sobre todo si cuenta con ejecutivos que han tenido la oportunidad de experimentar el resto que ofrecen empresas con distintas características. La Diversificación que frecuentemente acompaña a la Holding y las diferencias que pueden haber de empresa en empresa ofrecen en grandes áreas de oportunidades para el desarrollo de ejecuti-

vos con una visión amplia del mundo de negocios. Y esto suele -- generar éxito.

Dada la importancia de la Administración de Recursos Humanos en una Holding, debe estar involucrado plenamente en los estudios y análisis que anteceden la adquisición o control de una -- Empresa. Donde rige esta política, las recomendaciones finales -- toman en cuenta un estudio completo de clima organizacional, un Inventario de Recursos Humanos, un análisis de la estructura organizacional incluyendo funciones, descripciones de puestos, un análisis de la capacitación y desarrollo, un análisis de la capacidad de la Empresa de sostener crecimiento basada en la cantidad y calidad de los Recursos Humanos actualmente disponibles, un análisis de la filosofía y cultura de la Empresa, un sistema de valores y la compatibilidad con la cultura de la Holding, un estudio de sueldos y compensaciones, relaciones laborales etc.- Esta información puede jugar un Rol importante en cuanto a la -- posible adquisición o control. Sería importante saber ¿Qué aportación puede hacer la Empresa controlada a la Holding para enriquecerla en el Area de Recursos Humanos? ¿Cuáles son las posibilidades reales de Administrar efectivamente la nueva adquisición?

No hay sustituto para un análisis a fondo en el Area de Recursos Humanos. Pero una vez adquirida la Empresa, no hay respuestas únicas para solucionar problemas en esta Area.

La efectividad de la empresa y la satisfacción de las personas que trabajan en ella están altamente relacionadas con la cultura que comparte, con sus sistema de valores, objetivos etc. -- Esto implica que la Holding tenga modelos conceptuales que permitan difundir su cultura a las variadas Empresas bajo su control.

La Empresa como sistema depende de la coordinación y la cooperación de equipos en su trabajo. Trabajar efectivamente en -- equipo es mantenerse como individuo y como grupo siempre abierto para recibir y evaluar información que puede imponer cambios de conducta. Significa además tener la capacidad de adaptarse al -- cambio. Trabajar en equipo es un modo de remarcar que la persona es la piedra angular de la Empresa y a la vez es un modo de evaluar la aportación individual de cada miembro.

El éxito de la Holding en cuanto a sus empresas, depende -- en gran parte de la creatividad del área de Recursos Humanos, -- su capacidad de manejar sistemas complejos y abiertos, y su capacidad de diseñar modelos y técnicas que permiten intervenciones necesarias para integrar las actividades del Sistema Global.

3.5 DESARROLLO DE EJECUTIVOS

Una de las necesidades prioritarias de la Holding es asegurar la existencia de ejecutivos en cantidad, calidad y oportunidad para contribuir a su efectividad a corto, mediano y largo -- plazo.

La Responsabilidad del desarrollo es de cada individuo, la -- Realidad demuestra que esto requiere el "Feed-Back" constructivo y continuo entre Jefe y Subordinado, evaluación, reconocimiento de desempeño y la identificación de Areas de Oportunidad para -- Planear el desarrollo más indicado y efectivo.

El mayor aprendizaje dentro de la Empresa se logra a través -- de experiencia en el trabajo. Esto implica retar a los subordinados ubicándolos en puestos de mayor responsabilidad y abriendo oportunidad sobre todo, las que le permitan ganar experiencia en

otras Empresas dentro de la Holding en puestos cada vez más complejos. Es aconsejable que los ejecutivos en desarrollo tengan muchas oportunidades de trabajo con jefes desarrolladores. Deben poder tomar riesgos significativos y tomar responsabilidad por resultados a edad temprana.

La experiencia en el trabajo debe ser complementada con programas internos y externos. Los programas internos permiten manejar repertorio y lenguajes comunes, así como mantener actualizadas a las personas y prevenir la obsolescencia.

Los programas externos seleccionados con cuidado pueden darles a los elementos con potencial el Panorama total de la Administración de una Empresa, orientándolos hacia la visión de hombres de negocios para enfrentar la diversificación y complejidad que representa una Holding.

Los ejecutivos deben tener posibilidad de cursar programas de Post-Grado. Estos programas no solamente actualizan a las personas sino ayudan a desarrollar una actitud crítica.

Cuestionar continuamente metodologías y resultados es indispensable para perfeccionar los Sistemas organizacionales.

El directivo debe ser proactivo en la búsqueda de referencias esto significa ir más allá de la situación actual de la Empresa y sus mejores logros para buscar referencias mundiales. Para Directores Funcionales y Directores Staff es imprescindible una -- visión del negocio amplia con proyección Nacional e Internacional.

Lo más esencial es considerar al hombre como la piedra angular de la Empresa y construir sobre esta base. Para asegurar resultados a corto, mediano y largo plazo, la cultura de la Empresa y la del hombre tienen que coincidir con modelos adecuados a

la realidad tecnológica, administrativa y Socio-Humana, es posible incrementar la cultura compartida por el Hombre y la Empresa con resultados beneficiosos: Productividad y Satisfacción. -

(14)

(14) IBIDEM. La Empresa Controladora . Holding. Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas, A.C.

IV. IMPLICACIONES FINANCIERAS.

4.1- Ventajas Financieras.

4.2- Fuentes de Financiamiento.

4.3- Consolidación de Estados Financieros.

IV. IMPLICACIONES FINANCIERAS DE LA CONTROLADORA.

Las finanzas son una función por medio de la cual la empresa obtiene los recursos económicos y materiales necesarios para su operación y además pretende obtener el óptimo aprovechamiento -- de los mismos para alcanzar los objetivos previstos.

4.1 VENTAJAS FINANCIERAS.

-Se adquieren fuertes economías de escala: al centralizar - distintas funciones de las empresas se logran ahorros sustanciales en los costos y gastos y se tiene como consecuencia mejores utilidades, por las contribuciones marginales a los costos fijos preponderantemente.

-Se logra piramidar la inversión: la Holding al recibir fondos de las unidades del sistema de compañías, tiene la libertad y facilidad de distribuirlos entre el resto de las unidades en donde se necesite, por circunstancias imprevisibles o bien, por tener un proyecto de inversión interesante, integrando así la - estructura del capital de las empresas.

-Se reduce el riesgo y se maximiza el rendimiento: Ha existido la idea de que a mayor riesgo mayor rendimiento; esto opera a nivel de las empresas que operen el sistema, pero a nivel - Holding se supera, porque el riesgo lo va a tener diversificando o repartiendo entre las diferentes unidades, permitiéndoseles - trabajar y operar con menores presiones.

-Se protege a las unidades del riesgo de quiebra: En un momento crítico, con una integración como la que nos ocupa, no -- tiene porque suceder, la Holding puede reforzar a la unidad ayudándola para que no suceda la quiebra.

-Permite una planeación estratégica a largo plazo: En la -- Holding se va a tener el "cerebro" de definición anticipada de lo que cada una de las unidades logrará en el transcurso del -- tiempo y además de ello, establece las bases de como lograrlo.

-Canalización de la inversión a los proyectos más reeditua-- bles, va íntimamente ligado con la explicación anterior cuando se habla de riesgos, la Holding por el panorama que tiene del - conjunto de unidades, aplica los fondos en las inversiones que realmente lo necesite, dependiendo del giro de la empresa. Puede existir una unidad con desarrollo muy rápido y con buenas ganancias, pero con fuertes necesidades de capital de trabajo; -- otra de las unidades puede tener activos de gran valor y necesidades continuas de inversión en el activo fijo. Ambas se equilibrarían si en el grupo existiera otra unidad que tuviera mayores utilidades y menores necesidades de inversión.

-Apoyo financiero mutuo: La Holding sabrá cuando tendrá cada una de las unidades del sistema excedentes y faltantes y además de que monto, permitiendo administrar esas situaciones en mejores condiciones; con estos apoyos, las unidades reducen su costo de capital, lo que trae como consecuencia extra mayor rentabilidad.

-Reducción del costo del 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 -- elevadas.

-La estructura de capital en la Holding se logrará con más - provecho y facilidad en beneficios de las unidades del sistema - de compañías.

-Flexibilidad para obtener ingresos y aplicar egresos, se -- refiere a que con la planeación hecha por parte de la Holding, - los ingresos que reciban de las diferentes unidades, podrá aplicarlos a la (s) unidad (s), que lo requieran sin mayor consulta ni trámite adicional.

-La emisión de obligaciones le permitirá a la Holding hacerse de más recursos, a través de la obtención de un crédito colectivo, reduciendo el costo de capital. La emisión de obligaciones puede efectuarse por medio de alguna de las siguientes - modalidades: Con participación de las utilidades en acciones y finalmente para la adquisición de equipos mediante un fideicomiso (Equipment trust). Cada una de éstas presentan su ventajas y desventajas que habrá que analizar casufísticamente para determinar la mejor para la Holding.

-Efecto sinérgico: Esto se refiere al resultado que se obtiene con la creación de la Holding de tal manera que uno más - uno no son dos, sino tres. Si esto se aplica considerando a dos unidades con utilidades no serán de 200, sino más, quizá de 230 o 250. Si lo aplicamos en el renglón de las acciones y consideramos que se cotizan en Bolsa, hacer que suba el multiplicador de las acciones de la unidad.

-Mayor ganancia por acción: Esto es siempre y cuando se logre que la relación precio/ganancia (factor de multiplicación)- que resulte para las acciones nuevas sea mayor que la relación precio/ganancia de las anteriores, lo cual es factible por el -- efecto sinérgico y por las economías de escala que se obtienen. Al no tener una mayor ganancia por acción, se está en posibilidades de decretar buenos dividendos y/o diseñar una política de dividendos tal que nos ponga en una situación preferencial con -

respecto a otras empresas, logrando esto que el precio en el mercado de las acciones sea mayor y que el valor de la empresa también lo sea.

-La Holding puede ir adquiriendo poco a poco las acciones de las unidades del sistema de compañías, de tal manera que no ejerce presión en el mercado, evitando que el precio de la acción se desplome; esto es en el caso de acciones de unidades ya controladas, pero también es aplicable para acciones de las nuevas unidades que se integren al sistema.

-Respaldo financiero más sólido ante las instituciones de crédito; ya que al estar integrado en este sistema, se genera una imagen de solidez, eficiencia y organización que definitivamente son importantes ante las instituciones de crédito, sea -- Banca de primer piso, de segundo piso ó instituciones internacionales.

-Trato preferencial con las instituciones crediticias: Se da por la gran cantidad de negocios que se le pueden derivar, manejando con mejor eficiencia la reciprocidad a nivel individual, - como de grupo.

Es lógico pensar que las necesidades financieras serán mayores por la misma centralización y es la Holding quien manejará - las líneas de crédito de acuerdo a las necesidades de cada una - de las unidades del sistema.

-Mayor capacidad de pago: Al unir la generación operativa de las unidades (utilidad más depreciación y amortización) que para efectos crediticios, es muy importante.

-Mayor liquidez: Ya que la Holding captará los ingresos de - todas las unidades del sistema para después proporcionárselo a -

aquella (s) que requiera (n) efectivo.

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

4.2 FUENTES DE FINANCIAMIENTO.

Las fuentes de financiamiento son aquellos recursos económicos susceptibles de ser aprovechados por las empresas para satisfacer necesidades de tipo financiero que se les presentan.

