

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

ORGANIZACION DE UN GRUPO CORPORATIVO DE EMPRESAS MEDIANAS

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA :

BENJAMIN MENDEZ AGUILAR

**DIRECTOR DE SEMINARIO
L.A. FERNANDO CHIQUINI BARRIOS**

MEXICO , D.F.

1983



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta 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.

ORGANIZACION DE UN GRUPO CORPORATIVO DE EMPRESAS MEDIANAS.

I N D I C E

PAGINA

INTRODUCCION.

CAPITULO I.

1.	ANTECEDENTES Y CONSIDERACIONES GENERALES.	1
1.1.	CONCEPTO Y DEFINICION DE GRUPO CORPORATIVO	
1.2.	ORIGEN Y EVOLUCION DE LOS GRUPOS CORPORATIVOS.	5
1.3.	ASPECTOS Y DISPOSICIONES LEGALES A QUE ESTAN SUJETOS LOS GRUPOS CORPORATIVOS EN MEXICO.	14
1.4.	CONSIDERACIONES DE LA EMPRESA MEDIANA MEXICANA.	22
1.5.	VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA CREACION DE UN GRUPO CORPORATIVO.	25
1.6.	PRINCIPALES GRUPOS CORPORATIVOS EN MEXICO.	27

CAPITULO II.

2.	SITUACION Y CARACTERISTICAS DEL GRUPO ESTUDIADO	28
2.1.	ORGANIZACION ACTUAL DEL GRUPO.	
2.2.	DESCRIPCION DEL TIPO DE EMPRESAS QUE MANEJA	29

CAPITULO III.

3.	INVESTIGACION Y DETERMINACION DE LA PROBLEMÁTICA ACTUAL.	32
3.1.	ALTERNATIVAS DE LA METODOLOGIA DE INVESTIGACION.	33
3.2.	JUSTIFICACION DE LA TECNICA ELEGIDA.	35
3.3.	PLANEACION DE UN DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO	38
3.4.	OBJETIVOS, METODOLOGIA Y ALCANCE DEL DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO	39
3.5.	INVESTIGACION Y ANALISIS DE LA INFORMACION RECOPIADA	41
3.6.	RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO	42
3.7.	CONCLUSIONES	55
3.8.	RECOMENDACIONES Y ESTRATEGIAS DE ACCION A CORTO Y MEDIANO PLAZO.	59

CAPITULO IV.

4.	ORGANIZACION INTEGRAL DEL GRUPO DE EMPRESAS	62
4.1.	PLANEACION DE LOS TRABAJOS DE REORGANIZACION	
4.2.	ALTERNATIVAS DE REESTRUCTURACION A NIVEL GRUPO	68

	<u>PAGINA</u>
4.3. JUSTIFICACION DE LA ALTERNATIVA ELEGIDA	69
4.4. FORMACION DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS - ADMINISTRATIVOS CORPORATIVOS	70
4.5. DETERMINACION DE OBJETIVOS GENERALES DEL GRUPO	71
4.6. DETERMINACION DE LAS PRINCIPALES POLITI- CAS GENERALES DEL GRUPO	73
4.7. DETERMINACION DE FUNCIONES BASICAS POR AREAS DE ACTIVIDAD	78
4.8. DISEÑO GENERAL DE LOS PRINCIPALES SISTE- MAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS IN- TEGRALES	88
4.9. ESTRATEGIA E IMPLANTACION DE LA ORGANI- ZACION DISEÑADA	91
4.10. EVALUACION DE LA IMPLANTACION	93
 CONCLUSIONES	 95
 BIBLIOGRAFIA	 97

INTRODUCCION

INTRODUCCION

Es de todos conocido el hecho de que el hombre siempre ha requerido de la cooperación de los demás para poder subsistir, que no es un ser autosuficiente. La necesidad de agruparse para poder sobrevivir ha sido característica ineludible de la humanidad en todo tiempo y lugar.

El hombre, desde que apareció sobre la tierra, comprendió su débil capacidad frente a las fuerzas de la naturaleza, fue entonces que decidió reunir sus esfuerzos con sus semejantes, así se vió protegido y automáticamente se convirtió en un ser dependiente. De esta forma, el hombre no tan sólo satisface su necesidad primaria de agrupación, sino que efectúa una incipiente división del trabajo.

Dada la creciente expansión económica en general y del país en particular, y considerando de este, que sus patrones de crecimiento están influenciados por los países económicamente desarrollados, el empresario mexicano debe pensar en la necesidad de cambiar la estructura funcional de las empresas: de un individualismo arraigado, por un modelo de integración grupal. Esta integración la debe llevar a cabo con el fin de alcanzar objetivos comunes a las empresas que forman parte del grupo, siempre y cuando este exista, y de este modo, coadyuvar al impulso de la economía nacional.

Cabe hacer mención que estamos viviendo una época crítica de transición histórica, económica y social, ya que cada momento de esta época constituye un principio y un fin de éxito o fracaso. La existencia implica estar alerta, renovarse y luchar es la ley de la vida, ya que sólo así pue-

den optimizarse las oportunidades y minimizarse los riesgos.

De lo anterior observamos que muchas han sido las formas de agrupación en la historia del hombre, que van desde la rudimentaria horda, hasta las más sofisticadas y desarrolladas formas de asociación o fusiones de empresas como lo son : El Trust; El Cartel; El Pool y El Holding, La Contralora o las de Fomento.

Es respecto a estas tres últimas formas de asociación a las que consideramos sinónimo de corporación, sobre la cual enfocamos nuestra investigación.

Es nuestro deseo que con este trabajo se logre un mayor conocimiento de la organización de los grupos de empresas medianas mexicanas, además de dar algunas alternativas de reestructuración práctica para este tipo de asociación . Dicha alternativa estará condicionada por las características propias de cada grupo corporativo sujeto de estudio o consultado.

CAPITULO I.

1. ANTECEDENTES Y CONSIDERACIONES GENERALES.

Este primer capítulo trata de dar al lector un panorama de la concepción, origen y evolución que en la historia de la humanidad han tenido los grupos corporativos; como de concretizar en el caso que nos ocupa, referente a los grupos de empresas medianas mexicanas, su tipo de organización; legislación; sus ventajas y desventajas y finalmente algunos ejemplos de estos.

1.1. CONCEPTO Y DEFINICION DE GRUPO CORPORATIVO.

Para poder definir lo que es el grupo corporativo, consideramos necesario partir del análisis de los tipos de propiedad que dan vida a la empresa principalmente privada, pública y mixta, a saber :

PROPIEDAD PRIVADA.

Este tipo de propiedad, es la fuente principal para el desarrollo de estas agrupaciones, y se puede sintetizar como el derecho que tiene el empresario sobre los bienes, la determinación de su reglamentación y de obtener y hacer uso de las utilidades resultantes de la misma. Por otra parte, este tipo de propiedad se ha manifestado en la economía capitalista de las siguientes cuatro formas básicas :

INDIVIDUAL

Esta forma de posesión de la propiedad es representativa de la pequeña empresa en la cual el dueño realiza casi todas las actividades como promoción, selección del local, el mercado, la

maquinaria, el personal y la operación misma de la producción o del servicio.

Por otra parte, este tipo de propiedad de las organizaciones - presenta ciertas ventajas y desventajas que la mantienen o desplazan con relativa facilidad del mercado donde operan. Respecto a las ventajas encontramos : la facilidad de montar y poner en marcha este tipo de empresa; que el propietario trabaja en su propia idea; la libertad que tiene de tomar decisiones, la satisfacción que le proporcionan los beneficios y resultados de su trabajo. Con relación a las desventajas, encontramos que -- los escasos medios de financiamiento, así como de responder - ante los acreedores y ante aquellos que hicieran reclamación - en su contra, no sólo por el valor de su empresas, sino también por el de sus propiedades personales.

Por estas últimas razones se considera que el empresario individual debe pensar en invertir en otro tipo de organización.

LA ASOCIACION.

En este tipo de propiedad de la empresa, ya existen más de un propietario, quienes de forma verbal o escrita, establecen un vínculo en el que manifiestan el origen de la empresa, indican sus derechos y obligaciones, determinan sus dividendos respectivos, así como los términos y condiciones de como debe operar la empresa.

En este tipo de organización, al igual que la propiedad individual también se es responsable ante los acreedores, de hacer frente a la deuda con el negocio y bienes propiedad de los aso-

ciados.

LA COOPERATIVA .

En este tipo de organización, una asociación de personas crean centros de venta al menudeo de mercancías que ellos mismos producen, para abastecer y abastecerse al precio de alimentos y otras mercancías.

Por otra parte en estas asociaciones sus miembros pagan cuotas o compran acciones de la sociedad; tanto la compra de acciones como el derecho de voto generalmente se encuentra limitado por sus propios estatutos, de este modo se asegura la democracia económica en la operación de la sociedad.

Derivado de lo anterior, se hace evidente que la asociación cooperativa trata de eliminar el beneficio, así como los daños económicos a que se supone da lugar un sistema económico basado en el mismo. Que se pudieran presentar en su contra.

LA SOCIEDAD ANONIMA.

La sociedad anónima es la unidad económica la cual está contemplada en la Ley, tiene su propio nombre, puede demandar y ser demandada en su nombre, y adquirir propiedades.

Nace del interés de un grupo de personas que pueden aportar dinero; edificios y equipo entre otras propiedades personales. Además de que deciden la razón social, localización y naturaleza de la empresa; fijan la capitalización de la sociedad y el número, valor y tipo de acciones que se van a emitir; también

la política básica que servirá de guía para la operación de la empresa.

Observan procedimientos fijados por el Estado; seleccionan el sistema de contabilidad que se va a llevar; convocan a asamblea de accionistas, para que sea elegido el consejo de administración el cual aprueba los estatutos que definen la autoridad y deberes de los funcionarios y fijan las normas para la operación de la sociedad.

Los accionistas de la sociedad anónima son de dos tipos, los poseedores de acciones preferentes y los de acciones ordinarias, los primeros tienen derecho a votar en las asambleas ordinarias y/o extraordinarias, eligiendo al consejo de administración y aprobando la política general. Los segundos no tienen derecho al voto.

Por otra parte, la administración de la sociedad anónima la tiene el consejo de administración y los altos funcionarios de la misma, ya que los accionistas aunque son los verdaderos propietarios, generalmente no se interesan ni se reúnen periódicamente para ejercer el dominio de ésta. Finalmente, la sociedad anónima es responsable de forma directa ante los inversionistas; es sometida a críticas de los mismos inversionistas, de los competidores y del público en general. Aunque probablemente presente algunas fallas este tipo de organización, a nuestro juicio y para los fines de esta investigación es la que tomamos como base para el estudio de la asociación de empresas.

PROPIEDAD PUBLICA

Este tipo de propiedad corresponde a la organización de las instituciones pertenecientes al Gobierno Municipal, Estatal y Federal.

PROPIEDAD MIXTA

Este tipo de propiedad es el resultado de la participación de la propiedad privada y pública.

DEFINICION

Por lo expuesto en la descripción de la sociedad anónima, consideramos pertinente precisar que este tipo de propiedad de la empresa privada es el principal instrumento técnico jurídico de la corporación a la que definimos como :

" una entidad artificial, invisible, intangible y
que existe solamente en la intención de la Ley " (1)

1.2. ORIGEN Y EVOLUCION DE LOS GRUPOS CORPORATIVOS.

Una vez definido el concepto de grupo corporativo, consideramos pertinente conocer el origen y evolución que en la historia de las formas de organización de las empresas de la humanidad han tenido este tipo de agrupaciones, como a continuación lo indicamos.

(1) Lawrence W Gitman. Fundamentos de Administración Financiera, 1980.

La corporación posiblemente tuvo su origen desde que el hombre se vió en la necesidad de agruparse para la caza del mamut con la finalidad de protegerse y sobrevivir.

Más probable parece, en cambio, la existencia de las corporaciones en la antigua Caldea, donde los que ejercían el mismo oficio estaban agrupados por vínculos profesionales y económicos.

En Grecia el emperador Solón, por medio de una ley que daba la posibilidad a las etéreas (asociaciones de carácter religioso) de auto reglamentarse siempre y cuando dicha reglamentación no fuera contraria a las leyes del estado.

Los Helenistas después de la conquista de Alejandro Magno .- Las monarquías establecidas alcanzaron un gran florecimiento económico que permitió la construcción de grandes ciudades y un gran desarrollo comercial y de las artes, por medio de asociaciones profesionales sujetas a un riguroso control estatal.

En Egipto los artesanos Tolomeos aparecen organizados en corporaciones provinciales y ciudadanas reglamentadas por el Estado.

Más recientemente encontramos algunos datos de este tipo de asociaciones a través de la legislación que han tenido diversos países en los cuales podemos apreciar una tendencia a admitir y aun estimular las corporaciones de empresas como se podrá observar en los siguientes párrafos :

En Inglaterra.- Encontramos que en el Capítulo II de la Carta Magna se reconocía la libre evolución de cualquier clase de actividad económica, de la unión de empresas, que podían ser admitidas aun en caso de ser monopolios pero justificadas por la misma.

En Alemania.- Se declaran lícitas las uniones de productores a los que les llamaron carteles.

En Francia.- Encontramos la existencia de corporaciones de artesanos y oficiales, con la limitante de que si su operación era contraria al interés público estaban incurriendo en nulidad de pacto y se hacían acreedores a multas y hasta a la suspensión de derechos civiles.

En Italia.- Aparece la corporación como órgano coordinador entre los intereses públicos y privados, principalmente entre los consorcios voluntarios y obligatorios.

En Estados Unidos.- A raíz de una serie de sanciones dictadas por la Suprema Corte de los Estados Unidos en contra de los trust, por ser organismos fiduciarios con finalidades monopolizadoras. Dan lugar a la constitución de sociedades de participación o holdings o compañías matrices.

Con los breves comentarios anteriores, pretendemos fijar los orígenes y confirmar la constante tendencia de los empresarios a buscar en la asociación, más que en el encierro de su propia individualidad, los medios de existencia y sustento.

Dicha búsqueda encuentra sus causas en el crecimiento y expan-

sión de la empresa, tendencias que definimos a continuación:

Crecimiento .- Se deriva del aumento de las operaciones de la empresa, como resultado de : aumento de la demanda de sus bienes o servicios, establecimiento de nuevas líneas de productos, nuevas áreas geográficas de ventas; financiadas por : utilidades del negocio, capital y créditos financieros.

Expansión .- Esta se deriva de la asociación de empresas que estén operando, pudiendo ser por la compra total de la empresa, por medio de fusión, o bien por la creación de nuevas empresas.

La citada tendencia a la asociación de empresas, la podemos apreciar mejor en el Anexo 1 que presentamos más adelante y - que para la mayor comprensión del mismo lo hemos agrupado desde varios puntos de vista y que comentamos de la siguiente manera :

La Asociación en Función del Factor Económico.

Este factor a su vez clasifica a las asociaciones en : horizontales, verticales, mixtas y conglomeradas.

Asociaciones Horizontales.-

Son aquellas en las cuales las empresas asociadas se dedican al mismo giro. De manera general este tipo de empresas tienden hacia un control del mercado, por lo que presentan características monopólicas.

Asociaciones Verticales.-

Son aquellas en las cuales las empresas asociadas constituyen diferentes partes de un proceso económico, pudiendo ir desde la producción de la materia prima, hasta la distribución y mercadeo del producto terminado.

Asociaciones Mixtas.-

Se refieren a la unión de las dos formas de asociación anteriores, siempre y cuando las empresas pertenezcan al mismo sector de actividad económica.

Asociaciones de Conglomerados.-

Son aquellas en las cuales las empresas asociadas tienen muy poco en común, o sea, que pertenecen a sectores distintos de la economía.

La Asociación en Función del Factor Financiero.-

Este factor se relaciona directamente con la forma de financiamiento por la cual se lleva a cabo la asociación de empresas, adoptando la forma y clasificación siguiente :

Fusión de Empresas.-

Consiste en que dos o más empresas que anteriormente eran entidades jurídicas y económicamente independientes se unen, desapareciendo todas sus personalidades jurídicas anteriores, creándose una nueva, o, subsistiendo una, desapareciendo las demás. La empresa que se crea o subsiste se hace cargo de los activos y pasivos de las otras empre-

sas.

Compra de la mayoría de las acciones de una empresa.-

Esta forma de asociación se lleva a cabo mediante la compra de todas las acciones de una empresa a cambio de efectivo. Por medio de recursos propios, crédito bancario, emisión de acciones o de obligaciones, o por aumento de su capital.

Intercambio de acciones.-

Esta forma de asociación se realiza mediante la entrega de acciones de una empresa a otra, entregando esta a su vez, acciones a la primera.

Creación de nuevas empresas.-

En esta forma de asociación, la empresa que crea puede guardar la mayoría de las acciones con el objeto de mantener el control sobre la empresa creada y el resto puede colocarlo entre el público inversionista.

División de una empresa.-

Esta forma de asociación puede llevarse a cabo de dos maneras :

1. **Transformación de una empresa en varias.**

En el caso de que la transformación sea total, la empresa cambiaría a los accionistas sus acciones de la antigua organización por acciones de las nuevas empresas.

