



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO

“HOLDING, PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA
PYMES EN MÉXICO; ANÁLISIS DEL CASO AMPERSA”

TESIS

Para Obtener el Grado de
Maestro en Tributación.

DIRECTOR:

M.D.C Y M.D.M Fabián Ríos Martínez

Asesores:

Dra. María del Socorro Enriqueta López Moreno
M.I. Guadalupe Inés Solís Salazar

PRESENTA:

José Luis García Rodríguez

Puebla, Pue. Febrero 2021



BUAP

Oficio No. FCP/SIEP-007/2021

Asunto: Digitalización de Trabajo Terminal de Titulación

C. GARCÍA RODRÍGUEZ JOSÉ LUIS

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la Tesis denominada "HOLDING, PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA PYMES EN MÉXICO: ANÁLISIS DEL CASO AMPERSA", a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de MAESTRO EN TRIBUTACIÓN.

Sin más por el momento, quedo de usted.

ATENTAMENTE

"Pensar Bien, Para Vivir Mejor"

H. Puebla de T. 29 de enero de 2021

M.A. JOSÉ FRANCISCO TENORIO MARTÍNEZ
Director



M.A. JOSÉ FRANCISCO TENORIO MARTÍNEZ
Director de la Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe M.D. Fabián Martínez Ríos, en mi calidad de **Director** de la tesis denominada: **"HOLDING, PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA PYMES EN MÉXICO; ANÁLISIS DEL CASO AMPERSA"**, elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN TRIBUTACIÓN** de nombre:

JOSÉ LUIS GARCÍA RODRÍGUEZ

Informo a usted que, a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 28 de enero de 2021



M.D. FABIAN MARTÍNEZ RÍOS

c.c.p. Alumno (s)

M.A. JOSÉ FRANCISCO TENORIO MARTÍNEZ
Director de la Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe M.I. Guadalupe Inés Solís Salazar, en mi calidad de **Asesora Metodológica** de la tesis denominada: **“HOLDING, PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA PYMES EN MÉXICO; ANÁLISIS DEL CASO AMPERSA”**, elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN TRIBUTACIÓN** de nombre:

JOSÉ LUIS GARCÍA RODRÍGUEZ

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 28 de enero de 2021


M.I. GUADALUPE INÉS SOLÍS SALAZAR

c.c.p. Alumno (s)

M.A. JOSÉ FRANCISCO TENORIO MARTÍNEZ
Director de la Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

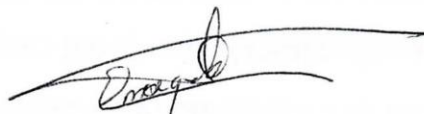
Por este conducto la que suscribe Dra. María del Socorro Enriqueta López Moreno, en mi calidad de **Asesora Temática** de la tesis denominada: “**HOLDING, PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA PYMES EN MÉXICO; ANÁLISIS DEL CASO AMPERSA**”, elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN TRIBUTACIÓN** de nombre:

JOSÉ LUIS GARCÍA RODRÍGUEZ

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 28 de enero de 2021



DRA. MARÍA DEL SOCORRO ENRIQUETA LÓPEZ MORENO

c.c.p. Alumno (s)

DEDICATORIA

Yolanda

Anabel

Fernando

María Fernanda

Marisol

Evelin Janet

A mi madre por ser mi motor y fuerza, a mis hermanos por ser mejores amigos y a mi novia por todo el apoyo brindado.

AGRADECIMIENTOS

A nuestra alma mater, la Facultad de Contaduría Pública de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

A la Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado

A la memoria del Dr. Luis Alejandro Louvier Hernández

Al director M.A José Francisco Tenorio Martínez por el apoyo otorgado

A mi director de tesis M.D.C Y M.D.M Fabián Ríos Martínez por el apoyo otorgado, por sus comentarios atinados para enriquecer esta tesis y por compartir con humildad sus conocimientos.

Por sus asesorías para enriquecer este trabajo a la Dra. María del Socorro Enriqueta López Moreno y M.I. Guadalupe Inés Solís Salazar.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN/ ABSTRACT

I. INTRODUCCIÓN

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

III. JUSTIFICACIÓN

IV. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

a. Objetivo General

b. Objetivos Específicos

V. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

VI. HIPÓTESIS

VII. VARIABLES

a. Variables independientes

b. Variables dependientes

VIII. DISEÑO METODOLÓGICO

IX. ALCANCES Y LIMITACIONES

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

A. LA COMUNIDAD PRIMITIVA..... 17

B. PERIODO ESCLAVISTA 19

C. FEUDALISMO.....20

D. EL MERCANTILISMO..... 23

E. FISIOCRACIA 24

F. CAPITALISMO...25

G. CONTEXTO.....	26
H. MÉXICO.....	30
I. CONCLUSIÓN.....	33

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO Y ESTADO DEL ARTE

A. CONCEPTO DE HOLDING.....	35
B. ELEMENTOS ESENCIALES PARA LA EXISTENCIA DEL HOLDING	36
C. ESTRUCTURA DE UN HOLDING.....	38
D. TIPOS DE HOLDING SEGÚN SU INTEGRACIÓN.....	41
E. ESTADO DE ARTE.....	42
F. VENTAJAS Y BENEFICIOS JURÍDICOS, ADMINISTRATIVOS, CONTABLES Y FINANCIEROS DEL HOLDING.....	46
G. PROBLEMAS Y DIFICULTADES A LOS QUE SE ENFRENTARÍAN LAS PYMES PRE, DURANTE Y POST LA INSTAURACIÓN DE UN HOLDING EN MÉXICO.....	51
H. PROCEDIMIENTO JURÍDICO, ADMINISTRATIVO Y CONTABLE QUE SE DEBE SEGUIR PARA CREAR UN HOLDING EN MÉXICO.....	53

CAPÍTULO III. UNIDAD DE ANÁLISIS (ENTIDAD-EMPRESA)

A. RESUMEN DEL CONTENIDO.....	70
B. TRABAJO REALIZADO	70
C. ANÁLISIS FUNCIONAL.....	70
D. PARTICIPACION ACCIONARIA.....	72

E. ESTRUCTURA CORPORATIVA DE AMPERSA	73
F. DESCRIPCIÓN GENERAL DE AMPERSA.....	74
G. RIESGOS	77
H. CONTEXTO ECONOMICO.....	80
I. ORGANIGRAMA	84
J. INSTALACIONES ADMINISTRATIVAS.....	85

CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

A. ENCUESTA PARA LOS EMPRESARIOS (PYMES).....	86
B. ENCUESTA PARA LOS PROFESIONISTAS DEL ÁREA ECONÓMICO ADMINISTRATIVO... ..	89
C. RESULTADOS	92
D. MATRIZ DE RESULTADOS 1	94
E. MATRIZ DE RESULTADOS 2	95

CAPÍTULO V. HACIA UNA PROPUESTA

A. DIAGRAMA DE FLUJO	96
B. REPORTE EJECUTIVO DE LA PROPUESTA	97

CONCLUSIONES FINALES

REFERENCIAS

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS (GLOSARIO)

RESUMEN / ABSTRACT

El emprendimiento en México pasa por escenarios macroeconómicos desfavorable, a causa de acontecimientos imprevistos que sorprendieron a las economías de los países tercermundistas, emergentes y desarrolladas. Como resultado de lo anterior, el desempleo se acrecentó, la oferta de bienes y servicios disminuyó y el cierre o la suspensión de las actividades por parte de las empresas se disparó, debido a la inestabilidad financiera para no poderle hacer frente a los desmesurados costos y gastos y a las insuficientes ventas.

Una frágil infraestructura, una escasa organización, decisiones financieras sesgadas y arbitrarias, organigramas imprecisos, jerarquías poco subrayadas, carencia de controles internos, nula departamentalización o estructuración de áreas funcionales, un complicado acceso a créditos y sobre todo un entorno altamente competitivo, han sido los causantes que contribuyen a que las entidades económicas más perjudicadas sean las PyMES. Los constantes retos obligan a las PyMES a buscar inéditas y novedosas alternativas económicas, que les permitan la permanencia en el mercado y una capacidad competitiva ante las grandes compañías. Se plantea el Holding como un modelo económico y de negocio funcional, para que se adapte a las PyMES.

Empresarios y profesionales del área económico- administrativo opinan que el Holding, solo funciona en grandes empresas, que se requiere desembolsar grandes cantidades de efectivo para su perfecta operación o bien, que se necesita de un complicado y complejo proceso para su creación, sin embargo y contrariamente a lo dicho, este modelo de negocios permite acceder a las entidades económicas, minimizar los costos y gastos fijos, purificar sus actividades económicas, aseguramiento de ventas, la competencia en grandes mercados, una figura corporativa sólida, la mitigación de mermas y desperdicios, firmeza financiera sólida y centralizada, beneficios fiscales, entre otras ventajas y beneficios que incrementamos dentro de esta investigación.

I. INTRODUCCIÓN

La insolvencia económica de las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyME's) ha sido interés de múltiples estudios por parte de los profesionistas del área económica- administrativa. Los estudios se han centrado fundamentalmente en el análisis del ambiente macroeconómico y en el ámbito de la diligencia empresarial. En las evaluaciones y conclusiones generales aparecen como cuestiones significativas: deficiencias en la gestión, influencias negativas de las variables del entorno, el arduo acceso a financiamientos, poco auxilio gubernamental y problemas de falta de asociación, unión y alianzas empresariales.

El valor de las PyMES recae en que cumplen un rol fundamental para la inclusión social, formando un eslabón determinante en la cadena de la actividad económica y son indispensables para el desarrollo nacional, regional y local, debido a su potencial tan grande de generación de empleos, ya que 7 de cada 10 empleos en México son ocasionados por empresas PyMES y contribuyen en más del 50% al Producto Interno Bruto (PIB).

En México, según datos del Centro de Desarrollo para la Competitividad Empresarial solo 1 de cada 4 Pymes sobreviven a los primeros dos años de creación y datos proporcionados por el Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI) anuncian que las empresas de nueva creación en México sólo duran un promedio de 7.7 años.

En este estudio proponemos un modelo de negocios denominado Holding para lograr los objetivos de continuación de las PyMES y para elevar su competitividad. En palabras simples, un/a Holding este es la unión y alianza estratégica de un grupo de empresas que comparten control y fines comunes.

Se aborda la historia del Holding, partiendo desde las formas de organización más primitivas, pasando por las distintas edades y sistemas económicos, hasta llegar a formas de organización más complejos como lo es el Holding.

Se contextualiza la situación actual del Holding, la difusión e importancia de estos en los mercados nacionales e internacionales.

Se da a conocer la definición y conceptualización del Holding, los tipos de Holding, la estructura, los beneficios y ventajas, las dificultades y desventajas, y el proceso

de creación abordado desde diferentes ámbitos: Administrativo, contable, financiero, jurídico y fiscal.

Mediante herramientas y procesos de investigación aplicados a un “Holding en creación” se logra exponer una propuesta que permite la permanencia y competitividad de las PyMES.

MATRIZ DE CONSISTENCIA

"HOLDING. PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA PYMES EN MÉXICO: ANÁLISIS DEL CASO AMPERSA"

Problema de investigación	Objetivos	Hipótesis	Variables	Diseño metodológico	Marco teórico	Estado del arte
<p>En México, solo 1 de cada 4 Pymes sobreviven a los primeros dos años de creación y las que sobreviven sólo subsisten un promedio de 7.7 años. La carencia de información y conocimiento de los beneficios que conllevan las asociaciones empresariales por parte de las entidades, desemboca en una carente o nula unión entre ellas, cuando los negocios no se unen entre ellos para compartir sus recursos e intereses les puede resultar difícil llegar a nuevos mercados y competir con los grandes grupos. Las amenazas externas como las condiciones macroeconómicas y un entorno altamente competitivo generado por grandes transnacionales tienen como consecuencia un alto índice de fracaso en las pymes, también existen amenazas internas que limitan el crecimiento de una empresa y que en un momento dado pueden llegar a ser la causa de quiebra o cierre definitivo de la entidad.</p>	<p>General Proponer el Holding como un modelo de negocio para PyMES en México.</p> <p>Específicos 1.-Analizar el caso del Holding AMPERSA, en México. 2.-Diseñar un procedimiento jurídico, administrativo y contable a seguir por una PyME en México, para crear un Holding, como modelo de negocio. 3.-Identificar los beneficios y contratiempos de la implementación del Holding, como modelo de negocio para PyMES en México</p>	<p>El Holding como modelo de negocio para PyMES en México, les permite minimizar sus amenazas y maximizar sus recursos</p>	<p>VARIABLES A. Independiente: La creación de un Holding</p> <p>Definición conceptual: Un holding es una organización de tipo económico integrada por diferentes empresas con una función principal, garantizar el control de distintos factores comerciales dentro de un mismo sector. (Argudo, 2017)</p> <p>Definición operacional: La variable será analizada mediante un cuestionario de 10 preguntas cerradas a los empleados directivos, administrativos y gerenciales del Holding "Ampersa" ubicado en la ciudad de Puebla, Puebla.</p> <p>B. Dependiente: Minimizar amenazas y maximizar recursos</p> <p>Definición conceptual: El entorno empresarial, influye en el desarrollo de la MiPyME en México. (María Luisa Saavedra García, 2014)</p> <p>Definición operacional: La variable será analizada a través de información cuantitativa y cualitativa.</p>	<p>Tipo de Investigación: Proyectiva</p> <p>Diseño de investigación: No Experimental</p> <p>Población: Los Holdings que existen en México (885).</p> <p>Muestra: Holding Autobuses México-Puebla Estrella Roja, S.A. de C.V. (AMPERSA)</p> <p>Instrumentos y técnicas de recolección de la información: En la recolección de la información se utilizaron las técnicas de la observación y la encuesta aplicadas a la muestra. Para la técnica de la encuesta se tomó como instrumento el cuestionario, el cual consistió en un conjunto de preguntas respecto a todas las variables a medir, mencionadas en la sección de variables.</p> <p>Técnicas de procesamiento y análisis de datos: El sistema de análisis consistió en la descripción sistemática de la única variable, delimitada por la propia línea de investigación. Una vez obtenida la información a través de los instrumentos se procedió a codificarla y tabularla. Además, se realizó un análisis cuantitativo-cualitativo de la información recolectada de los encuestados a fin de interpretar los datos obtenidos. El análisis cuantitativo se realizó a través de la aplicación de técnicas de estadística descriptiva que consistió en determinar frecuencias, porcentajes y promedios de las respuestas para cada pregunta, agrupadas por los ítems relacionados a cada indicador.</p>	<p>Concepto de Holding</p> <p>Elementos esenciales para la existencia del Holding</p> <p>Estructura de un Holding</p> <p>Ejemplos de estructuras Holding</p> <p>Tipos de Holding según su integración</p> <p>Ventajas y beneficios jurídicos, administrativos, contables y financieros de las holding</p> <p>Problemas y dificultades a los que se enfrentarían las pymes pre, durante y post la instauración de un holding en México</p> <p>Procedimiento jurídico, administrativo y contable que se debe seguir para crear un holding en México.</p>	<p>El primero de los documentos encontrados, titulado Las "Holdings" o Compañías Tenedoras por Enrique Pardo Del Alcázar.</p> <p>Un segundo estudio encontrado, titulado "Derecho de sociedades, derecho común y responsabilidad de la sociedad holding" por Pablo Andrés Córdoba Acosta</p> <p>Un tercer estudio de investigación, es un artículo titulado "La holding estrategia fiscal para las empresas familiares" realizado por la Dra Rosa Hilda Hernández Sandoval, investigadora de la Universidad Autónoma de Coahuila en el año 2011</p> <p>Otro artículo encontrado que fundamenta nuestra investigación es uno titulado "The impact of business group diversification on emerging market multinationals: Evidence from Latin America" elaborado por Armando Borda Reyes profesor de la Universidad de negocios y administración de Florida en 2012</p> <p>Un cuarto artículo, titulado "Los grupos económicos y su impacto en la economía" por Wilson Paul Falen Lara Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas y Ciencias Económicas de la UIGV en 2017</p> <p>Una quinta investigación, es una Tesis publicada por el Instituto Politécnico Nacional titulada "Empresas Holding para la protección del patrimonio del empresario"</p> <p>Por último, otro proyecto de investigación llamado "Las empresas holding como tenedoras de acciones para la protección patrimonial", es una tesis publicada por el Instituto Politécnico Nacional</p>