En las empresas integralistas, logra una capacidad técnica profesional muy alta, del staff que determina las políticas y presupuestos para la adquisición de mercancías y aprovechamiento de descuentos comerciales, esto permite resaltar notoriamente la ventaja de operar en forma de controladora ya que la visión del grupo obliga a planear a corto y largo plazo las operaciones de un grupo económico, ésta situación asciende a terceros, originando confianza a los proveedores, que ofrecerán mercancías y servicio en mejores condiciones, sabiendo que su inversión está respaldada no solo por un grupo económico que puede refaccionarse financieramente entre sí, sino por la sociedad comercial que se supone existe, que se planea a largo plazo, obteniéndose de los proveedores mejores descuentos por volumen de compra de acuerdo a una cuota anual.

Existen dos tipos de fuentes de financiamiento, las propias o internas y la ajena o externa. Las propias están reguladas por

el nivel de utilidades que se obtienen en su período, sumada a la depreciación y amortización también del ejercicio. Claro que existen otras más que se consideran propias pero no generales - por la operación misma, por ejemplo: La venta de algún activo - fijo.

Como fuentes ajenas o externas, tenemos a los proveedores, - instituciones de crédito (Banca, compañías hipotecarias financieras) fondo de redescuento, cada una con tasas de interés diferente. (15)

4.3 CONSOLIDACION DE ESTADOS FINANCIEROS.

Los estados financieros consolidados, son aquellos que presentan la situación financiera y resultados de operación de una entidad integrada por la compañía controladora y sus subsidiarias, independientemente de sus personalidades jurídicas. (16)

OBJETIVO DE LA CONSOLIDACION:

Como los estados financieros individuales de una controladora no proveen suficiente información de la situación financiera y - de las operaciones en compañías en la que la controladora tiene inversiones de importancia, ha sido necesario el desarrollo de la consolidación de estados financieros para reflejar en uno solo -- las operaciones de una compañía controladora y la de sus subsidiarias, en otras palabras, de un grupo de empresas considerando 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.

(15) IBIDEM. La Holding. Controladora, Instituto Especializado para Ejecutivos, A.C.

(16) HOLDING, Compañías Tenedoras, Subsidiarias y Asociadas. Aspectos Financieros, Antonio González y José Meléndez. Ed. Limusa, 1982.

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; que son los medios que se ponen en práctica para la persecución de un fin.

El objetivo de los estados financieros es presentar la situación financiera y el resultado de operación de una entidad a los diversos interesados en ella.

Entonces, el objetivo de los estados financieros consolidados será el de presentar la información de diversas entidades como -- si fuera una sola. Faltando únicamente 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 a quien va dirigido.

A continuación enumero los diversos interesados en dicha información:

- 1) La Dirección o administración de la compañía controladora o del grupo en sí, la que habrá de llevar 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 compañía controladora o mayoritarios, 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 inversión en compañías subsidiarias.
- Para la evaluación de estos estados, se recomienda el análisis

lisis conjunto de los estados consolidados y de los estados individuales de cada compañía constituyente en la consolidación, ya que podría haber resultados compensados -- que ocultarán alguna deficiencia en alguna de ellas.

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

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

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

- 5) Las autoridades gubernamentales interesadas, ya sea en -- evitar la formación de monopolios, en la regulación de la formulación de los estados financieros consolidados, en -- las interesadas en empresas que coticen en la bolsa de valores.

V. IMPLICACIONES FISCALES.

V. IMPLICACIONES FISCALES.

El Código Fiscal de la Federación ordena en su artículo 11 - que las "normas de derecho tributario que establezcan cargos a - las particulares y las que señalan excepciones a las mismas, se- rán de aplicación estricta" y debemos ceñirnos a los lineamien- tos fiscales establecidos. (17)

las ventajas fiscales que presentan las empresas controladoras sobre las demás empresas son entre otras, las siguientes:

- a) Libertad en la movilidad de dividendos, sin que estos -- sean gravados doblemente. Al respecto se ha dicho que és- ta es la principal razón, desde el punto de vista fiscal, por la que pueden existir las controladoras.

Desde 1965 se introdujo a la Ley del Impuesto sobre la Ren- ta esta variante, gracias a la cuál una empresa controlado- ra puede reinvertir los dividendos decretados en otras dis- tinta a la que los decretó en un 100%; no así una persona - física, la cual cuando reinvierta en una empresa distinta - solo dispondrá de un 79% por el impuesto sobre dividendo a su cargo (21%).

- b) Otra ventaja se debe a la posibilidad que tiene la contro- ladora de trabajar sin personal (únicamente con su Consejo de Administración) dando ciertos servicios a través de -- otra empresa del grupo. La ventaja cosiste en evitar una - doble tributación en cuanto al pago de utilidades a los -- trabajadores, sobre lo que a partir de 1981, con las refor- mas a la ley, ha quedado perfectamente establecido que la- participación de los trabajadores en las utilidades se cal- culará en base a los dividendos declarados por las subsidia-

(17) Código Fiscal Ed. Porrue.

rias y recibidos por las controladoras.

- c) En cuanto al pago de impuestos en la venta de acciones las sociedades anónimas de capital variable (cuyas acciones -- son nominativas y cuya constitución sugerimos para las controladoras) cuentan con la posibilidad de Ajustar el costo fiscal de sus acciones para el pago de impuestos en el momento de su enajenación. (18)

En cuanto a las ventajas fiscales únicas para las unidades de fomento, podemos señalar las siguientes:

- a) Pueden determinar su impuesto sobre la renta por los resultados consolidados del grupo, logrando así diferir su pago. Empleo el término diferimiento y no liberación o exención en cuanto al pago del gravamen pues este se dejará de cobrar cuando una empresa pierde, recuperándose por el fisco cuando alcanza resultados favorables. Además la sociedad de fomento es responsable del pago que ha diferido en el momento de que cualquier sociedad promovida se separe del grupo, según el artículo séptimo del decreto mencionado.
- b) Este tipo de controladoras tiene un tratamiento especial para la compra-venta de acciones en la Bolsa Mexicana de Valores; cuando éstas acciones estén publicadas en la lista de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y colocadas entre los inversionistas (artículo 5 del decreto).
- c) A estas empresas se les permite eliminar la ganancia o la pérdida derivada de la enajenación de inmuebles no depreciables entre sociedades que forman parte del grupo (art.7 del decreto). (19)

(18) Ley del Impuesto sobre la Renta.

(19) Diario Oficial del 20 de Junio de 1973.

Es indudable que la constitución y funcionamiento de un grupo de empresas con una o varias controladoras pueden representar -- importantes beneficios en materia fiscal, sin embargo, de ninguna manera debe considerarse como la única que justifique la adopción de dicho régimen.

Las bondades fiscales deberán considerarse 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.

VI. IMPLICACIONES LEGALES

- 6.1- Formación de una Empresa Controladora.**
- 6.2- Naturaleza del Negocio.**
- 6.3- Características de los Socios.**
- 6.4- Objeto Social-Legal de la Controladora.**
- 6.5- Constitución de una Empresa Controladora.**

VI. ASPECTOS LEGALES DE LA EMPRESA CONTROLADORA.

6.1 FORMACION DE UNA CONTROLADORA.

La Organización nació con el hombre, ya que desde todos los puntos de vista es sabido que la unión otorga poder y fuerza que optimiza y supera una estructura individual.

Asimismo en el mundo mercantil han nacido las sociedades, que desde un punto de vista legal, en una elemental clasificación -- podríamos dividirla en sociedades "intuitu personae", las cuáles son contratos sociales que se celebran teniendo en cuenta la calidad de las personas que en ellas intervienen, y las "sociedades de capital" en las cuales no se toma en cuenta la mencionada calidad de los integrantes, sino el capital que aporten a la sociedad al adquirir las acciones que lo integran.

En la creación de una sociedad mercantil, organización de personas o capitales, la legislación mexicana reconoce una personalidad jurídica distinta a la de los socios que la integran, es -- por eso que las mismas tienen atributos siguientes:

- 1) Nombre, domicilio y patrimonio propio.
- 2) Asimismo están sujetas a las leyes constitucionales, mercantiles y fiscales.
- 3) Tienen capacidad jurídica para adquirir derechos y contraer obligaciones, las cuáles ejercitan a través de sus representantes. Esto equivale a que pueden ser acreedores y deudores incluso de sus socios como si estos fueran terceros.

Según Gay de Montella, la Holding responde a sus actos y contratos pero no de las deudas u obligaciones contraídas por las -- sociedades de las cuáles es socio.

6.2 NATURALEZA DEL NEGOCIO.

Para formar una Holding debe existir una empresa o empresas - cuyo capital este representado por acciones o partes sociales, - los cuáles pasan a poder de la Holding o Controladora.

Partiendo de las consideraciones anteriores me inclinaré a señalar que la Sociedad Mercantil denominada "Sociedad Anónima", - es la más idónea en la formación de la Institución denominada -- "Holding" sin dejar de reconocer otro tipo de sociedades y asociaciones, tanto civiles como mercantiles que en un momento dado pueden involucrarse en dicha institución, de las que se espera - que eventualmente produzcan utilidades o dividendos, siendo estas las empresas operadoras, filiales o subsidiarias.

En consecuencia señalaré los tipos de sociedades y asociaciones que podemos utilizar:

- A) Sociedad Anónima.
- B) Sociedad en nombre colectivo.
- C) Sociedad en comandita simple.
- D) Sociedad en responsabilidad limitada.
- E) Sociedad cooperativa. (20)

Estos son algunos tipos de asociación en cuanto al Derecho -- Mercantil. En cuanto al régimen civil, encontramos en el Código Civil los artículos 2670 y 2735 que nos marca, que las personas morales se pueden agrupar como: Sociedades civiles, asociaciones civiles, ya que este tipo de sociedades dentro del régimen mercantil como en el civil jugarán un papel importante de las empresas controladoras. (21)

(20) Derecho Mercantil, Roberto Mantilla Molina, Ed. Porrúa México, 1973.

(21) Código Civil Ed. Porrúa.

Asociación civil. Reunión de personas morales de manera transitoria con un fin no lucrativo. ej. Asociaciones Deportivas, -- Asociaciones religiosas, culturales.

Sociedades civiles. Reunión de personas morales con un fin -- económico pero no lucrativo. ej. Cámara de Comercio, Sociedades de administradores.

6.3 CARACTERISTICAS DE LOS SOCIOS.

La Controladora puede ser de una sola persona fisica (persona fisica-empresa).

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, con propósitos exclusivos de control patrimonial familiar.

Otro caso es el de la formación de una controladora en la que participan socios diversos y aún socios extranjeros. En estas -- circunstancias se presentan generalmente problemas relativos a la valuación de las acciones de filiales que son transmitidas a la 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 filiales están dispuestas a transmitir sus acciones a la controladora. Problema adicional representará el caso de los socios extranjeros cuando las acciones o partes sociales de una controladora solo pueden ser adquiridas por sociedades mexicana con cláusulas de exclusión de extranjeros, ocurre con ciertas ramas industriales y áreas de actividad que señala la Ley sobre la inversión extranjera.

6.4 OBJETO SOCIAL-LEGAL DE LA CONTROLADORA.

-La adquisición, explotación o enajenación de acciones o partes sociales de toda clase de empresas, logrando un control más eficaz y flexible del capital de las unidades del sistema.

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

-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 título de crédito, así como la emisión de obligaciones propias o de terceros.

-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.

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

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

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

-Creación de fuentes de trabajo.

-Realizar exportaciones.

Podemos concluir que su objeto fundamental es poseer acciones de otras compañías, con el fin de controlar su capital y administrarla.