2. Transformación de una parte de una empresa, en una o más empresas.-

En caso de que la empresa forme una o varias empresas con parte del activo que posee, podrá cambiar parte de las antiguas acciones a sus accionistas - por acciones de la(s) nueva(s) empresa(s).

La Asociación en Función del Factor Legal.

El aspecto legal corresponde a una área sumamente amplia de la asociación de empresas. Por lo que únicamente mencionamos esta clasificación legal, la que se compone de tres grandes divisiones que son : " Figuras reales (también llamadas uniones de hecho); figuras jurídico-obligacionales (también llamadas uniones de derecho) y la combinación de las anteriores " (2)

La Asociación en Función del Factor Control.

Derivado de la clasificación legal de empresas propuesta por Hausmann y tomando de ella las figuras reales o uniones de hecho, tenemos la siguiente clasificación :

1. Adquisición de empresas.-

En este tipo de asociación, no es posible hablar de un grado de control o dominación, ya que la empresa adquirida pierde su personalidad jurídica, - pasando a formar parte de la empresa adquirente.

(2) Hausman, " Grundceugung des reschts der Unternehmenszusammenfossung ", Berlin, 1926, citado por Capella.

2. Adquisición de participaciones y creación de nuevas entidades con fines de unión de empresas.-

En este tipo de asociación, la empresa en que se participa o es creada, no pierden su personalidad jurídica, constituyendo unidades independientes. Sin embargo, se puede ejercer control en las operaciones de dichas empresas, tal control se puede clasificar de las siguientes formas :

2.1. Control directo.

En este tipo de control una empresa llamada -tenedora, matriz o controladora, participa en el capital contable de una subsidiaria o bien, creando una nueva denominada sucursal.

2.2. Control indirecto.

En este tipo de dominio, aparece un estrato nuevo en la estructura del grupo, en el que la empresa matriz participa en el capital de una subsidiaria y ésta a su vez participa en el capital de una tercera empresa.

2.3. Control Recíproco.

Este tipo de dominio se presenta cuando dos o más empresas se invierten o participan en el capital contable simultáneamente.

2.4. Control Circular.

Este tipo de dominación nace de la combinación de un dominio recíproco.

2.5. Control Triangular.

Este tipo de dominio surge de una combinación de control directo e indirecto, en el que la empresa matriz participa en el capital de su subsidiaria y en el capital de una tercera - y a su vez tiene ingerencia en la tercera indirectamente, ya que la subsidiaria participa en la tercer empresa.

2.6. Control Complejo.

También conocidas como estructuras multiestratificadas, en este tipo de dominio existen varios estratos encontrándose todos los tipos de control ya descritos.

FORMAS DE ASOCIACION DE LAS EMPRESAS

A
S
O
C
I
A
C
I
O
N
D
E
E
M
P
R
E
S
A
S

FACTOR
ECONOMICO

- HORIZONTAL
- VERTICAL
- MIXTO
- CONGLOMERADO

FACTOR
FINANCIERO

- FUSION DE EMPRESAS
- COMPRA MAYORIA DE ACCIONES
- INTERCAMBIO DE ACCIONES
- CREACION DE NUEVAS EMPRESAS

DIVISION DE UNA EMPRESA

- TRANSFORMACION DE UNA EN VARIAS EMPRESAS
- TRANSFORMACION DE UNA PARTE DE UNA EMPRESA EN UNA O MAS EMPRESAS

FACTOR
LEGAL

- FIGURAS REALES (UNIONES DE HECHO)
- FIGURAS JURIDICO OBLIGATORIAS (UNIONES DE DERECHO)
- COMBINACION DE AMBAS

FACTOR
CONTROL

- ADQUISICION DE EMPRESAS
- ADQUISICION DE PARTICIPACIONES Y CREACION DE NUEVAS ENTIDADES CON FINES DE UNION DE EMPRESAS

- CONTROL DIRECTO
- CONTROL INDIRECTO
- CONTROL RECIPROCO
- CONTROL CIRCULAR
- CONTROL TRIANGULAR
- CONTROL COMPLEJO

1.3. ASPECTOS Y DISPOSICIONES LEGALES A QUE ESTAN SUJETOS LOS GRUPOS CORPORATIVOS EN MEXICO.-

Una vez hechos los comentarios anteriores en cuanto al origen y evolución que han tenido las asociaciones de empresas, en la historia del hombre, trataremos de dar, por una parte, una definición de lo que es, en nuestro país, un grupo de empresas o corporación, y por otra parte, comentar las principales disposiciones legales que a nuestro juicio permiten su constitución y operación.

DEFINICION DE GRUPO CORPORATIVO.-

Es la sociedad mercantil (anónima) poseedora de la mayoría de las acciones de un grupo de empresas (anónimas también; - que interactúan financiera y operacionalmente, aunque realicen distinto giro), que ejerce el control legal, contable, financiero y operacional del grupo, con el objeto de obtener o reinvertir sus utilidades.

PRINCIPALES DISPOSICIONES LEGALES.-

En nuestra legislación, la constitución de toda sociedad da vida a un nuevo sujeto jurídico o " persona social " , la cual genera derechos y obligaciones, entre las partes que intervienen en su creación. Para la realización de estos efectos, se hace necesaria la observancia de ciertas formalidades y requisitos que están contenidos en leyes, el incumplimiento de estas acarrea la irregularidad de la sociedad.

¿ Por qué ? " Persona Social ", porque " las sociedades mer-

cantiles son personas jurídicas distintas de los socios o lo que es igual, por virtud del contrato social nace un nuevo ente jurídico " (3)

Una vez establecida la personalidad de las sociedades y que para adquirir tal, deben estar inscritas en el Registro Público de la Propiedad, Sección Comercio, estas, al igual que las personas físicas, poseen como consecuencia los siguientes requisitos :

Nombre .-

Al que también se le llama Razón Social, medio por el cual la sociedad es fácilmente identificable ante terceros.

Patrimonio.-

El cual lo constituyen los bienes y derechos de la sociedad - menos sus obligaciones, siendo distinto del patrimonio de los socios.

Domicilio.-

Se refiere al lugar donde se encuentran las sociedades y donde realizan el giro principal de sus operaciones.

Nacionalidad .-

Esta puede ser de diferentes partes del mundo.

Nota.- Tratándose de la constitución de corporaciones, estas - deben tener carta de exclusión de extranjeros.

(3) Pallares, Eduardo. " Tratado Elemental de Sociedades Mercantiles" ALR 1965.

Capacidad Jurídica.-

Esta se refiere a la capacidad de goce y de ejercicio que poseen las sociedades, de celebrar contratos, adquirir derechos y contraer obligaciones, por medio de apoderados o representantes debidamente acreditados.

Es por lo anteriormente expuesto, que las personas morales, - corporaciones o empresas de fomento se encuentran sujetas a - la Constitución y a las Leyes Mercantiles, Administrativas y Fiscales, gozando de las garantías que les son relativas; dichas leyes son comentadas enseguida :

El Decreto Presidencial del 20 de Junio de 1973, publicado en el Diario Oficial de la Federación, señala :

" Estímulos a las sociedades y unidades económicas que fomenten el desarrollo industrial y turístico del País " .

En el Código Fiscal de la Federación, vigente a partir de - 1967 en su artículo 13, después de definir al sujeto pasivo de un crédito fiscal como " persona física o moral " agrega :

" También es sujeto pasivo cualquier agrupación - que constituya una unidad económica diversa de - la de sus miembros.

Para la aplicación de las Leyes Fiscales, se - asimilan estas agrupaciones a las personas mo-
rales " .

Ley del Impuesto Sobre la Renta.

Este ordenamiento dedica el Capítulo IV a las Sociedades Mercantiles Controladoras, estableciendo los requisitos necesarios para su constitución y operación. Dicha Ley, en el artículo 57-A, define a la Sociedad Controladora así :

" Para los efectos de esta Ley se considera sociedades mercantiles controladoras aquellas que sean propietarias de más del 50% de las acciones con derecho a voto de otras sociedades, inclusive cuando dicha propiedad se tenga por conducto de otras sociedades que a su vez sean controladas por aquellas " .

Ley del Impuesto Al Valor Agregado.-

El C.P. José A. Eseverri comenta respecto a esta Ley, que las operaciones típicas de " Las Controladoras, como son los ingresos por dividendos y por la enajenación de acciones, están exentas del Impuesto al Valor Agregado " . (4)

El Código de Comercio y Leyes Complementarias.-

Tratan ampliamente al instrumento técnico jurídico principal - (sociedad anónima) en que se apoya este tipo de asociaciones. La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, establece también algunos requisitos que deben observar este tipo de asociaciones o empresas de fomento.

(4) Eseverri José A. Seminario " La Empresa Controladora " - Ejecutivos de Finanzas. 1980.

La empresa corporativa o de fomento en México, tiende a crearse de dos formas básicamente.

Ascendente :

En esta forma de creación, los accionistas de la empresa original crean una empresa corporativa o controladora a la cual le aportan o venden las acciones de las distintas empresas del grupo que tengan en su poder.

Descendente :

Consiste en convertir a la empresa operativa en corporación o controladora, constituyendo una nueva empresa operativa a la cual se le venden o arrendan los activos de la empresa operativa original.

Una vez comentadas las formas que adopta la creación de la empresa corporativa o controladora, conviene conocer como se integran estas empresas.

Horizontal .-

Este tipo de asociación se presenta cuando las empresas que maneja la corporación o controladora producen o transforman insumos, con el fin de venderlos a un cliente y mercado común, tratando de tener el control del mismo.

Vertical.-

La asociación de este tipo se presenta cuando un insumo es procesado en una de las empresas, la que al terminar su función lo envía a otra empresa del grupo para que esta a su vez realice su propia función, hasta llegar a una empresa que -

comercialice tal producto.

Mixta .-

Este tipo de asociación se refiere a la combinación de los dos anteriores, en una corporación, haciendo posible una mayor diversificación y desarrollo de la misma.

Tipos de Empresas Corporativas.-

Como se ha venido observando y para poder tipificar a la empresa corporativa o controladora, consideramos como elemento básico la procedencia de sus ingresos, primordialmente de los dividendos manifestados por las empresas en que han invertido. Es por lo anterior, que se infiere la existencia de dos tipos básicos de empresas corporativas.

Empresa Corporativa Pura.-

Es la que obtiene sus ingresos por dividendos recibidos de las empresas en las que ha invertido.

Este tipo de empresa a su vez se subdivide en :

Industrial.-

Esta corporación, es la que tiene la mayoría de sus inversiones en empresas con giro industrial, agrícola, ganadero, de pesca o de servicios.

Comercial.-

En este tipo de empresa, es típica su inversión en sociedades eminentemente comerciales.

Empresa Corporativa Mixta o Combinada .-

Este tipo de empresa es llamada así por no estar destinada a un fin específico, sino que se utiliza como corporativa inmobiliaria o arrendadora, financiera, alcancía o autofinanciera y como de servicios y así se clasifica porque su fuente de ingresos es distinta a los dividendos:

Empresa Inmobiliaria o Arrendadora .-

Se caracteriza principalmente porque dentro de sus activos tiene inmuebles que normalmente renta a las empresas en las que tiene sus inversiones.

Empresa Financiera .-

Esta se caracteriza por ser financiadora o aval de los préstamos del grupo.

Empresa Alcancía .-

Se caracteriza porque su accionista mayoritario es una empresa operadora industrial, comercial, agrícola ganadera o de pesca, la cual es creada para invertir en distintas empresas operativas que van creciendo y se financian sin necesidad de pedir efectivo a la empresa original.

Empresa de Servicios Administrativos Corporativos.-

Finalmente comentamos por separado a esta empresa por ser el tema central y motivo de la presente investigación.

Una vez definida la forma de estructurar a la empresa controla-

dora o corporación con sus correspondientes empresas operativas, consideramos conveniente la creación de una empresa más, una sociedad anónima, que preste servicios administrativos a las distintas empresas integrantes del grupo.

Dicha empresa tendrá como función principal, la de apoyar a las empresas operativas en sus áreas funcionales básicas y propias a las actividades del grupo, dichas áreas podrían ser: administración, mercadotecnia, compras, producción, o inclusive, podrá encargarse de la operación y administración total de las empresas integrantes del grupo.

Esta empresa por los servicios que presta, obtendrá beneficios a través de los ingresos derivados del mismo, los que serán acumulados para efectos del Impuesto a las Sociedades Mercantiles, estos por consiguiente serán deducibles para el mismo impuesto en las empresas que los eroguen, no debiendo olvidar, que también tendrá gastos normales y propios que deberán ser deducibles para el mismo impuesto.

1.4. CONSIDERACIONES DE LA EMPRESA MEDIANA MEXICANA.-

Una vez definido el concepto de grupo corporativo señalado, - las principales leyes a las que está sujeto, así como su forma de estructuración y los tipos que han adoptado en nuestro país, consideramos conveniente recordar al lector, que la investigación que nos ocupa se refiere a la empresa mediana; por considerarla por una parte, como la única posible fuente interna - del desarrollo general del país, y por otra, a poner en práctica las teorías y técnicas administrativas impartidas en nuestros centros de estudio superior. Además de presentar un modelo, a través del caso práctico, de la reestructuración de un grupo de empresas medianas mexicanas, dicho modelo no pretende ser la panacea a la buena organización de la empresa asociada mediana, sino una guía práctica para el desarrollo de este tipo de trabajo, con las particularidades que presente el grupo revisado o consultado.

Hechas las aclaraciones anteriores, definiremos a la empresa mediana según el criterio de FOGAIN por ser la principal institución de fomento para este tipo de empresas.

La Empresa Mediana.-

Es aquella cuyo capital contable excede de 10 millones de pesos, pero que no rebasa el límite máximo de 60 millones de pesos.

Otro aspecto de la empresa mediana es que debe estar constituida legalmente, dicha constitución generalmente la hace por me-

dio de una sociedad anónima.

A través de los siguientes párrafos podemos apreciar una clara y aceptable tendencia de organismos de apoyo y fomento a la empresa mediana.

FOGAIN .-

Fondo de Garantía y Fomento para la Pequeña y Mediana - Empresa, organismo creado con la finalidad de responder a las necesidades de crédito de los pequeños y medianos - empresarios por conducto de las instituciones nacionales de crédito .

Dicho fondo también desempeña funciones de asesoría en materia de producción, de crédito y de organización administrativa y contable.

CANACINTRA .-

Conocida como Cámara Nacional de la Industria de la Transformación cuya función es dar apoyo a la empresa en los - aspectos financiero , técnico, administrativo, en las formas de abastecimiento de materias primas y políticas de - precios. Además de asesorarlos legal y técnicamente, en capacitación y adiestramiento, planeación industrial y en materia crediticia.

FOMIN.-

Fondo Nacional de Fomento Industrial, creado con la finalidad de fomentar la expansión del sector industrial por medio de aportaciones temporales de capital social a la

pequeña y mediana empresa.

1.5. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA CREACION DE UN GRUPO CORPORATIVO.

Como se ha venido observando en los incisos anteriormente comentados, referentes a que en nuestro País existe una clara - tendencia a aceptar y aun fomentar a la empresa en general, y a los grupos de empresas en particular estas últimas por su tipo de organización consideramos que son el pivote generador de desarrollo económico, técnico y humano propio para el País, - como se podrá deducir de las siguientes ventajas :

Facilidad para obtener capitales.-

La misma corporación puede facilitar el préstamo, a la empresa asociada, con un rédito inferior al del mercado financiero.

Capacitación.-

Preparar personal técnico de gran capacidad que labore en las tareas administrativas y de producción.

Convergen capitales que implican crecimiento de poder a la empresa.

Crea nuevas fuentes de trabajo.

Centraliza los servicios comunes debido al tamaño del grupo y aplica las más modernas técnicas para su control.

Puede hacer frente a gastos de inversión y desarrollo tecnológico.

Diversifica el riesgo financiero al operar en varios mercados.

Promueve la reinversión de utilidades en la creación y desarro-

llo de nuevas empresas en forma continua.

Representa un marco fiscal adecuado para aumentar los recursos financieros.

Manejo administrativo centralizado.

Representa buena imagen corporativa ante terceros.

Ofrece a los accionistas actuales y potenciales un vehículo de inversión basado en la imagen de grupo de empresas.

Tiene responsabilidad limitada ante terceros.

Emite acciones a bajo costo por unidad, lo que facilita su venta.

Facilita la transferencia de los certificados de acciones a los nuevos accionistas.

Respecto a las desventajas, consideramos que cualquier tipo de empresa puede carecer o fomentar tales inconvenientes, que dependerá del grado de actuación ética que observen dichas asociaciones.

A manera de ejemplo mencionamos :

La fijación de precios excesivos a los materiales suministrados o servicios prestados a las empresas asociadas.

1.6. PRINCIPALES GRUPOS CORPORATIVOS EN MEXICO .-

Una vez comentado y definido el concepto, origen y evolución de los grupos corporativos en la historia de la humanidad y - las características de este tipo de agrupaciones en México, - así como las ventajas y desventajas que representa su constitución, presentamos a continuación el criterio que se desprende del análisis realizado por la revista EXPANSION, consistente - en hacer una agrupación de " Las 500 empresas más importantes de México " y de reagrupar a éstas en " Las 200 empresas exportadoras más importantes de México "

Nosotros hacemos por una parte, de estas últimas una reagrupación de las que están integradas como grupo corporativo, atendiendo a la posición que ocupan dentro de la clasificación fuente, y por otra parte mencionamos el número de empresas que integran a cada grupo listado.