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En México, según datos del Centro de Desarrollo para la Competitividad Empresarial solo 1 de cada 4 PyMES sobreviven a los primeros dos años de creación y datos proporcionados por el Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI) informan que las empresas de nueva creación en México sólo viven un promedio de años. (Rodríguez, 2017)

La carencia de información y conocimiento de los beneficios que conllevan las “asociaciones empresariales” por parte de los dueños, socios, directivos y administradores de las entidades, desemboca en una carencia o nula unión entre ellas, si las pequeñas empresas no se asocian entre sí para unir sus fortalezas e objetivos se les va a complicar abarcar otros mercados y competir con las grandes empresas. (Casilda, 2014)

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), dio a conocer los datos actualizados del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) a noviembre de 2019, a través de cual se informó que en México existen 5.4 millones de negocios, sin embargo, el Servicio de Administración Tributaria (SAT) solo tiene identificados a 885 grupos empresariales (Holdings), la disparidad entre ambos datos es desmesurada. (INEGI, 2019)

Uno de los más importantes problemas de las pymes es que no tienen conexión entre ellas y si no aprenden a colaborar o a desarrollar proyectos comunes, desaprovecharán fuerza y capacidad de competencia nacional e internacional.

Las advertencias externas como las condiciones macroeconómicas, las variaciones en las costumbres del consumo, el cambio climático, los factores políticos y/o legales, los cambios tecnológicos y un ambiente altamente competitivo provocado por grandes transnacionales, traen como consecuencia un alto índice de fracaso en las PyMES.

También se encuentran amenazas internas que reducen el crecimiento de una empresa y que en un momento dado pueden llegar a ser la causa de quiebra o cierre definitivo de la entidad, entre los principales problemas internos están los siguientes:

- Inapropiada gestión de los bienes monetarios, humanos, tecnológicos, materiales etc. (Escaso o nulo control interno)
- Incorrecta aplicación de los recursos financieros obtenidos y generados por la de la entidad
- Elevados costos de financiamiento y la dificultad para obtener créditos pyme.
- Altos costos de producción, venta y/o servicio por manejar volúmenes pequeños de producción, materiales o materia prima
- Una escasez de planeación tributaria que conlleva una carga fiscal exhaustiva
- No implementar y aplicar estrategias de logística para producir una eficiente cadena de suministro
- Toma de decisiones financieras y administrativas descoordinadas, basadas en prácticas empíricas, sin fundamentos técnicos ni científicos, tomadas sin el criterio de un profesionalista o experto en el área.
- Reducida maquinaria, herramienta, y materiales para ventas a gran escala.
- La poca o inexistente cultura de un buen gobierno corporativo en la entidad económica

Las diversas dificultades anteriormente mencionadas tienen un resultado negativo en el desarrollo y en el crecimiento de las pymes. El impacto de estas cuestiones se traduce en mermas de materia prima, fugas de efectivo, cargos fraudulentos, extravió de recursos, robo de activos, costos y gastos innecesarios, desfases de tiempos, excesivo pago de impuestos, acrecentamiento de las obligaciones fiscales y con ello grandes erogaciones de efectivo para cumplir adecuadamente con ellas en tiempo y forma, incumplimiento de las obligaciones mercantiles por incapacidad técnica etc.

III. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se enfocará en estudiar y presentar un concepto económico llamado Holding como alternativa o solución a la presurosa vida de una PyME y a la acelerada quiebra, cierre, disolución y/o liquidación de éstas en México. Los motivos que nos llevaron a investigar la solución a este problema se centran en que, son las Pequeñas y Medianas Empresas las que generan el 52% del Producto Interno Bruto (PIB), el 72% del empleo y simboliza el 99.80% de las empresas en México, es decir; son la columna vertebral de la economía del país. (CONDUSEF, 2015)

Al concluir este trabajo de investigación se mostrarán los beneficios de agrupar, unir y asociar varias PyMES en un solo modelo económico llamado Holding. Realizaremos una recopilación de todos los procesos, procedimientos, requisitos, estructuras, y sistemas jurídicos, contables, administrativos y financieros que permitan cumplir con la instauración de un Holding en México.

IV. OBJETIVOS

A. General

Proponer el Holding como un modelo de negocio para PyMES en México.

B. Específicos

Examinar el caso del Holding AMPERSA, en México.

Diseñar un tratamiento jurídico, administrativo y contable a seguir por una PyME en México, para crear un Holding, como modelo de negocio.

Precisar los beneficios y contratiempos de la implementación del Holding, como modelo de negocio para PyMES en México.

V. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

General

El Holding como modelo de negocio para PyMES en México, ¿les permitirá minimizar sus amenazas y maximizar sus recursos?

Específicas

1. ¿Qué es un Holding, cómo modelo de negocio?
2. ¿Las PyMES en México cuentan con las condiciones adecuadas para implementar al Holding como modelo de negocio?
3. ¿Qué conocimiento y experiencia aporta el análisis del caso AMPERSA como Holding, para las PyMES en México?

VI. HIPÓTESIS

El Holding como modelo de negocio para PyMES en México, les permite disminuir sus amenazas y acrecentar sus recursos.

VII. VARIABLES

A. Independiente: La creación de un Holding

Definición conceptual: El holding es un conglomerado de tipo financiero unido por varias entidades con un objetivo fundamental, asegurar el control de diversos factores mercantiles dentro de un mismo entorno. (Argudo, 2017)

Definición operacional: La variable será examinada mediante un formulario de 10 preguntas cerradas a los empleados directivos, administrativos y gerenciales del Holding “Ampersa” ubicado en la ciudad de Puebla, Puebla.

B. Dependiente: Minimizar amenazas y maximizar recursos

Definición conceptual: El entorno empresarial, influye en el desarrollo de la MiPyME en México. (María Luisa Saavedra García, 2014)

Definición operacional: La variable será analizada a través de información

cuantitativa y cualitativa.

VIII. DISEÑO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación

La investigación es proyectiva, debido a que consiste en proponer un modelo de negocios como una solución al problema de la insolvencia financiera que enfrentan las PYMES.

Se analizará de forma conjunta todas las vertientes financieras, administrativas, contables y jurídicas del Holding y se propondrá como alternativa de solución para perfeccionar de manera práctica y funcional el desempeño financiero de las pequeñas y medianas empresas en México.

“La investigación proyectiva consiste en la elaboración de una propuesta o de un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, o de una institución, en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y las tendencias futuras”. (Barrera, 2000)

Diseño de Investigación

El anteproyecto de este proyecto se ubica en el Campo No Experimental, debido a la examinación de los fenómenos, eventos, circunstancias y los sujetos en su contexto normal no han sido inducidos adrede por el investigador, es decir las variables no han sido maniobradas. Las operaciones económicas y financieras, así como las unidades económicas (empresas) han sido observadas y analizadas en un ambiente de operaciones habituales.

“La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, una investigación donde no se hace variar intencionalmente las variables independientes. Lo que se hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos”. (Sampieri, 1997)

Población y Muestra

Población: En la investigación manifestada y en base a la información que se requiere para los procesos de la investigación, el universo de la población será constituido por los Holdings (Grupos empresariales, grupos de sociedades) que existen en México, que según información suministrada el Servicio de Administración Tributaria, asciende a la cantidad de Ochocientos ochenta y cinco (885) Holdings.

Muestra: Se analiza la Holding denominada Autobuses México-Puebla Estrella Roja, S.A. de C.V. (AMPERSA)

Instrumentos y técnicas de recolección de la información

En el compendio de la información se emplearon la técnica de la observación y las encuestas aplicadas a la muestra. La encuesta permitió conocer la voluntad, actitudes y opiniones de los directivos, administradores y gerentes con relación a la creación de una Holding y a todas las implicaciones que ello conlleva.

Las herramientas utilizadas para la recolección de datos. Para la herramienta de la encuesta se consideró como instrumento el cuestionario, el cual consistió en un conjunto de cuestiones respecto a todas las variables a medir, mencionadas en la sección correspondiente. Estas fueron ordenadas conforme a sus preceptos y fueron respondidas por escrito por la persona interrogada. Para el estudio ofertado, se necesitó la ejecución de dos instrumentos. El instrumento 1, estuvo organizado por seis preguntas cerradas con opciones de respuestas, dirigido a los administradores únicos” o al “representante del consejo de administración” designado en las escrituras constitutivas de las sociedades mercantiles PYMES, para conocer las principales cuestiones administrativas, financieras, contables y jurídicos que enfrentan las pequeñas y medianas empresas desde el criterio del empresario y para conocer el interés en relación a la creación de un Holding.

El instrumento 2 consta de seis preguntas y fue aplicado a los profesionistas del área económico-administrativa (Contadores, administradores, economistas, ingenieros industriales, etc.) y tiene como objetivo conocer su grado de información y conocimiento que tienen respecto a las “alianzas empresariales” llamadas Holding o grupos empresariales

La compilación de los datos que da fundamento al objetivo general se recabó mediante

fuentes bibliográficas.

Técnicas de procesamiento y análisis de datos

El procedimiento de estudio se basó en la exposición estructurada de la exclusiva variable, limitada por la misma línea de la investigación. Una vez alcanzada la información mediante de los instrumentos se siguió a codificarla y tabularla. Asimismo, se realizó un estudio cuantitativo-cualitativo de los datos recabados de los encuestados, con el objetivo de inferir los datos recabados. El estudio cuantitativo se realizó mediante de la ejecución de técnicas de estadística descriptiva que estribó en resolver frecuencias, porcentajes y promedios de las respuestas para cada cuestión, aglomeradas por los ítems referidos a cada indicador. El estudio cualitativo utilizado en el procesamiento de la información obtenida de las interrogativas abiertas, manifestándola en categorías y tomando las respuestas como un todo para el indicador analizado.

I. ALCANCES Y LIMITACIONES

Alcance

Se desarrollará y propondrá un modelo de negocio llamado Holding, capaz de permitir el desarrollo y expansión organizacional por parte de las pequeñas y medianas empresas en México. Dicho modelo será lo suficientemente efectivo para que las PyMES puedan competir contra las grandes compañías. Este modelo económico se analizará, estudiará y desarrollará desde el ámbito jurídico, administrativo, contable y financiero.

Limitaciones

Existen muy pocos Holding en México, lo que hace complejo el muestreo, aunado de la dificultad de conseguir información financiera real y fidedigna por parte de las PyMES, por lo que la investigación se realizará solamente de fuentes de acceso público.

CAPITULO I ANTECEDENTES

La comunidad primitiva

A principios de la humanidad, la especie humana desde que emerge trata de sobrevivir, inventa refugios, armaduras y en su aspecto inicial es un nómada, recorre y anda tras el sustento (recolectando, cazando, etc.); sin embargo, se localiza en un estado semisalvaje, es competente de indagar una primera forma de estructurarse que se le ha denominado comunidad primitiva. Posteriormente se transmuta en sedentario al detectar la cría y la labranza de la tierra, consigue el dominio del fuego y se comienza a difundir en pequeñas sociedades en donde todo se repartía: lo que se caza, la zona donde pueblan y descansan. Todo es de todos. En esta comunidad únicamente se elabora lo que inmediatamente se ingiere, no hay sobras; todavía no se posee ese enfoque, la candidez y la supervivencia los conduce.

Los principales instrumentos que se empleaban eran las piedras labradas, las lanzas de madera; después se hallan y aprovechan diversos metales, que integran diferentes periodos, de miles de años, que se entiende como la Edad de Cobre, o de Hierro, etcétera. La modificación del herramental que iban contrayendo, posibilitó cambios fundamentales en sus actividades, por ejemplo, la llegada del arco y la flecha favoreció la caza de animales y como consecuencia a la comida del hombre se agregó la carne, así iniciando la cría de animales bovinos. A la par de esto encontraron la siembra y mecanismos de primera mano para adecuarla a las necesidades, lo que provocó una amplia modificación de estilos de vida para las primeras civilizaciones del planeta.

Provocando que se volvieran estables en una sola región y creando una diversidad de trabajos. A la segmentación del trabajo produjo con ello la productividad de sobrantes y el menester de mercancías que algunas clases no los elaboraban. El acontecimiento causó la interacción o trueque entre las aldeas que se encargaban de la cría y caza de animales. Al abrirse nuevos canales de distribución, el ser humano posee envergaduras mejores mercancías o productos. La superioridad sobre algunas resistencias de la naturaleza, y la fuerza productiva que da origen a

inestabilidad entre el entendimiento asimilado por algunos y la repartición del producto del trabajo para todos.