6.5 CONSTITUCION DE UNA EMPRESA CONTROLADORA.

Las formas más comunes para constituir una Empresa Controladora son las siguientes:

- A) Crear una nueva empresa, que será la controladora y a la -
cuál se aportarán las acciones de las otras empresas. Comprará a los socios actuales las acciones de las empresas -
individuales.
- B) La otra alternativa es la llamada "hacia arriba", pues en
ella los accionistas de la empresa original crean la controladora y exhiben su capital social mediante la aportación de las acciones de la empresa original. Posteriormente, la empresa original efectuará la venta de las acciones de compañías subsidiarias que posee.
- C) También existe el método denominado "hacia abajo", en el -
que la empresa original se convierte en controladora por -
medio de la venta o el arrendamiento de los activos a una
nueva empresa operativa.

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

Es muy importante recalcar la necesidad de un abogado para el funcionamiento de la integración corporativa, tanto en su constitución como en su operación, con el fin de que el proceso se apeque a las leyes vigentes en la materia y se garantice una seguridad jurídica permanente.

LIC. DAVID MAGAÑA ROBLEDO
NOTARIO PUBLICO NUM. 16
HERMOSILLO, SONORA, MEXICO

Volumen 80.

Escritura 4785.

d. C.F.A.
Sonora

TESTIMONIO: PRIMERO DE LA ESCRITURA PUBLICA MEDIANTE LA CUAL SE CONSTITUYO LA SOCIEDAD MERCANTIL DENOMINADA "POLIETILENO MAR DE CORTES, S. A. DE C.V."

DIRECCION DEL REGISTRO PUBLICO DE LA
PROPIEDAD Y DE COMERCIO DEL ESTADO
RECIBIDO
NOV 3 1983
DIA: 23/10
HORA: 159633
HERMOSILLO, SON.

Fecha de Otorgamiento: Septiembre 13 de 1983.

Fecha de Testimonio: Octubre 3 de 1983.

DR. PALIZA NUM. 28 - DESP. 1

VOLUMEN CUMMUL.

SCRIPURA CUATRO MIL CINCUENTOS (CUENTA Y CINCO. (475). ---

--- En la ciudad de Hermosillo, Sonora, México, a los trece
--- días del mes de Septiembre de mil novecientos ochenta y tres, ---
--- ante mí, el Licenciado DAVID MAGANA RODRIGUEZ, NOTARIO PUBLICO ---
--- NUMERO DIECISEIS en ejercicio, de esta residencia, C O A P A ---
--- R E C I E R O N las siguientes personas: ---

--- 1.- La señora MARIA JOSEFINA MALDONADO AYON VIUDA DE TI ---
--- RADO, dedicada a las labores del hogar, con domicilio en Calle
--- Doctor Noriega número 223 de esta ciudad, nacida el día 31 de ---
--- Julio de 1912 en Hermosillo, Sonora. ---

--- 2.- La señora MARIA JOSEFINA TIRADO MALDONADO VIUDA DE ---
--- MONTAL, dedicada a las labores del hogar, con domicilio en ---
--- Calle Doctor Noriega número 223 de esta ciudad, nacida el día ---
--- 25 de Noviembre de 1937 en Hermosillo, Sonora. ---

--- 3.- El señor ALFONSO IGNACIO TIRADO MALDONADO, casado, ---
--- agricultor, con domicilio en las Calles Barralle y Doctor Nori ---
--- ga de esta ciudad, nacido el día 4 de Agosto de 1940 en Hermo ---
--- sillo, Sonora. ---

--- 4.- La señora JUDITH TIRADO MALDONADO DE IRURETAGOYENA, ---
--- casada, dedicada a las labores del hogar, con domicilio en las
--- Calles Doctor Noriega y Campodónico de esta ciudad, nacida el ---
--- día 22 de Enero de 1939 en Hermosillo, Sonora. ---

--- 5.- El señor ANGEL SERGIO TIRADO MALDONADO, casado, agri ---
--- cultor, con domicilio en Calle Corregidores número 9 de esta ---
--- ciudad, nacido el día 6 de Abril de 1946 en Hermosillo, Sonora. ---

--- 6.- El señor BENJAMIN TIRADO MALDONADO, soltero, agricul ---
--- tor, con domicilio en Calle Doctor Noriega número 223 de esta ---
--- ciudad, nacido el día 2 de Enero de 1950 en Hermosillo, Sonora. ---

--- 7.- El señor CESAR TIRADO MALDONADO, casado, agricultor, ---
--- con domicilio en las Calles Barralle y Doctor Noriega de esta ---
--- ciudad, nacido el día 25 de Diciembre de 1951 en Hermosillo, ---

10. CIVIL
11. NOTARIO

COLADO

... - QUINTA.- La sociedad tiene por objeto: a).- Promover, constituir, organizar, explotar y tomar participación en el capital y patrimonio de todo género de sociedades mercantiles, civiles, asociaciones o empresas industriales, comerciales, de servicios o de cualquier otra índole, tanto nacionales como extranjeras, así como participar en su administración o liquidación. b).- La adquisición, enajenación, y en general, la negociación con todo tipo de acciones, partes sociales, y de cualquier título-valor permitidos por la Ley. c).- La emisión, suscripción, aceptación, endoso, aval o cualesquier título o valores mobiliarios que la Ley permita. d).- Otorgar o conceder préstamos otorgando y recibiendo garantías específicas, emitir obligaciones, aceptar, girar, endosar o avalar toda clase de títulos de crédito, y otorgar garantías de cualquier clase respecto de las obligaciones contraídas o de los títulos emitidos o aceptados por terceros. e).- Adquirir, enajenar, tomar y otorgar el uso y goce por cualquier título permitido por la Ley de bienes muebles e inmuebles. f).- La prestación o contratación de servicios técnicos, consultivos y de asesoría, así como la celebración de los contratos o convenios para la realización de estos fines. g).- Girar en el ramo de comisiones, radiaciones y aceptar el desempeño de representaciones de negociaciones de toda especie. h).- Realizar, supervisar o contratar por cuenta propia o de terceros, toda clase de construcciones y edificaciones, urbanizaciones, así como fabricar, comprar y enajenar por cualquier título, materiales de construcción. i).- La Sociedad podrá hacer y practicar todos los demás actos de comercio a que pueda dedicarse legítimamente, en los términos de la Ley, una Sociedad Mercantil Mexicana, y que tengan relación con los objetivos sociales enunciados. ...

... - SEITA.- La sociedad es de NACIONALIDAD MEXICANA y se constituye desde ahora con el Gobierno Mexicano, ante la Secretaría de Relaciones Exteriores.

LIVRO
CONCRETO

LA ABOGADO
G. RUIZ
MEXICO

ESTADO

por que la sociedad pueda tener, en que "Ninguna persona extranjera, física o moral, podrá tener participación social alguna o ser propietaria de acciones de la sociedad. Si por algún motivo, alguna de las personas mencionadas anteriormente, por cualquier evento llegare a adquirir una participación social o a ser propietaria de una o más acciones, contraviniendo así lo establecido en el párrafo que antecede, se conviene desde ahora en que dicha adquisición será nula y, por tanto, cancelada y sin ningún valor la participación social de que se trate y los títulos que la representen, teniéndose por reducida el capital social en una cantidad igual al valor de la participación cancelada".

C A P I T U L O S E G U N D O

CAPITAL SOCIAL Y ACCIONES.

SUMA.- El capital social MINIMO es de \$500,000.00 QUI-
NIENTOS MIL PESOS, MONEDA NACIONAL, y el capital social MAXIMO
es ILIMITADO.

El capital social estará representado por acciones nomi-
nativas, con valor nominal de \$1,000.00 MIL PESOS, MONEDA NA-
CIONAL, cada una y con el número ordinal correspondiente a su
existencia.

El capital suscrito por los socios en este acto es por
la cantidad de \$500,000.00 QUINIENTOS MIL PESOS, MONEDA NACIO-
NAL, y está íntegramente exhibido en efectivo de la siguiente
manera:

ACCIONISTAS	ACCIONES	VALOR
MA. JOSEFINA MALDONADO JIMENEZ VDA. DE TIRADO	50	\$50,000.00
MA. JOSEFINA TIRADO MALDONADO VDA. DE MON- REAL	50	50,000.00
ALFONSO IGNACIO TIRADO MALDONADO	50	50,000.00
JUVENTE TIRADO MALDONADO DE IBURRITAGUYENA	50	50,000.00
ANGEL SERGIO TIRADO MALDONADO	50	50,000.00
MERCEDES TIRADO MALDONADO	50	50,000.00
OTROS SOCIOS	50	50,000.00

10. C
Some

)

CONFIDENTIAL

- - - END ATTENTION.

- - - DECISION: la Asamblea General de los nacionalistas es el órgano supremo de la sociedad y sus resoluciones deberán cumplirse -- por mandato del Consejo de Administración o a través de la -- persona que la dirige. Se debe definir una estructura. - - -

----- DUEÑOS PRIMEROS.----- El Sr. don J. de los Rios de Asambleas Generales
de Accionistas, que se reuniran en las Asambleas Generales Ordinarias y Asambleas Generales Extraordinarias, las cuales deberan
reunirse en el domicilio social, salvo caso fortuito: SUCES
SIVOS.

- - - DECIMOSEPTIMO - 10.000 millos Generales Criminales se eg

... el Consejo de Administración y del Comisario; del nombramiento o renuncia de los miembros del Consejo de Administración o del Comisario y de la fijación del monto de sus emolumentos; -- de los demás asuntos que no están expresamente reservados por la Ley a las Asambleas Generales Extraordinarias. - - - - -

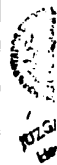
- - - DECIMOQUINTA.- Las Asambleas Generales Extraordinarias se celebrarán en cualquier tiempo que fuere necesario y se ocuparán de los puntos que se señalan en el Artículo 182 de la Ley General de Sociedades Mercantiles. - - - - -

- - - DECIMOSEXTA.- De dichas Asambleas se levantará una acta, que será firmada por el Presidente y el Secretario de la misma. Las actas de las Asambleas Extraordinarias serán protocolizadas ante Notario, si legalmente fuere necesario. - - - - -

- - - DECIMOSÉPTIMA.- La convocatoria para las Asambleas Generales será hecha por el Presidente del Consejo de Administración, por quien haga sus veces, o por quien la Ley determine, por lo menos con quince días de anticipación a la fecha de la Asamblea y se publicará en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio de la sociedad; deberá contener el orden del día, indicar la clase de Asamblea de que se trate, el lugar y fecha de reunión y será firmada por quien la hace. - - - - -

- - - DECIMOOCTAVA.- Podrá celebrarse válidamente las Asambleas Generales de Administración sin la publicación de la convocatoria, si se encontrare representada la totalidad de los accionistas y éstos acordaren a ello. - - - - -

- - - DECIMONOVENA.- Durante el plazo de quince días anteriores a la fecha de las Asambleas Generales, los libros y documentos relacionados con los puntos del orden del día estarán en la oficina de la sociedad a disposición de los accionistas para que puedan examinarlos de su contenido. - - - - -





considera legalmente instalada, los tres cuartos de la asamblea, por lo menos, el cincuenta y uno por ciento del capital social, y las resoluciones serán válidas cuando se tomen por mayoría de los votos de los accionistas de ella.