Dichas reagrupaciones se pueden observar gráficamente en los Anexos 2 y 3.

**PRINCIPALES GRUPOS CORPORATIVOS EN
MEXICO**

GRUPO CORPORATIVO RAZON SOCIAL	GIRO	POSICION "200" "300"	EXPORTACIONES		VARIACION
			1982*	1981*	%
INDUSTRIAS PEÑOLES, S.A. DE C.V.	MINERIA	2 11	17,470.6	10,191.3	71.4
GRUPO INDUSTRIAL					
MINERA MEXICO, S.A. DE C.V.	MINERIA	3 27	10,120.3	4,818.8	110.0
VITRO, S.A.	VIDRIO	9 7	3,487.0	956.0	264.7
HOTELES CAMINO - REAL, S.A.	TURISMO	11 -	3,179.3	1,730.0	83.8
CIA. MINERA AUTLAN S.A. DE C.V.	MINERIA	12 80	2,554.5	1,369.4	86.5
CELANESE MEXICANA, S.A.	PETRO-- QUIMICA	19 15	1,880.4	316.0	495.1
SOCIEDAD INDUSRI- AL HERMES, S.A. DE C.V.	VARIOS	24 40	1,088.3	94.2	1,055.3
VALORES INDUSTRIA- LES, S.A DE C.V.	ALIMENTOS	30 3	896.2	458.3	95.5
CERVECERIA MOCTE-- ZUMA, S.A.	VINOS Y LICORES	34 26	650.0	300.0	116.7
INDUSTRIAS NACOBRE S.A. DE C.V.	MINERIA	38 35	478.0	255.0	87.5

* CIFRAS EN MILLONES DE PESOS

FUENTE REVISTA EXPANSION NUMERO 375 SEPTIEMBRE DE 1983

**EMPRESAS INTEGRANTES
DEL GRUPO**

GRUPO CORPORATIVO	NUMERO DE EMPRESAS INTEGRANTES
INDUSTRIAS PEGOLES, S.A. DE C.V.	25
GRUPO INDUSTRIAL MI- NERA MEXICO ,S.A. - DE C.V.	6
VITRO , S. A.	62
HOTELES CAMINO REAL S.A.	11
CIA. MINERA AUTLAN, S.A. DE C. V.	17
CELANESE MEXICANA, S. A.	7
SOCIEDAD INDUSTRIAL HERMES, S. A. DE C.V.	11
VALORES INDUSTRIA-- LES , S. A.	11
CERVECERIA MOCTEZU- MA , S. A.	46
INDUSTRIAS NACOBRE , S. A. DE C.V.	19

CAPITULO II .

2. SITUACION Y CARACTERISTICAS DEL GRUPO ESTUDIADO.

El presente capítulo trata de ubicar al lector sobre el estado e interrelación de los recursos principalmente administrativos con que cuenta el grupo de empresas, así como de la descripción general de los atributos de cada una de éstas.

2.1. ORGANIZACION ACTUAL DEL GRUPO.

Para entender este inciso, transcribimos el concepto de organización del maestro Agustín Reyes Ponce, que a la letra dice: " Es la estructuración técnica de las relaciones que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones necesarias - en un organismo social para su mayor eficiencia " .

Siguiendo tal definición consideramos que la estructura de las relaciones, distribución y orden de la autoridad, responsabilidad, división de actividades y el desempeño de las obligaciones de cada unidad de trabajo es de cooperación en las actividades cotidianas del grupo.

Como puede observarse en el organigrama (Anexo 4), el grupo en estudio está integrado por seis empresas dedicadas cada una a distintas actividades, mismas que a continuación comentamos:

Cada una de éstas cuenta con su propia organización teniendo en común El Consejo Familiar, los departamentos de Tesorería y Contraloría.

La empresa "A" está integrada por un gerente administrativo - que se encarga de los aspectos de personal y ventas y tiene

bajo su mando a una secretaria y un chofer, un gerente de producción y este a su vez a los jefes de turno, de Horno y al jefe de taller o de nuevos proyectos.

La empresa "B" está integrada por el gerente y los jefes de producción, mantenimiento, pedreros o auxiliares de contabilidad.

Las empresas "C" y "D", cuentan con el apoyo para su operación del departamento de tesorería, un ayudante de contabilidad y el cajero general.

La empresa "E" tiene el apoyo de un encargado, un mayoral de empleados de campo, del auxiliar de contabilidad, del auxilio de la cajera general y además lleva como registros especiales los de cuadrillas y trabajos de tractores, existencias de ganado y control de pesos por potrero.

La empresa "F" que cuenta en su organización con un jefe y conductores además del apoyo de la tesorería, del auxiliar de contabilidad llevando como registro adicional el control de ingresos y costos por unidades.

2.2. DESCRIPCION DEL TIPO DE EMPRESAS QUE MANEJA.

En este inciso se comenta brevemente las actividades inherentes a cada una de las empresas integrantes del grupo como a continuación se indica :

Empresa "A"

Empresa cuya actividad básica es la producción y venta de cal

hidratada.

Fue constituida en el año de 1975 como sociedad anónima, contando actualmente con un capital contable de \$ 31'000,000.00 millones de pesos.

Empresa "B"

Empresa que se dedica a la extracción y trituración de materia prima (carbonato de calcio)

Se constituyó en el año de 1973 también como sociedad anónima, y cuenta actualmente con \$ 40'000,000.00 millones de pesos de capital contable.

Empresas "C" y "D"

La primera de estas empresas se dedica a la exportación del café verde o pergamino; la segunda empresa es la que maquila a la primera, el café pergamino para convertirlo en molido de exportación y de desmanche destinado al consumo nacional.

Ambas empresas fueron constituidas en el año de 1956, y cuentan actualmente con un capital contable de \$ 20'000,000.00 millones de pesos cada una.

Empresa "E"

Empresa agropecuaria dedicada a la cría, engorda y compra-venta de ganado vacuno.

Constituida legalmente desde principios de 1955. Actualmente dispone de un capital contable de \$ 23'000,000.00 millones de

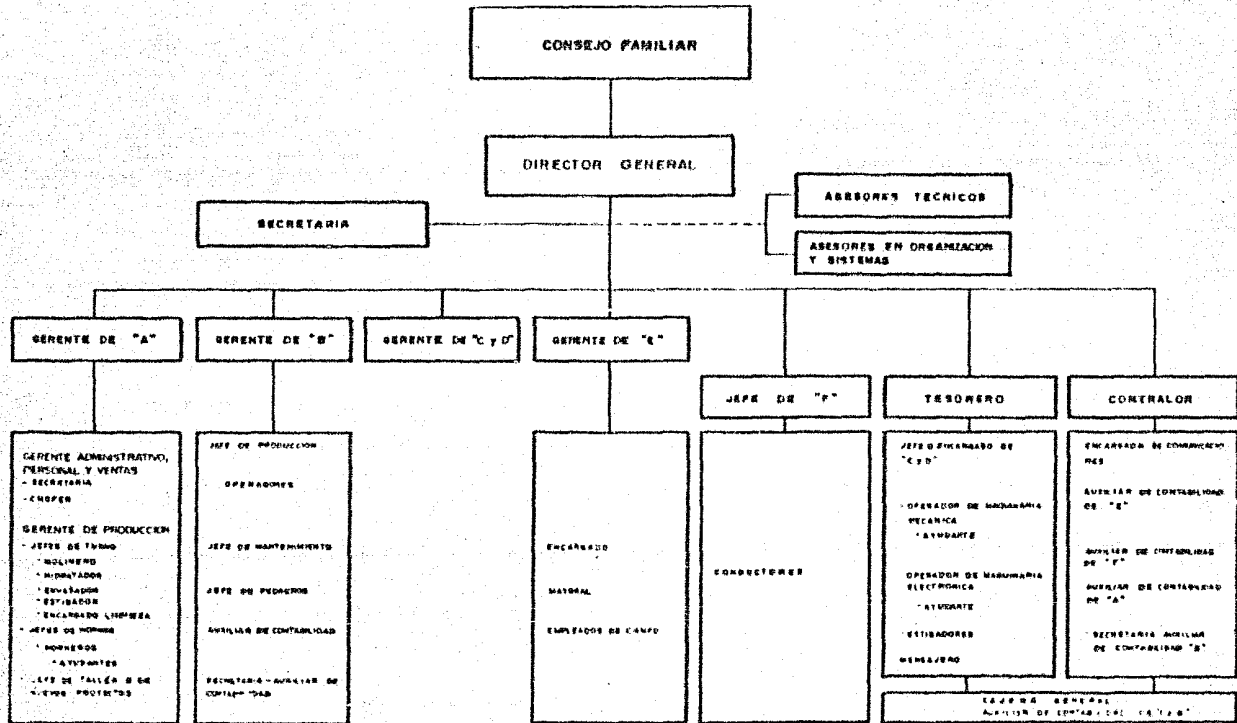
pesos.

Empresa "F"

Empresa dedicada básicamente a la transportación terrestre de materia prima y producto terminado de cal.

Empresa constituida a principios del año de 1980, posee un capital contable de \$ 27'692,000.00 millones de pesos.

EL GRUPO
ORGANIGRAMA ACTUAL



ANEXO 4

C A P I T U L O I I I

3. INVESTIGACION Y DETERMINACION DE LA PROBLEMÁTICA ACTUAL.

El presente capítulo trata de precisar y conceptualizar la metodología y los elementos administrativos que permitieron su adecuado desarrollo así como de la problemática actual del grupo investigado.

En todo trabajo profesional de la materia de que se trate, es necesario hacer un análisis preliminar de lo que se quiere estudiar, tal es el caso de la presente investigación, que a raíz de una serie de prácticas sostenidas con un grupo de empresarios interesados de operar eficazmente las empresas que ellos fomentaron, convinieron con el licenciado en administración, representante de un despacho consultor, para la realización de dicho trabajo. Este se ve en la interrogante de ¿qué se debe hacer? y consecuentemente plantea el siguiente supuesto

HIPOTESIS :

Es factible de controlar la operación y administración de un grupo de empresas de los mismos socios o dueños, a través de una empresa de servicios administrativos corporativos.

Dicho supuesto evidentemente es competencia del licenciado en administración quien ha de auxiliarse de una metodología, prácticas y herramientas administrativas que bajo su criterio y experiencia profesional lo conduzcan a una eficiente actuación para la comprobación o disprobación del supuesto o hipótesis planteada.

Con objeto de llevar a cabo tal comprobación o disprobación de

la hipótesis planteada, se hace necesario realizar una investigación de las actividades administrativas de las empresas que integran el grupo. Dicha investigación se irá desarrollando como se indica en los incisos posteriores.

3.1. ALTERNATIVAS DE LA METODOLOGIA DE INVESTIGACION.

En toda investigación, el profesionista debe apoyarse de la metodología más conveniente para su correcta actuación en el campo en el que se desarrolle. Es el caso del licenciado en administración quien debe hacer una buena investigación y como consecuencia recomendar alternativas de solución.

Necesita primeramente definir la metodología que usará para su eficiente intervención en la ejecución del trabajo encomendado, contando para ello con la teoría adquirida en su paso por las aulas universitarias, la experiencia profesional y con la adecuación que estime pertinente hacer de los métodos de investigación de aceptación general, los cuales se dividen en dos grandes grupos mismos que a continuación se describen.

3.1.1. METODOS LOGICOS GENERALES.

Son los procedimientos de investigación teóricos y prácticos, cuyo objetivo es la búsqueda de la esencia del problema, los cuales se clasifican en :

3.1.1.1. DEDUCTIVOS

Este proceso parte de un marco general para llegar a un caso particular.

3.1.1.2. INDUCTIVOS O DE INFERENCIA.

Proceso de investigación por medio del cual se trata de generalizar el conocimiento obtenido de casos similares anteriormente observados.

3.1.1.3. ANALITICOS.

Proceso de investigación consistente en la separación de las partes de un todo para su estudio y examen por separado, y el;

3.1.1.4. SINTETICO

Proceso consistente en la reunión de - elementos dispersos en una totalidad , para hacer un resumen de los mismos.

3.1.2. METODOS CIENTIFICOS GENERALES.

Son procedimientos de investigación objetivos, de recopilación de datos, se clasifican como a continuación se indica.

3.1.2.1. OBSERVACION.

Procedimiento consistente en ver de forma directa el fenómeno sujeto de estudio

3.1.2.2. EXPERIMENTACION.

Proceso consistente en la manipulación de una de las variables que intervienen en el fenómeno estudiado.

De los métodos anteriores descritos, podemos deducir brevemente que son de aplicación general en todo campo de la investigación científica. Y siendo la administración parte integrante de dicho campo y una ciencia social relativamente nueva que requiere de la investigación en las diversas áreas funcionales que integran la empresa.

Por otra parte, a nuestro juicio nos auxiliamos para la realización del presente trabajo de los métodos lógicos generales y científicos además de herramientas tales como el cuestionario, la entrevista y de técnicas propias de la administración como lo es el diagnóstico administrativo y algunos conocimientos adquiridos en nuestra incipiente práctica profesional.

3.2. JUSTIFICACION DE LA TECNICA ELEGIDA.

Como se mencionó en la introducción a la presente investigación, sobre el complejo desarrollo que las empresas han venido sufriendo así como el crecimiento a la par de su carga administrativa, han hecho ver al licenciado en administración, la necesidad de cambiar y optimizar sus técnicas administrativas y a tener como aliado en su práctica profesional el uso de las mejores herramientas, como lo es el diagnóstico administrativo, entre otras.

Primeramente definiremos la técnica que a nuestro juicio se apega al objetivo, necesidades y características del presente trabajo, así como a la facilidad de ponerla en práctica, y al beneficio que en ahorro de tiempo; recursos económicos y humanos representa.

Al diagnóstico administrativo lo podemos definir como la técnica que pone en práctica el proceso administrativo, que permite conocer, informar y opinar de manera general de los hechos o deficiencias detectados en todo organismo social.

Otra forma de definirlo sería, el diagnóstico administrativo es el instrumento de evaluación general de las tareas administrativas, así como del aprovechamiento que de los recursos - (técnicos, materiales y humanos) se haga en la empresa.

Para mayor conocimiento de esta técnica es indispensable señalar las faces y elementos que la componen, y que se indican a continuación :

FASE

PRINCIPALES ELEMENTOS

Planeación	Planes a corto, mediano y largo plazo, - objetivos, políticas, presupuestos, programas y sistemas y procedimientos.
Organización	Organigrama o estructura orgánica, división funcional, jerarquías, autoridad y responsabilidad, tramos de control, líneas de comunicación, de relación y de asesoría.
Integración	Recursos humanos, financieros, técnicos y materiales.

FASEPRINCIPALES ELEMENTOS

Dirección	Autoridad, liderazgo, toma de decisiones, supervisión, comunicación, coordinación, delegación de autoridad y responsabilidad compartida.
Control	Evaluación sobre el cumplimiento de lo planeado y vigilancia interna y externa.

Con el estudio de los conceptos anteriores, se pretende introducir al lector al conocimiento del diagnóstico administrativo, así como el uso que el mismo representa para el estudioso en administración en su práctica profesional y los beneficios que también le aporta.

Por lo anteriormente expuesto, consideramos que el diagnóstico administrativo asume una postura práctica y activa tendiente a verificar qué y cuánto se hace con los recursos y cómo se lo--gran en forma general, los objetivos de la empresa. De esta manera representa la técnica más adecuada para el desarrollo en parte del presente trabajo.

Otra técnica administrativa, no menos importante que el diagnóstico y que consideramos necesario comentar para tener un marco teórico de referencia, así como un elemento de comparación entre la técnica elegida y, la que a continuación se describe.

La Auditoría Administrativa es el " Examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de

control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos - humanos y materiales " (5)

De la anterior definición podemos inferir que se trata de una técnica muy extensa ya que el grado de sus revisiones que desarrolla son detallados y tiene por objeto la optimización de los recursos humanos, financieros, materiales y técnicos en su conjunto.

Se caracteriza por tener la libertad de revisar toda la organización, esto le da la importancia de poder opinar y sugerir .

La técnica anteriormente descrita la descartamos para el desarrollo de este trabajo debido principalmente a que representa el empleo de más tiempo, recursos económicos y humanos, por ser un examen más amplio y detallado.

3.3. PLANEACION DE UN DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO.

Planeación implica precisar lo que habrá de hacerse, establecer las bases de su orientación, la sucesión ordenada de las actividades operacionales y la determinación de tiempos y responsables necesarios para la realización del presente diagnóstico - administrativo.

La planeación del presente diagnóstico administrativo se llevó a cabo con base en las fases y principales elementos del proceso administrativo; a las actividades de : investigación y recopilación de la información, aplicación de cuestionarios a

(5) William P. Leonard- Auditoría Administrativa, Pag. 45 - 1980.

funcionarios y empleados; entrevistas a los principales funcionarios y empleados; levantamiento o investigación general de los principales sistemas y procedimientos administrativos; análisis y tabulación de la información recopilada y elaboración del informe así como su entrega y comentarios al mismo.

Por otra parte, en el Anexo 5 se representa de forma gráfica - el programa general del trabajo realizado, el cual incluye básicamente la actividad a realizar, el responsable de cada actividad y el tiempo estimado a emplear en el desarrollo de cada actividad. A esta representación se le conoce con el nombre de gráfica de Gantt.