Esta novedosa situación sobrepasa la necesidad del dominio comunal y la distribución igualitaria del producto. Los recursos de producción se particularizan y se origina la propiedad privada. Por consiguiente, los propietarios de los medios de productividad necesitan de la mano de obra de otros hombres para alcanzar mejores resultados. Los primeros tenían experiencias heredadas o adquiridas y los segundos eran suministrados por la guerra. Los vencidos transitaban a servir a los vencedores. (Moya, 2012)

La economía, se comprende como el intercambio de mercancías y servicios.

En cuanto las comunidades se administren de forma eficaz y eficiente podrán saciar sus necesidades de primera mano, fue necesario que los productos y servicios de un grupo de personas fuera intercambiado con otra a fin de cubrir todas sus necesidades. Gracias a este suceso surge la división de trabajo ya que cada sociedad e individuo puede participar en la producción de mercancías, de los cuales serían cambiados con otros individuos o grupos sociales.

Al comienzo de la era, existió un medio de cambio de bienes denominado trueque que poseía por asunto el gasto, pero en el transcurso de una época, el cambio presento deficiencias de tal manera que la permuta no satisfacía la exigencia básica de productos o servicios, sino que implicaba la obtención de alguna ganancia extra o de un viene mayor. Fue en este momento donde se hizo necesaria la implementación de un sistema económico de un intercambio común dando como consecuencia la creación del dinero.

La llegada del dinero a la economía vario la estructura y el tamaño de los negocios. Este cambio ayudo al crecimiento de las sociedades antiguas. Sin embargo, en la época de la edad media, la economía tuvo un auge para el crecimiento de lo comercial, la actividad comercial no fue normalizado por leyes específicas. (Sanchez, 2014)

Periodo esclavista

Los grupos más sólidos se apropiaban de los bienes y tierras de otras clases más endeble. No sólo los desprendían, sino que los convertían en sirvientes y su trabajo es transferido al ganador, presentándose lo que se conoce como esclavismo. Con la fuerza de trabajo de los esclavos se establecieron las bases de las grandes civilizaciones como la egipcia, la griega y la romana, del mundo antiguo. Se edificaron senderos, puentes, monumentos, pirámides, templos, teatros, recintos públicos, etc.

Las primeras manifestaciones de la presencia del esclavismo se localizan en Mesopotamia y en zonas del antiguo oriente, aproximadamente 3000 años A.C

En Babilonia el esclavo se compraba y se entregaba como un objeto; en Egipto los faraones lo apropiaban para su servicio y así lograr colosales construcciones; en Grecia el siervo era un integrante imprescindible del modo de vida, exigencias sociales y económicas del pueblo helénico.

A principios del siglo 111 A.C las conquistas romanas amplio el número de siervos por la considerable cantidad de actividades que necesitaban los emperadores y la aristocracia, para adquirir por medio del trabajo de éstos: comodidades, infraestructura, alimentos y objetivos militares. La manera de producción esclavista logro su máximo desenvolvimiento en la Grecia antigua y en el tiempo de la Roma clásica. A lo largo de las primeras décadas de la Edad Media en Europa, las variaciones económicas sociales, adecuado a la caída del Imperio Romano, fueron modificados a la población esclava en una nueva clase: la de los siervos. En América, entre los siglos XV y XVI, los conquistadores sometieron y esclavizaron a los indígenas en un principio; pero gracias al buen trabajo de algunos religiosos como Bartolomé de las Casas y Vasco de Quiroga alcanzaron ciertas ordenanzas de la colonia española para excarcelar a los aborígenes; sin embargo, se accedió esta práctica cruel, sobre todo de hombres negros traídos de África, en algunas colonias españolas, portuguesas, holandesas e inglesas, fundadas en regiones de América del Sur y las Antillas. A finales del siglo XVIII y durante el XIX (A principios de la revolución industrial) dio comienzo a legislar la prohibición de esclavos

de la Guerra de Secesión. En México el artículo segundo de la Constitución menciona que en territorio mexicano todos los hombres son libres, con los derechos y las obligaciones que les corresponden. (Moya, 2012)

Feudalismo

La herencia de la cultura de Grecia, principalmente de los pensadores más sobresalientes de la época, y la filosofía cristiana originada en la era esclavista, dan como conclusión los antecedentes de "Escolástica", justificar sobre todo por la creencia de la Edad Media, específicamente Tomás de Aquino. En el medio Occidental se explica que en este proceso inicia en el siglo quinto y culmina en el siglo décimo quinto. La contemplación, fue el principal instrumento de relación social en esta etapa, que junto a una extensa clasificación de clases sociales y los convenios que abarca estas sobre el trabajo y la posesión de las tierras provocaron que el fenómeno llamado: sistema feudal; por su singularidad en la cerrazón, con unos ideales de autoayuda. Atraves del hecho subyace una estructura de poder de manera antipática: los señores feudatarios, el clero y el soberano. Cuando ocurrió la caída del Imperio Romano de Occidente, a la mitad de los años 400, por la inesperada entrada de las tropas germanas, da principio en el medio oriente un lapso de aproximadamente mil años denominado; Edad Media.

La civilización medieval se integró con componentes bárbaros, griegos, romanos y cristianos. Los germanos abstraen el poder político y militar, los cristianos son los sucesores de las instituciones romanas y hacen prevalecer sus ideas religiosas. En ese lapso de tiempo la religión cristiana se modifica en la visión social; su principio de igualdad entre los hombres concluye por desmembrar el régimen de esclavitud obligado por los antiguos imperios. Los siglos iniciales de la Edad Media exhiben una economía que se sustentó en la agricultura y en el lento pasar de las cosas.

Los feudos solamente producían para el autoconsumo la mayoría de las veces; había un mínimo o no se originaba comercio entre los feudos. El estar firmemente protegidos contra las incursiones hacía complicado comerciar los productos y las herramientas, así como el método de cultivo que eran rudimentarias. La Iglesia organizo las "cruzadas" a fin de rescatar los santos lugares, cuando toda Europa

Mediterránea, Francia y Europa Central habían aceptado las formas del feudalismo. Esto vigorizó fundamentalmente el comercio. Así, las cruzadas que aguantaron un objetivo religioso consiguieron en lo económico una consecuencia muy importante ya que, al abrirse a variadas regiones, los pobladores de los feudos alcanzaron a crear otras formas de trabajo, productos, mercados y nuevas ideas. En pocas palabras aparece un pujante comercio exterior, a la vez que los señores feudales conducían perdiendo su tradicional control en la producción y en sus esclavos.

En el ciclo feudal la idea de capital se asocia únicamente con los bienes materiales, había nula o poca potencia de obtener créditos, ya que se examinaba el pago de intereses como usura, es más, en algún tiempo fueron ilegales los préstamos y perseguidos quienes los practicaran. Esto según los estudios de la economía retrasó o al menos impidió el crecimiento económico del mundo Occidental bajo la institución feudal. En esta época surgieron diferentes formas de moneda: tabaco, papel, metal, piedras preciosas y otras. En los siglos XIII y XIV hay alzamientos de los trabajadores del campo en los debilitados feudos lo cual dio lugar a la aparición de espacios para hombres que deseaban ser libres, consagrados a la artesanía, el comercio y a las pequeñas industrias. A estos nuevos asentamientos humanos se les denomina "Burgos" (Colonia, Salzburgo, Londres, Florencia) que posteriormente se transformaron en ciudades.

La fundación de sociedades mercantiles empezó en Roma, en el cual existía una sociedad civil primitiva, que marchaba a través de actividades económicas lucrativas, tanto por cuestiones religiosas como familiares. Con el paso del tiempo, este sistema dio paso a la estructura que conocemos hoy en día.

En el periodo de Justiniano, que reinó de 527 a 565, la ley romana observaba una serie de entidades corporativas con los llamados universitas, corpus o colegios. Estas incorporaban asociaciones privadas, grupos políticos y gremios de artesanos o comerciantes.

Dichos organismos mantenían el derecho de poseer propiedades y hacer contratos, recibir regalos y legados, demandar y ser demandados, y efectuar actos legales a través de sus representantes.

La premisa sociedad mercantil más antigua del mundo, la comunidad minera Stora Kopparberg en Suecia, recibió el permiso del rey Magnus Eriksson en 1347.

El apogeo del negocio como consecuencia de las cruzadas, a la vez, persuadió la aparición de las grandes ciudades mediterráneas donde se permutaban objetos y especias originarias de oriente. Estos acontecimientos dieron origen a una nueva clase social integrada por los comerciantes.

El comercio en esta época se transformó en una actividad pujante que rebasó al derecho romano. El derecho romano fue formalista y normalizaba actos aislados, y por esta causa fue delimitado para dar solución a los problemas que se encontraron en el comercio medieval, pues la actividad comercial consiguió tal desarrollo que en un mismo día se efectuaban múltiples operaciones entre personas provenientes de distintos lugares.

Conveniente a la falta de un marco jurídico adecuado para solucionar los conflictos procedentes del ejercicio del comercio, los comerciantes medievales se coordinaron en gremios concorde a su industria. Los sindicatos pronunciaban sus estatutos teniendo como base los usos que regulaban su actividad. Para la solución de los problemas se instituyeron tribunales que atribuían dichos estatutos. El derecho mercantil surgió justamente en este momento histórico, pues las normas consuetudinarias de los gremios condujeron un sistema de normas diferenciadas que ajustaban específicamente la actividad de los comerciantes.

Las reglas de los gremios en un inicio únicamente eran aplicables a sus miembros; esta disposición se modificó conforme el comercio evolucionó. El comercio se perfeccionó a tal grado que las relaciones comerciales no sólo sujetaban lugar entre los comerciantes de distintos gremios sino igualmente entre comerciantes y no comerciantes. Esta situación ocasionó que se adicionara la aplicación de los estatutos y los tribunales ampliaran su jurisdicción aún a personas que no se dedicaban al comercio profesionalmente sino habían entrado en una relación jurídica con un comerciante. Para finales de la Edad Media, concorde se fue fortaleciendo el poder del rey, se implantó como requisito la aprobación real para otorgarle validez a los estatutos de los gremios.

El mercantilismo

El mercantilismo inicia en Europa a mediados del siglo XV y persiste hasta el siglo XVIII. Más que una escuela económica era una línea de desarrollo de los nacientes países-Estado: Inglaterra, Francia, Italia, Holanda y otros más, que tratando de pluralizar exhiben los siguientes rasgos:

- Exportar más de lo que se importa. Esto respalda balanzas comerciales favorables: el Estado debe vender a otras economías suficiente más de la cantidad que compra, lo que accede al primero un fortalecimiento constante.
- Colocaron en el centro de la atención la creencia de que la verdadera riqueza estaba en el almacenamiento de metales preciosos, cuanto más abarcara el Estado lo haría más poderoso, esta era una idea bullonista, que incentivaba a los países a conquistar nuevos territorios que tuvieran yacimientos minerales, principalmente oro y plata.
- El proteccionismo es otra de la peculiaridad principal del mercantilismo, estaban seguros que la única manera de ganar en el mercado exterior era poseer una industria interna sólida y un comercio áspero hacia fuera; para ello era imprescindible poner barreras a las mercancías procedentes de otros países.
- El poblacionismo era sustancial fomentarlo; esta idea domino en virtud de que creían que un Estado era más venturoso y rico en cuanto más población tenía.

En esencia esta serie de medidas de política económica pretende el fortalecimiento del Estado sobre cualquier otro interés. El Estado estaba formado por el soberano y sostenido por la estructura religiosa, que, a pesar, de sus ideas eran sobrepasadas por la nueva sociedad, el poder clerical constantemente tuvo la cabida de colocarse al lado de la corona e intervenir en asuntos trascendentales.

La insuficiencia del mercantilismo se da finales del siglo XVII, oportuno a que el avance del capitalismo encuentre nuevas formas de ampliar la productividad y, por ende, la producción, integrando máquinas en los procesos productivos.

Después de todo aplazaron un par de intentos la conjugación comercial en 1673 y 1681

(Ordenanzas de Luis XIV y Ordenanzas del comercio), el primer código estructurado fue la primera ley que regula el comercio francés, así mismo integraba parte de las leyes de Napoleón. La ley de negocios altero el derecho mercantil, que hasta la fecha se basaba en el sujeto de comercio, situando como centro del derecho comercial al acto mercantil. El suceso de dicho código se amplió a todos los países de tradición romanista, como Italia, Sicilia, España, Portugal, Países Bajos, Argentina, Chile y México, entre otros.

Las fundamentales características del Código Galo —y en general del sistema codificado del derecho mercantil—, son en primer lugar, entender toda la materia mercantil existente, en segundo lugar, y en forma muy relevante, porque vario el sistema subjetivo y profesional de los comerciantes, mientras prevalecía, por el sistema objetivo. En tercer lugar, por lo general los principales contratos mercantiles (compraventa, depósito, transporte, seguro), como efectos de comercio, o sea los títulos valor o títulos de crédito, y los tres tipos tradicionales de las sociedades mercantiles:

- Sociedad colectiva.
 - Sociedades en comandita.
 - Sociedad anónima (a las que a términos del siglo se agregaría la S. de R. L.).
- En cuarto lugar, por ajustar en sendos libros, la quiebra y el derecho marítimo; e igualmente porque adjuntaba disposiciones procesales aplicables a juicios mercantiles.

Fisiocracia

Nace en Francia en el siglo XVIII como resultado a las prácticas mercantilistas y etimológicamente significa: el poder de la naturaleza. Los fisiócratas son los pioneros en creer en las ventajas de la libertad económica. La excelente economía no requiere de reglamentaciones o imposiciones arbitrarias del Estado, sino más bien, es necesario la libertad de acción de los individuos y ceder el curso de las cosas a un orden natural espontáneo.

Capitalismo

La percepción generosa es simultaneo del crecimiento antepasado de la plutocracia empresarial en Gran Bretaña a finales del año 1700 y a principios del siguiente; se soporta en acceder a la independencia de construir y de escoger y respetar el método originario que tiene la fragancia del trabajo austero. Mas adelante, algunos de las opiniones destacadas de un par de sus mayores exponentes: Adam Smith y David Ricardo.

Adam Smith

Segmentaremos en tres partes sus postulados más relevantes que plantea en su libro "Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones":

1.-Individualismo: Conforme con Smith, lo antecedente es el elemento para un sistema económico que desea acrecentar: el pertinaz comportamiento humano por el interés personal, examina que si se canalizan toda la atención personal individual en grupo aparecerá el verdadero interés de la sociedad.