ARTICULO 10.- Para que sea legal la Asamblea Extraordinaria se considera legalmente instalada cuando se tomen por mayoría de los tres cuartos de la asamblea, por lo menos, los tres cuartos de la asamblea, y las resoluciones serán válidas cuando se tomen por el voto de los accionistas que presenten, por lo menos, el cincuenta y uno por ciento del capital social.

ARTICULO 11.- Si los accionistas Generales no pudieran reunirse el día y hora fijados en la convocatoria, se hará una segunda convocatoria con suspensión de la convocatoria. En el caso, tratándose de Asambleas Generales Ordinarias, se irá a la orden del día cualquiera que sea el número de acciones existentes y las determinaciones se tomarán por mayoría de los votos presentes; tratándose de Asambleas Generales Extraordinarias, se instalará válidamente si asisten socios que representen cuando menos el sesenta por ciento del capital social, y sus determinaciones serán válidas cuando se tomen con el voto de socios que representen por lo menos el cincuenta y uno por ciento del capital social.

ARTICULO 12.- Cada acción da derecho a un voto y los accionistas que no asistan a la asamblea no podrán ejercer su derecho de voto, pero si lo desearan, podrán hacerlo por medio de un representante legalmente autorizado.

ARTICULO 13.- Las resoluciones de la asamblea, tomadas en la forma prescrita en el presente artículo, serán obligatorias para todos los socios, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo de este estatuto que otorga el derecho de apelar en los casos de impugnación.

ARTICULO 14.- Para la validez de las resoluciones de la asamblea, los accionistas que no asistan personalmente a la asamblea, podrán hacerlo por medio de un representante legalmente autorizado.

2do. 1916
C. O. T. E. J. A. D. O.

... de quien se le otorga, se entregará sobre la conveniencia, o sea una Institución de Crédito, o un título al cargo afiliado en la Cámara Decimosesta; y la tarjeta o el comprobante del depósito que hubiere sido expedido al efecto, le servirá de credencial para tomar parte en las deliberaciones y votaciones.

--- VIGESIMOCUARTA.--- El Presidente y el Secretario del Consejo de Administración lo serán también de las Asambleas Ordinarias; y el Secretario tendrá la obligación de llevar ordenado entre los libros de actas, antes de instalarse una Asamblea, el Presidente de ésta o quien lo sustituya, nombre de un Escrutador, quien con vista de las tarjetas de identidad de los certificadores correspondientes, hará un libro de los socios presentes, con expresión del número de acciones que cada uno representa y que firmará el libro para entregarlo a quien lo nombró.

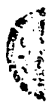
--- VIGESIMOQUINTA.--- Una vez que se haga constar que hay quórum legal, el Presidente de la Asamblea lo declarará instalado y procederá a escuchar los puntos del orden del día, dirigirá a los debates.

--- VIGESIMOSEXTA.--- Cuando no pudiera instalarse las Asambleas a que se hubiere convocado, se levantará una acta explicando el hecho y sus motivos, que firmarán el Presidente y el Secretario de la Asamblea.

--- CAPÍTULO CUARTO ---

--- LA ADMINISTRACION Y VIGILANCIA. ---

--- VIGESIMOSÉPTIMA.--- La Administración de la Sociedad estará confiada y permanecerá a cargo de un Consejo de Administración, con el número de miembros, las facultades y con los cargos que se indiquen en la Asamblea General Ordinaria, hasta en tanto no sea ratificado el número de miembros y los cargos por una nueva Asamblea General Ordinaria. Los miembros del Consejo de Administración serán elegidos por la Asamblea General Ordinaria.





ción en su manejo con el depósito de la caja o su equivalente en efectivo, ante la sociedad, y en el término en el tiempo de sus cargos hasta en tanto no se le designe designado y los substitutos tomen posesión de sus cargos. - - -

- - - VIGESIMOQUINTA.- El Consejo de Administración tendrá cuando fuere convocado al efecto por su Presidente o por el Presidente de las secciones; o por cualquiera de los miembros de sus secciones y el cargo le tiene no podrá delegarse por medio de representantes; sus deliberaciones se tomarán por mayoría de votos de los presentes, y el Presidente tendrá voto de su voto, otro voto, llamado de calidad, único ante par los votos de empate; los votos que se levanten con tal motivo serán firmados por el Presidente y el Secretario. - - -

- - - VIGESIMOSIXTA.- El Consejo de Administración tendrá la amplia representación de la sociedad y por lo mismo podrá realizar todos los actos y las operaciones inherentes al objeto social, sin limitación alguna. En consecuencia, tendrá todas las facultades que corresponden a la sociedad en su calidad de persona, así como las siguientes instituciones que se enumeran en forma enclavada y no limitativa. - - -

- - - I.- Representar a la Sociedad con poder general para pleitos y cobranzas, para actos de administración y dominio, con todas las facultades generales y especiales que figuren en el título especial conforme a la Ley, y al título de la Ley, y los términos de amplias de los artículos 2574 y 2587 del Código Civil para el Distrito Federal; y en concordancia con los Códigos Civiles de los Estados de los Estados Unidos Mexicanos; - - -

- - - II.- Con facultades expresas y con otras para que en cada caso particular que considere que se ha agotado los intereses de la sociedad o cometido actos ilícitos en su jurisdicción, comparezca y presente las demandas y querrelas legales en contra de las personas que causen daño a la sociedad. - - -

El presente es un documento de carácter confidencial, el cual no debe ser divulgado y la suscripción de este implica la aceptación de las condiciones y la responsabilidad de su uso. El presente documento es de carácter confidencial y no debe ser divulgado a terceros, autoridades, funcionarios, o cualquier otra persona, sin el consentimiento expreso de la persona o personas que lo han suscrito. El presente documento es de carácter confidencial y no debe ser divulgado a terceros, autoridades, funcionarios, o cualquier otra persona, sin el consentimiento expreso de la persona o personas que lo han suscrito. El presente documento es de carácter confidencial y no debe ser divulgado a terceros, autoridades, funcionarios, o cualquier otra persona, sin el consentimiento expreso de la persona o personas que lo han suscrito.

--- III--- Para que Arja como representante de la sociedad, con el caracter, facultades y obligaciones que se indican en el Artículo 11 de la Ley Federal del Trabajo y para los efectos --- que se señalan en los Articulos 875, 876, 880 y relativos de --- la misma Ley: ---

- - - IV.- Girar, aceptar, librar, endosar, avalar o suscribir en cualquier forma o a rectar legal, toda clase de títulos de crédito, en los términos del artículo noveno de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito; y celebrar toda clase de contratos de crédito y contratos civiles y mercantiles que se relacionen con el objeto de la sociedad; - - -

----- 7. - Cobrar y recibir libranza a Comercio y Fomento
de la ciudad, vigilar su gestión y el que su administración
padece o padece: -----

- - - VI. - Conferir poderes con todo el carácter que convenga para el desempeño de las funciones, incluyendo la facultad de representar al Gobierno, en las relaciones diplomáticas y consulares en cualquier tiempo; - - -

--- VIII --- ONLY 10 OF 14 ARE 21 YEARS OR OLDER ---

[illegible]

21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100 101 102 103 104 105 106 107 108 109 110 111 112 113 114 115 116 117 118 119 120 121 122 123 124 125 126 127 128 129 130 131 132 133 134 135 136 137 138 139 140 141 142 143 144 145 146 147 148 149 150 151 152 153 154 155 156 157 158 159 160 161 162 163 164 165 166 167 168 169 170 171 172 173 174 175 176 177 178 179 180 181 182 183 184 185 186 187 188 189 190 191 192 193 194 195 196 197 198 199 200 201 202 203 204 205 206 207 208 209 210 211 212 213 214 215 216 217 218 219 220 221 222 223 224 225 226 227 228 229 230 231 232 233 234 235 236 237 238 239 240 241 242 243 244 245 246 247 248 249 250 251 252 253 254 255 256 257 258 259 260 261 262 263 264 265 266 267 268 269 270 271 272 273 274 275 276 277 278 279 280 281 282 283 284 285 286 287 288 289 290 291 292 293 294 295 296 297 298 299 300 301 302 303 304 305 306 307 308 309 310 311 312 313 314 315 316 317 318 319 320 321 322 323 324 325 326 327 328 329 330 331 332 333 334 335 336 337 338 339 340 341 342 343 344 345 346 347 348 349 350 351 352 353 354 355 356 357 358 359 360 361 362 363 364 365 366 367 368 369 370 371 372 373 374 375 376 377 378 379 380 381 382 383 384 385 386 387 388 389 390 391 392 393 394 395 396 397 398 399 400 401 402 403 404 405 406 407 408 409 410 411 412 413 414 415 416 417 418 419 420 421 422 423 424 425 426 427 428 429 430 431 432 433 434 435 436 437 438 439 440 441 442 443 444 445 446 447 448 449 450 451 452 453 454 455 456 457 458 459 460 461 462 463 464 465 466 467 468 469 470 471 472 473 474 475 476 477 478 479 480 481 482 483 484 485 486 487 488 489 490 491 492 493 494 495 496 497 498 499 500 501 502 503 504 505 506 507 508 509 510 511 512 513 514 515 516 517 518 519 520 521 522 523 524 525 526 527 528 529 530 531 532 533 534 535 536 537 538 539 540 541 542 543 544 545 546 547 548 549 550 551 552 553 554 555 556 557 558 559 560 561 562 563 564 565 566 567 568 569 570 571 572 573 574 575 576 577 578 579 580 581 582 583 584 585 586 587 588 589 590 591 592 593 594 595 596 597 598 599 600 601 602 603 604 605 606 607 608 609 610 611 612 613 614 615 616 617 618 619 620 621 622 623 624 625 626 627 628 629 630 631 632 633 634 635 636 637 638 639 640 641 642 643 644 645 646 647 648 649 650 651 652 653 654 655 656 657 658 659 660 661 662 663 664 665 666 667 668 669 670 671 672 673 674 675 676 677 678 679 680 681 682 683 684 685 686 687 688 689 690 691 692 693 694 695 696 697 698 699 700 701 702 703 704 705 706 707 708 709 710 711 712 713 714 715 716 717 718 719 720 721 722 723 724 725 726 727 728 729 730 731 732 733 734 735 736 737 738 739 740 741 742 743 744 745 746 747 748 749 750 751 752 753 754 755 756 757 758 759 760 761 762 763 764 765 766 767 768 769 770 771 772 773 774 775 776 777 778 779 780 781 782 783 784 785 786 787 788 789 790 791 792 793 794 795 796 797 798 799 800 801 802 803 804 805 806 807 808 809 810 811 812 813 814 815 816 817 818 819 820 821 822 823 824 825 826 827 828 829 830 831 832 833 834 835 836 837 838 839 840 841 842 843 844 845 846 847 848 849 850 851 852 853 854 855 856 857 858 859 860 861 862 863 864 865 866 867 868 869 870 871 872 873 874 875 876 877 878 879 880 881 882 883 884 885 886 887 888 889 890 891 892 893 894 895 896 897 898 899 900 901 902 903 904 905 906 907 908 909 910 911 912 913 914 915 916 917 918 919 920 921 922 923 924 925 926 927 928 929 930 931 932 933 934 935 936 937 938 939 940 941 942 943 944 945 946 947 948 949 950 951 952 953 954 955 956 957 958 959 960 961 962 963 964 965 966 967 968 969 970 971 972 973 974 975 976 977 978 979 980 981 982 983 984 985 986 987 988 989 990 991 992 993 994 995 996 997 998 999 1000 1001 1002 1003 1004 1005 1006 1007 1008 1009 1010 1011 1012 1013 1014 1015 1016 1017 1018 1019 1020 1021 1022 1023 1024 1025 1026 1027 1028 1029 1030 1031 1032 1033 1034 1035 1036 1037 1038 1039 1040 1041 1042 1043 1044 1045 1046 1047 1048 1049 1050 10

[illegible][illegible]

C A T T E R C A P I T O L

MINISTERIO DE JUSTICIA SOCIAL, FAMILIA Y DESARROLLO.