3.4. OBJETIVOS, METODOLOGIA Y ALCANCE DEL DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO.

En todo trabajo profesional por su misma característica se hace necesario precisar lo que se espera lograr, el orden y el resultado del propio trabajo que se realiza.

Tal precisión de expectativas para la ejecución y desarrollo del mismo diagnóstico administrativo se materializa a través de los siguientes conceptos :

OBJETIVOS :

Apartado en donde se establece lo que pretendemos lograr.

- a) Realizar en las empresas que integran el grupo, las investigaciones necesarias que permitan conocer de una manera general, la forma de organización y operación, a fin de detectar y conocer las principales deficiencias de índole

administrativo y operacional que las vienen afectando.

- b) Analizar las deficiencias administrativas y operacionales detectadas con el objeto de sugerir las recomendaciones - tendientes a solucionarlas.
- c) Definir como consecuencia del análisis de la organización y formas de operación actual, alternativas de reestructuración a nivel directivo y normativo del grupo de empresas.

METODOLOGIA :

El método y herramientas utilizados para el desarrollo de esta técnica administrativa son las que a continuación se detallan:

- a) Cuestionario de descripción personal de labores.

El uso de esta herramienta para la recopilación de la información fue aplicado básicamente al personal administrativo, con el objeto de conocer de forma general las actividades que desarrolla cada unidad de trabajo (Anexo 6)

- b) Entrevistas a los responsables de los principales puestos herramienta utilizada con la finalidad de complementar la información recopilada en los cuestionarios de descripción personal de labores y fue aplicada a los empleados que ocupan actualmente los principales puestos.
- c) Levantamiento general de los principales sistemas y procedimientos administrativos.

Con el objeto de conocer la forma de operación de cada una

de las empresas del grupo, se procedió a recopilar de forma general, la manera de llevar a cabo los sistemas y procedimientos administrativos.

d) Observaciones Directas.

Las observaciones directas tienen como objeto conocer la forma y métodos de como están llevando a cabo las principales operaciones cada una de las empresas del grupo.

ALCANCE.

Cabe mencionar y aclarar que el diagnóstico administrativo que practicamos, consistió básicamente en llevar a cabo una investigación general acerca de las formas de organización y operación de las empresas que integran el grupo, sin ser un trabajo integral de los que se conocen como auditoría administrativa u operacional, ya que en este caso habría que practicar exámenes más profundos y detallados de cada aspecto administrativo de las empresas integrantes del grupo.

Por tal motivo, nuestras observaciones y recomendaciones se basan en la información obtenida de conformidad con la metodología antes descrita.

3.5. INVESTIGACION Y ANALISIS DE LA INFORMACION RECOPIADA.

Como se mencionó en párrafos anteriores y con base en la metodología también antes descrita, es de la forma en que básicamente se desarrolló nuestra investigación de la información emanada de las empresas integrantes del grupo.

EL GRUPO

PROGRAMA GENERAL PARA EL DESARROLLO DEL DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO

CLAVE RESPONSABLE

LA = LICENCIADO EN ADMINISTRACION

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO											
		MES 1				MES 2				MES 3			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
INVESTIGACION Y RECOPIACION DE LA INFORMACION	L A												
APLICACION DEL CUESTIONARIO DE DESCRIPCION PERSONAL DE LABORES A FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS	L A												
ENTREVISTAS A LOS PRINCIPALES FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS	L A												
INVESTIGACION GENERAL DE LOS PRINCIPALES SISTEMAS ADMINISTRATIVOS	L A												
ANALISIS Y TABULACION DE LA INFORMACION RECOPIADA	L A												
ELABORACION DE INFORME Y ENTREGA DEL MISMO	L A												

ANEXO B

CUESTIONARIO DE DESCRIPCION PERSONAL DE LABORES

NOMBRE DE LA EMPRESA

DIA	MESES	AÑOS
-----	-------	------

INFORMACION GENERAL

NOMBRE:	EDAD	R. F. C.
PUESTO:	SUELDO	

DESCRIPCION

DIRECCION:	GERENCIA:
DEPARTAMENTO:	OFICINA:
JEFE INMEDIATO NOMBRE:	PUESTO:
UBICACION FISICA DEL LUGAR DE TRABAJO (DOMICILIO, PISO, ETC)	
FECHA DE INGRESO AL GRUPO	FECHA DE INGRESO AL PUESTO ACTUAL

CLASE DE EMPLEADO

CONFIANZA <input type="radio"/>	PLANTA <input type="radio"/>	EVENTUAL <input type="radio"/>	MONONARIOS <input type="radio"/>	OTRO (ESPECIFIQUE):
---------------------------------	------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	---------------------

OTROS (1) PUESTO(S) DESEMPEÑADO(S)

QUE PUESTO LE GUSTARIA DESEMPEÑAR P

ESTUDIOS TERMINADOS

SUBORDINADOS INMEDIATOS		PUESTO
NOMBRE		

EL PRINCIPAL OBJETIVO O FIN QUE PERSIGUE EL PUESTO A MI CARGO ES

III INFORMES QUE PREPARO

LABOR NUM	NOMBRE	DIRIGIDO A	NUM ELEM- PLARES	PERIODICIDAD			
				DIA- RIA	QUINCEN- NAL	MESES	OTRAS

IV FORMAS QUE UTILIZO

LABOR NUM	CLAVE DE LA FORMA	NOMBRE	ELABORA A		REVISAS	APRE- SA	AUTO- RIZA	REGIS- TRA	ARCHI- VA	OTRAS
			MANO	MAQUINA						

V REGISTROS QUE UTILIZO

LABOR NUM	CLAVE DE LA FORMA	NOMBRE	OPERACION		
			PREPARA	REGISTRA	REVISAS

VI SUGERENCIAS PARA MEJORAR LABORES

LABOR NUM	SUGERENCIA (DESCRIPCION)

LUGAR

DIA MES AÑO

FIRMA DEL ENTREVISTADO

AGRADECEMOS TU COOPERACION

En lo que se refiere al análisis detallado de la información - recopilada, este se realizó básicamente aplicando los métodos - lógicos y científicos generales y prácticos para conocer el -- funcionamiento del grupo de empresas; partiendo de lo general para hacer énfasis en un caso particular; tratando de generalizar el conocimiento obtenido en casos similares y anteriormente diagnosticados; examinar por separado a cada una de las empresas así como al grupo en general y, en su caso, se agruparon actividades u operaciones en funciones y finalmente se procedió a observar de forma directa en las instalaciones de trabajo. -- las formas para llevar a cabo las operaciones más representativas de cada una de las empresas integrantes del grupo.

• 3.6. RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO.

Como resultado del análisis de la información obtenida y siguiendo por una parte las fases y elementos que componen el diagnóstico administrativo (planeación, organización, integración, dirección y control) y de acuerdo a la problemática que priva en cada empresa; y por otra parte, en base a la metodología y herramientas comentadas en párrafos anteriores (aplicación de Cuestionarios y Entrevistas, de los primeros fueron aplicados básicamente al personal administrativo que ocupa actualmente los - principales puestos y de los 28 puestos investigados se copiaron 19 equivalente al 68%; las entrevistas se realizaron con 21 personas de los 28 puestos investigados, o sea, el 75% del total objeto de estudio. Y auxiliándonos con la preparación del organigrama que refleja la situación actual, véase Anexo 4, así

como de cuadros analíticos).

A continuación describimos las principales deficiencias de índole administrativo y operacional que detectamos.

3.6.1. EN MATERIA DE PLANEACION.

Aunque a nivel directivo del grupo de empresas se conocen con precisión los planes y estrategias a corto y mediano plazo, éstos no han sido comunicados con la suficiente oportunidad y claridad, hacia el consejo familiar y a nivel gerencial, dando la impresión de unilateralidad en la toma de decisiones. Estas consideraciones se pueden deducir con más detalle en las líneas siguientes :

- En la mayoría de las empresas se desconocen los objetivos que se pretenden lograr.
- Actualmente las empresas comercializadora y procesadora de café no tienen objetivos definidos.
- Algunos objetivos individuales de los funcionarios, no son coincidentes con los objetivos generales del grupo.
- Aunque los planes y objetivos son conocidos por el director general, no se cuenta con un programa que formalmente señalen a los responsables y los plazos de su cumplimiento.
- No se cuenta con una recopilación formal de las principales políticas que normen las opera-

como de cuadros analíticos).

A continuación describimos las principales deficiencias de índole administrativo y operacional que detectamos.

3.6.1. EN MATERIA DE PLANEACION.

Aunque a nivel directivo del grupo de empresas se conocen con precisión los planes y estrategias a corto y mediano plazo, éstos no han sido comunicados con la suficiente oportunidad y claridad, hacia el consejo familiar y a nivel gerencial, dando la impresión de unilateralidad en la toma de decisiones. Estas consideraciones se pueden deducir con más detalle en las líneas siguientes :

- En la mayoría de las empresas se desconocen los objetivos que se pretenden lograr.
- Actualmente las empresas comercializadora y procesadora de café no tienen objetivos definidos.
- Algunos objetivos individuales de los funcionarios, no son coincidentes con los objetivos generales del grupo.
- Aunque los planes y objetivos son conocidos por el director general, no se cuenta con un programa que formalmente señalen a los responsables y los plazos de su cumplimiento.
- No se cuenta con una recopilación formal de las principales políticas que normen las opera-

ciones.

- No se cuenta con sistemas y procedimientos administrativos formales e integrales.

Como se puede observar en el anexo 4, la organización del grupo de empresas, no permite la existencia de procedimientos formales e integrales que simplifiquen las operaciones y se aproveche la especialización del trabajo, existen fallas de control y procedimientos susceptibles de optimizarse como se podrá observar y deducir a continuación.

a) En cuanto a compras

- No existe un procedimiento integral para realizar las adquisiciones
- No se viene aprovechando la ventaja de consolidar las compras
- No se cuenta con niveles de autorización de compras
- Es frecuente que los responsables de las compras no firmen las remisiones o facturas de los proveedores.

b) En cuanto a almacenes

- No se cuenta con tarjetas auxiliares en los almacenes de refacciones
- No se utiliza ningún documento para sacar artículos o refacciones de los almacenes.

- El almacén de la empresa "A" carece de responsable.
- c) En cuanto a producción y operación
- En las empresas "A", "B" y "D" se carece de una orden por escrito de producción y proceso respectivamente
 - En la empresa "A" se carece de sistemas de control de calidad
 - No existe un programa de mantenimiento del equipo, maquinaria, vehículos e instalaciones de las empresas
 - No existe coordinación técnica entre el gerente de la empresa "A" su asesor y el gerente de producción
- d) En cuanto a ventas
- No se elaboran pedidos para las ventas de café
 - En la facturación de café se utilizan dos formatos diferentes
 - No se cuenta con un sistema de promoción de ventas
- e) En cuanto a cobranza
- Es inseguro el actual procedimiento de control de los ingresos por concepto de ventas de café de la empresa "A"
- f) En cuanto a personal

- Se carece de sistemas y procedimientos integrados de control de personal.
- Dado que la mayoría de los empleados realizan una parte de cada función o actividad, los procedimientos de control de personal de igual forma se encuentran dispersos.
- g) En cuanto a caja
 - Los fondos fijos asignados a cada empresa son controlados directamente por la caja.
 - Los cheques por pagos y gastos no son elaborados por la caja.
 - Existe duplicidad en los registros de movimientos detallados de las cuentas bancarias
 - Los cheques vienen siendo firmados sólo por el tesorero.
- h) En cuanto a contabilidad e información.
 - No se cuenta con instructivos para la aplicación de los catálogos de cuentas en todas las empresas :
 - En las empresas "A", "C" y "D" no se llevan auxiliares detallados de activo fijo.
 - En la empresa "E" carecen de libro mayor. Para llevar la contabilidad de esta empresa sólo se lleva un libro diario.
 - En la empresa "A" no se lleva contabilidad formal. Se observó en esta empresa la carencia de libros principales.

- En la empresa "A" no se cuenta con un sistema elemental de costos.
- No se cuenta con un sistema de contabilidad uniforme a nivel grupo.
- En casi todas las empresas se llevan infinidad de registros manuales improvisados.

3.6.2. EN MATERIA DE ORGANIZACION

Ni a nivel grupo ni a nivel empresa, se cuenta con una buena organización, ya que carece de una estructura orgánica adecuada que precise la responsabilidad, autoridad, líneas de comunicación y relación; no existe especialización del trabajo y, en consecuencia se tiene indefinición de funciones y puestos, lo anterior es debido a que el grupo ha crecido y no se han planeado estos aspectos, como se podrá deducir de la lectura de los siguientes párrafos :

- No se cuenta con una adecuada estructura orgánica.
- Existe desequilibrio en el tramo de control actual.
- Algunas de las principales funciones básicas se encuentran dispersas.

Debido a la falta de una adecuada estructura orgánica, a nivel grupo, algunas de las funciones tienen distintos responsables, como ejemplo :

<u>Función</u>	<u>Responsable</u>
Compras	. Gerente de "A"
	. Jefe de "F"
	. Auxiliar de Contabilidad de "B"
Personal	. Contralor
	. Auxiliares de Contabilidad
	. Gerente de "C"
	. Secretaria de "A"

- Existen casos de saltos de autoridad por parte del director general y los gerentes.
- El Gerente de la empresa "C" no reporta depender del Director General.
- Existen casos de duplicidad y hasta triplicidad de mando, por ejemplo :

<u>Empleado</u>	<u>Reporta depender de :</u>
Tesorero	Director General Miembro del Consejo Familiar
Jefe de hornos	Gerente de la empresa "A" Gerente de Producción Gerente Administrativo de "A"

- La ubicación física de algunos empleados no es la adecuada para una buena supervisión.
- Se da el caso de que en las oficinas generales existe multiplicidad de mando
- Existen puestos que realizan funciones y actividades que no son de su competencia.

3.6.3. EN MATERIA DE INTEGRACION.

Esta fase del proceso administrativo analiza los aspectos de recursos humanos, materiales, técnicos y financieros con que cuentan las empresas del grupo y la situación que al respecto prevalece enseguida se comenta.

- a) En cuanto a recursos humanos.
 - Los funcionarios tanto a nivel Gerencial como a nivel Consejo Familiar, no se han adaptado a la dinámica de la Dirección General.
 - Existe cierto desperdicio de funcionarios de la empresa "C" :
Comenta el Gerente de esta empresa que únicamente le dedica 6 meses al año y considera que,

podía realizar algunas otras actividades dentro del grupo.

- Existe desintegración del Gerente de la empresa "D" en cuanto a los demás negocios del grupo.

Se refiere principalmente a la empresa "C", ya que dicho gerente siendo copropietario no se ha adentrado en dicha empresa.

- No se ha previsto capacitar o entrenar a algún ayudante para el Gerente de la empresa "C"

b) En cuanto a recursos materiales y técnicos :

- No se viene aprovechando en su totalidad la automatización de la máquina de la empresa "C"
- El equipo de transporte de la empresa "F" a futuro será insuficiente
- El equipo de seguridad de la planta de la empresa "A" no es el adecuado
- No existe convencimiento técnico por parte del Gerente de producción de la empresa "A" respecto al asesor de dicha empresa
- Existe desaprovechamiento de los vehículos de la empresa "F"

c) En cuanto a recursos financieros

- A nivel grupo no se cuenta con una buena planeación financiera
- En la planta de la empresa "A" se considera

que no hay una adecuada aplicación de los -
recursos financieros

- Salvo las empresas "E" y "F", los resultados en las demás empresas del grupo no han sido -
positivos.

3.6.4. EN MATERIA DE DIRECCION

Dirección es el elemento del proceso administrativo que se encarga de llevar a cabo lo planeado por medio de la autoridad, directa o delegada, vigilando se cumpla lo planeado adecuadamente.

A continuación se comenta la situación que al respecto prevalece en el grupo de empresas.

- No existe una adecuada delegación de autoridad.

Por parte del Director General a los Gerentes de las plantas y de estos a los gerentes de -
área, ya que existen casos de saltos de autoridad y de falta de facultades para tomar decisiones.

- No se cuenta con bases que permitan una eficiente supervisión.

Las fallas de control interno, la carencia de sistemas y procedimientos integrales, así como la existencia de una estructura informal, originan que las actividades no puedan ser -

supervisadas de forma eficiente.

- No se cuenta con una buena distribución de zonas de mando o autoridad.

Por falta de una adecuada estructura orgánica del grupo, no existen zonas de mando eficientes, que permitan situar puntos de autoridad y responsabilidad a nivel de Dirección, Supervisión y Operativo .

- No existen adecuados canales de comunicación y coordinación.

Principalmente de las oficinas centrales a la empresa "A" y viceversa y básicamente a la comunicación escrita.

- La Dirección viene siendo realizada de manera centralizada.

Probablemente la falta de confianza en los principales funcionarios y la falta de experiencia a nivel Consejo Familiar, ha venido originando que la Dirección del grupo se venga realizando por el Director General.

- En las oficinas centrales no está definido quien o quienes pueden tomar las decisiones en ausencia del Director General.