2.-Plena libertad económica (mano invisible). La economía como actividad humana posee sus propias leyes naturales, que deben retirarse en libertad, para que logre sus máximos niveles. En la economía hay fuerzas que se componen de manera natural: por un lado, los productores y vendedores fabrican una muy importante y, por el otro, los compradores o consumidores moldean la contraparte. Si se deja en autonomía estas fuerzas de modo natural alcanzarán acuerdos de producción, compra, precios y, por consiguiente, entrarán en ecuanimidad de estabilidad de convivencia. La producción de un bien o servicio tendrá inclinaciones, exigencias o indiferencias, según sea el caso que la sociedad lo necesite o no. Como derivación, el sistema económico si se abastece de entera libertad, genera un instrumento de auto-regulación, como si una "mano invisible" la guiara. Por lo tanto, no necesita una solicitud reguladora. En pocas palabras Smith propone de facto: la no intervención del Estado en el nuevo sistema económico.

División del trabajo. La minuciosa observación de Smith en algunas fábricas de alfileres de su natal Kilkardi, Escocia, le posibilito sacar deducciones sobre la

consideración de separar un proceso productivo en partes, donde era suma importancia especializar a un obrero en cada una de ellas, lo que aprobaba aumentar la cantidad de bienes producidos y la producción media por obrero (hoy denominada productividad).

David Ricardo

Ricardo postuló, que el precio de un bien está diagnosticado por la cantidad de trabajo que se necesitó para producirlo. Esto es, el valor de la mercancía se aumenta cuando eleva el trabajo que se requiere para elaborarla y reduce su valor cuando cuesta menos trabajo para producirla; sin dejar de distinguir que los beneficios del capital se detectan incluidos en el precio de la mercancía

Declaro su postura y la del gobierno británico acerca del librecambismo en el comercio internacional. En una duración donde los cereales aumentaban de precio en Inglaterra, por las altas rentas de las tierras que sólo protegían a sus propietarios, Ricardo se profirió por la eliminación de aranceles para alcanzar productos económicos en otros países lo que obstruía el incremento de los salarios internos y esto causaba un mejor crecimiento económico. Con lo anterior Ricardo rediseño la política económica británica sentando las bases de una nueva división internacional del trabajo; puesto que su país sería impeler para que fuera un espacio de producción manufacturera que, con principal valor agregado, modificar por alimentos y materias primas que se elaboraban en otras regiones del mundo, asegurando con ello excedentes para la economía británica. (Sanchez, 2014)

Contexto

Las grandes entes y compañías manufactureras con capital local (GGE) tienen una fuerte colocación en la economía de los países del continente americano a finales de los noventa. esta situación ha sido la conclusión de transformaciones desarrolladas en el marco de los cambios estructurales ocurridos en las prosperidad nacional e internacional en los años ochenta y que ha realizado la GGE, en conjunto con las sucursales de sociedades multinacionales, y que tengan las sociedades empresariales más colosales y dinámicas que

realizan en el área de transformación de la zona.

Esta preponderancia se ha fortalecido después de que se ha privatizado la mayor parte de empresas del estado, contemporáneamente las pequeñas empresas siguen batallando para poder actualizarse y crecer. La perspectiva de competencia de los grandes grupos se encuentra en transformación y, pese a su resistencia, desafía peligros provenientes de cualidades profundas de los mismos grupos, en peculiar su reducido tamaño en comparación al de sus adversarios internacionales y su situación en sectores tecnológicamente maduros y de menor dinamismo relativo en el mercado mundial.

En los remotos tres lustros se han elaborados extraordinarios transiciones en los países industrializados, en las regiones el crecimiento y en la economía terrestre. Adentro de la pluralidad que deduce aquel cuadrante, sobresalen cuatro principales fluctuaciones asociadas entre sí que son los que más sobresalen para entender las crisis que enfrentan los grandes grupos empresariales.

Primeramente, las nuevas tecnologías orientadas a procesar la información, a las comunicaciones y al transporte. Ello ha tenido gran impacto en la reducción de los costos variables, de forma significativa.

El segundo aspecto es la nueva forma de concebir la realidad, es decir la desregularización de ciertos actos, el libre mercado, y el nuevo marco institucional sobre el cual se realiza la nueva revolución tecnológica.

En tercer lugar, se enfocó el crecimiento en países en desarrollo, como es el caso de Asia del este. Esto obligo a los grandes grupos empresariales a tomar nuevas posturas, adoptar nuevas formas de organización, a reinventar nuevos procesos, a innovar, a adoptar nuevas y sofisticadas herramientas tecnológicas para poder competir y abarcar mercados tan competitivos, también siguieron el paradigma de Japón, en un sentido de industria y adaptabilidad tecnológica e innovativa.

Por último, en cuarto lugar, se cambiaron cualitativamente las interconexiones entre las economías nacionales, la economía internacional y la economía transnacional, que conformaban la estructura de la economía mundial en la posguerra.

Así, se han instituido nuevas afinaciones que pueden ser distinguidas como una globalización productiva, comercial y financiera. Organizaciones y entidades mexicanas comienzan a regirse por nuevos reglamentos y complicados escenarios de competitividad. Todas las grandes empresas tienen la tendencia a escalar a empresas globales, pues comprenden que vivimos en un mundo globalizado, y de esa forma podrán tener escala global. De igual manera convergen con las nuevas disposiciones para poder tener presencia en todo el planeta y de esa forma abarcar más mercado en comparación con empresas nacionales, esto como consecuencia de los grandes cambios, tanto industriales como comerciales a raíz de los cambios en las reformas estructurales de sus países.

En su avance, fueron mostrando las economías de la zona aumentos no estables tanto de adentro como de fuera, lo que conlleva a situaciones de frenar y arrancar, esto referente a su crecimiento. En aquel escenario, las grandes empresas locales atendiendo nuevas formas de desarrollo económico bajo el contexto económico mundial, la búsqueda de nuevos mercados internos, de tamaños moderados pero que tuvieran altos estándares de calidad.

Las grandes entidades emplearon entonces la incorporación vertical y la conglomeración como enfoque de crecimiento, lo que originó a la variedad de sus inversiones en diversos sectores económicos, adjuntando la banca, en el entorno de un incremento de concentración del apoyo estatal y del poder económico en su favor. La integración vertical les permitió hacer frente a problemas de mercados inexistentes o incompletos, en especial en materia de proveedores y subcontratación, los que eran individualmente graves en países poco desarrollados

y cerrados a la oferta externa.

Las agrupaciones en vertical, así como la unión facilitaron la creación de grandes grupos empresariales (holding), esto facultó el desarrollo y acomodo de manera interna ciertos activos específicos (trabajo especializado, por ejemplo), disminuyeron gastos de traslado, dividiendo los riesgos que conlleva los escenarios macroeconómicos complicados, y se beneficiaron de las garantías que ofrecía el mercado. Aprovechar las economías a escala y de fácil acceso o área en el ramo de activos no divisibles, como las grandes gerencias, el gobierno corporativo y las nuevas tecnologías, mantuvo las ventajas que tenían los grandes grupos, les permitió detectar las amenazas y fallas y eliminarlas.

La reunión de los elementos mencionados nos ayuda a comprender el fenómeno de América latina, así como entender el fenómeno de desarrollo de otras regiones, lo que más ha facilitado que se sostengan y sigan creciendo los grandes grupos es diversificar. En cambio, el progreso a partir de integración vertical y conglomeración terminó encontrándose con los límites dominantes por la dimensión del mercado interno y llevó a una diversificación de las inversiones sumamente débil.

Los grandes grupos empresariales utilizaron los efectos del modelo de sustituciones de importaciones, para beneficiarse de la industria estatal, así que junto a las demás grandes empresas, así como las transnacionales crearon grandes estructuras.

Al exterior de ese exclusivo segmento de empresas (Holding) existían pequeñas entidades económicas que poco favorecían al producto interno bruto, más sin embargo eran una gran fuente de empleos. Durante los años ochenta los países de Latinoamérica, llegaron a niveles muy altos de desajuste en la actividad productiva y que tuvieron que tomar nuevas medidas, pero ahora tomando la variable de la globalización.

Después de muchos años de que se inició la reforma estructural, los GGE continúan

como protagonistas importantes en el aspecto económico de las naciones de la zona. En su mayoría ocupan lugares importantes en el contexto empresarial de sus naciones, sin embargo, en un escenario de la macroeconomía e institucionalidad, radicalmente diferente a cuando comenzaron y haber sufrido un importante cambio en sus estructuras corporativas, estrategias y clases de desarrollo en base o relacionado a los años ochenta.

Los grandes grupos empresariales, los más importantes y significativos de América Latina se crearon en la era de la sustitución de importaciones, aunque algunos se formaron a inicios de siglo durante la revolución industrial de los países más desarrollados (Bavaria en la República de Colombia y la Compañía de Cervecerías Unidas en el gran país de Chile, Bunge y Born en República de Argentina, Alpargatas en Argentina y Brasil, el núcleo del Grupo Monterrey en la República de México, entre otros). El gran desarrollo de los Holding, el gran inicio que tuvieron fue gracias al modelo de sustitución de importaciones, de esa forma lograron tener una posición importante en las economías (como ejemplo, en Brasil Votorantim, en la República de Argentina Acindar o la Holding de Acero del Pacífico del país de Chile), aunque eventualmente, todas han realizado significativas o significativos cambios para mantener su estatus. El comienzo de los Holding se ha fundamentado en tres aspectos. Los dos más importantes son la dirección empresarial orientada a la explotación de los recursos naturales (como ejemplo, Bunge y Born caminando desde el comercio de los cereales a la industria de alimentos) y el desarrollo por lograr alianzas entre grandes empresas, logrando sinergia entre ellas (como ejemplo, Grupo Monterrey que paso de producir cerveza a la fabricación de los envases de vidrio, cartón y demás empaques). Una tercera, menos común pero igual de importante es la base fundamental de los grupos que se orientan a la parte financiera, por lo que, en lugar de crear nuevas empresas, absorben empresas ya constituidas. (Garrido, 1998)

México

La formación de la directriz económica de los gigantes Holding industriales privados nacionales. Ha sido un proceso difícil y de altas y bajas.

En primera instancia se debe, para la mayor parte de estas empresas que ahora poseen ese lugar, ese liderazgo es resultado de un cambio absoluto en base a la circunstancia de daño que poseían en 1983 como consecuencia de la devaluación y escenarios adversos que padeció la nación a partir del ejercicio pasado.

Por otro lado, la dirección de empresarios mexicana en la década de los noventa no quiere decir solo restituir las posiciones del poder financiero de los empresarios privados que estaban antes de la depresión. Si no, la reestructuración del actual líder empresarial, esto sostiene proponer un nuevo perfil financiero, en el que participaran todos los grupos empresariales, los surgidos después de los años ochenta y los que ya estaban. Puede defenderse que este novedoso perfil se detalla como una consecuencia evolutiva de las planeaciones de las grandes empresas industriales para competir en sus economías normales, en el contexto reglamentario y situaciones financieras dadas.

De tal manera, las importantes modificaciones que se han realizado en las situaciones financieras en México originan que ese resultado no sea completo. Por otro lado, se modificaron los mecanismos de especialización industrial y del negocio externo, mediante el entendimiento de un seguimiento enfocada mente más dirigido al contexto internacional, con una moneda superficialmente superior de la exportación manufacturera. Por consiguiente, en el año 1983 el Gobierno ha puesto en marcha una secuencia de modificaciones constitucionales de estructura, cambiando gradualmente las normas y términos de ejecución de la conglomeración económica, así como la jerarquía de mercado y las variantes de competitividad anticipadas a la crisis de 1982. Ósea, la estructuración del actual líder se originó en un entorno económico y de normas públicas variantes, donde originalmente los actos mercantiles y de gobierno se ejecutaron, de tal manera los escenarios, en el contexto de un ampliado ente entre la segmentación internacional y el nacional.

La jerarquía de los grandes grupos empresariales se ejecutó a través una sucesión acatada por la interrelación mediante tres gigantes elementos que trabajaron sobre las condiciones actuales anterior la crisis económica 1982, ocasión donde se originó esa transmutación.

La primera opción fue la diversidad de actos originadas por el gobierno en 1983, y fundamentalmente a partir de 1986, fueron aplicadas planeaciones de variación radical que alteraron estructuralmente el contexto financiero y la organización de las economías para innovar novedosas opciones generadas por competitividad; en este espacio se incluirá en las reglas ya sea por la vía directa o indirecta modificando la estructura de posesión de riqueza en la nación y promocionaron la solidificación del liderazgo de las Holding.

Otra cosa importante han sido las modificaciones en el área de industrialización y mercante exterior de la rama manufacturera, que estas modificaron la significación referente de los diferentes giros de la industria, como de las conexiones de jerarquía entre ellas y su aportación en el comercio exterior. Esta variante en la constante productiva es de suma importancia para llegar a la cima de los grandes grupos empresariales de tal manera que se es afectada en donde desarrollan sus estrategias sectoriales e identifica el liderazgo sobre los demás de la economía nacional.

Por último, otra vertiente son las estratégicas de las GEI, en donde puede apreciarse algunas similitudes generales, sin embargo, se originaron estrategias específicas de acuerdo a los sectores donde se elaboran y se analizaron cualidades de cada sociedad y Holding de los que forman parte.

En general, estas situaciones hacen referencia a un mismo problema, se declaró en 1983 que tenía que generar una nueva orden económica ante el cansancio de la jerarquía ordinaria al finalizar la guerra y del mandato financiero relacionado al mismo.

Esto define que los grandes grupos empresariales han desempeñado un maravilloso trabajo, incluso en la post crisis de 1994, pero también mostraron una deficiencia de poder para mover la economía del país y en específico para determinar a favor de las actividades restantes en las empresas del país y así crear un “círculo virtuoso” de desarrollo financiero. (Garrido, 1998)

Esto se debe a los sectores de la economía, que las distribuyen entre los cinco

países más gigantes de América Latina e informaron un aumento de sus ingresos del 45,9 por ciento en 2012. Esto es algo nuevo de administración empresarial que, por su cambio frecuente, afirmamos será adoptada por todos los gigantes jugadores de la zona en los años siguientes si quieren ser efectivamente mundiales.