TRIGINTO-SENGRA.- El Presidente del Consejo de Administración practicará un balance anual de las operaciones de la sociedad, que deberá estar concluido dentro de los tres meses siguientes a la clausura del ejercicio social, y formulará un informe de actividades y asuntos de la sociedad, que anexará al balance y entregará al Directorio por lo menos treinta días antes de la fecha de la Asamblea General Ordinaria. - - - - -

~~CONFIDENTIAL~~ - El ejemplar social con el que un año, --
-- se ha utilizado en la Clínica General de Medicina, --
-- para el estudio de los estudiantes de esta Clínica General (y
--)

El 20 de mayo de 1964, el Sr. J. J. Villalón, gerente de la Compañía de Seguros de la Ciudad de Panamá, informó al Sr. J. J. Villalón, gerente de la Compañía de Seguros de la Ciudad de Panamá, que se obtiene un certificado de seguro de vida de un 50 por ciento de la suma asegurada, en virtud de la disponibilidad del Préstamo del Consejo de Administración, en su poder del Presidente de la Asamblea General Ordinaria, con lo que se formará el fondo de reserva de la Compañía de Seguros de la Ciudad de Panamá, para el capital social de la Compañía de Seguros de la Ciudad de Panamá.

constituido con las utilidades que se obtengan de los siguientes ejercicios sociales. - - - - -

- - - TRIGESIMOQUINTA.- El Consejo de Administración, por un informe de la vigilancia de la sociedad, presentará a la Asamblea General Ordinaria y Anual el balance y el informe que le hubiere entregado, por lo menos quince días antes de la fecha de la Asamblea. - - - - -

- - - TRIGESIMOSEXTA.- Las utilidades que se obtengan en cada ejercicio social serán repartidas proporcionalmente a las aportaciones de los socios o serán destinadas al objeto o fin que determine la Asamblea General Ordinaria. - - - - -

- - - CAPITULO SEXTO. - - - - -

- - - DISOLUCION Y LIQUIDACION. - - - - -

- - - TRIGESIMOSEPTIMA.- La sociedad se disolverá por cualquiera de los casos señalados en el Artículo 299 de la Ley General de Sociedades Mercantiles y se pondrá en liquidación conforme a las disposiciones que señala esa misma Ley. - - - - -

- - - PRIMERAS. - - - - -

- - - Primera.- En vista de que los comparecientes representan la totalidad de las acciones suscritas y emitidas, en este acto se constituyen en Asamblea General Ordinaria y Anual y por unanimidad de votos toman los siguientes acuerdos: - - - - -

- - - 1.- El Consejo de Administración actual integrado por los señores que son: Presidente, Sr. ... y ...

- - - 2.- Se designa el Primer Consejo de Administración con las siguientes personas: PRESIDENTE el señor ALFONSO TIRADO MALDONADO; SECRETARIO el señor TADEO IBARRA MOYENA CAMEREA; VOCAL PRIMERO la señora MARIA JOSEFINA MALDONADO AYOS VILMA DE TIRADO; VOCAL SEGUNDO la señora MARIA JOSEFINA TIRADO MALDONADO VILMA DE BOCARAL; VOCAL TERCERO la señora JUDITH TIRADO MALDONADO DE BOCARAL; y ...

UIGAO
Lema

UIC DAVID
MONTAÑO



SERGIO ALONSO MENDOZA; VOCAL JUEFE el señor HERMAN TIRADO MAIDORADO; VOCAL JUEFE el señor GUAR TIRADO MAIDORADO; VOCAL JUEFE el señor GUAR TIRADO MAIDORADO DE MOLINA; VOCAL JUEFE el señor ILIAN MENDOZA TIRADO MAIDORADO DE MOLINA; VOCAL JUEFE el señor GUAR TIRADO MAIDORADO DE MOLINA; VOCAL JUEFE el señor GUAR TIRADO MAIDORADO DE MOLINA.

1.- Se declara como SECRETARIO al señor Contador Público ALFONSO IGNACIO TIRADO MAIDORADO.

2.- Las personas arriba mencionadas aceptaron los cargos que les fueron conferidos y protestaron al fiel y legal desempeño.

3.- Los miembros del Consejo de Administración y el Secretario aceptaron en este acto y en la sociedad, las garantías suficientes para el ejercicio de un período de gestión de una

4.- El ejercicio social será de un año, que contará del día primero de Enero al treinta y uno de Diciembre de cada año; por excepción, el primer ejercicio social empezará a contar desde la fecha de firma de esta escritura y terminará el día

último de Diciembre del mismo año.

5.- Segundo.- El señor Alfonso Ignacio Tirado Maidorado en su carácter de Presidente del Consejo de Administración de la sociedad, se compromete en este acto de las aportaciones que hacen los socios y los entregará ellos los correspondientes certificados provisionales de las acciones, que en su oportunidad podrán cambiar los socios por las acciones definitivas.

6.- Tercero.- Se autoriza al señor Alfonso Ignacio Tirado Maidorado y a su representante el Jefe correspondiente a fin de que presente el registro de esta escritura y para recibir documentos

7.- INSTRUCCION DEL JEFES.

8.- El presente Notario doy fe y hago constar que tuvo a la vista el presente documento y que es conforme a lo que se le

9.-

10.-

fecha 25 de Agosto de 1913, en virtud de la cual se otorgaron licencias interiores para constituir este establecimiento, en donde los contribuyentes en sus facultades y facultades de su libro número 2361202; cuyos que, por los efectos de la ley de este texto en este momento, y en la parte de la ley de la ley del Estado del Estado de Sonora, los efectos el artículo de esta escritura, marcados en las letras "A" y "B", respectivamente. - - - - -

- - - En relación con el pago del Impuesto de Edificios, el valor de los pagos en que se encuentran quienes se les ha concedido y bajo formal protesta de desahucio, los contribuyentes manifiestan que se encuentran al corriente de dicho pago, lo satisficieron; y en relación de los efectos de dicho pago, los efectos del hogar, quienes se les ha concedido, - - - - -


- - - L E Y D A que fue esta escritura a los contribuyentes, les expliqué el valor, alcances y fuerza legal de la escritura, así como la necesidad de su cumplimiento y satisficieron manifiesto a quienes con sus términos, la ratificaron y firmaron por este. - - - - -

1. DOY FE. - María Josefina Maldonado Viuda de Tirado. ---
María Josefina Tirado Maldonado Viuda de Monreal. - Alfonso Ignacio Tirado Maldonado. - Judith Tirado Maldonado de Iruretagoyena. - Angel Sergio Tirado Maldonado. - Hernán Tirado Maldonado César Tirado Maldonado. - Guadalupe Miriam Tirado Maldonado de Molina. - Lillian Margarita Tirado Maldonado de Iberry. - Rebeca Teresita Tirado Maldonado de Meouchi. - Firmada ante mí el día veinte de Septiembre de mil novecientos ochenta y tres. - Conste. - Lic. David Magaña Robledo. - Firmas. - Sello Notarial. - - - - -
- - - Hermosillo, Sonora, en tres de Octubre de mil novecientos ochenta y tres autorizo esta escritura, después de que me fue acreditado que se presentó solicitud de inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes, de este Estado, con fecha veintitrés de Septiembre de mil novecientos ochenta y tres mediante copia legalizada, de la misma.

NOTA
Bona

NOTA
MAG
PUBLIC
NOTA
Hermosillo

una copia al apéndice de esta escritura marcada con la letra --
"C". DOY FE. Lic. David Macahe Robledo.- Firma.- Sello Nota--
rial. -----

SACOSE DE SU MATRIL ESTE PRIMER TESTILONIO; VA EN ESTAS QUINCE
PAGINAS UTILES, COTEJANDO, CONCORDANDO FIDELMENTE CON SU ORIGINAL --
Y EXPIDO PARA USO DE LA SOCIEDAD; EN EL QUE INSERTE EL TEXTO --
DEL ^{CIVIL} ARTICULO 2554 DEL CODIGO CIVIL PARA EL DISTRITO FEDERAL, --
EN FOJA QUE AGREGO A ESTE TESTILONIO PARA QUE PORME PARTE DEL --
MISMO, IDENTIFICADA COMO ANEXO 1; EN HERNANDEZ, SONORA, MEXI--
CO, A LOS TRES DIAS DEL MES DE OCTUBRE DE MIL NOVECIENTOS OCHEN--
TA Y TRES. DOY FE. 


LIC. DAVID MACAHE ROBLEDO.
Notario Público Número 16.

En Presencia de Don Manuel de la Secretaría hace constar
que el día 2 de Octubre se dió resolución reco-
mendando Autorización Judicial para inscribir en el
Registro Público de la Propiedad y de Comercio
la presente Escritura, misma que causó
Exhortación con fecha 25 de Octubre
en consecuencia, se remitió el Testimonio al Oficio
de este Notario Co. 16

Exhortación No. 562

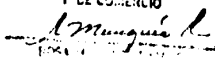


DEGADO 2do. CIVIL
Hernandez, Sonora

HERNANDEZ, SONORA, a 16 de Octubre de 19 23
Hoy, siendo las 15 horas, quedé registrado este documento al
f. No. 61,817 de la Oficina Notaria 16 de
este Oficio. 16 de Octubre de 1923 U. N. No. 22247 de 11
Notario Co. 16 de Octubre de 1923 U. N. No. 22247 de 11
Notario Co. 16 de Octubre de 1923 U. N. No. 22247 de 11
LA ENCARGADO DEL TESTIMONIO PUBLICO DE LA PROPIEDAD
Y DE COMERCIO



NOTARIO PUBLICO DE LA
PROPIEDAD Y DE COMERCIO
HERNANDEZ, SON.


MANUEL DE LA SECRETARIA

DAVID MATA SA ROBLEDO
NOTARIO PUBLICO No. 18
HERRERO-ILLO, NUN. MEXICO

ANEXO I

ESCRITURA PUBLICA NUMERO 4765.

VOLUMEN: 80.

do. CIVIL TRANSCRIPCION DEL ARTICULO 2554 DEL CODIGO CIVIL PARA EL DISTRITO FE
9. 5616 DERAL:


- - - "ART. 2,554.- EN TODOS LOS PODERES GENERALES PARA PLEITOS Y CO-
BRANZAS BASTARA QUE SE DIGA QUE SE OTORGA CON TODAS LAS FACULTA-
DES GENERALES Y LAS ESPECIALES QUE REQUIERAN CLAUSELA ESPECIAL CON-
FORME A LA LEY, PARA QUE SE ENTENDAN CONTERIDOS SIN LIMITACION AL-
GUNA.

- - - EN LOS PODERES GENERALES PARA ADMINISTRAR BIENES, BASTARA EX-
PRESAR QUE SE DAN CON ESE CARACTER, PARA QUE EL APODERADO TENGA
TODA CLASE DE FACULTADES ADMINISTRATIVAS.

- - - EN LOS PODERES GENERALES, PARA EJERCER ACTOS DE DOMINIO, BASTA-
RA QUE SE DEN CON ESE CARACTER PARA QUE EL APODERADO TENGA TODAS
LAS FACULTADES DE DUENO, TANTO EN LO RELATIVO A LOS BIENES, COMO PA-
RA HACER TODA CLASE DE OPOSICIONES A FIN DE DEFENDERLOS.