3.6.5. EN MATERIA DE CONTROL.

El control constituye la última fase de la técnica elegida que es el proceso administrativo y permite,

por una parte, comprobar que todo lo planeado se haya realizado de acuerdo a lo previsto, y en su caso, tomar las medidas correctivas pertinentes y establecer las medidas preventivas que conduzcan al mínimo de desviaciones, errores, malos manejos o al menos, permiten la posibilidad de descubrirlos oportunamente.

Aunque para efectos de la presente investigación y técnica aplicada, en lo anterior no se profundizó - demasiado, debido a que tal labor, consideramos es - propia de una auditoría financiera, sí detectamos - algunas fallas de control, mismas que a continuación comentamos :

- No existe una adecuada valuación de los planes y objetivos del grupo.
- Se vienen violando algunos reglamentos en la empresa "F".
- Existen fallas de control interno en las operaciones.

Como se mencionó anteriormente, la revisión del control interno es una labor de Auditoría Financiera, sin embargo, y como se pudo deducir de algunas deficiencias comentadas en las etapas anteriores, pudimos detectar algunas fallas al respecto.

- a) En cuanto a Caja :
- . Los comprobantes de pago no se vienen cancelando, a fin de evitar que se utilicen de nuevo.
 - . No todos los ingresos son concentrados y depositados por la caja.
 - . Algunos responsables que manejan efectivo, llevan también los registros respectivos.
- b) En cuanto a Compras :
- . No se vienen realizando por sistema cotizaciones .
 - . La mayoría de las compras son realizadas por el personal usuario.
 - . Algunas remisiones o facturas no son firmadas por los empleados que recibieron la mercancía.
- c) En cuanto a Almacenes :
- . No todos los almacenes cuentan con un responsable .
 - . No se utilizan requisiciones-vale al Almacén para dar salida a los artículos de los almacenes.
 - . Los responsables de los almacenes de productos terminados son los mismos que facturan.
- d) En cuanto a Ventas :
- . No se vienen documentando los pedidos de las ventas de cal.

- . Algunas de las actividades de venta, crédito y cobranza son contraladas por una misma persona.
 - e) En cuanto a Contabilidad :
 - . Algunas pólizas únicamente consignan su concepto.
 - . Algunas pólizas de diario no consignan la firma de autorización.
 - . No todas las declaraciones fiscales son elaboradas por el área de Contabilidad.
- Se pudo observar que el gerente administrativo de la empresa "A", es quien también elabora - declaraciones fiscales.

3.7. CONCLUSIONES.

Como resultado de las observaciones anteriormente descritas, apoyadas en el desarrollo de la metodología planteada y del diagnóstico administrativo, técnica aplicada al grupo de empresas, se desprenden, a nuestro juicio las siguientes conclusiones :

a) De Planeación.

1. El crecimiento paulatino que en los últimos años han tenido las empresas que integran el grupo y la costumbre de manejarlas de manera familiar e independiente y no como grupo, ha venido originando cierta

desorganización y una falta de sistemas integrados - de planeación y de operación.

2. La planeación del grupo de empresas se ha venido realizando de una manera informal y unilateral, ya que dichos planes y objetivos, únicamente son conocidos por la dirección general y no se han consignado por escrito ni han sido difundidos hacia los niveles - gerenciales y de consejo familiar.
3. Tanto a nivel consejo familiar como a nivel gerencial no existe concordancia en los objetivos que se han fijado, principalmente debido a que no se les ha hecho copartícipes de dicha planeación, provocando - actualmente cierta apatía y preocupación.
4. La carga de labores administrativas y operativas que ha recaído en la dirección general, ha impedido que esta le dedique más tiempo a las funciones de planeación.
5. Tanto a nivel consejo familiar como gerencial existe indefinición de los objetivos, ya que la mayor parte del personal a nivel gerencial desconoce las reglas definidas.

b) De Organización.

1. La organización actual no es la adecuada, ni a nivel grupo, ni a nivel empresas, ya que se carece de la

determinación concreta de estructuración, funciones, jerarquías, líneas de autoridad y responsabilidad, - además de no venirse aprovechando las ventajas de la especialización del trabajo.

2. Las dependencias jerárquicas, no se encuentran debidamente definidas, encontrándose casos de duplicidad y hasta triplicidad de mando.
3. La dispersión de funciones y la indefinición de puestos como unidad de trabajo, ha venido originando -- puestos con una gran variedad de actividades de diferente naturaleza.

c) De Integración.

1. Tanto a nivel gerencial como a nivel consejo familiar, no ha existido una buena integración de éstas dentro del grupo de empresas, ya que no se han adaptado a la dinámica actual y, a que no se les ha hecho coparticipes en la planeación.
2. A nivel consejo familiar, no se ha logrado una integración de sus miembros en las empresas relativamente nuevas.
3. Existe cierto desaprovechamiento de los recursos materiales con que se cuenta, en las empresas de transporte y trituración de piedra, ya que trabajan de manera exclusiva para la calera.
4. La mayoría de las empresas carecen de instructivos -

de operación de la maquinaria, lo cual puede provocar una no muy buena integración a nivel operativo.

5. La planeación financiera a nivel grupo no ha sido adecuada, ya que la mayoría de las empresas han tenido que financiar a la calera.

d) De Dirección

1. La dirección del grupo de empresas viene siendo efectuada de forma centralista, originada por la probable desconfianza a nivel gerencial y a la falta de una adecuada delegación de autoridad, con la consiguiente carga de trabajo hacia la dirección general.
2. La falta de una adecuada organización y de definición de zonas de mando, actualmente no permite contar con bases eficientes para lograr una óptima supervisión de las operaciones.
3. Existen casos de falta de comunicación y coordinación entre la planta de la empresa "A" y las oficinas centrales, originado por la falta de adecuados sistemas de información.
4. La falta de delegación de autoridad y de definición de responsabilidades y jerarquías viene originando ciertos brincos de autoridad, tanto de la dirección como de nivel gerencial.
5. La indefinición en las oficinas de quien puede tomar decisiones en ausencia del Director General, ori-

gina asuntos pendientes.

d) De Control

1. La falta de una planeación formal y participativa no permite evaluar correcta y debidamente los planes y objetivos que se han definido, encontrándose los resultados sólo en la memoria del director.
2. Asimismo, la existencia de sistemas y procedimientos informales y la indefinición de una estructura orgánica y de puestos, ha originado la existencia de fallas de control interno que pueden provocar situaciones anómalas, fraudes o malos manejos.

3.8. RECOMENDACIONES Y EXTRATEGIAS DE ACCION A CORTO Y MEDIANO PLAZO .

Derivadas de las conclusiones anteriormente descritas, son las recomendaciones que a continuación se propone, como resultado del diagnóstico administrativo.

1. Dada la situación actual, es conveniente a corto plazo procurar que los planes y objetivos tanto del grupo como de cada empresa sean definidos de una manera participativa y formal, asignándose responsables de su cumplimiento, a través de programas que precisen las fechas de inicio y término de cada actividad.
2. También a corto plazo, es necesario organizar el grupo de empresas en función de los objetivos que se preten-

dan, estableciendo la estructura orgánica adecuada a nivel grupo y a nivel empresas, para fijar las jerarquías, funciones, líneas de autoridad y responsabilidad.

3. Es conveniente establecer las bases y lineamientos concretos que, a nivel consejo, permitan una toma de decisiones más participativa, a través de un consejo de administración establecido de una manera más formal.
4. Para efectos de planeación, es conveniente efectuar una recopilación de las políticas generales de acción actuales, complementarlas, y en su caso, ajustarlas o adecuarlas, para difundirlas entre las empresas y el personal que las integra, a fin de unificar los criterios, normar las operaciones y reforzar el cumplimiento de los objetivos.
5. A mediano plazo, es recomendable concentrar al personal administrativo en las oficinas centrales y crear una empresa de servicios administrativos corporativos. Lo anterior puede ser beneficioso desde el punto de vista fiscal y redundaría en un mayor control de las operaciones.
6. Es recomendable a corto plazo y con base en la organización o reestructuración definida, tanto para el grupo como a nivel empresas, diseñar los sistemas y procedimientos integrales, estableciendo las medidas de control interno necesarias. Para estos efectos y para la orga-

nización, es conveniente formar un comité de reorganización que participe en la planeación y ejecución de estos trabajos.

7. Los volúmenes contables actuales de las empresas, en la elaboración de pólizas principalmente son :

EMPRESA	VOLUMEN DE POLIZAS DIA		
	DIARIO	CHEQUE	TOTAL
"A"	80	200	280
"B"	30	60	90
"C" y "D"	45	60	105
"E"	50	60	110
"F"	46	117	163
TOTALES	251	497	748

Suponiendo que dichas pólizas tengan un promedio de cuatro movimientos de cargo y abono, se tienen actualmente un total aproximado de 3000 movimientos al mes, lo cual, a mediano - plazo es conveniente analizar a fin de efectuar su procesamiento por medios electrónicos, que además de su exactitud y velocidad, vendría a sustituir las labores manuales. Así como la automatización de otras operaciones, tales como facturación, el control de almacenes, de clientes, nóminas, estadísticas y ventas, costos y control de producción, entre otros.

8. Es recomendable estudiar el costo-beneficio que implicaría aprovechar la maquinaria y equipo con que cuentan algunas de las empresas como son "C" y "F", para obtener ingresos mediante otras alternativas no exclusivas para el grupo. Tentativamente, la empresa "C" podría mediante ciertos ajustes, clasificar algunas otras semillas fuera de la temporada del café o maquilar a otras empresas, la empresa "F" podría aprovechar traer carga en sus viajes de regreso.

CAPITULO IV

4. ORGANIZACION INTEGRAL DEL GRUPO DE EMPRESAS.

El presente y último capítulo induce al lector a la parte práctica de esta investigación, referente al plan y metodología para la realización de las alternativas de reestructuración del grupo, como a la comprobación de la hipótesis originalmente planteada, así como a los elementos que se consideran básicos determinar en este tipo de trabajos y finalmente la forma de evaluar la implantación de los mismos.

NOTA :

Consideramos conveniente y necesario aclarar al lector que el trabajo de reorganización del grupo que a continuación se presenta, no pretende ser la panacea, a los problemas administrativos de los grupos de empresas, pero sí una guía práctica para lograr su eficaz y eficiente operación.

4.1. PLANEACION DE LOS TRABAJOS DE REORGANIZACION.

De conformidad con los resultados del Diagnóstico Administrativo ampliamente comentado en párrafos anteriores, a continuación se presenta el plan general de los trabajos de reorganización realizados para lograr la organización integral del grupo de empresas.

En el anexo 7 se presenta de forma gráfica el programa correspondiente al plan general. Por otra parte y para comprender mejor las actividades del plan, comentamos por separado cada una de ellas.

EL GRUPO

PROGRAMA GENERAL DE LOS TRABAJOS DE REESTRUCTURACION

CLAVES DE RESPONSABLES
 P = FUNCIONARIOS DEL GRUPO
 L = LICENCIADO EN ADMINISTRACION O CONSULTOR

N.º	ACTIVIDAD	RESPON- SABLES	T I E M P O										
			M E S		M E S		M E S		M E S				
			SEMANA	SEMANA	SEMANA	SEMANA	SEMANA	SEMANA	SEMANA	SEMANA			
4.1	PLANEACION DE LOS TRABAJOS DE REESTRUCTURACION												
4.2	FORMACION DE UN COMITE DE REORGANIZACION												
4.3	DEFINICION DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION												
4.2	ALTERNATIVAS DE REESTRUCTURACION A NIVEL GRUPO												
4.3	JUSTIFICACION DE LA ALTERNATIVA ELEGIDA												
4.4	FORMACION DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS CORPORATIVOS												
4.5	DETERMINACION DE OBJETIVOS GENERALES DEL GRUPO												
4.6	DETERMINACION DE LAS PRINCIPALES POLITICAS GENERALES DEL GRUPO												
4.7	DETERMINACION DE FUNCIONES BASICAS POR AREAS DE ACTIVIDAD												
4.8	DISEÑO GENERAL DE LOS PRINCIPALES SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS INTEGRALES												
4.9	ESTRATEGIA E IMPLANTACION DE LA ORGANIZACION DISEÑADA												
4.10	EVALUACION DE LA IMPLANTACION												

PLAN GENERAL DE REORGANIZACION

ACTIVIDADES

- 4.1.1. Formación del Comité de Reorganización.
- 4.1.2. Definición formal del Consejo de Administración.
- 4.2. ALTERNATIVAS DE REESTRUCTURACION.
- 4.3. JUSTIFICACION DE LA ALTERNATIVA ELEGIDA.
- 4.4. FORMACION DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS CORPORATIVOS.
- 4.5. DETERMINACION DE LOS OBJETIVOS GENERALES DEL GRUPO.
- 4.6. DETERMINACION DE LAS PRINCIPALES POLITICAS GENERALES DEL GRUPO.
- 4.7. DETERMINACION DE FUNCIONES BASICAS POR AREAS DE ACTIVIDAD
- 4.8. DISEÑO GENERAL DE LOS PRINCIPALES SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS INTEGRALES.
- 4.9. ESTRATEGIA E IMPLANTACION DE LA ORGANIZACION DISEÑADA.
- 4.10. EVALUACION DE LA IMPLANTACION.

Una vez fijado el curso que debemos continuar y la secuencia de operaciones por realizar, procedemos a asentar los principios que orientan el desarrollo de dichos trabajos.

PRESENTACION DEL O LOS PROYECTOS DE REESTRUCTURACION.

1. Revisión y discusión de los proyectos de organización diseñados.

Con base en los resultados del Diagnóstico Administrativo, el Licenciado en Administración o Consultor debe proponer al Co-

mité de Reorganización, las modificaciones que en su caso técnicamente se haya determinado convengan a los sistemas de operación actual, para el más adecuado cumplimiento de los objetivos del grupo.

2. Revisión con Ejecutivos interesados.

Una vez discutido el proyecto con el Comité de Reorganización, se presentará al Ejecutivo directamente interesado de la unidad de trabajo y en su caso, a aquellos que por las repercusiones que dicho proyecto representará para las áreas a su cargo. En esta etapa se expondrá el proyecto, sus objetivos y en su caso, se harán las adaptaciones necesarias al mismo.

3. Autorización de la Dirección General del Grupo.

Con base en la etapa anterior y habiendo analizado los puntos de vista del Comité de Reorganización y de los ejecutivos - afectados por el nuevo sistema, se presentará el proyecto definitivo y se recabará la autorización del Director General del Grupo.

4.1.1. Formación del Comité de Reorganización.

Hemos venido hablando de un Comité de Reorganización por considerarlo de gran utilidad ya que facilita la realización práctica de este tipo de trabajos, sus atribuciones, integrantes y funciones lo demuestran - por sí mismos.

Atribuciones.

- Analizar la problemática existente en el grupo de empresas y proponer alternativas de solución.
- Con base en el análisis de la problemática existente, determinar los trabajos prioritarios a desarrollar.
- Desarrollar con apoyo del consultor las propuestas de cambio o modificación tanto de organización como de sistemas y procedimientos, con base en las alternativas elegidas.
- Estudiar, analizar y discutir las propuestas de cambio o modificación.
- Instrumentar o implantar las propuestas de cambio o modificación y realizar su seguimiento por los empleados del grupo.
- Evaluar la implantación de propuestas de cambio y/o modificación.

Coordinador del Comité.

Funciones.

- Analizar la problemática planteada por el Comité así como las alternativas de solución y elegir conjuntamente con los miembros las más adecuadas.
- Emitir las políticas que regirán y orientarán el funcionamiento del Comité.
- Analizar las propuestas de cambio o modificación desarrolladas y tomar las decisiones necesarias.

- Vigilar la implantación de las propuestas desarrolladas.

Secretario.

Funciones

- Convocar a las juntas necesarias para desarrollar los trabajos del Comité.
- Preparar la orden del día y las minutas de las juntas y reuniones realizadas.
- Vigilar que los miembros del Comité cumplan con los acuerdos tomados en las juntas.
- Participar en el desarrollo y discusión de las propuestas de cambio o modificación.
- Efectuar el seguimiento de la implantación de las propuestas de cambio o modificación.
- Fungir como elemento de enlace entre el Comité y el Licenciado en Administración o Consultor.

4.1.2. Definición Formal del Consejo de Administración.

Entrando ya en materia de reorganización, como se puede observar en el Anexo 1, tradicionalmente se ha venido denominando " Consejo Familiar ", término mal empleado en el ámbito formal de una adecuada constitución de la Asociación de Empresas. Es por lo tanto que a continuación se define y comenta a un Consejo Formal de Administración.

Es el órgano normativo del Grupo de Empresas. De forma general está integrado por miembros permanentes, quienes pertenecen al grupo y miembros temporales quienes lo asesoran en aspectos especializados; su estructura se forma por un Presidente, un Secretario y los vocales necesarios; en cuanto a sus atribuciones corresponde definir su estructura, analizar las perspectivas y definir los objetivos del grupo así como los de cada empresa, nombrar al Director General del grupo, aprobar los planes y estrategias de acción a corto, mediano y largo plazo, entre otras; los miembros tienen asignadas funciones específicas, además de obligaciones y normas generales.