El ejercicio anterior fueron 11 holdings en la lista, con ingresos por US\$122.130 millones que simbolizan el 4,6 por ciento de los casi US\$2,7 billones de ingresos totales de las entidades económicas no financieras más gigantes de la zona. En 2011 hubo ocho, que enajenaron US\$83.700 millones, el 3,4 por ciento del total de las 500 de Latin Trade. Pero el aumento de vértigo del holding no es cosa de un ejercicio, sino más bien la creación de una moda, ya que es la herramienta perfecta para fijar el desarrollo de los grupos, para simplificar sus opciones de compras o ventas de empresas y para mantener la cultura corporativa. Son el paso subsecuente de las organizaciones familiares que se están convirtiendo en jugadores globales. (Ramirez, 2013)

Conclusión

Para llegar a lo que hoy en día se percibe como Holding, se tuvo que transitar por una serie de modelos, estructuras y figuras económicas a través de la línea del tiempo, ya que sus inicios más remotos son las primeras formas de organización; los clanes, las familias, la comunidad primitiva, etc. A lo largo de las fases de la historia (Edad antigua, edad media, edad moderna y edad contemporánea) se fueron promoviendo varias formas y modelos de producción, así como la figura de intercambiar los bienes y servicios, pasando por el esclavismo, el feudalismo y hasta llegar al mercantilismo, es en este último cuando surge los antecedentes más exactos debido a que aparece el concepto más primitivo de empresa y comienzan las primeras regulaciones al comercio, por ultimo llegamos a la edad contemporánea, donde emerge el capitalismo y con ello organizaciones más sofisticadas, las empresas padecen grandes alteraciones en cuanto a la organización y a partir de ahí aparecen varias figuras jurídicas; las sociedades mercantiles comienzan a fusionarse, a escindirse y es entonces cuando surgen los

grandes corporativos, las grandes empresas, los grupos empresariales, es decir los Holding.

Si bien es cierto que hoy en día, los Holding son modelos económicos complicados, también lo es que, son los que más riqueza generan, no solo a sus accionistas sino a las naciones. Empresa que no está destinada a pertenecer a un Holding, le será difícil competir en los grandes mercados y expandirse a niveles globales.

CAPITULO II MARCO TEORICO Y ESTADO DEL ARTE

MARCO TEORICO

Concepto de Holding

Conjunto de personas morales organizadas bajo esquemas de participación directa o indirecta del capital social, en las que una misma sociedad mantiene el control de dichas personas morales. (Cruz, 2019)

Un holding es una sociedad que posee la mayoría de las acciones y lleva la administración de un conjunto de empresas. Esta estructura está formada por una sociedad controladora (holding) y un grupo de empresas dependientes de ella (controladas). (Ríos, 2018)

El holding no es mas que un conjunto de entidades económicas en donde se suscita una entidad dominante y una o más organizaciones subordinadas a ella. La definición se origina del infinitivo inglés to hold que, según la enciclopedia de la Universidad de Oxford dice, entre otras variantes, poseer. Así, la entidad fundamental tiene el control de las subordinadas, que poseen personalidad jurídica propia pero no de toma de decisiones. (Santos, 2017)

Un grupo es la “reunión en una unidad económica de dos o más sociedades”, o “una pluralidad de entidades jurídicamente independientes, sometidas a un poder único”

Se le llama grupo de sociedades al conjunto constituido por varias sociedades, conservando cada una su existencia propia, pero unidas entre ellas por diversos lazos, en virtud de las cuales, una de ellas denominada sociedad matriz, que mantiene a las otras bajo su dependencia, ejerce un control sobre el conjunto y hace prevalecer la unidad de decisión, es decir, es una unidad económica conformada por varias sociedades que son independientes entre sí, pero sometidas todas, a un control unitario que determina las directrices de todas y cada una de las sociedades que forman el grupo económico. Deben estar presentes tanto el control o subordinación, como la unidad de propósito y dirección para darle existencia al grupo empresarial y es oportuno decir que, cada sociedad perteneciente al grupo

conserva su singularidad, individualidad, autonomía e independencia societaria, es decir, en ningún momento, con la creación o conformación del grupo empresarial se está dando origen a una nueva figura autónoma e individual, y mucho menos a un nuevo ente con personalidad jurídica. (Fuentes, 2009)

Sinónimos: Grupo societario, grupo de sociedades, grupo empresarial, konzern, group o corporación.

Elementos esenciales para la existencia del Holding

1. Subordinación, Dependencia o Control societario: De acuerdo con las Normas de Información Financieras (NIF) una entidad económica controla a otra (participada) si, y sólo si, mantiene todo lo siguiente:

a) Poder sobre la participada, para dirigir sus actividades relevantes; Un inversionista tiene poder sobre una participada cuando posee derechos que le otorgan la capacidad presente de dirigir sus actividades relevantes; es decir, las actividades que afectan de forma significativa los rendimientos de la participada, las cuales usualmente son las relativas a establecer las políticas estratégicas, operativas y financieras.

El poder sobre la participada surge de derechos. En ocasiones, la evaluación de la existencia de poder es sencilla, como cuando se obtiene de forma directa y únicamente de los derechos de voto concedidos por instrumentos que por sustancia económica son de capital, tales como las acciones, y el poder puede evaluarse mediante la consideración de los derechos de voto procedentes de la posesión de dichos instrumentos.

b) Exposición o derecho, a rendimientos variables procedentes de su involucramiento en la participada; Un accionista está facultado, o posee beneficio, a utilidades provenientes de su participación en la participada ya que tales utilidades pueden variar como resultado del desenvolvimiento de la participada. Las utilidades del accionista pueden ser óptimas, escasas o ambas.

c) Relación entre control y utilidades; es decir, capacidad presente de utilizar

su poder sobre la participada para afectar el monto de los rendimientos que le corresponden como inversionista; Un inversionista controla a una participada, si además de tener poder sobre ella y exposición o derecho a los rendimientos variables procedentes de su involucramiento en la participada, también tiene la capacidad de usar su poder para afectar el rendimiento de la participada como consecuencia de dicho involucramiento. (IMCP, 2019)

El control es la situación en la que una entidad económica tiene la capacidad de ejercer una influencia dominante sobre una o varias unidades económicas, de tal manera que dicha influencia puede formar y ejecutar la voluntad decisiva de las sociedades sometidas al control, o dominadas. Para la existencia de un vínculo de dependencia es decisivo que la empresa dominante disponga de medios que le permitan someter a la empresa dependiente a su voluntad, e imponérsela

2.- Unidad de propósito y dirección: Supone el gobierno del grupo empresarial por parte de la controlante, sociedad cabeza de grupo o sociedad holding, que es quien asigna las directrices y lineamientos que deben seguir todas y cada una de las sociedades pertenecientes al grupo, siempre en pro de buscar el beneficio grupal, sin embargo, se debe actuar sin afectar la ejecución del objeto social y la actividad comercial de las sociedades de forma individual y autónoma.

Consiste este elemento en que la sociedad cabeza de grupo, controlante o sociedad holding determina los fines del grupo influyendo notablemente en los fines de las compañías controladas, la sociedad Holding solo se debe limitar a fijar los lineamientos, directrices y procedimientos que deban seguir para el bienestar del grupo.

La unidad de propósito y dirección busca gestar un solo camino y que todas las sociedades se manejen como una sola empresa y así lograr un fin único, que es el bienestar grupal y obtener el mayor número de beneficios, pero siempre marchando al mismo compás, bajo esa sola dirección unificada que la tiene la sociedad cabeza de grupo. (Fuentes, 2009)

Estructura de un Holding

Esta estructura está formada por dos elementos, el primer elemento se encuentra una sociedad controladora (sociedad holding) y en el segundo elemento un grupo de empresas dependientes de ella, llamadas subsidiarias.

1.- Controladora, integradora o Sociedad Holding:

Definición Financiera: Es una entidad que controla a una o más participadas llamadas subsidiarias. Entiéndase que existe control cuando una entidad tiene poder sobre otra en la que participa (subsidiaria) para dirigir sus actividades relevantes; está expuesta o tiene derecho, a rendimientos variables procedentes de esa participación y tiene la capacidad presente de afectar esos rendimientos a través de su poder sobre la participada. (IMCP, 2019)

Definición Jurídica mexicana (Fiscal): Se consideran sociedades integradoras las que reúnan los siguientes requisitos:

- Que se trate de una sociedad residente en México.
- Que sea propietaria de más del 80% de las acciones con derecho a voto de otra u otras sociedades integradas, inclusive cuando dicha propiedad se tenga por conducto de otras sociedades que a su vez sean integradas de la misma sociedad integradora.
- Que en ningún caso más del 80% de sus acciones con derecho a voto sean propiedad de otra u otras sociedades, salvo que dichas sociedades sean residentes en algún país con el que se tenga acuerdo amplio de intercambio de información. Para estos efectos, no se computarán las acciones que se coloquen entre el gran público inversionista (UNIÓN, 2019).

Desde el punto de vista Mercantil, Sociedad Holding es una entidad comercial controladora de la mayor parte de las inversiones de entidades mercantiles y transformadoras que tienen en común una cosa, el formar parte de un conjunto de empresas, aunque en lo individual pueden tener otra actividad económica, con apoyo mutuo, que ejerce control no exclusivamente jurídico y financiero,

sino operacional y financieramente, entrega fondos de todas sus subsidiarias, los reparten entre las mismas acorde al mejor interés a corto, mediano y largo plazo del grupo que lidera Cuyo objetivo es la obtención y reinversión de utilidades.

La Sociedad Holding o tenedora se origina con el fin de lograr el control de otras entidades, ya sea consiguiendo una mayor parte de acciones o contraer el número de "acciones preferenciales" necesaria para lograr la mayoría de votación en su poder; percibiendo en cambio los inversionistas de las empresas tradicionales porciones de la Sociedad Tenedora.

Las Sociedades subsidiarias o Controladas: según las Normas de Información Financiera, la subsidiaria es una corporación que es controlada por otra entidad; la subsidiaria puede tener una forma jurídica semejante o diferente a la de la controladora; por ejemplo, puede ser una sociedad anónima, una sociedad civil, un fideicomiso, una asociación, incluso una entidad estructurada, etcétera.

Cada sociedad perteneciente al grupo conserva su peculiaridad, individualidad, autonomía y autodeterminación societaria. Las subordinadas no siempre deben estar predestinadas a realizar cada cosa metódica por su cabeza de grupo, sino más bien deben estar programadas y encaminadas en cuanto a la toma de decisiones que, si bien son para su aprovechamiento, constantemente deben estar dirigidas a seguir el mismo camino por el que va toda la empresa. (Fuentes, 2009)

Las entidades controladas son subsidiarias de la controladora, y le “contribuyen”, por decirlo así, sus rendimientos o pérdidas, con las cuales se manifiesta el resultado consolidado.

Las subsidiarias a su vez pueden tener inversiones invariables en otras entidades económicas, según el control que desempeñen sobre sus participadas se les nombrara de la siguiente forma:

- Asociada: Se da cuando una corporación en la cual otra organización tiene acciones en permanencia y ejerce sobre ella, autoridad significativa; la asociada tiene personalidad jurídica igual o diferente de la tenedora; por

ejemplo, podría constituirse como sociedad cooperativa, una asociación civil, un fideicomiso, una asociación o una entidad estructurada.

Las controladoras pueden tener inversiones inalterables en otras entidades sin ejercer control absoluto, esto se reconocerá como un negocio conjunto, este es un tipo de convenio con dominio conjunto mediante el cual, las partes que tienen control conjunto del acuerdo tienen derecho a participar en los activos netos (es decir, capital contable) concerniente al acuerdo; el negocio conjunto puede tener una forma jurídica similar o diferente a la de la tenedora; por ejemplo, puede ser una sociedad anónima, una sociedad civil, un fideicomiso, una asociación o una entidad estructurada

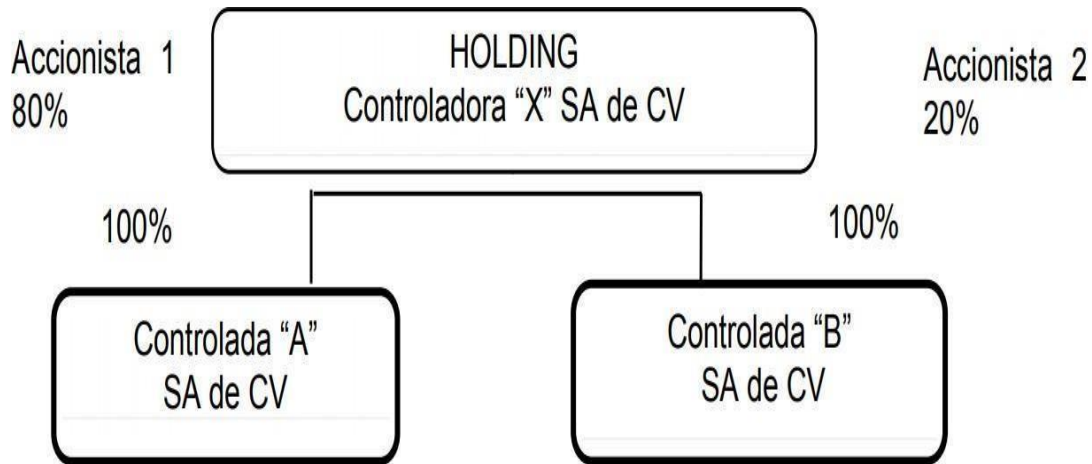


Figura 1: Esquema de una Holding: En la ilustración de la forma del Holding se visualiza la Controladora con un par de controladas en directo para dar el ejemplo, basta con una entidad controlada y no existe algún límite respecto al máximo incluso podrían ser en dos niveles es decir encargadas como controladas de forma indirecta con la condicionante que ejerza control sobre sus subsidiarias.