- - - CUANDO SE QUISIEREN LIMITAR, EN LOS TRES CASOS ANTES MENCIONA-
DOS, LAS FACULTADES DE LOS APODERADOS, SE CONSIGNARAN LAS LIMITACIO-
NES, O LOS PODERES SERAN ESPECIALES.

- - - LOS NOTARIOS INSERTARAN ESTE ARTICULO EN LOS TESTIMONIOS DE LOS
PODERES QUE SE OTORGUEN."





SECRETARÍA
DE
RELACIONES EXTERIORES
MÉXICO

DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS JURÍDICOS
SUBDIRECCIÓN GENERAL PARA ASUNTOS DEL
ART. 27 CONSTITUCIONAL

PERMISO No.

EXP. No. 44791

FOLIO No. 4111

MATELÓLOCO, D.F., A

DIAS DE

DE MIL

NOVENTOS OCHENTA Y

EN ATENCIÓN A QUE EL C. FRANCISCO ALVARO GARCIA

SOLICITÓ PERMISO DE ESTA SECRETARÍA PARA QUE

SE CONSTITUYA UNA:

COMUNIDAD DE DESARROLLO VIVIENDA.

CON LA DENOMINACIÓN DE:

SOLISIMILAR DEL VALLE DE GUAY.

CON DURACIÓN:

75 AÑOS

DOMICILIO EN:

MATELÓLOCO, D.F.

Y CAPITAL DE:

5000,000.00 DÍGITO Y NÚMERO MILITARES

OBJETO SOCIAL:

El que se otorga en la relación que
se anexa a este Permiso. Para el efecto de esta autorización, no se
pueden realizar actividades que se ubiquen dentro de los supues-
tos que esta ley y los artículos 27 de la Ley Federal de Inve-
stigaciones Científicas y 48 de la Ley del Mercado de Valores. La
comunidad no podrá realizar actividades habituales en los merca-
dos financieros, además de las que obtenga recursos del públi-
co, para el efecto de esta autorización, ya sea por cuenta pro-
pia o ajena.

AL PROTOCOLIZAR ESTE PERMISO EL NOTARIO
DEBERÁ EMPLAZAR EN LA ORDEN DE CUBRO QUE
AMPARA EL PAGO DE DERECHOS CORRESPON-
DIENTE.

SECRETARÍA
DE RELACIONES
EXTERIORES



ACD 177981
DIRECCIÓN GENERAL DE
ASUNTOS JURÍDICOS

Y PARA INSERTAR EN LA ESCRITURA CONSTITUTIVA LA SIGUIENTE CLÁUSULA ESPECIFICADA EN EL ARTÍCULO 80. DE LA LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, FRACCIÓN I DEL ARTÍCULO 27 CONSTITUCIONAL, PARA LOS CASOS A CUALES SE CONVIENE CON EL GOBIERNO MEXICANO, ANTE LA SECRETARÍA DE RELACIONES EXTERIORES, CON LOS SOCIOS FUNDADORES Y LOS FUTUROS QUE LA SOCIEDAD PUEDA TENER, EN QUE: NINGUNA PERSONA EXTRANJERA, FÍSICA O MORAL, PODRÁ TENER PARTICIPACIÓN SOCIAL ALGUNA O SER PROPIETARIA DE ACCIONES DE LA SOCIEDAD. SI POR ALGÚN MOTIVO, A GUNA DE LAS PERSONAS MENCIONADAS ANTERIORMENTE, POR CUALQUIER FORMA, LE FALTARE A ADQUIRIR UNA PARTICIPACIÓN SOCIAL O A SER PROPIETARIA DE UNA O MÁS ACCIONES, CONTRAVINIENDO ASÍ LO ESTABLECIDO EN EL PÁRRAFO QUE ANTECEDE, SE CONVIENE DEBE AVERA EN QUE DICHA ADQUISICIÓN SERÁ NULA Y, POR TANTO, CANCELADA Y SIN NINGÚN VALOR LA PARTICIPACIÓN SOCIAL DE QUE SE TRATE Y LOS TÍTULOS QUE LA REPRESENTEN, TENIÉNDOSE POR REDIMIDO EL CAPITAL SOCIAL EN UNA CANTIDAD IGUAL AL VALOR DE LA PARTICIPACIÓN CANCELADA".

CONCEDE E AL SOLICITANTE PERMISO PARA CONSTITUIR LA SOCIEDAD A CONDICIÓN DE INSERTAR EN LA ESCRITURA CONSTITUTIVA LA CLÁUSULA DE EXCLUSIÓN DE EXTRANJEROS ANTES TRANSCRITA, EN LA INTELIGENCIA DE QUE LA TOTALIDAD DEL CAPITAL SOCIAL ESTARÁ SUSCRITO POR MEXICANOS O SOCIEDADES MEXICANAS CON CLÁUSULA DE EXCLUSIÓN DE EXTRANJEROS, CON FUNDAMENTO EN EL ARTÍCULO 10. DE LA LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, ARTÍCULOS 40. SEGUNDO PÁRRAFO, EN SU PRIMER PÁRRAFO ÚLTIMA PARTE Y 70. DE LA LEY PARA PROMOVER LA INVERSIÓN MEXICANA Y REGULAR LA INVERSIÓN EXTRANJERA, LOS TÍTULOS O CERTIFICADOS DE ACCIONES, ADÉMÁS DE LOS ENUNCIADOS QUE EXIGE EL ARTÍCULO 125 DE LA LEY GENERAL DE COMERCIO MERCANTIL, LLEVARÁN IMPRESA O GRAVADA LA MISMA CLÁUSULA. EN CADA CASO DE ADQUISICIÓN DEL DOMINIO DE TIERRAS AGROS O SUS ACCESIONES, BIENES RAÍCES O INMUEBLES EN GENERAL, DE NEGOCIACIONES O EMPRESAS, DEBERÁ SOLICITARSE EN ESTA MISMA SECRETARÍA EL PERMISO PREVIO.

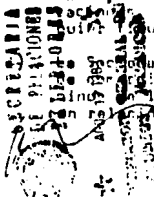
ESTE PERMISO SE CONCEDE CON FUNDAMENTO EN LOS ARTÍCULOS 17 DE LA LEY PARA PROMOVER LA INVERSIÓN MEXICANA Y REGULAR LA INVERSIÓN EXTRANJERA Y 28. FRACCIÓN I DE LA LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, EN LOS TÉRMINOS DE LOS ARTÍCULOS 27 CONSTITUCIONAL FRACCIÓN I, 10. DE SU LEY ORGÁNICA Y 80. DE SU REGLAMENTO; SU USO IMPLICA SU ACEPTACIÓN INCONDICIONAL Y OBLIGA AL CUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES LEGALES QUE RIGEN EL GOBIERNO DE LA SOCIEDAD, SU INCUMPLIMIENTO O VIOLACIÓN ORIGINA LA APLICACIÓN DE LAS SANCIONES QUE DETERMINAN DICHOS ENDEQUECIMIENTOS LEGALES; SE EXPIDE SIN PERJUICIO DE OTRAS AUTORIZACIONES, LICENCIAS O PERMISOS QUE EL INTERESADO DEBA OBTENER PARA EL ESTABLECIMIENTO Y OPERACIÓN DE LA SOCIEDAD. EL TEXTO ÍNTEGRO DE ESTE PERMISO SE INSERTARÁ EN LA ESCRITURA CONSTITUTIVA Y DEJARÁ DE SURTIR EFECTOS SI NO SE HACE USO DEL MISMO DENTRO DE NOVENTA DÍAS HÁBILES SIGUIENTES A LA FECHA DE SU EXPEDICIÓN.

SUPRABIO EFECTIVO. NO REELECCION
P.O. DEL SECRETARIO
SECRETARÍA GENERAL DE
ARTÍCULO 27 CONSTITUCIONAL

Lto. Sr. M. Escamilla Lugo

OBJETO SOCIAL:

- a).- Promover, constituir, organizar, explotar y tener participación en el capital y patrimonio de todo género de sociedades mercantiles, civiles, asociaciones o empresas industriales, comerciales, de servicios o de cualquier otra índole, tanto nacionales como extranjeras, así como participar en su administración o liquidación.
- b).- La adquisición, enajenación, y en general, la negociación - con todo tipo de acciones, partes sociales, y de cualquier título-valor permitidos por la Ley.
- c).- La emisión, suscripción, aceptación, endoso, aval y cualquier título o valores mobiliarios que la Ley permita.
- d).- Obtener o conceder préstamos otorgando y recibiendo garantías específicas, emitir obligaciones, aceptar, girar, endosar o avalar toda clase de títulos de crédito, y otorgar o recibir de cualquier clase respecto de las obligaciones contractadas o de los títulos emitidos o aceptados por terceros.
- e).- Adquirir, enajenar, tener y otorgar al uso y goce por cualquier título permitido por la Ley de bienes muebles e inmuebles.
- f).- La prestación o contratación de servicios técnicos, consultivos y de asesoría, así como la celebración de los contratos o convenios para la realización de estos fines.
- g).- Girar en el ramo de comisiones, mediaciones y aceptar el desempeño de representaciones de negociaciones de toda especie.
- h).- Realizar, supervisar o contratar por cuenta propia o de terceros, toda clase de construcciones y edificaciones, así como fabricar, comprar y enajenar por cualquier título, materiales de construcción.
- i).- Promover, constituir, organizar, explotar y tener participación en el capital y patrimonio de todo género de sociedades mercantiles, civiles, asociaciones o empresas industriales, comerciales, de servicios o de cualquier otra índole, tanto nacionales como extranjeras, así como participar en su administración o liquidación.



Secretaría de Relaciones Exteriores
DIRECCION GENERAL DE
ASUNTOS JURIDICOS

**VII. EJEMPLO DE UNA EMPRESA CONTROLADORA
EN EL MEDIO MEXICANO.**

VII. EJEMPLO DE UNA EMPRESA CONTROLADORA EN MEXICO

1. Denominación social:

Anderson Clayton & Company, S. A.

2. Antecedentes:

México 1922. El país aún sufre aisladas luchas internas, consecuencia de la Revolución de 1910. Sin embargo, México quiere vivir en paz y armonía. Lentamente se reinicia la actividad económica y se activa la incipiente planta productiva del país. Dieciocho años atrás en los Estados Unidos, en un pequeño cuarto -- frente a una farmacia en Oklahoma City, tres hombres visionarios: William L. Clayton y sus cuñados Frank y Monroe Anderson, con -- una inversión de 9000 dólares habían formado una pequeña compañía para el comercio del algodón, denominada Anderson Clayton & Company. Esta compañía ya para 1922 constituida como una sólida -- empresa y con operaciones en diversos estados de la Unión Americana, encuentra en México un mercado atractivo para la venta de algodón. Es así como un modesto agente comisionista de Anderson-Clayton llega a nuestro país en 1922 para vender lotes de algodón norteamericano. Ahí empieza una historia más de 63 años de presencia, contribución y compromiso de Anderson Clayton con México. - Nuestro país, en aquel entonces esencialmente agrícola, ofrecía grandes posibilidades no solo para la venta, sino también para - el cultivo y proceso de algodón. Es así como en 1927 ACCOSA hace su primera inversión en México, al instalar un molino para proceso de esa semilla en Santa Ana, Sonora. Al mismo tiempo empieza - la operación de despepite de algodón, tanto para el consumo interno de la fibra, como para exportación. En esas épocas, ACCOSA inicia lo que por muchos años llegaría a ser una de sus actividades

principales: proporcionar créditos a los agricultores para la siembra de algodón y, posteriormente de otras semillas oleaginosas. Los años treinta trae consigo una rápida expansión de la Empresa, cuando adquirió la mayoría de las acciones de la "Compañía Industrial Jabonera del Pacífico" y sus tres filiales, decidió expandir sus operaciones de despepite de algodón a otras regiones de la República. Desde esas épocas, la Empresa definió claramente que su futuro no debería depender solamente de algodón, e inició un gradual proceso de diversificación. Por ello, en 1943 compra una planta para la producción de jabones y grasas vegetales localizada en el Municipio de Francisco I. Madero en Coahuila. Por primera vez, en esa planta, aún en funcionamiento se elaboró el primer paquete de la prestigiada manteca vegetal INCA.