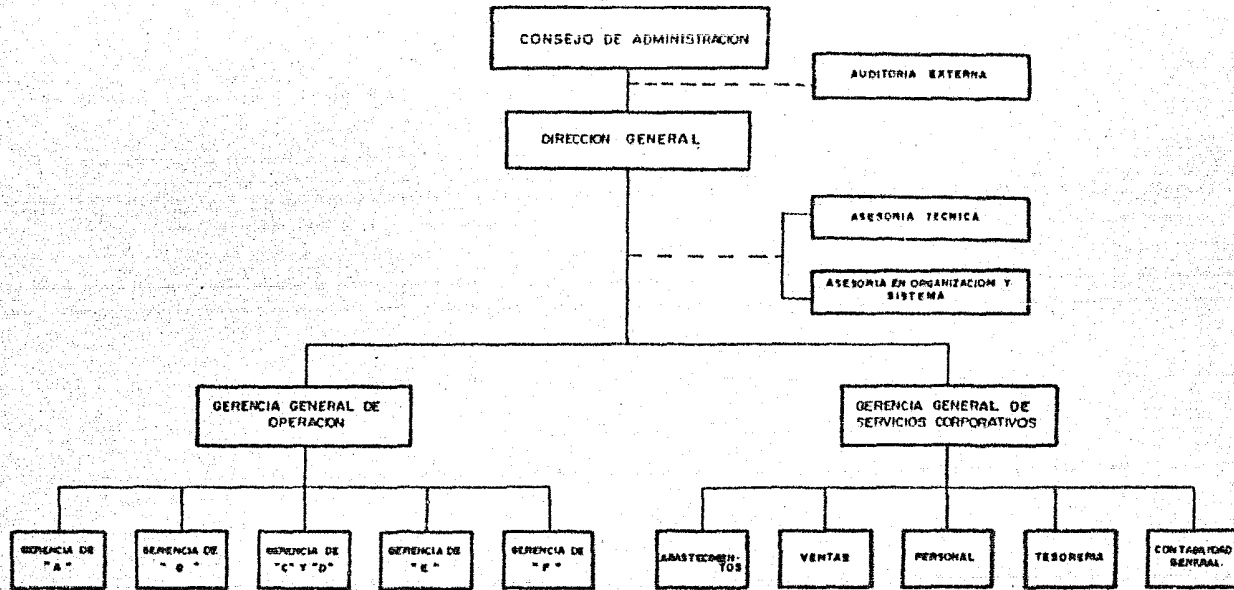
4.2. ALTERNATIVAS DE REESTRUCTURACION A NIVEL GRUPO.

A continuación sometemos a la consideración y revisión del Comité de Reorganización cuatro alternativas (Ver Anexos 8, 9, 10 y 11) de la Estructura de Organización, con que puede operar con objetividad el Grupo de Empresas y que de forma gráfica se plasman en el instrumento administrativo llamado organigrama.

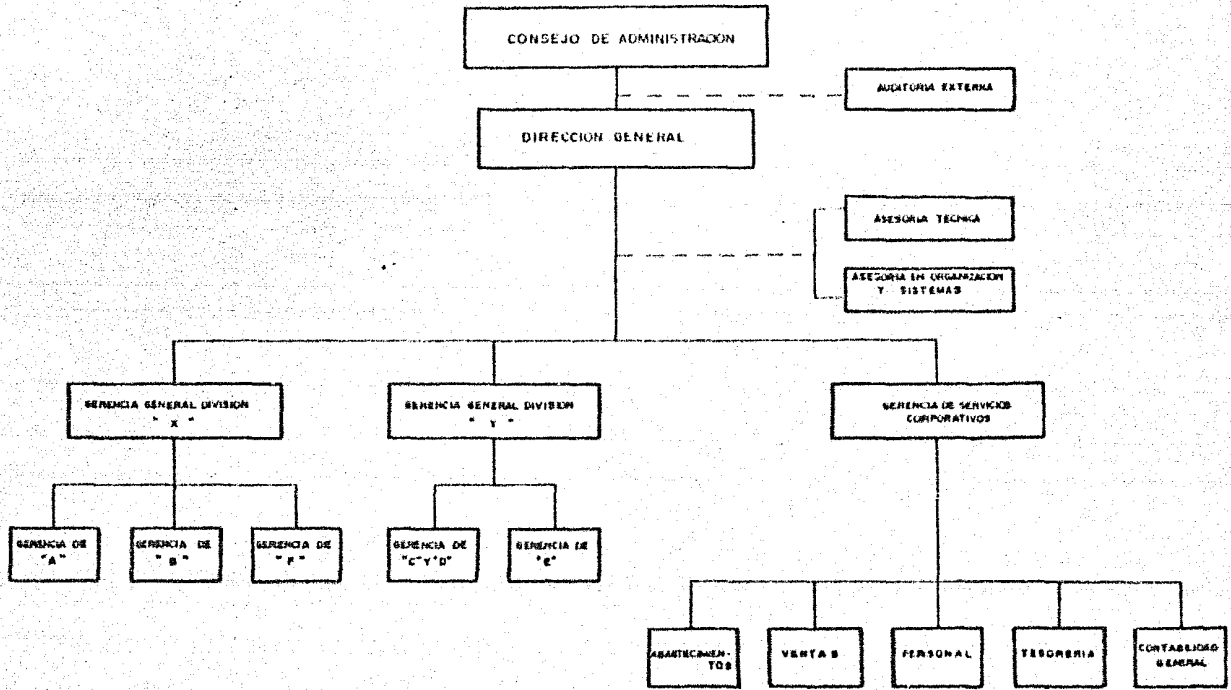
Dichas alternativas fueron elaboradas con la finalidad de representar en forma clara y sencilla :

- Los principales puestos que componen el Grupo de Empresas.
- La división de funciones por áreas de actividad.
- Los niveles jerárquicos, para cada puesto.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad que tiene cada uno de los niveles jerárquicos.
- Los principales y formales canales de comunicación.

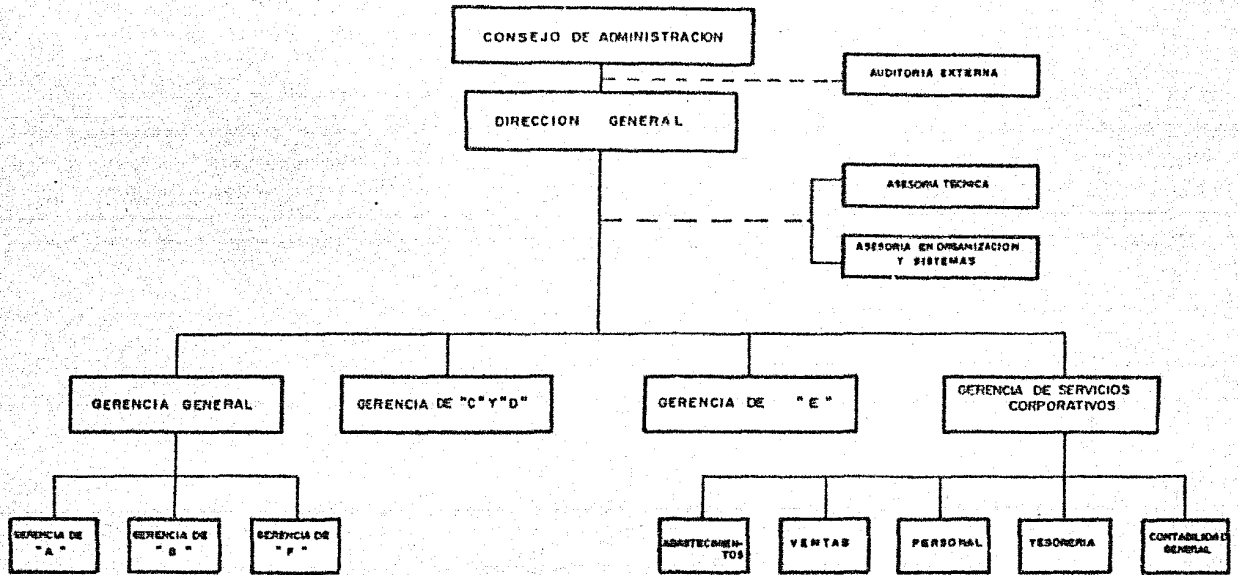
EL GRUPO
PROYECTO DE ORGANIGRAMA CORPORATIVO
ALTERNATIVA I



EL GRUPO
PROYECTO DE ORGANIGRAMA CORPORATIVO
ALTERNATIVA 2

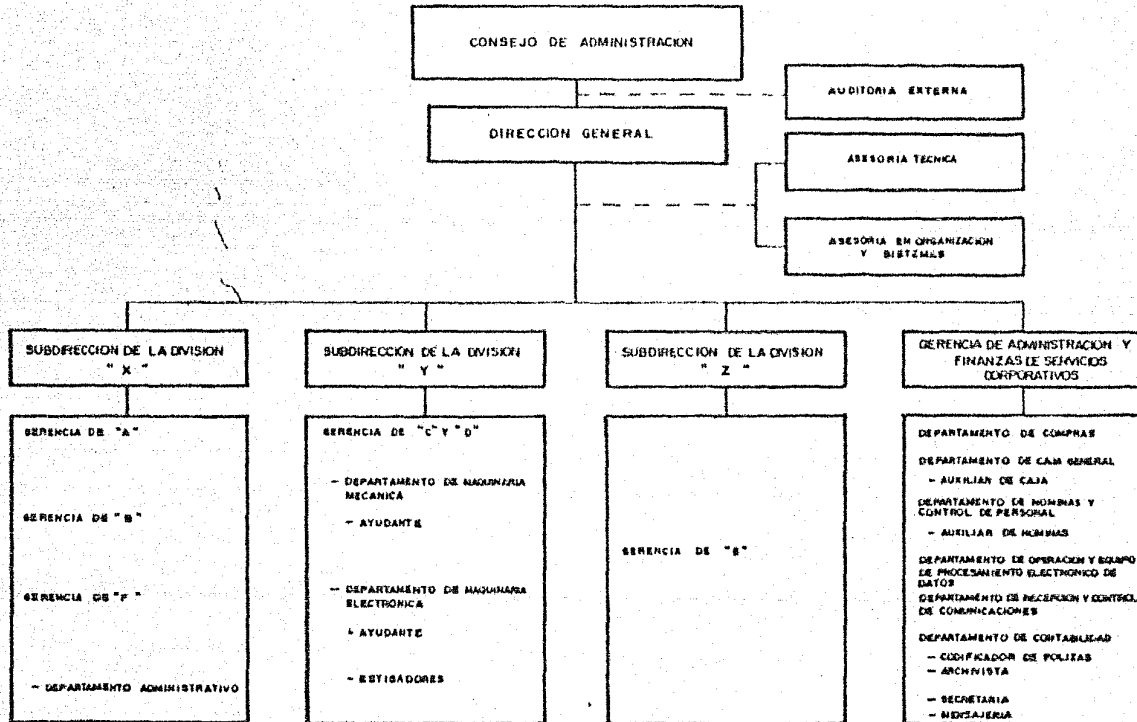


EL GRUPO
PROYECTO DE ORGANIGRAMA CORPORATIVO
ALTERNATIVA 3



10. 02. 2000

EL GRUPO
 PROYECTO DE ORGANIGRAMA CORPORATIVO
 ALTERNATIVA 4



ANEXO II

4.3. JUSTIFICACION DE LA ALTERNATIVA ELEGIDA.

Una vez comentadas y revisadas las alternativas de la estructura orgánica presentadas al Comité de Reorganización y hechas las adecuaciones necesarias, se procedió a elegir el organigrama presentado en el Anexo 11, por considerarse como la estructura más adecuada y conveniente para el logro de los objetivos generales del grupo así como para la consecución de una eficaz y eficiente operación del mismo.

Como se puede deducir, del análisis del Anexo 11, se deprenden las siguientes ventajas :

- Se tiene definido formalmente al Consejo de Administración como órgano normativo del grupo de empresas.
- Se divisionaliza la organización concentrando al grupo de empresas, atendiendo a su naturaleza e importancia por las ventajas económicas que representa para el grupo.
- También dentro de la estructura elegida se presenta a una nueva empresa o división encargada de proporcionar servicios administrativos corporativos, la cual como se puede observar brinda un apoyo administrativo bastante benéfico para la operación de las empresas integrantes del grupo, permitiéndoles una mayor especialización en el bien o servicio que producen .

4.4. FORMACION DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS CORPORATIVOS.

Una vez que se eligió la más conveniente estructura orgánica con que debe operar el grupo de empresas, se somete a la consideración y revisión del Comité de Reorganización y siguiendo los principios establecidos para el desarrollo de estos trabajos; algunas alternativas para la formación de una Empresa de Servicios Administrativos Corporativos, la cual no necesariamente será una nueva empresa, sino que puede ser una división del grupo.

Para efectos del presente trabajo de reorganización, únicamente se hace énfasis en la estructura orgánica de dicha empresa, véase los Anexos 12, 13, 14 y 15; sin olvidar que para la constitución legal de la misma habrá que cumplir con lo establecido por las leyes respectivas.

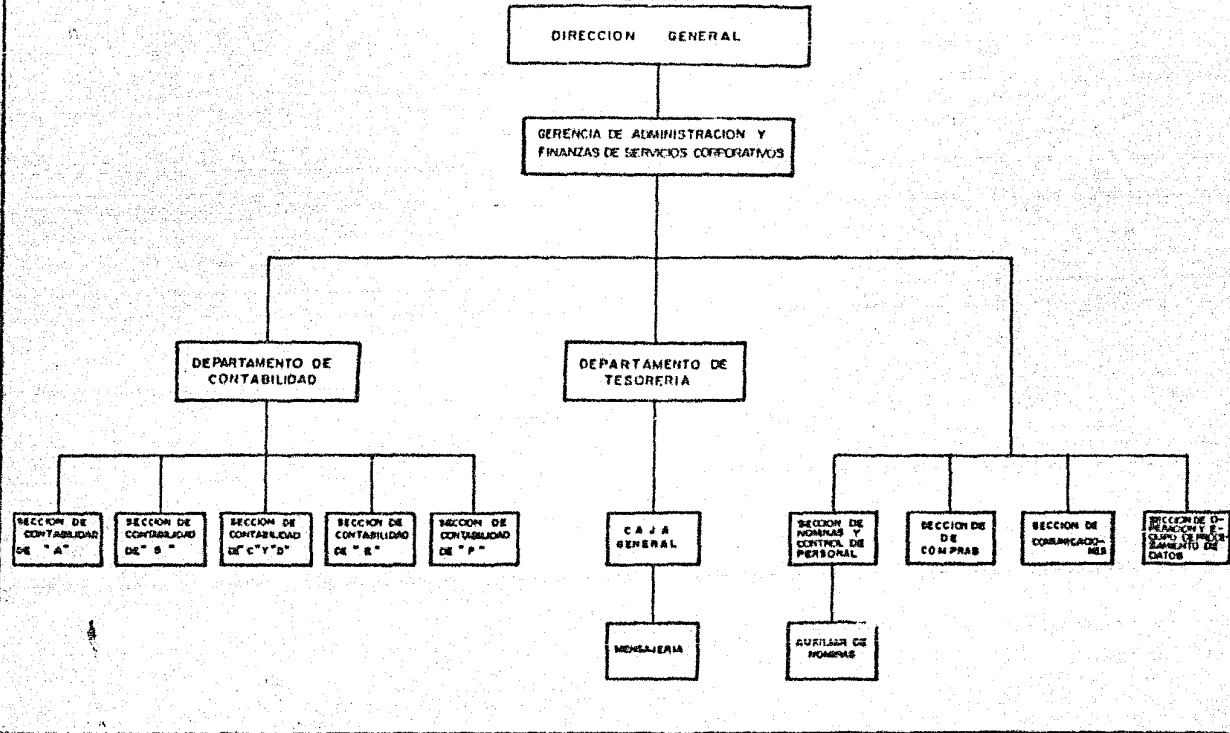
Por otra parte, se optó por la alternativa 3 contenida en el anexo 14, por considerarse como la más adecuada para prestar los servicios administrativos necesarios para la más eficiente operación del grupo de empresas.

COMPROBACION DE LA HIPOTESIS.