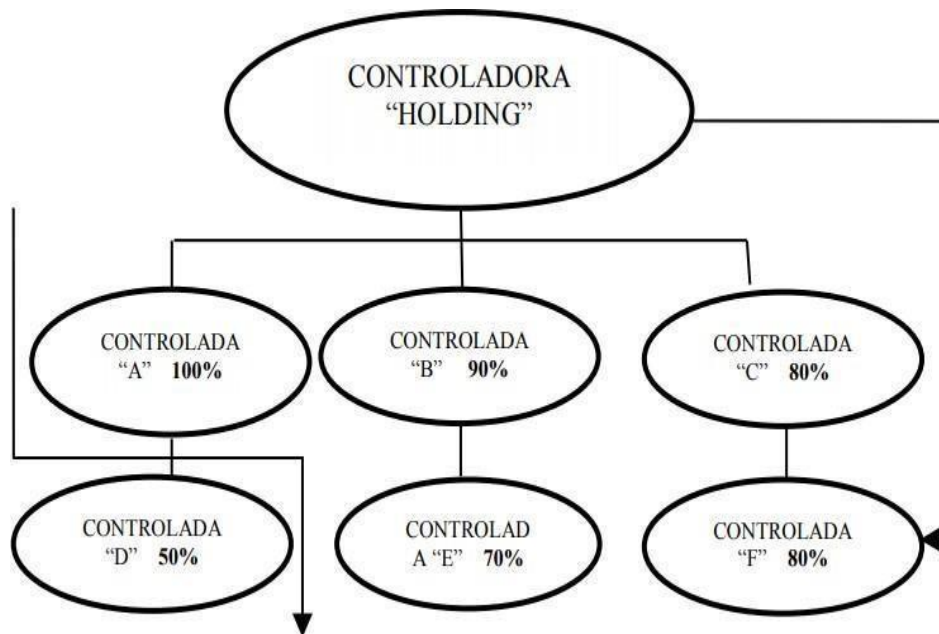


Figura 2. Holding Con Dos Niveles de Subsidiarias: En la ilustración se muestra una “Holding” con dos niveles de subsidiarias, las cuales son directa o indirectamente controladas, siempre que tenga más del 50% de participación accionaria es decir que la controladora sea dueña de más del 50% de las subsidiarias. Como se observa la empresa del segundo nivel que tiene 50% o menos no puede ser supervisadas indirectamente por una Controladora u “Holding”, mientras que las dos siguientes del segundo nivel si son indirectamente controladas por ser poseídas en más del 50% de la controladora u “Holding”. (Sandoval, 2013)

Tipos de Holding según su Integración

Horizontal: Son aquellos en lo que los que las sociedades económicas que lo constituyen tienen el mismo giro de actividad económica.

Vertical: Son aquellos en lo que los que las corporaciones económicas que lo incorporan tienen diferente giro de actividad económica o diferentes partes del proceso productivo.

ESTADO DEL ARTE

El autor de esta investigación se puso como meta indagar en la literatura existente los más recientes análisis, proyectos de investigación o artículos semejantes o relacionados que permitan componer una base firme para el desarrollo del presente proyecto de investigación, de tal manera que las conclusiones y resultados obtenidos al final sean oportunos, posibilitando la generación de conocimientos y valor agregado para los interesados.

El primero de los documentos hallados, titulado Las (sic) "Holdings" o Compañías Tenedoras por Enrique Pardo Del Alcázar, establece una atrayente aportación al dilema de análisis de las "holding companies", ya que, debido a sus distintivas cualidades de administración y funcionamiento, las "holding companies" que en su apariencia específicamente financiera son aprobadas casi sin reservas, han sido objeto de acaloradas controversias desde un primo jurídico.

Pardo del Alcázar ha orientado debidamente ambos extremos del problema, desarrollándolo con la hondura y transparencia que dan el sólido conocimiento de la materia analizada.

Un segundo estudio descubierto, titulado "Derecho de sociedades, derecho común y responsabilidad de la sociedad holding" elaborado por Pablo Andrés Córdoba Acosta, atestigua que es imprescindible que la sociedad líder de grupo garantice durante la actividad de la unión deliberadamente y rumbo encima de sus ligadas fractura, por acto u descuido, conveniencia merecedora de protección así como de accionistas minoritarios, los responsables sociales y los receptores comunes, lo que conlleva aceptar que, atrás de todo ente jurídico hay personas que por no aceptar el dominio del mismo interés de la figura jurídica respectivamente no podrían ser favorecidos con la pluralidad parcial o con la irresponsabilidad de sus hecho u omisiones, evidentemente siendo ecuánime para no difundir los resultados emitidos para esta situación y así puedan disminuir el peligro de las propias entidades de capital.

Un tercer análisis de investigación, es un artículo titulado “La holding estrategia fiscal para las empresas familiares” elaborado por la Dra. Rosa Hilda Hernández Sandoval, investigadora de la Universidad Autónoma de Coahuila en el año 2011 plantea edificar una entidad Holding con el fin de recabar estímulos fiscales sin caer en delitos o problemas legales , asegura que esta disyuntiva permite inspeccionar desde la cima de las otras entidades subsidiarias que han sido creadas y que acceden a las demás empresas llamadas controladas poder aceptar a algunos aprovechamientos fiscales, como son las pérdidas registradas en una empresa entre las utilidades de otra entidad que se encuentre conformada en el grupo, es decir: con la convicción de contar con un resultado fiscal consolidado y realizar en una declaración fiscal una base solididad de información conjunta de todas las empresas que integran el conglomerado empresarial.

Otro artículo encontrado que fundamenta la investigación es el titulado “The impact of business group diversification on emerging market multinationals: Evidence from Latin America” elaborado por Armando Borda Reyes, profesor de la Universidad de Negocios y Administración de Florida en 2012, traducido, este artículo inspecciona los aprovechamientos de la diversificación del grupo empresarial en la correspondencia alcance-rendimiento, afirma que cambia según el nivel de desarrollo de la red de las filiales y la región de la maniobra de la empresa principal. Propone que la diversificación del grupo empresarial tiene la competencia de originar valor en la internacionalización. Sin embargo, los aprovechamientos de la diversificación del grupo empresarial están conectados a la ubicación dentro de la región (América), pero no están ligados con el nivel de desarrollo de la meta países. Un cuarto artículo, titulado “Los grupos económicos y su impacto en la economía” por Wilson Paul Falen Lara Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas y Ciencias Económicas de la UIGV en 2017 ratifica los grupos económicos expresan su poder empresarial, cooperando en la consulta del Gobierno de turno, respecto del

desarrollo de elaboración de políticas económicas, lobbies ante el Congreso y el Poder Ejecutivo, los recursos financieros de campañas político partidarias y su habilidad de negociación, como resultado de la movilidad internacional de la inversión y el capital.

Una quinta investigación, es una Tesis publicada por el Instituto Politécnico Nacional titulada “Empresas Holding para la protección del patrimonio del empresario” afirma que el resguardo del patrimonio empresarial en estos tiempos es crucial y de suma importancia, ya que cualquiera de los socios además de estar pendientes en saber en dónde va a invertir, en mercados más inequívocos, les cautiva el saber cómo respaldar esas inversiones, es por ello que esta figura es altamente recomendada, ya que da una mayor seguridad al mismo, además de crear una sucesión de servicios completos o de elaborar un producto desde su etapa de producción hasta finalizar llegar al consumidor final, elaborando una estructura sólida de marca siempre cuidando o protegiendo la legalidad y el recaer en supuestos de monopolio, ya que existen leyes que prohíben este tipo de métodos en nuestro país, también afirma que la figura jurídica Holding aunque lleva tiempo de emplearse, su auge en la actualidad esta principalmente inspirado por la globalización y el crecimiento apresurado de las operaciones realizadas en el extranjero; su principal atractivo estriba en el resguardo de los bienes patrimoniales de los que están dotados las empresas; ya que cuando se logra la verdadera incorporación se asegura la perseverancia del negocio, aunado a un protocolo familiar, ese patrimonio continuara por generaciones. Sin embargo, son procedimientos que en nuestro país no están reglamentados jurídicamente, pero existen y se aplican a libre albedrío de las partes. Razón que puede ser tanto provechoso como contraproducente. En México se puede descender en el caso de Monopolio, abuso ilegal, que no se respetan y/o mantienen derechos inherentes y no se dividan personalidades jurídicas o patrimonios. Por lo que debemos de estar debidamente informados para todo lo que conlleva esta figura jurídica. Si bien es cierto que el favoritismo del mercado y las cargas impositivas a las empresas, obligan a los socios a determinar alternativas diferentes de control y salvaguardar su patrimonio e inversiones, componer estrategias y soluciones empresariales; no debemos dejar de lado algunas que ya

existen y que además brindan las soluciones que los socios necesitan y que traen beneficios al socio que figuras típicas que acogen las empresas, que además de todo el fisco ya tiene completamente reguladas como la S.A. o la S. de R.L., por mencionar algunas y que si examinamos más a fondo como lo vimos en el tema podemos adoptar la Holding y sus beneficios absorbiendo sus ventajas y perfeccionar sus desventajas con otras alternativas ya que además de las opciones que nos ofrece podemos optimizar en el camino haciendo un Holding a prueba de balas.

Por último, otro proyecto de investigación llamado “Las empresas holding como tenedoras de acciones para la protección patrimonial”, es una tesis publicada por el Instituto Politécnico Nacional, e informa lo siguiente: Las Holding surgieron a finales del siglo XIX, debido a que se buscaba una mejor forma de redimir los bienes y servicios imprescindible para una sociedad en crecimiento, originando con ello una variación en la forma en la que se debe de mover en los mercados. En México la presencia de las Holding en los últimos años se hizo más sobresaliente debido a la apertura comercial que se dio a principios de los noventa, dando paso con ello a una nueva existencia en la forma de hacer negocios en el país. El aumento de la participación de las Holding en los mercados trajo consigo una reforma en diversos ámbitos, lo que ha provocado un nuevo panorama en cuanto a la regulación tanto a nivel nacional como internacional, con lo que se dio paso a la innovación de nuevas instituciones que regulan esta materia.

En la actualidad la mayoría de las holding son líderes en los giros donde se desempeñan, ya que tienen un gran alcance para el desarrollo de la economía nacional. Con la creación de las empresas Holding, los empresarios vigorizan su estructura financiera, económica y administrativa con la constitución de una empresa Holding, ya que ofrece estabilidad patrimonial de las empresas subsidiarias creadas por la matriz. Con una empresa Holding, se llega a una mejor concentración de las funciones de la alta Dirección, con ello se alcanza un mejor control de la toma de decisiones, obteniendo como resultado los mejores rendimientos económicos y desempeño de su personal.

Las Empresas Holding actualmente no tienen una figura jurídica definida, sólo es una táctica financiera creada, su constitución es el de una Sociedad Anónima, sin

en cambio, es imprescindible la creación de un marco regulatorio adecuado para que puedan desarrollarse con una mejor inspección y vigilancia, buscando siempre el amparo de los derechos tanto de sus clientes, como de los participantes del mercado en el que se desenvuelven, eludiendo en todo momento la concentración de capital y su impacto en diversos ámbitos.

VENTAJAS Y BENEFICIOS JURÍDICOS, ADMINISTRATIVOS, CONTABLES Y FINANCIEROS DE LAS HOLDING

Diversificación de riesgos (Beneficios legales):

El Holding a diferencia de sus integradas, no cuenta con personalidad jurídica en cambio poseen la facultad incondicional para elegir opciones de las otras entidades y, por ello, no tiene obligaciones jurídicas en conjunto, aunque tenga la capacidad para disponer el porvenir de dichas entidades regidas ante su poder o su mandato, aprovechando demasiado dos fundamentales creencias de la justicia de agrupaciones tradicionales: la figura legal o el cometido encargo, de acuerdo a ello cada una de las unidades de la sociedad de clase sujeta su autoridad con motivo de consideración, jamás es viable disponer que respondan dichos inversionistas, en peculiar a la agrupación líder de sector, durante las responsabilidades que explícitamente consiste en las personas que integran dicho modo industrial.

El grupo societario no tiene responsabilidad referente a las acciones de las entidades controladas, aun cuando sea del holding haya ejecutado la elección, es decir, que se favorece de los elementos jurídicos u obligación para contestar (ACOSTA, 2006)

Este tipo de sistema de negocio facilita, diversificar riesgos, debido a que se puede separar cada una de las actividades en las filiales, dividiendo unas de otras, con el fin de que los efectos adversos de una no afecten a otra. (Gallego, 2016)

A este respecto, existe quien introduce los activos fijos en la sociedad matriz, salvaguardarlos para cualquier responsabilidad jurídica (tanto de carácter

laboral, comercial o financiera) que se puede suscitar en algunas de las compañías filiales.

No involucrar bienes importantes en empresas con alto riesgo.

A través de esta figura, se puede programar la transmisión y distribución del patrimonio, limitar el riesgo que conlleva el patrimonio de la persona física. El Holding aprovecha la entidad empresarial corporativa en la planeación fiscal y patrimonial del accionista. (Villalobos, 2009)

Gestión centralizada:

Una gestión unificada y controlada de las diferentes empresas, debido a que al poseer la mayoría de las acciones de las sociedades filiales será la sociedad holding quien determine los nombres de los administradores de éstas, y ante ella será que tengan que garantizar de su gestión.

De esta manera, los administradores de la entidad holding (podría ser un consejo administrativo conformado por representantes del grupo), estarán notificados de manera pronta de la proveniente de los actos realizados por las empresas filiales. Es esta circunstancia es la entidad Holding la que establece el consejo (consejo de administración, administradores mancomunados, solidarios o administrador único) de las entidades en las que tiene la mayoría de acciones.

La sociedad holding concentra las funciones de alta dirección y descentraliza la autoridad y las funciones operativas, determina mejor la planeación estratégica a corto plazo, mediano y largo plazo. Sustenta la unidad económica unida, permite diligenciar de manera más rápida en un sector de comercio, permite la planificación así como la gestión de las partes administradas de las reglas ordenadas de la organización todo lo anterior a través de diversos planteamientos que se ejecutan bajo el sistema o dependencia de una corporación matriz o círculo líder de sector.

Facilidades para obtener capitales:

En los grandes centros financieros, las empresas pequeñas, en realidad no tienen participación, como consecuencia, se impiden en obtener los capitales que hace falta para su crecimiento y desarrollo y en el escenario de reunirlos, tendrían un alto costo de financiamiento, grandes tasas de interés y grandes erogaciones generales para lograr el préstamo por la carencia de las imprescindibles vinculaciones, sin embargo corresponde a una Holding Company, descubrirá muy fácilmente el efectivo necesario con un rédito.

De la Economía política es un fundamento elemental, que la tasa de financiamiento fluctúa en base a la confianza y estabilidad del deudor, por lo que este fundamento se aplica de forma general, en todos los lugares y en todos los momentos.

Perfecciona el aprovechamiento de la asignación de recursos que suministra el apoyo financiero recíproco entre todas las empresas, extrae del máximo rendimiento de la inversión mediante el logro de la óptima rentabilidad del capital en cada una de las empresas del grupo empresarial, mejora de bienes, la entidad los reparte y encamina para las controladas.

Recabar sinergias en la gestión de la cartera de negocios, previniendo el coste de acudir a los mercados financieros para proveer de fondos a los negocios deficitarios, información financiera consolidada.