Anderson Clayton ya plenamente indentificada con el agro mexicano, continúa en los años cincuenta su expansión en el noroeste del país, principalmente en el negocio del algodón. En efecto, la unidad despepitadora de la Ciudad Obregón, Sonora, llegó a ser la más grande del mundo y ACCOSA complementa su apoyo al agro mexicano al iniciar en 1950 un importante negocio de insecticidas para uso en todo tipo de cultivos.

Por otra parte, los créditos refaccionarios agrícolas continúan, habiendo sido ACCOSA la que financió, en 1958 la siembra de semilla de cártamo, cultivo que se realizaba por primera vez en México. Al mismo ritmo en que crecían sus actividades agrícolas, se desarrollaban también los negocios industriales relacionados con la producción de alimentos. En 1950 se inaugura la Planta de Aceites, Margarinas y Mantecas en la estación Leona, en Monterrey, N.L., en 1958 nace la División de Alimentos Balanceados para Animales, -

con una pequeña planta en Torreón, Coahuila. Esta división, habría de crecer en forma muy importante al comprar ACCOSA en -- 1966 la compañía API-ABA y construir posteriormente dos modernas plantas de alimentos balanceados en Monterrey y Celaya. Pero no todo en la empresa fue financiar, producir y vender.

Su personal siempre ha sido considerado como elemento más valioso, y desde su orígenes se puede considerar a ACCOSA como una empresa "orientada a su gente". Con esta orientación, en -- 1953 se inicia la publicación de la revista interna para los empleados de Anderson Clayton, "PECAS Y PAQUETES" que desde entonces se ha publicado en forma ininterrumpida. Más tarde, en 1963 se crea el plan de jubilación y se instalan los planes de Seguros de Vida y Gastos Médicos. A la década de los sesenta se le puede ubicar como la de mayor crecimiento y consolidación de -- Anderson Clayton en México. Ya claramente identificados con el negocio de alimentos, en 1961 se compra la planta "PRONTO" para producir harinas preparadas, gelatinas y jarabes y en 1963 la empresa entra al negocio de dulces y chocolates al comprar la planta "LUXUS". Ambas plantas se encuentran en México, D. F. En 1966, en un afán de identificarse con inversionistas mexicanos Anderson Clayton consolida todas sus empresas filiales en una sola corporación y ofrece al público el 32.6% de sus acciones, que a partir de esta fecha se empiezan a cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores. Más tarde, en 1974 aumenta al 39.2% la propiedad de las acciones en manos mexicanas. A fin de esta década en 1969 Anderson Clayton y Hershey Foods Corporation de los Estados Unidos, se asocian para formar "Nacional de Dulces, S. A. DE C.V." y producir en México no sólo dulces y chocolates "Luxus"

sino chocolates "hershey's" reconocidos por todo el mundo por su alta calidad. Esta compañía que ahora en una de las cuatro divisiones operativas de la empresa, cambia sus instalaciones en -- 1981 a una moderna planta ubicada en el municipio de El Salto, - Jalisco. En 1982 la empresa realiza expansiones en el Molina de Cd. Delicias, Chihuahua y aumenta considerablemente su capacidad de producción de margarinas al ampliar la Planta Leona en Monterrey, N.L. Hoy, en 1985, 63 años después de la llegada de aquel modesto comisionista, Anderson Clayton es una Empresa orgullosa de su historia. Una digna historia de 63 años de presencia, contribución y compromiso con México.

3. FUNCIONAMIENTO ACTUAL DE ANDERSON CLAYTON.

Hoy Anderson Clayton es una sólida empresa plenamente dedicada a la producción de alimentos. Produce y comercializa aceite - vegetal crudo que extrae de semillas oleaginosas; refina este -- aceite para transformarlo en aceites, margarinas y mantecas comestibles; produce alimentos para aves, cerdos, ganado y mascotas, así como una gran variedad de dulces y chocolates. Igualmente participa del mercado de productos empacados o de conveniencia, el elaborar diversas presentaciones de harina preparadas, - flanes, gelatinas, jarabes, aderezos, para ensalada y crema de - cacahuete. A través de 15 plantas productoras localizadas en 11 estados de la República y una excelente red de distribución, garantiza el abastecimiento de sus productos prácticamente a todos los rincones del país. La alta e invariable calidad de sus productos le ha permitido tener una fuerte penetración entre el -- público consumidor, manteniendo una amplia participación del mercado en la gran mayoría de sus líneas de productos. Anderson Clay

ton cuenta con un equipo de cerca 4000 leales colaboradores, - que añnan a su profesionalismo y dedicación, una sólida expe-- riencia. En efecto, uno de cada siete de los empleados y traba-- jadores tienen más de 20 años de antigüedad en la empresa. Para la realización de sus actividades está organizada en cuatro di-- visiones operativas: Industrial, Alimentos Balanceados y Nacio-- nal de Dulces con sede en Guadalajara, Jal. y la División Pro-- ductos de Consumo ubicada en México, D. F. para proporcionar - servicios de apoyo cuenta con una Oficina Matriz cuya sede tam-- bién es la Ciudad de México.

A) DIVISION INDUSTRIAL.

Esta división, la más antigua de las cuatro de Anderson Clay-- ton está principalmente dedicada a la extracción de aceite vege-- tal crudo derivado de semillas oleaginosas. Para su producci6n - compra anualmente a productores locales, de importaci6n o a tra-- vés de CONASUPO más de 260 mil toneladas de semilla de algodón, cártamo, girasol y soya. Anualmente produce cerca de 56 mil tone-- ladas de aceite en sus tres molinos ubicados en Empalme, Sonora, Delicias, Chihuahua y en el Municipio de Francisco I. Madero en-- Coahuila. Este aceite es transferido a la División de Producto - de Consumo para su refinaci6n y transformaci6n en aceites, mante-- cas comestibles y margarinas. Igualmente, esta División abastece de pastas de alto valor proteínico a la División de Alimentos Ba-- lanceados, que ésta utiliza como insumo para la elaboraci6n de - alimentos para animales. Anderson Clayton aún continúa, aunque - en menor escala, con el negocio del algodón. La División Indus-- trial opera tres plantas despepitadoras en el noroeste del país para la exportaci6n de fibra de algodón y utilizaci6n de las se-- millas para producci6n de aceite.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

B) ALIMENTOS BALANCEADOS.

Anderson Clayton a través de su División Alimentos Balanceados produce y comercializa alimentos pecuarios para aves, cerdos y ganado que posteriormente serán transformados en huevo, carne y leche, alimentos básicos para el consumo popular. De ésta forma ésta División participa en forma directa a la solución del problema alimentario en nuestro país. También participa en forma importante y promisorio segmento del negocio. En la formulación de sus alimentos científicamente balanceados, utiliza una gran variedad de productos del campo y las pastas con alto grado de protefina que le proporciona la División Industrial. Cuenta con 6 Plantas localizadas en San Juan Ixhuantepec, Edo. de México; Nuevo León y Lagos de Moreno, Jalisco así como una importante red de más de 500 distribuidores que aseguran el eficaz abastecimiento de sus productos.

C) PRODUCTOS DE CONSUMO.

En dos Plantas estratégicamente ubicadas, esta División elabora una gran variedad de productos, tanto, para el consumo del hogar, como para ser usados como ingredientes, en la preparación de diversos productos alimenticios.

En su planta Leona, en Monterrey, N.L., refina el aceite crudo que le proporciona la División Industrial y otros proveedores externos, para transformarlos en aceites comestibles, mantecas y margarinas. En ésta línea de productos derivados de aceites vegetales, comercializa sus productos bajo muy variadas presentaciones y marcas, destacando las margarinas "Primavera", "Mirasol", "Capullo", la manteca "Inca" y los aceites "Capullo", "Triunfo", "ABC" y otros de reconocida aceptación por los consumidores. Es

ta División también participa del mercado de productos de conveniencia, al elaborar en su planta de la Calz. Vallejo en la Cd. de México, harinas preparadas, gelatinas, flanes, betunes y jarabes de la marca "Pronto", gelatinas "Fantasia" y "Burbujas", salsas y aderezos para ensaladas marca "Clasico"; así como la prestigiada crema de cacahuete "Aladino", producto del que ACCOSA es único fabricante del país.

D) NACIONAL DE DULCES.

Esta empresa, que administrativamente opera como una División de ACCOSSA, fue tomada en 1979 al asociarse Anderson Clayton con Hershey Foods Co. de los Estados Unidos. En su moderna Planta, ubicada en el Salto, Jal., Nacional de Dulces produce una gran variedad de dulces, paletas y chocolates "Luxus", así como una extensa línea de chocolates de la prestigiada marca "Hershey's". La elaboración de sus dulces y chocolates se lleva a cabo bajo las más estrictas normas de higiene y calidad, lo que garantiza el inalterable prestigio de sus productos. Anualmente, ofrece más de 30 variedades en más de 90 representaciones, a través de una fuerza de ventas organizada en tres distritos estratégicamente ubicados en México, Guadalajara y Monterrey que le permite abastecer sus productos a los más importantes centros de consumo. Nacional de Dulces, la más importante de las Divisiones ACCOSA, ocupa más de 750 empleados y obreros que hacen posible que esta División obtenga excelentes resultados en su operación.

E) OFICINA MATRIZ.

La Oficina Matriz, con sede en México D. F., agrupa a todos los departamentos de apoyo a las divisiones operativas, en las

áreas de Finanzas, Personal y Relaciones Públicas, Informática y Relaciones Gubernamentales. Desde hace muchos años, la empresa se ha caracterizado por un alto grado de descentralización - de sus operaciones, es decir, cada división operativa es responsable, contando para ello con el apoyo, soporte y coordinación - de la Oficina Matriz en aquellos aspectos que lo requieren. Entre las actividades principales que ésta Oficina proporciona, - se encuentran aquellos relacionados con emisión de políticas -- corporativas, consolidación de información contable y financiera, tesorería y consultoría en materia de administración de personal, asuntos legales y fiscales, así como relaciones y trámites ante el Gobierno.

4. RESULTADOS DE LA OPERACION DE ANDERSON CLAYTON POR EL EJERCICIO FISCAL DEL 1o. DE JULIO DE 1984 AL 30 DE JUNIO DE 1985.

A pesar de ciertos indicios alentadores y de acertadas medidas de reordenación económica, la situación del país una vez más presentó a la Empresa un entorno económico incierto y cambiante. No obstante de ello, se pudo sobreponer a las dificultades, obteniendo magníficos resultados en este ejercicio. En ello, la creatividad y empeño de todos los ejecutivos, empleados y obreros -- jugó un papel preponderante.