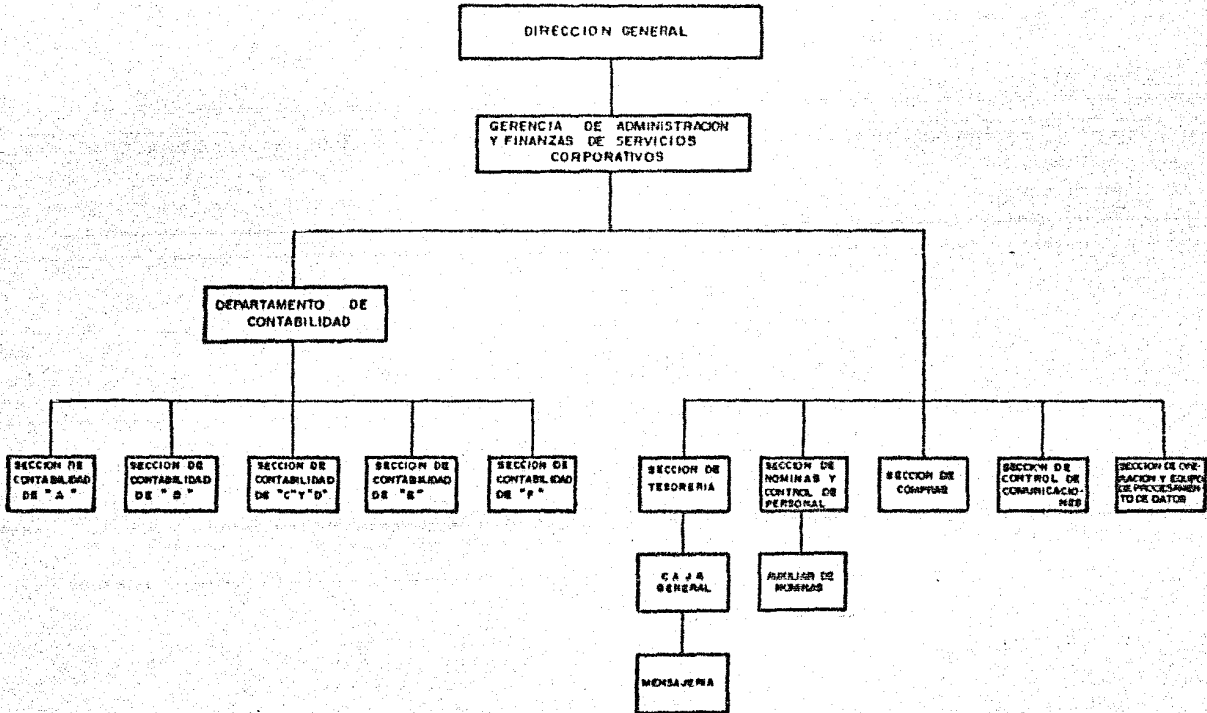
Con base en lo anterior, podemos afirmar que si es factible - el control de un grupo de empresas de los mismos socios o dueños a través de una Empresa de Servicios Administrativos Corporativos.

COMPROBANDO ASI NUESTRA HIPOTESIS ORIGINALMENTE PLANTEADA.

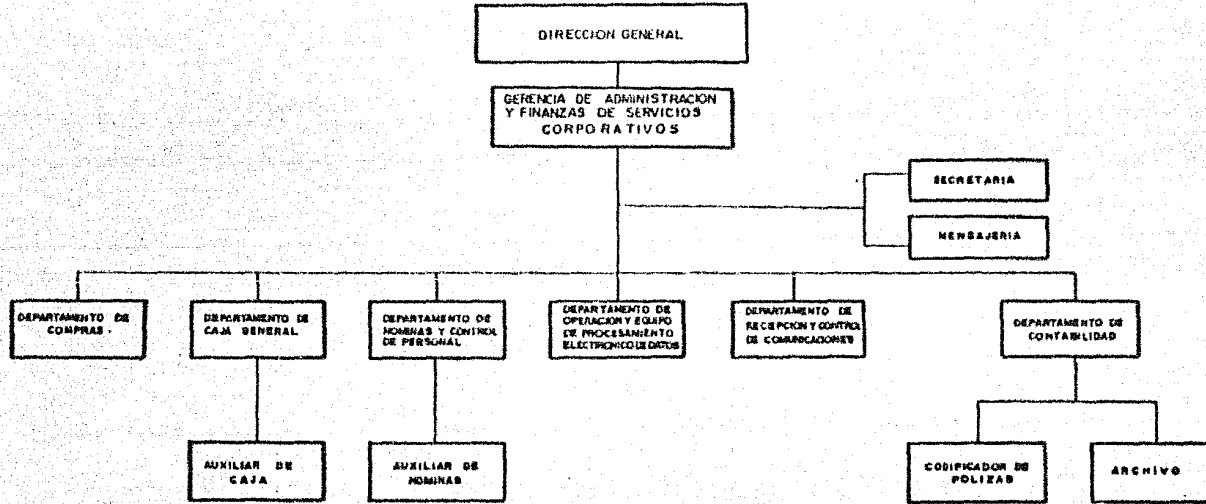
EL GRUPO
GERENCIA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS DE SERVICIOS CORPORATIVOS
PROYECTO DE ORGANIGRAMA
ALTERNATIVA I



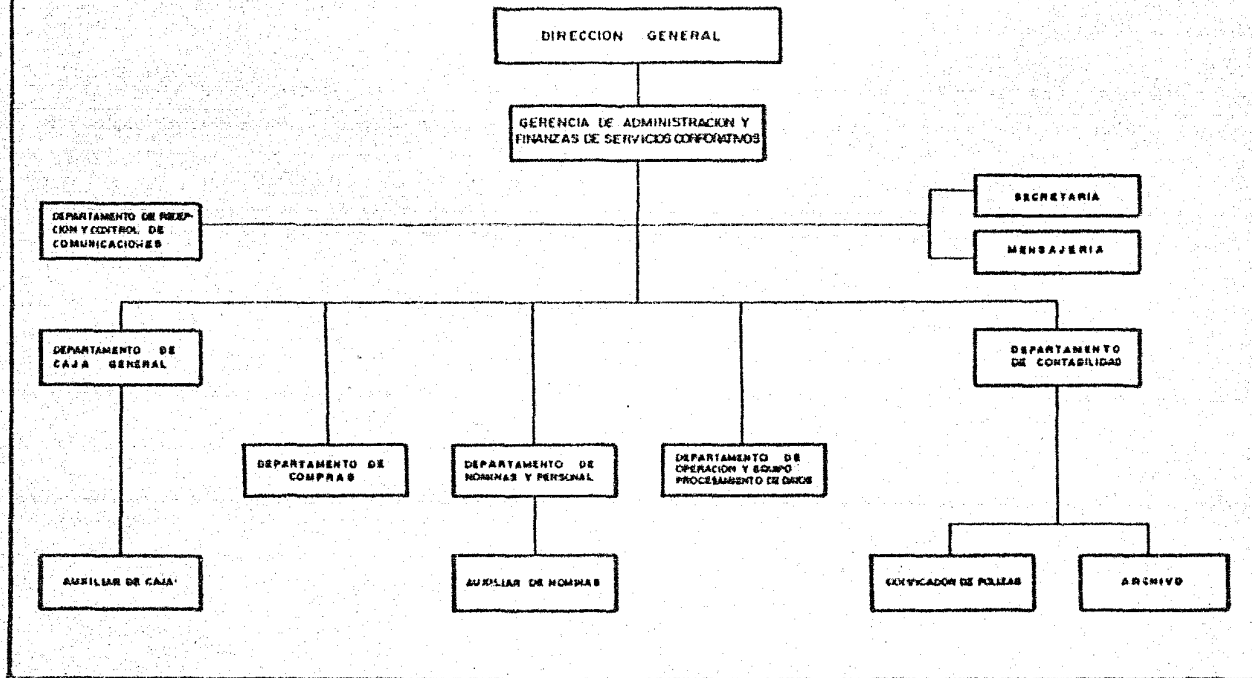
EL GRUPO
GERENCIA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS DE SERVICIOS CORPORATIVOS
PROYECTO DE ORGANIGRAMA
ALTERNATIVA B



EL GRUPO
GERENCIA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS DE SERVICIOS CORPORATIVOS
PROYECTO DE ORGANIGRAMA
ALTERNATIVA 3



EL GRUPO
GERENCIA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS DE SERVICIOS CORPORATIVOS
PROYECTO DE ORGANIGRAMA
ALTERNATIVA 4



4.5. DETERMINACION DE OBJETIVOS GENERALES DEL GRUPO.

A esta etapa de los trabajos de reorganización corresponde la determinación de los objetivos generales del grupo necesarios para su correcta operación, supervivencia y expansión en el mercado.

Para la determinación de los mismos en este caso transgredimos un poco los principios que hemos venido observando en la presentación de las recomendaciones, ya que en lugar de presentarlos al Comité de Reorganización, son definidos en sesión con el Consejo de Administración por su vital importancia para el grupo.

Administrar eficaz y eficientemente los Recursos Humanos, Financieros, Técnicos y Materiales de que dispone el grupo a efecto de crear la base en cuanto a servicios e infra estructura operacional, para lograr el desarrollo e integración de las empresas del grupo, proporcionándoles aseso ría de alto nivel Técnico y Administrativo, así como de personal ejecutivo de diferentes especialidades.

Promover, Formular e Implementar actividades Productivas, Industriales o Ganaderas para proporcionar una serie de satisfactores de buena calidad y a precios adecuados a - aquéllas poblaciones de las zonas de operación de las empresas y del mercado en general.

Adquirir e implementar unidades productivas de bienes y -

servicios, operar las mismas y obtener un rendimiento sobre la inversión suficiente, de tal forma que permita formular y evaluar otros proyectos, así como operar otras empresas.

Canalizar los recursos técnicos, materiales, financieros y humanos hacia la plena satisfacción de la demanda actual y potencial de los productos y servicios de las empresas en operación, para obtener como efecto de lo anterior, un rendimiento adecuado al capital invertido en las mismas.

Lograr que las actuales empresas operen al máximo de la capacidad instalada, a fin de elevar la producción de las mismas y, por otra parte, a crear fuentes de trabajo para contribuir al desarrollo social del País.

4.6. DETERMINACION DE POLITICAS GENERALES DEL GRUPO.

Otra etapa de los trabajos de reorganización no menos importante que las propuestas en párrafos anteriores, es la que se refiere a las políticas o lineamientos generales de acción que norman las operaciones y la manera de llevar a cabo las mismas, con la finalidad de unificar los criterios del personal ejecutivo y operativo del grupo, facilitando de esta manera - el cumplimiento de los objetivos del grupo en general y de cada empresa en particular.

Dichas políticas son el resultado de algunas que están en vigor, otras, propuestas por el Licenciado en Administración o Consultor, que fueron analizadas y discutidas en sesión del - Comité de Reorganización, considerándolas como las más adecuadas y necesarias para la operación del Grupo.

POLITICAS GENERALES

En Materia de Planeación.

- Antes de definir o modificar los objetivos de cada empresa integrante del grupo, se deberán analizar los factores tanto internos como externos que pueden influir en el cumplimiento de los mismos.
- Dentro de los primeros diez días de cada año y con base en las estadísticas e información del ejercicio anterior, los Gerentes de cada una de las empresas y áreas de operación deberán preparar la siguiente documentación :

- Los planes, objetivos y metas que pretenden lograr en el año (debiendo ser claros, precisos y cuantificables)
- Los programas de trabajo para cumplir los objetivos anteriores, señalando actividad, fechas de inicio y término y responsables de su ejecución.
- Presupuestos detallados de operación y, en su caso de inversión.

- La información anterior se deberá presentar dentro del mismo plazo al Director General, quien conjuntamente con los responsables, efectuará los ajustes que sean necesarios.
- Adecuada la información, la misma será presentada por el Director General al Consejo de Administración, para su consideración y autorización.
- Las políticas generales y particulares del grupo deberán revisarse periódicamente, con el objeto de analizar su vigencia y procedencia, a fin de efectuar en su caso, su modificación o complementación.
- Los sistemas y procedimientos administrativos establecidos sólo podrán ser modificados mediante autorización por escrito del Director General.
- Las políticas generales y particulares serán flexibles; es decir, dada una circunstancia especial, podrán ser omitidas parcial o totalmente. Debiendo ser sometida a conside

ración del Director General.

En Materia de Organización.

- Periódicamente por iniciativa del Director General y en sesión del Consejo de Administración, se deberá analizar la estructura orgánica del grupo para, en su caso, efectuar los ajustes necesarios.
- De igual forma las estructuras orgánicas internas de cada área de operación o Gerencia, deberán analizarse periódicamente, con el objeto de adecuarlas a las necesidades que se presenten.
- Todo puesto de nueva creación deberá contar con su guía de actividades, que precise jerarquía, subordinados inmediatos, responsabilidades fundamentales y deberes específicos básicamente.

En Materia de Integración.

De Recursos Humanos.

- Se procurará dentro de las limitaciones existentes, que una persona sólo ocupe un puesto y tenga un jefe.
- Los puestos serán cubiertos con las personas que cubran los requisitos necesarios del mismo, en cuanto a habilidades, conocimientos, experiencia y preparación académica.
- La capacitación o entrenamiento en el puesto será realiza-

da directamente por el empleado que lo ocupa, antes de ser promovido o retirado de la empresa.

- Anualmente se deberá evaluar el desarrollo de todo el personal, mediante su calificación de méritos; para tal efecto, los Gerentes serán evaluados por el Director General, los empleados por los jefes de área y éstos por los Gerentes.
- Los sueldos y salarios en general se asignarán al personal de acuerdo a su puesto y al tabulador vigente.

De Recursos Materiales.

- Todo tipo de maquinaria con el que cuenten las diferentes empresas, deberá contar con su instructivo de operación y mantenimiento, a fin de facilitar su uso y manejo y de conservarlo en óptimas condiciones de funcionamiento.
- Se deberá preparar anualmente y de acuerdo a las especificaciones técnicas, un programa de mantenimiento preventivo tanto para la maquinaria y equipo de las plantas, como para los vehículos e instalaciones en general.
- Deberá contar con equipo de seguridad, el personal operativo de las plantas y que tengan riesgo de accidente.

En Materia de Dirección.

- Con la finalidad de facilitar la toma de decisiones por parte de los Gerentes, éstos deben de ser suministrados oportunamente de la información necesaria sobre la opera-

ción y resultados de su área de trabajo.

- Cualquier decisión importante o que pueda afectar seriamente la operación, deberá ser consultada previamente con El Director General.
- En general, las órdenes o instrucciones importantes se transmitirán hacia los niveles inferiores de la Dirección General por escrito.
- Se procurará que, periódicamente, los gerentes tengan reuniones de coordinación con los funcionarios de la Gerencia de Administración y Finanzas de Servicios Corporativos, a fin de resolver los problemas de índole administrativo.

En Materia de Control.

- Dentro de los primeros diez días de cada año, se deberán reunir el Director General y los Gerentes, a fin de evaluar los resultados obtenidos en cada empresa en relación a lo planeado por el año de que se trate.
- Derivado de lo anterior el Director General deberá preparar un informe detallado al respecto, para su presentación al Consejo de Administración.
- Es responsabilidad del Director General y de cada Gerente el vigilar que las políticas establecidas sean seguidas por el personal.

4.7. DETERMINACION DE FUNCIONES BASICAS POR AREAS DE ACTIVIDAD.

Una vez definida y aprobada la estructura orgánica ideal para la correcta operación del Grupo y como parte importante de los trabajos de Reorganización a continuación se someten a la revisión del Comité, el conjunto de actividades que de forma básica debe ejecutar cada una de las áreas de actividad.

SUBDIRECTOR DE LA DIVISION "X"

FUNCIONES BASICAS

Estudiar permanentemente los insumos y productos que producen las empresas de la división, a fin de mejorar la calidad y/o sus procesos productivos.

Elaborar y mantener actualizados los instructivos de operación para la utilización de la maquinaria y equipo, así como los sistemas de producción y equipos de seguridad.

Elaborar y mantener actualizados los instructivos para los servicios de mantenimiento preventivo y correctivo a las instalaciones y maquinaria de las empresas productivas en operación.

Verificar mediante visitas periódicas a las empresas en operación que se cumplan estrictamente las normas de control de calidad tanto de la materia prima, materiales y refacciones que se adquieren, como de los productos que se fabrican con el objeto de lograr una mejor comercialización de los mismos.

Efectuar juntas de trabajo con los Gerentes de las empresas, con el propósito de mantenerlos actualizados en relación a innovaciones de control de calidad, de los procesos productivos, disposición de maquinaria y equipo, manejo de materiales y almacenes, etc.

Analizar los problemas operativos fundamentales y las posibilidades de crecimiento de cada unidad productiva y presentar a la Dirección General los planes específicos de optimización y ampliación a corto, mediano y largo plazo de las mismas.

Vigilar la observancia de los objetivos, políticas, programas y procedimientos establecidos en la Gerencia.

Desarrollar y definir las políticas relativas a la conservación y manejo de los equipos y maquinaria de las empresas productoras.

Promover cursos de capacitación y adiestramiento al personal obrero y técnico que permitan elevar la eficiencia y productividad de las empresas productoras integrantes del Grupo.

Determinar anualmente los volúmenes de materia prima, materiales y refacciones que se van a requerir, con base en la planeación general de la producción autorizada y a los presupuestos de producción de cada una de las empresas productoras del grupo.

Vigilar sistemáticamente la correcta recepción, registro y custodia de la materia prima, materiales y refacciones en los

almacenes de las empresas productoras.

Elaborar la planeación general de la producción de las empresas de la división, con base en los objetivos, capacidad y a los presupuestos de ventas a corto, mediano y largo plazo.

SUBDIRECTOR DE LA DIVISION "Y"

FUNCIONES BASICAS

Efectuar el eficaz funcionamiento de las Empresas a su cargo.

Efectuar y en su caso supervisar la compra del café pergamino.

Efectuar la comercialización tanto nacional como internacional del café beneficiado.

Vigilar y en su caso tramitar la obtención de crédito para la operación de estas empresas.

Supervisar la oportuna cobranza Nacional e Internacional.

Actualizar los catálogos de productores de café, así como de clientes Nacionales e Internacionales.

Analizar la tendencia del mercado Nacional e Internacional del café, y tomar las medidas pertinentes a fin de aprovechar las oportunidades; así como los reportes e informes - que le envíe la Gerencia de Administración y Finanzas de Servicios Administrativos Corporativos y emitir las observaciones pertinentes.