Una organización con sobrantes económicos considerables o se encuentra en un rango con pocas oportunidades de extendimiento capaz de indagar, referente a la investigación no vinculada, facilidades de inversión que aumente el rendimiento general.

Racionalización de producción:

Las entidades Holding podrían administrar mejor su operación, escenario que facilita simplificar sus gastos de fabricación, o de los trabajos servidos. De estos los factores más saltantes son:

- a) Coordinar sus departamentos de adquisiciones, las contraerán en cantidades

superiores a las que pueden realizarlo las empresas independientemente, obteniendo, en consecuencia, beneficios en precios, pocas dificultades y en lo global mejores tasas de interés por el gran volumen de compras para incentivar a los proveedores. A su vez, y es normal referente al sector de empresa, para la Holding Company posean las cosas que requiera determinada de empresas dependientes a otra conciernen a su misma organización, con los beneficios subsecuentes para todos, pues, en la presuposición de carestía de la materia necesaria, se tendrá que dar la priorización para la empresa que competa a la misma agrupación, por motivos de propia conformidad que son evidentes; y en el escenario de sobre abasto, o sea el opuesto del ejemplo antes planteado, se dará nuevamente el mismo evento pero en sentido opuesto.

- b) Las oportunidades que se suscitan para las Holding para acondicionar una gran área de administración de lo producido y el esfuerzo que participa en la operación de todas las demás entidades del grupo. Estas áreas tienen una gran competitividad y son fundamentales para todos los giros económicos, pues mientras en la manufactura se pueden tener avances tecnológicos conjuntos, la entidad Holding de empresas mercantiles o trabajos para proporcionar a el área jurídica, área contable, área de ventas, área de compras, la recapitulación de información, sus órganos de consultoría y finanzas con especialidad y gran competencia. Todo en conjunto, hablando de los servicios se podrían vender, cantidades que a empresas tradicionales les resultaría muy difícil pagar. En cambio, el Holding puede hacerle frente a este tipo de operaciones y de alta competencia y eficiencia, beneficios que se otorgaran a todas las empresas del grupo.
- c) El control del trabajo en las diferentes entidades asociadas otorga los resultados siguientes; bajos costos, producción efectiva, haciendo efectivo el fundamento: "Máximo rendimiento con mínimo esfuerzo"

El holding, suministra beneficios en objeto de conocimiento de la eficiencia como de jerarquías de la entidad, así como disminución de peligro y de división de competencia. De tal manera, que cada sociedad se agrupaba a la organización de entidades en su oficio de razón comunal determinado por alguna organización economía, que a su vez se podría ejecutar en una parte de la elaboración parecidas a las de la otra empresa, dicho caso, hace referencia a una mejor organización o subalterno que generalmente se presenta en la mayoría de sus partes de manera directamente o alternamente de la entidad controladora, la cual podría ser una suposición de dicha acción.

La diversidad de actividades y las diferentes localizaciones y particularidades de cada entidad, lograran la unión y hacer un frente fuerte contra las circunstancias adversas, el Holding puede eliminar la especulación, ya que rige toda una cadena de servicios, de esta porfa no se afecta a la sociedad ni a las empresas, establecen precios justos y ellos los rigen. La capacidad de información que mantiene los Holding logra que puedan tener mejores decisiones para realizar operaciones bursátiles. De esta forma podrán salir beneficiados de los cambios bruscos en las variaciones de las cotizaciones,

Mejores condiciones de trabajo:

Las entidades de gran volumen de operaciones dan servicios de mayor calidad, salarios más competentes, tareas realizadas con mayor higiene y medidas de seguridad, almacenes para abastecer a precios de costo, organización de asociaciones con fines sociales y de asistencia, etc., etc., todo esto sólo es factible dentro de las grandes empresas, de grandes recursos y numeroso personal.

Por otra parte, no hay que olvidar que la Holding Company da a sus servidores en sus colocaciones un elemento nada despreciable: la estabilidad y permanencia de la colocación. (ALCAZAR, 1999)

Beneficios mercantiles:

Genera una imagen de consistencia y logra una verdadera institucionalización. Esto permite poseer una visión estratégica del grupo y aumentar la captación de negocio. También proporciona una imagen corporativa sólida, lo que prioriza el trato con proveedores y clientes y esto facilita la expansión y diversificación mediante la creación de nuevas sociedades.

Beneficios Fiscales:

Posibilidad de reinvertir los excedentes de una sociedad en otra del mismo grupo, mediante la repartición de dividendos al holding, sin tener que efectuar retención.

Enajenación de acciones a costo fiscal entre las sociedades pertenecientes a un mismo grupo.

Establecer que las sociedades que conforman un grupo específico decreten y paguen de forma diferida a 3 años, un porcentaje del impuesto sobre la renta (ISR) que les corresponda.

Adecuada planeación corporativa y fiscal en función a los lineamientos que establece la Ley del Impuesto Sobre la Renta y demás ordenamientos correlativos

La sociedad integradora sumará los resultados fiscales y restará las pérdidas fiscales (sin actualización) de las sociedades integradas e integradora obtener un resultado fiscal integrado y así obtener el ISR anual. (SAT, 2019).

PROBLEMAS Y DIFICULTADES A LOS QUE SE ENFRENTARÍAN LAS PYMES PRE, DURANTE Y POST A LA INSTAURACIÓN DE UN HOLDING EN MÉXICO

Durante la instauración del Holding no todos son aprovechamientos para la entidad económica. Debido a la diversidad de opiniones y criterios, no todas las empresas asociadas pueden estar de acuerdo en puntos específicos.. Los siguientes son las principales dificultades que se suscitan durante la instauración del Holding:

Antes de la creación del Holding:

Concentrar a las entidades económicas indicadas y convencerlas de participar en la estructura Holding

Realizar un análisis o estudio de la estructura financiera y patrimonial de cada participada

Desembolsar gigantescas cantidades de efectivo para pagar los honorarios de los profesionistas financieros y jurídicos para que realicen la planeación de la estructura Holding.

Unificar opiniones y votos para restablecer un único centro de control Durante de la creación del Holding:

El principal impedimento es el obstáculo para dirigir coordinadamente todo el grupo de empresas, sin que se tengan contratiempos de tipo operacional o fiscal, ya que desde un punto de vista organizativo, puede ocurrir que exista una falta de comunicación entre las empresas del grupo, lo que puede producir duplicidad de tareas, falta de acuerdos y ello conlleva a una ineficiencia en los flujos de información, de los recursos y lo más problemático, producir una rivalidad interna que dificulte implantar una cultura organizativa común.

Después de la creación del Holding:

Una de las principales dificultades que enfrentan las sociedades participes de un Holding, cuando recién se estableció éste, es la pérdida de la identidad corporativa ya que la autenticidad corporativa se puede diluir al tratarse de una estructura empresarial complicada.

La empresa crece en diversas áreas relacionadas con la actividad de la sociedad matriz, pero se corre el riesgo de que se convierta en un monopolio y controle el mercado.

Se desaprovecha el trato directo con los clientes, a veces, en entidades económicas tradicionales o planeaciones propias que proporciona un vínculo directo con los clientes, puede ser erróneo edificar un Holding. A últimas cuentas, en cualquier conglomerado de sociedades no es posible el trato directo con los clientes. (Consultoría, 2017).

PROCEDIMIENTO JURÍDICO, ADMINISTRATIVO Y CONTABLE QUE SE DEBE SEGUIR PARA CREAR UN HOLDING EN MÉXICO

Evaluación de la situación

La creación de una sociedad holding se realiza mediante la integración, a una sociedad de nueva constitución, de las participaciones sociales de las que sean titulares los miembros de las diferentes empresas que se concentrarán en ella. De esta manera, los miembros desisten de ser socios de las sociedades individuales, para ser socios exclusivamente de la sociedad holding.

La jerarquía de una sociedad configura a la organización o la variación de una organización o de las personas o accionistas, la entidad que mayormente tiene la facultad responsiva de la empresa, ya sea civil o mercantil sin embargo a este suceso se le conoce como clasificación de sociedades, pero realidad empresarial lo denomina como reorganización corporativa.

Más adelante, se darán a conocer algunos puntos referentes a los elementos y maneras de lograrse de manera exitosa.

Atender las causas que origina crear la estructura del Holding

Algunos de los problemas que originan reorganización, se deriva de la libertad económica (inicio del mercado), las reglas de las organizaciones empresariales para innovar una competitividad (mejorar fortalezas; mejor organización y control; innovar o buscar opciones; adquirir activos necesarios ;modificar los puntos clave ,integración o salida de nuevos socios; la aceptación de tecnología para crear servicios o bienes que sean más aceptables al público (integrar nuevas inversiones

o entes comerciales); no caer en la ruina (venta de activos; financiamiento; cambio de valores; disminución de erogaciones; productos financieros de costos); de tal manera, utilizar los beneficios fiscales, jurídicos , tecnológicos etc.

La jerarquización de entidades, no debe ser desde un punto de vista jurídico, como ejercicio económico para que exista el negocio o de modificaciones que su función es conjuntar acciones legales, operativas y financieras, con un proceso de maniobra, eficiencia, que modifican primordial, persistente permanente de la continuidad de su proceso, para así tener una eficaz organización de los fines requeridos, para así tener una mejor reputación social una buena organización y así sacar aprovechamiento de estas virtudes competitivas en donde se ve involucrado el derecho societario, laboral entre otros, con el fin de que las entidades sigan vigentes y se eleve las ganancias y utilidades el cual tiene como objetivo una modificación económica a la empresa para llegar a un satisfactorio resultado sin que existe una modificación o suspensión del negocio , así como a veces crear una nueva empresa con los antecedentes pasados pero cuidando los derechos de los accionistas de cada empresa.

Entre algunos instrumentos para llevar a fin la reorganización se tomaron en cuenta las características como es la administración la toma de decisiones, aspectos fiscales, el personal de las entidades; algunos elementos legales, la integración de las herramientas tecnológicas clientes nuevos productos innovadores para la competencia o la modificación de los productos ya establecidos la estadía de los socios. Al no considerar los aspectos antes mencionados podría provocar que se efectúan malos entendidos, y esto crear problemas para la entidad.

La reorganización podría darse en el contexto externo de la entidad, quiere decir en las juntas o separación de negocios, se finiquitan o se innova, o de manera confidencial en la empresa: como es la entrada o salida de un nuevo accionista.

En la primera situación se origina lo que es la fusión o escisión de entidades en sus diversas versiones, otra gran relevancia es la aportación de capital o acciones que son avaladas por los derechos sociales, referente a distintas situaciones legales.

Ocasionalmente la reestructuración de una entidad se origina una secuencia de acontecimientos legales y financieros que estos generan dificultades como las siguientes:

- Es replanteados los objetivos, de la entidad;
- Es ajustado los activos del negocio;
- Modifica la organización legal, así como la organización administrativa, y tener nuevas responsabilidades de las personas involucradas.
- Conmuta a la estimación de la sociedad
- Reglas de cómo elaborar los temas fiscales en los softwares contables y elaborar estados financieros de las entidades entre otras cosas.

Algunas opciones de porque la reorganización puede salir mal es porque fueron diseñadas para fines financieros y no con un objeto estratégico; se realizó una modificación considerada extensa y profunda en su jerarquización o cambios, estas no fueron pertinentes si no que fueron examinadas y ejecutadas por el mismo personal sin tener la experiencia al tema , así como involucrarse como un negocio familiar o seguir con ese mismo formato la falta de disposición critica del

Personal que toma las decisiones de la ejecución, por lo que pocos negocios logran el fin de reestructurarse exitosamente.

Discrepancias entre disposiciones mercantiles y tributarias

Los expertos que intervienen en jerarquía de societarias normalmente tienen un amplio conocimiento del marco normativo aplicable al caso, pero en los temas de legales mercantiles y temas fiscales, podría haber más diferencias que semejanzas sin embargo a veces se torna difícil la organización, así como ocasionalmente se adquieren riesgos que no siempre son bien evaluados por la administración.

Referente a lo mencionado la legislación mercantil no ha ido actualizándose al mismo tiempo que las entidades y los encargados no han homologado las necesidades y actualizar las disposiciones.

Prueba de ello es el Código de Comercio perteneciente al siglo XIX (1889) y la LGSM de 1934 y, por el contrario, las normas tributarias sustantivas que se actualizan constantemente.

La dificultad de esta separación no ha sido desconocida por los órganos jurisdiccionales. Sin embargo, los tribunales que dieron solución a los problemas de los negocios reestructurados, en la mayoría de las situaciones comentarios innovadores por decir de alguna manera, también como ejecutar una organización a favor de la administración y darle importancia a la recaudación de impuestos, así como realizar investigaciones de las diferentes formas jurídicas e interpretarlas para así tener un mejor panorama en materia internacional.

La investigación de algunas reestructura de las entidades bajo las normas

tributarias y olvidan tomar a consideración las formas legales utilizadas en la adaptación de la organización que es trabajado por la administración por falta de información de negocio, aunque a veces algunos contribuyentes limitan esta jerarquía.

La jerarquía de entidades en los aspectos fiscales es considerada como enajenamiento de acciones en un concepto de “contraprestación”, para una agrupación de ya constituidos y con los elementos necesarios en caso de no ser ejecutadas traería gastos inesperados, de tal manera que es necesario tener en cuenta la información necesaria. (Peón, 2017)

La creación de un Holding se realiza de la siguiente forma según su ámbito:

Administrativo:

1.- Se gestiona el proyecto:

La gestión de proyectos es la esfera de gestión que cubre las etapas de las actividades de producción en las que la creación del holding se desempeña como un complejo único de eventos específicos interconectados con ciertos requisitos de términos, presupuesto y características del resultado esperado.

Etapas:

Determinación de los objetivos del holding

Establecimiento de las etapas de realización del proyecto

Selección de criterios para atraer a los participantes de la asociación empresarial

En su caso, establecimiento de los volúmenes y fuentes de financiación necesarios

Determinación de los términos de realización del proyecto, compilación del plan de desempeño; compilación de la hoja de costos y el presupuesto del proyecto,

determinación de los posibles riesgos a tener en cuenta en el futuro

Provisión de delegación de funciones y autoridades

Desempeño del control sobre la realización del proyecto

Es de suma importancia la formación de un centro de control armonizado capaz de realizar trabajos para la gestión de las actividades del proyecto. Este centro puede indagar todo el proceso y controlarlo, así como realizar colaboración de coordinación entre los participantes de la asociación. Es importante no complicar este centro de control, por lo que es necesario garantizar una cooperación lineal en la estructura. De lo contrario, esto puede dirigir al crecimiento de los costos de transacción, la falta de coordinación dentro del centro de control y la reducción del efecto sinérgico de la realización de la asociación. Además de la persona responsable de los proyectos, el centro de control debe contar con representantes de cada empresa que participen en asociaciones. Por lo tanto, se establece un equipo de especialistas que trabajan en el proyecto a nivel lineal. Entienden la estrategia general y los objetivos de las actividades del proyecto, así como los detalles de las actividades de los miembros separados. Esto estimulará la estructuración y planificación del trabajo.