Ventas.- Aunque en un grado menor que en años anteriores, durante este ejercicio nuevamente se resintió una contracción en la demanda de alguna de las líneas de productos. Sin embargo, a través de una estructurada estrategia de comercialización, se logró incrementar las ventas un 60%, con respecto al ejercicio anterior al llegar a un total de \$ 58,292 millones de pesos por

concepto de ventas y otros ingresos de operación.

Utilidades.- Durante el ejercicio continuó la política estricta de racionalización de costos y gastos, lo que permitió obtener una utilidad neta de \$2,846 millones de pesos. Esta cifra comparada con el pasado ejercicio, refleja un incremento del 81%. Como consecuencia de estas utilidades, se reservó para el personal una participación \$449 millones de pesos, la cual es la cifra más alta que por este concepto la empresa haya considerado.

Posición Financiera.- En el pasado informe se reportó que la Empresa se encontraba en una sana posición financiera. Hoy se puede afirmar que en este ejercicio mejoró la posición, al haber optimizado el costo financiero, así como la relación del activo contra pasivo circulante.

Dividendos.- Continuando con la Política trazada en materia de pago de dividendos, durante este año se repartieron entre los accionistas \$2,124 millones de pesos, que equivalen a \$365 pesos por acción, superando en \$1,018 millones o 92% lo reportado en el ejercicio anterior.

Operaciones.- Los resultados antes reportados son la consolidación de las operaciones realizadas por Anderson Clayton & Co., S. A., y compañías Subsidiarias y Asociada, cuyos logros principales se detallan a continuación.

División Industrial.- Esta División obtuvo excelentes resultados en su operación, superando las metas originalmente planeadas. Esto fue posible debido a un adecuado y oportuno abastecimiento de semillas, así como una eficiente operación de los molinos. Durante el ejercicio concluyó la expansión del molino de Cd. Deli-

cias, Chih., que permitió a la División un sensible incremento en su capacidad de producción de aceites crudos.

División Alimentos Balanceados.- Nuevamente, ésta División -- resintió una disminución en su volumen de ventas, motivado principalmente por la generalizada reducción de la demanda. Debido a ello, en esta División, se optimizó el uso de capital de trabajo y se impulsaron aquellas líneas de productos que le garantizaron un mayor margen. Destaca por su importancia el impulso de comercialización a los alimentos para mascotas, segmento del negocio con un alto potencial de crecimiento

División de Productos de Consumo.- La División de Productos de consumo reporta también resultados favorables. A pesar de que el poder de compra de los consumidores continuó contrayéndose - durante el año, los volúmenes de venta de la mayoría de los productos de ésta División se mantuvieron a los mismos niveles que el año anterior, incrementando inclusive el volumen de ventas - de margarina. Por otra parte, dado que el país no es autosuficiente en la producción de semillas oleaginosas y aceites crudos, durante este ejercicio se sufrió problemas para el abastecimiento de estas materias primas. Sin embargo, a pesar de ello, la - Planta elaboradora de aceites, manteca y margarinas mantuvo a - plena capacidad su producción durante prácticamente todo el año.

Nacional de Dulces.- Durante este ejercicio, Nacional de Dulces continuó en su proceso de consolidación al obtener excelentes utilidades. Un sensible incremento de eficiencia en la producción aunado a una agresiva estrategia de comercialización, - fueron factores determinantes para el logro de estos resultados. Por otra parte, en su Planta de el Salto, Jalisco se registraron

importantes incrementos de volúmen principalmente en las líneas de paletas "LUXUS" y chocolates "Hershey's" en sus diversas presentaciones.

Oficina Matriz.- La Oficina Matriz continuó prestando servicios de apoyo a las Divisiones operativas en las áreas de Administración y Finanzas.

Durante el ejercicio se aprobó el proyecto para ampliar considerablemente la capacidad de cómputo y ofrecer así un mejor apoyo a las Divisiones operativas de la Empresa. Igualmente en el área de Computación, se continuó en el proceso de "acercamiento al usuario" a través de la instalación de Centros de Información y el incremento de número de computadoras personales. Por otra parte un adecuado manejo de los recursos, permitió optimizar el costo financiero en apoyo a la sólida posición de la Empresa.

En materia de personal, una vez más, se reporta que las relaciones con los colaboradores, tanto de confianza como sindicalizados se desarrollaron en un marco de armonía y equidad.

Durante el ejercicio se llevó a cabo 45 revisiones salariales contractuales y de emergencia con 16 sindicatos, habiendo solo un movimiento de huelga. Por otra parte, durante el ejercicio se revisaron y actualizaron los sueldos y prestaciones del personal de confianza con el fin de tener una posición competitiva que permita continuar y atrayendo y reteniendo al personal más calificado.

DATOS FINANCIEROS SOBRESALIENTES

(MILLONES DE PESOS)

ANDERSON CLAYTON & Co., S. A., y

ANDERSON CLAYTON & Co., S.A., y COMPAÑIAS SUBSIDIARIAS Y ASOCIADAS

CONSOLIDADO

RESULTADOS

1984/1985 1983/1984

VENTAS NETAS E INGRESOS DE OPERACION	58,292.00	36,423.00
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTO Y PARTICIPACION AL PERSONAL.	4,892.00	2,627.00
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	1,400.00	742.00
PARTICIPACION AL PERSONAL	449.00	232.00
UTILIDAD NETA	2,846.00	1,569.00
DIVIDENDO PAGADO	2,124.00	1,106.00
DIVIDENDO PAGADO POR ACCION (EN PESOS)	365.00	190.00

POSICION FINANCIERA

ACTIVO CIRCULANTE	19,855.00	12,430.00
PASIVO CIRCULANTE	5,447.00	3,525.00
CAPITAL DE TRABAJO	14,408.00	8,905.00
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO (NETO)	20,959.00	13,256.00
OTROS ACTIVOS Y PASIVOS (NETO)	(1,872.00)	(922.00)
CAPITAL CONTABLE	33,495.00	21,239.00
CAPITAL SOCIAL	582.00	582.00

CONCLUSIONES:

- La Empresa Controladora (Holding) Es una sociedad mercantil - que posee la mayoría de las acciones de un grupo, de sociedades relacionadas entre sí, ya sean Industriales, Comerciales y de Servicio, controladas en sus decisiones financieras, administrativas, contables, operativas, así como legales, respetando características individuales, en el que busca el mayor beneficio para la controladora y para el grupo en general con la obtención y reinversión de utilidades con énfasis en la Planeación Integral a largo plazo.
- La Empresa Controladora desde el punto de vista administrativo y basándose en el proceso deberá ser la dictadora y controladora de todas las políticas, normas, estrategias, planes, sistemas y evidentemente de los objetivos de las unidades de que ella dependen para cada una de las áreas funcionales que la integran (Finanzas, Mercadotecnia, Recursos Humanos y Producción) orientado básicamente a la toma de decisiones.
- La Controladora deberá trabajar sobre la base de la centralización en la Alta Dirección y administración en general, descentralizando al máximo la autoridad y funciones operativas.
- Desde el punto de vista financiero con la consolidación de -- los estados financieros la empresa controladora, permite analizar de una manera conjunta a un grupo de empresas como si -- se tratara de una sola entidad.
- Las bondades fiscales deben considerarse 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.

- La Sociedad Mercantil más apropiada para la formación de una Empresa Controladora es la denominada "Sociedad Anónima" sin dejar de reconocer otro tipo de sociedades y asociaciones -- con respecto al régimen civil.

Principales objetivos de la Empresa Controladora:

- La adquisición, explotación o enajenación de acciones o partes sociales de toda clase de empresas, logrando un control más eficaz y flexible del capital de las unidades del sistema.
- La promoción, fomento y desarrollo de establecimientos y empresas mercantiles, por cuenta propia ó ajena, tanto industriales como comerciales, de servicios, agrícolas y de pesca.
- La realización por cuenta propia ó ajena de los actos y negocios jurídicos y mercantiles necesarios ó 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 propias ó de terceros.
- La adquisición, explotación y enajenación por cuenta propia ó ajena, por cualquier título legal, de toda clase de concesiones, permisos franquicias, autorizaciones, patentes y nombres comerciales.
- La adquisición, explotación y enajenación por cualquier título legal de los bienes muebles e inmuebles necesarios ó convenientes para la consecución de su objeto.
- Dar a cada una de las unidades de sistema de compañías, el mayor valor en el mercado, tanto de lo individual como en grupo.

- Acelerar el crecimiento del grupo sobre bases sólidas, a través de las empresas existentes o por la creación de nuevos -- negocios mediante la reinversión atinada de las utilidades obtenidas.
- Creación de Fuentes de Trabajo.
- Realizar exportaciones.

Por lo tanto su objeto fundamental es poseer acciones de otras compañías, con el fin de controlar su capital y administrarlas.

La Empresa Controladora tiene importantes ventajas así como -- desventajas en su creación: dentro de las ventajas estará las -- administrativas, financieras. Las ventajas legales que son otorgadas al grupo por el Derecho Laboral, Fiscal, y la Responsabilidad legal. Algunas de sus desventajas serían pérdida del control de decisiones, burocratización, responsabilidad jurídica como -- unidad económica.

Otra desventaja sería que la Empresa Controladora se catalogue como Monopolio, lo cual va en contra de la Política Económica -- del país.

El Administrador de Empresas, en su función como coordinador -- deberá realizar todos y cada uno de los posibles factores que -- pudieran hacer factible la decisión de conformarse como Grupo -- Controlador como solución al dilema del crecimiento de las empresas, con la certeza de que al hacerlo se verán beneficiados por dicha decisión, la cual deberá basarse en profundos estudios -- respaldados por teorías y principios administrativos aprendidos a través del estudio y la experiencia.

BIBLIOGRAFIA:

- 1) Administración de Empresas, Teoría y Práctica. Primera y Segunda Parte. Agustín Reyes Ponce. Editorial Limusa.
- 2) Administración Financiera. Robert W. Johnson. Ed. Continental 1976.
- 3) Algunas Implicaciones de Recursos Humanos en la Holding. Revista de Ejecutivos de Finanzas.
- 4) Compañía Dominatriz. (Holding Company). Eduardo A. Johnson Okhuysen. Ed. Pacc. Tercera Edición.
- 5) Derecho Mercantil. Roberto Mantilla Molina. Ed. Porrúa, México, 1973.
- 6) El Holding en la Organización del Sector Económico Público, Isabel Boscán de Puesta. Ed. Procuraduría General de la República. Colección de Estudios Especiales No. 1
- 7) Grupo de Sociedades. Alvarez Sixto. Ministerio de Hacienda-Instituto de Planificación Contable. Madrid España, p.c. 6 a 9.
- 8) Holding-Controladora (Apuntes) Instituto Especializado para Ejecutivos A.C. C.P. Carlos Orozco Felgueres, 1980.
- 9) Holding-Compañías Tenedoras, Subsidiarias y Asociadas. Aspectos Financieros. Antonio González Hernández y José Manuel -- Meléndez Siegrist. Ed. Limusa 1982. Primera Edición.
- 10) La Empresa Controladora Holding (Apuntes). Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas, A.C.
- 11) Ley del Impuesto sobre la Renta.
- 12) The Encyclopedia Americana. Vol. 14.
- 13) The Holding Company. James C. Bonbright Gardier. Ed. Kelky - Publishers, 1964.
- 14) Recursos Humanos. Fernando Arias Galicia. Ed. Trillas.
- 15) Código Civil Ed. Porrúa.
- 16) Diario Oficial del 20 de Junio de 1973.
- 17) Código Fiscal Ed. Porrúa.
- 18) Informe Anual de 1985 de Anderson Clayton Co. S.A.