Coordinar la operación de las Empresas comercializadoras y Beneficiadoras del café, con la de Servicios Administrativos Corporativos.

Dirigir a las Empresas a su cargo hacia el logro de los objetivos.

Elaborar Presupuestos de operación e inversión de las Empresas a su cargo.

Mantener los costos y gastos dentro de los presupuestos establecidos.

Preparar estadísticas oportunas de ventas.

Recomendar el establecimiento de nuevas y mejores políticas - y/o modificación a los sistemas y procedimientos para controlar la operación de las Empresas a su cargo.

SUBDIRECTOR DE LA DIVISION "Z"

FUNCIONES BASICAS

Cuidar del eficaz funcionamiento y operación de la Empresa.

Efectuar la compra de ganado para engorda.

Supervisar la sanidad e higiene de los animales propiedad de la empresa, y vigilar su adecuada alimentación.

Preparar y ejecutar el programa de mantenimiento de los potreros, instalaciones, equipo de trabajo y maquinaria.

Supervisar la eficiente engorda de ganado y realizar en su oportunidad la venta correspondiente en las mejores condiciones.

Ordenar y supervisar la clasificación y ubicación física en los potreros de los animales atendiendo a su raza.

Ordenar y vigilar los trabajos de las cuadrillas.

Actualizar el mapa de localización de potreros y ubicación de ganado, de acuerdo a los cambios que se realicen.

Asistir a las Juntas de Coordinación convocadas por el Director General y a las de ganaderos que tengan como finalidad analizar la situación actual y perspectivas del ramo.

Coordinar el funcionamiento de la Empresa con la Empresa de Servicios Administrativos Corporativos.

Preparar los presupuestos de inversión y operación de la Empresa.

Promover ante el Director General, el mejoramiento de pastos, Sistemas de Sanidad, engorda y demás aspectos que permitan un óptimo funcionamiento de la Empresa.

Preparar oportunamente toda aquella información que se emita en la empresa con destino externo.

GERENTE DE ADMINISTRACION Y FINANZAS DE SERVICIOS CORPORATIVOS.**FUNCIONES BASICAS.**

En cuanto a Caja General.

Vigilar que las solicitudes de gastos a comprobar se encuentren debidamente autorizadas.

Supervisar que en la recepción de los ingresos diversos, se expida el recibo correspondiente.

Vigilar se depositen los ingresos íntegramente en Instituciones bancarias al día siguiente de su recepción.

Guardar y custodiar en lugar seguro los títulos de crédito y valores propiedad del Grupo.

Preparar y efectuar el pago de nóminas y rayas a empleados y obreros que trabajen en las empresas integrantes del Grupo en días y horas establecidos.

En cuanto a Compras.

Recibir y atender las requisiciones de compra enviadas por las empresas del grupo para el abastecimiento de materias primas, materiales y refacciones.

Programar y consolidar las compras de materias primas, materiales y refacciones con base en los programas de producción y operación.

Solicitar cotizaciones de precios a los proveedores en base

a requisiciones de compra.

Vigilar la entrega correcta y oportuna de las materias primas, materiales y refacciones solicitados en los locales de las empresas del Grupo previamente especificados.

Recibir de los almacenes oportunamente la relación de productos recibidos y vigilar que una copia de la remisión se envíe a Contabilidad.

En cuanto a Personal.

Integrar y actualizar la bolsa de trabajo.

Reclutar y seleccionar al personal adecuado para los puestos vacantes o de nueva creación de las empresas del Grupo.

Efectuar los trámites de altas, bajas y modificaciones y aclaraciones en el I.M.S.S.

Controlar al personal sujeto a descuento especial del ----
I.N.F.O.N.A.V.I.T. o F.O.N.A.C.O.T.

Representar a las empresas del Grupo en los litigios de tipo laboral.

Recibir, revisar, distribuir y liquidar la nómina del personal con que cuenta el Grupo.

Vigilar la elaboración periódica de la calificación de méritos del personal, así como el estudio y la aplicación de programas de incentivos y de motivación.

Elaborar programas de capacitación y entrenamiento al personal así como de índole social y cultural.

Mantenerse actualizado en cuanto a las disposiciones de la - Ley Federal del Trabajo, del I.M.S.S. y legislaciones conexas.

Atender al personal de las dependencias oficiales que solicite información de las empresas del grupo.

Controlar la vigencia y renovación de los contratos de mantenimiento de equipo y oficinas.

Proporcionar el mantenimiento y reparación del equipo de oficina y de los vehículos propiedad de las empresas del Grupo, llevando los registros correspondientes.

En cuanto a Procesamiento de Datos.

Programar calendarios de trabajo y controlar su aplicación.

Recibir de los usuarios de servicios informáticos órdenes de trabajo con la documentación fuente adjunta, devolviendo la que esté incorrecta y entregarles posteriormente en forma correcta y oportuna la información procesada.

Procesar información derivada de las operaciones que efectúen las diferentes áreas de actividad de las empresas del Grupo - a través del computador entregándoselas a las mismas correcta, adecuada y oportunamente.

Mantener el equipo en óptimas condiciones de uso y aprovechamiento y al máximo de su capacidad.

Estudiar, analizar y diseñar nuevos o mejores sistemas informáticos, con base en las necesidades de información de las - empresas del Grupo.

Asesorar a la Dirección General y Gerencias en la solución de los problemas de tipo administrativo que presentan como consecuencia de la implantación de nuevos sistemas informáticos.

En cuanto a Contabilidad General.

Recibir, registrar y controlar la documentación comprobatoria de las operaciones efectuadas y enviadas por las diferentes empresas del Grupo así como la recibida de instituciones Bancarias, proveedores, acreedores y organismos diversos.

Recibir del área de caja, las pólizas cheque, informes diarios de movimientos en caja y bancos, relaciones de cheques cancelados y todos aquellos informes que impliquen un movimiento en estado de cuenta en caja y bancos, con la documentación - comprobatoria anexa.

Recibir del área de Personal, una copia de nómina pagada para revisión contra registros contables.

Revisar y ordenar la documentación recibida a fin de verificar que venga completa y correctamente preparada.

Codificar la documentación comprobatoria recibida.

Registrar la información relativa a compromisos contraídos -

por el Grupo y las afectaciones respectivas.

Elaborar y analizar mensualmente la información financiera.

Distribuir los ejemplares de los estados financieros a la Dirección General y Gerencias que se señalen.

Recibir y controlar la documentación de los procesos productivos enviados por las diferentes empresas del Grupo.

Analizar la documentación recibida de cada una de las empresas del Grupo con el fin de verificar que se encuentre asentada y se pueda costear eficazmente.

Elaborar las pólizas de diario que afecten los costos de producción.

Analizar los costos de fabricación de la producción y los costos unitarios a fin de verificar si se ajustan a los estándares determinados para cada una de las empresas del grupo.

Efectuar los costos de los almacenes con el propósito de facilitar la valuación de inventarios.

Elaborar y presentar mensualmente los estados sobre la situación presupuestal que guardan las empresas del Grupo.

4.8. DISEÑO GENERAL DE LOS PRINCIPALES SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS INTEGRALES.

Otro de los trabajos de reorganización, es el que se refiere a señalar la secuencia más eficiente para lograr los mejores resultados en cada función concreta de las operaciones del Grupo de Empresas, mejor conocidos como procedimientos. Al igual que las alternativas anteriores se presentan al Comité de reorganización para su revisión, discusión y complementación.

SISTEMA DE ABASTECIMIENTOS.

PROCEDIMIENTOS.

- Determinación y solicitud de abastecimiento
- Consolidación y control de compras locales
- Compras en otras plazas
- Compras de importación
- Control de entradas a los almacenes
- Control de salidas y existencias de almacenes

SISTEMA DE PRODUCCION Y OPERACION.

PROCEDIMIENTOS

- Planeación y programación de la producción
- Control Administrativo de la producción en plantas
- Control de operación de los transportes
- Control administrativo de la producción de café
- Control de operación de la Empresa "E"

SISTEMA DE COMERCIALIZACION.**PROCEDIMIENTOS.**

- Control de ventas de cal
- Control de ventas de piedra y grava
- Control de ventas nacionales de café
- Control de ventas de exportación de café
- Control de tráfico de vehículos
- Control de ventas de ganado y otros productos

SISTEMA DE CREDITO Y COBRANZA**PROCEDIMIENTOS.**

- Control de crédito
- Cobranza local
- Cobranza foránea
- Cobranza internacional

SISTEMA DE TESORERIA**PROCEDIMIENTOS**

- Concentración y depósito de ingresos
- Pago a proveedores y acreedores diversos
- Control y reposición de fondos fijos

SISTEMA DE PERSONAL**PROCEDIMIENTOS**

Reclutamiento, selección y contratación de personal

Elaboración y pago de nómina

NOTA : Las proposiciones anteriormente comentadas, por una parte, no son todas para este tipo de trabajo, pero sí las que - a nuestro juicio son vitales para el desarrollo del mismo - y por otra parte en el anexo número 16, presentamos un modelo del documento en el que deben estar contenidas las - alternativas presentadas, una vez autorizadas por la Dirección General.

EL GRUPO
MANUAL GENERAL DE ORGANIZACION

I N D I C E

PAGINA

INTRODUCCION

Breves Antecedentes Históricos de las Empresas del Grupo

OBJETIVOS GENERALES DEL GRUPO

OBJETIVOS PARTICULARES DE :

La Empresa "A"

La Empresa "B"

Las Empresas "C" y "D"

La Empresa "E"

La Empresa "F"

ADMINISTRACION Y FINANZAS DE SERVICIOS CORPORATIVOS

POLITICAS GENERALES DEL GRUPO

POLITICAS PARTICULARES EN MATERIA DE :

Compras

Producción

Ventas

Personal

Informática

Caja General

Crédito y Cobranza

Comunicaciones

Contabilidad General

ESTRUCTURA ORGANICA

ORGANIGRAMA GENERAL CORPORATIVO

FUNCIONES BASICAS DE LAS SUBDIRECCIONES DE :

La División "X"

La División "Y"

La División "Z"

ADMINISTRACION Y FINANZAS DE SERVICIOS CORPORATIVOS

GUIAS DE ACTIVIDADES DE LOS PRINCIPALES PUESTOS CORPORATIVOS

Director General

Subdirector de la División "X"

Subdirector de la División "Y"

Subdirector de la División "Z"

Gerente de Administración y Finanzas de Servicios Corporativos.

ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS CORPORATIVOS

GUIAS DE ACTIVIDADES DE LOS PRINCIPALES PUESTOS

Encargado de Recepción y Control de Comunicaciones

Cajero General

Encargado de Compras

Encargado de Nóminas y Personal

Encargado de Equipo de Procesamiento de Datos

Contador General

Codificador de Pólizas

4.9. ESTRATEGIA E IMPLANTACION DE LA ORGANIZACION DISENADA.

Una vez complementadas las recomendaciones anteriormente comentadas, y de haberse plasmado en el Manual General de Organización; se procede a llevar a cabo un plan de implantación de las mismas. Dicho plan consiste en dos fases mismas que a continuación se comentan :

I. FASE DE ENTRENAMIENTO.

La cual consiste en llevar a cabo un plan de entrenamiento para el personal que integra el área de trabajo de que se trate, teniendo como fin preparar y entrenar a sus elementos, de tal manera que antes de la implantación de la nueva Estructura Orgánica diseñada, hayan adquirido conocimiento general y de las funciones que particularmente debe realizar cada uno.

Esta fase será autorizada por el ejecutivo responsable del área, supervisada por el Licenciado en Administración o Consultor y desarrollada en dos etapas fundamentales :

a) EXPOSICION DE LA ORGANIZACION DISENADA.

Con base en la Estructura Orgánica definida, se expondrá la misma a todos los integrantes del área de forma sistemática, sin la participación de la audiencia.

b) PRACTICA DE LA ORGANIZACION DISENADA.

Expuesta totalmente la Estructura Orgánica, el Licenciado en Administración o Consultor debe cerciorarse de que los funcionarios que la llevarán a cabo la han comprendido, para lo cual pedirá a cada uno que exponga la forma de como ha entendido debe desarrollar su función.

2. FASE DE INICIACION DE LA ORGANIZACION DISENADA.

Una vez que se tiene la certeza de que los funcionarios conocen perfectamente la nueva estructura, y de haberse entregado las guías o funciones básicas a cada funcionario del área, se define el programa de implantación en el que se incluye :

- a) Fecha de iniciación de la Organización diseñada.
- b) La fecha de terminación de la Organización antigua en cada una de sus etapas, y, en su caso, el tiempo que durará esta situación.
- c) Entrega de forma escrita de objetivos, políticas, organigramas, funciones básicas y guías de actividades a cada funcionario, según sea el caso, de la nueva Organización.

4.10. EVALUACION DE LA IMPLANTACION.

Una vez que la nueva Organización esté funcionando, se procede a hacer una evaluación con el objeto de vigilar que opere con precisión y oportunidad, de acuerdo a las instrucciones que por escrito se entregaron, y en su caso, adaptarla y/o mejorarla según varíen las condiciones del Grupo.

Dicha valuación se determinará de acuerdo a los siguientes aspectos :

a) **IMPORTANCIA.**

Aspecto que incluye aquellos puntos que sean de vital importancia para la consecución adecuada y correcta de la Organización.

b) **OPORTUNIDAD.**

De este aspecto, deben incluirse los puntos que influyen directamente en la precisión con que debe funcionar la Organización.

c) **DISTRIBUCION DEL TRABAJO.**

Aspecto que cuida se mantengan la distribución adecuada de cargas de trabajo señaladas en la Estructura Orgánica.

d) **CONTROL DE OPERACION.**

Dependiendo de la evaluación que se haga de la Organización implantada, se determinarán los puntos donde hayan fallas constantes, los que se supervisarán de forma es-

pecial, y en su caso, se modificarán o eliminarán definitivamente.

Con la periodicidad que se ha señalado en el programa - de valuación, el Licenciado en Administración o Consultor, como resultado de la misma, pasará un reporte o informe de las funciones en que se localiza alguna falla al Ejecutivo responsable del área.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Es el momento en que las Empresas medianas mexicanas deben iniciar el cambio de su estructura funcional de un individualismo arraigado, por un modelo de integración corporativo, con el objeto de hacer frente a los embates económicos por los que atraviesa la empresa asociada nacional.

Una alternativa para hacer frente a tal adversidad, es la de llevar a cabo una investigación con una metodología científica y adecuada al grupo de empresas sujeto de estudio.

En la presente investigación se desarrolló la técnica del Diagnóstico Administrativo por la facilidad con que nos muestra la estructura orgánica, formas de operación y de como se logran en forma general los objetivos del grupo estudiado. Así como por la rapidez de su aplicación y del ahorro de recursos económicos y de tiempo que representa.

Dicha técnica debe ser ejecutada y coordinada por el Licenciado en Administración, por ser el profesionalista quien la conoce y domina dada la naturaleza misma de sus estudios.

Simultáneamente a la revisión de la estructura orgánica se debe analizar y determinar la conveniencia de crear una Empresa o División de Servicios Administrativos Corporativos.

Como resultado de la investigación realizada finalizamos -- la misma afirmando que:

Sí es factible de controlar la operación y administración de un grupo de empresas de los mismos socios o dueños, a través de una Empresa de Servicios Administrativos Corporativos.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

SEMINARIO " PLANEACION CORPORATIVA/HOLDING "
Varios Expositores
División de Educación Continua F.C.A. 1983
México, D.F.

CÓDIGO FISCAL DE LA FEDERACION
ECASA 1983
México, D.F.

LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA
ECASA 1983
México, D.F.

"ADMINISTRACION DE EMPRESAS TEORIA Y PRACTICAS "
Reyes Ponce Agustín
ED. LIMUSA 1982
México, D.F.

" ORGANIZACION "
Dale Ernest
ED. Técnica, S.A. 1981
México, D.F.

CODIGO DE COMERCIO Y LEYES COMPLEMENTARIAS, LEY GENERAL DE
SOCIEDADES MERCANTILES.
ED. Porrúa 34ª Edición 1980
México, D.F.

SEMINARIO " LA EMPRESA CONTROLADORA "
Varios Expositores
Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C. 1980
Monterrey, N.L.

"HOLDING - COMPAÑIAS TENEDORAS Y SUBSIDIARIAS - ASPECTOS FINANCIEROS"
González Hernández Antonio
ED. LIMUSA 1980
México, D.F.

"CORPORACIONES DE DESARROLLO INDUSTRIAL LOCALES O DE PEQUERA ESCALA"

AID/PEP

Conway Research, Inc. 1975

Dist. Embajada Americana

" DECRETO QUE CONCEDE ESTIMULOS A LAS SOCIEDADES Y UNIDADES ECONOMICAS QUE FOMENTEN EL DESARROLLO INDUSTRIAL Y TURISTICO DEL PAIS"

Diario Oficial de la Federación 20 de Junio de 1973

México, D.F.

" LOS HOLDINGS "

Francioni J. Manuel

ED. El Ateneo 1944

Buenos Aires, Argentina

" CORPORACIONES "

Napolitano Gaetano

ED. Bosch 1941

Barcelona, España

REVISTA " EXPANSION "

Ed. Expansión, S.A. 28 Sep. 1983

México, D.F.