Figura 3. Modelo de asociación orientada a proyectos: La delegación de funciones y responsabilidades debe confiarse al gerente del centro de control. (Veis, 2017)

Jurídico:

1.- Nacimiento de una nueva sociedad mercantil:

Se crea ante fedatario público una sociedad mercantil, que tenga únicamente como objeto de la sociedad: la posesión, obtenida de cualquier forma legal, de cualquier tipo de inversiones (Bonos, partes sociales, acciones, etc.) de las entidades económicas, el adiestramiento en subordinación a la gerencia y gestión de sociedades, la prestación de servicios de asesoramiento y consultoría en temas jurídicos, financieros o de gestión de proyectos. Asesoría en temas fiscales, mercantiles, de contratos, en temas de administración, etc.

El objeto social podrá efectuarse por la Sociedad de forma directa o indirecta, incluso mediante la titularidad de acciones o participaciones en Sociedades con objeto idéntico, análogo o parecido.

2.- Agrupar y estructurar a las subsidiarias o controladas a través de las siguientes figuras jurídicas:

Fusión: De la lectura de los preceptos 223 y 224 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, se deduce que, como regla general, la fusión de sociedades respecto de terceros extraños a las mismas, surtirá efectos legales, tres meses después de que se hubiere realizado su inscripción en el Registro Público de Comercio, debiendo publicarse en el Diario Oficial de la Federación del domicilio de las sociedades que hayan de fusionarse; asimismo se encargara de publicar el último balance y la forma en que se extinguirá el pasivo contraído por las empresas fusionadas. En segundo término, el artículo 225 de dicho ordenamiento, establece las excepciones a esa regla general, al disponer que la fusión tendrá lugar y surtirá efectos al realizarse su registro:

- a) Si se pactare el pago de todas las deudas de las sociedades que pretendan fusionarse;
- b) Si se conforma el depósito de su importe en una institución de crédito; e) O

constare el consentimiento de todos los acreedores, tales distinciones a la regla ponen de manifiesto que la intención del legislador fue la de garantizar de algún modo el cumplimiento de las obligaciones contraídas por las empresas fusionadas antes de concretarse esa modalidad de absorción. Ahora bien, atendiendo a la naturaleza jurídica de la fusión de sociedades y al tratamiento establecido por su propia legislación, en los artículos antes referidos y según los comentarios doctrinarios de diversos tratadistas en materia mercantil, los acuerdos de deliberación y resolución de tal fenómeno de absorción de sociedades, sólo pueden ser tomados por las sociedades interesadas en que se produzca esa nueva figura, pues únicamente a ellas concierne resolver sin necesidad de requerir del consentimiento de los acreedores, dado que eso se haría necesario, sólo en el caso de que no se eligiera por cualquiera de los dos primeros supuestos que establece el numeral 225 de la ley en cita. (GARGOLLO, 2015)

Escisión:

La escisión de las sociedades participantes en el Holding, deberán acatar lo que establece el artículo de la Ley General de Sociedades Mercantiles 228 Bis vigente, que a la letra dispone lo siguiente:

- I.- Sólo podrá acordarse por resolución de la asamblea de accionistas o socios u órgano equivalente, por la mayoría exigida para la modificación del contrato social;
- II.-** Las acciones o partes sociales de la sociedad que se escinda deberán estar totalmente pagadas;
- III.-** Cada uno de los socios de la sociedad escidente tendrá inicialmente una proporción del capital social de las escindidas, igual a la de que sea titular en la escidente;
- IV.-** La resolución que apruebe la escisión deberá contener:
 - a)** La descripción de la forma, plazos y mecanismos en que los diversos conceptos de activo, pasivo y capital social serán transferidos;

b) La descripción de las partes del activo, del pasivo y del capital social que correspondan a cada sociedad escindida, y en su caso a la escidente, con detalle suficiente para permitir la identificación de éstas;

c) Los estados financieros de la sociedad escidente, que abarquen por lo menos las operaciones realizadas durante el último ejercicio social, debidamente dictaminados por auditor externo. Corresponderá a los administradores de la escidente, informar a la asamblea sobre las operaciones que se realicen hasta que la escisión surta plenos efectos legales;

d) La determinación de las obligaciones que por virtud de la escisión asuma cada sociedad escindida. Si una sociedad escindida incumpliera alguna de las obligaciones asumidas por ella en virtud de la escisión, responderán solidariamente ante los acreedores que no hayan dado su consentimiento expreso, la o las demás sociedades escindidas, durante un plazo de tres años contado a partir de la última de las publicaciones a que se refiere la fracción V, hasta por el importe del activo neto que les haya sido atribuido en la escisión a cada una de ellas; si la escidente no hubiere dejado de existir, ésta responderá por la totalidad de la obligación; y

e) Los proyectos de estatutos de las sociedades escindidas.

V. La resolución de escisión deberá protocolizarse ante fedatario público e inscribirse en el Registro Público de Comercio. Asimismo, deberá publicarse en el sistema electrónico establecido por la Secretaría de Economía, un extracto de dicha resolución que contenga, por lo menos, la síntesis de la información a que se refieren los incisos a) y d) de la fracción IV de este artículo, indicando claramente que el texto completo se encuentra a disposición de socios y acreedores en el domicilio social de la sociedad durante un plazo de cuarenta y cinco días naturales contados a partir de que se hubieren efectuado la inscripción y la publicación;

VI.- Durante el plazo señalado, cualquier socio o grupo de socios que representen por lo menos el veinte por ciento del capital social o acreedor que tenga interés jurídico, podrá oponerse judicialmente a la escisión, la que se suspenderá hasta que cause ejecutoria la sentencia que declara que la oposición es infundada, se dicte resolución que tenga por terminado el procedimiento sin que hubiere

procedido la oposición o se llegue a convenio, siempre y cuando quien se oponga diere fianza bastante para responder de los daños y perjuicios que pudieren causarse a la sociedad con la suspensión;

VII.- Cumplidos los requisitos y transcurrido el plazo a que se refiere la fracción V, sin que se haya presentado oposición, la escisión surtirá plenos efectos; para la constitución de las nuevas sociedades, bastará la protocolización de sus estatutos y su inscripción en el Registro Público de Comercio;

VIII.- Los accionistas o socios que voten en contra de la resolución de escisión gozarán del derecho a separarse de la sociedad, aplicándose en lo conducente lo previsto en el artículo 206 de esta ley;

IX.- Cuando la escisión traiga aparejada la extinción de la escidente, una vez que surta efectos la escisión se deberá solicitar del Registro Público de Comercio la cancelación de la inscripción del contrato social;

X.- No se aplicará a las sociedades escindidas lo previsto en el artículo 141 de esta ley.

Por otro lado, si en base a la premisa de la escisión se traspasan activos inmuebles y/o derechos reales sobre ellos, se deberá asentar en el acta y cada inmueble se registrará en el Registro Público de la Propiedad (Marquez, 1991)

Procedimiento fiscal

Pueden tributar bajo régimen Opcional para Grupos de Sociedades:

Este régimen se da con el objetivo de proporcionar transigencia operacional y dar situaciones fiscales adecuadas a las entidades económicas mexicanas con relación a empresas extranjeras, favoreciendo la discrepancia de una porción del ISR que se suscite por parte de las entidades que conforman el grupo.

Los beneficios mas importantes son los siguientes:

- Se difiere por 3 ejercicios el ISR
- Se lleva de forma individual y no colectiva la CUFIN

- Cada entidad presenta su declaración anual
- El procedimiento de cálculo es sencillo

Una sociedad integradora deberá cumplir con las siguientes responsabilidades:

- Manifestar las publicaciones de integración y desintegración de entidades integradas. Hay que tomar en cuenta que, si se presenta de forma extemporánea de los avisos de integración de sociedades incorporadas en el Régimen Opcional para Grupos de Sociedades, se da una penalización a la sociedad integradora.
- Para dejar de pertenecer al Régimen Opcional para Grupos de Sociedades presentar aviso.
- Hacer la declaración de pagos provisionales y definitivos, así como las anuales.
- Presentar el factor del resultado integrado.
- Cuando ya no se permanezca al régimen pagar el impuesto diferido.

Si se trata de una sociedad integrada, se deben validar las responsabilidades siguientes:

- Cuando ya no forma parte del régimen pagar el ISR diferido.
- Presentar de manera individual los pagos mensuales y la declaración anual.

Las siguientes obligaciones deben aplicarse tanto para sociedad integradora y sociedad integrada.

- Al presentar las declaraciones informativas, debe adjuntarse duplicado de las opiniones de terceros en área fiscal, que tengan efectos en el aumento de las pérdidas fiscales o en el resultado fiscal del ejercicio.
- Se debe reflejar todos los efectos de diferir el ISR en la CUFIN

Aspecto Financiero-Contable: Para atender este aspecto se deben aplicar las Normas de Información Financiera (NIF) siguientes:

Norma de Información Financiera B-7 ADQUISICIONES DE NEGOCIOS

Esta Norma de Información Financiera (NIF) tiene como objetivo establecer las normas para el reconocimiento inicial a la fecha de adquisición, de los activos netos que se adquieren en una adquisición de negocios, así como de la intervención no controladora y de otras partidas que pueden surgir en la misma, tales como el crédito mercantil y una compra a precio de ganga. Asimismo, establece las revelaciones necesarias cuando se efectúan adquisiciones de negocios.

Esta norma es utilizable a todas las entidades que realizan una adquisición de negocios, la cual ocurre cuando una entidad adquiere los activos netos o un grupo de activos y pasivos que constituyen un negocio, o obtienen las acciones ordinarias o partes sociales de otra entidad, obteniendo control de los mismos.

Las disposiciones de esta norma se aplican igualmente a las adquisiciones de negocios en las cuales, sin interesar si la contraprestación es pagada por la entidad adquirente en efectivo, otros activos, un negocio o acciones de una subsidiaria de la entidad, emisión de deuda o de instrumentos de capital, y si en el caso de entidades que se unen como grupo los propietarios de alguna de éstas retienen o reciben el control de la entidad unificada.

Las adquisiciones pueden darse cuando:

- a) Una entidad se convierte en subsidiaria de otra, aun cuando esto se haya dado poco a poco, a través de una compra en etapas,
- b) Dos o más entidades se unen o fusionan, siempre y cuando antes de la unión o fusión no hayan estado bajo control común,
- c) Una entidad transfiere activos netos (activos menos pasivos) o sus propietarios transfieren sus acciones ordinarias o partes sociales a otra, o una combinación de estas transacciones, y se hace el intercambio de un negocio por otro.

Cuando la entidad o las entidades adquiridas son, antes y después de la adquisición, controladas en última instancia por la misma entidad, dueño o dueños y el control no es temporal, se asume que son entidades bajo control común y no se considera que existe una adquisición bajo los términos de esta NIF. Las entidades que se unen pueden estar supervisadas por dueños que no tienen obligación de presentar estados financieros consolidados; por ejemplo: personas físicas en lugar de entidades o distintas controladoras. Por lo tanto, no es imprescindible que las entidades adquiridas y adquirentes estén incluidas en los mismos estados financieros consolidados para considerarse bajo control común.

Adquisición de un negocio

Esta NIF considera una adquisición de negocios como la transacción por medio de la cual una entidad adquiere, directa o indirectamente, el control de uno o más negocios. La adquisición indirecta ocurre cuando ésta se hace a través de una subsidiaria. Esto puede hacerse de distintas maneras, entre otras:

- a) transfiriendo efectivo, equivalentes de efectivo u otros activos (que pueden ser activos netos o sea un negocio,
- b) incurriendo en pasivos,
- c) emitiendo instrumentos del capital,
- d) una combinación de las anteriores, y
- e) adquiriendo el negocio por medio de un contrato, sin entregar una contraprestación.

Una adquisición puede organizarse de distintas maneras, en atención a consideraciones legales, fiscales o de otra índole, que pueden ser, entre otras:

- a) uno o más negocios pasan a ser subsidiarias de la adquirente o se fusionan legalmente en ésta,
- b) un negocio adquirido transfiere sus activos netos o los dueños transfieren su participación en el capital a una entidad adquirente,

c) todas las entidades transfieren sus activos netos o sus dueños transfieren su participación en el capital a una entidad que se crea específicamente para llevar a cabo la adquisición, y

d) un grupo de dueños de una de las entidades que se unen pasa a tomar control de la nueva entidad.

Norma de Información Financiera C-7 INVERSIONES EN ASOCIADAS, NEGOCIOS CONJUNTOS Y OTRAS INVERSIONES PERMANENTES

Esta Norma de Información Financiera (NIF) tiene como objetivo implantar las normas de valuación, presentación y revelación para el reconocimiento inicial y posterior en los estados financieros de una entidad, de sus inversiones en asociadas y en negocios conjuntos, así como de sus otras inversiones permanentes.

Para cumplir con el objetivo antes señalado, esta NIF dispone los criterios para identificar los casos en los que existe influencia significativa de una entidad sobre otra en la que mantiene una inversión (asociada). No obstante, los criterios para identificar si lo que existe es control conjunto y, consecuentemente, la inversión es un negocio conjunto, se tratan en la NIF C-21, Acuerdos con control conjunto.

La adquisición (inversión inicial) de una asociada o de un negocio conjunto debe distinguirse a su costo de adquisición; no obstante, debe tomarse en cuenta lo siguiente:

a) Cuando el costo de adquisición sea mayor que el valor razonable de los activos netos identificables de la asociada o negocio conjunto en la proporción en que participa la tenedora, dentro de la inversión permanente debe identificarse el valor razonable de dichos activos netos, y la diferencia de éste con el costo de adquisición debe determinarse como crédito mercantil. Para la determinación del valor razonable de los activos netos de la asociada o el negocio conjunto, deben seguirse los lineamientos establecidos en la NIF B-7, Adquisiciones de negocios, párrafos 30 al 54

b) Cuando el costo de adquisición sea menor que el valor razonable de los activos netos identificables de la asociada o negocio conjunto en la proporción en que

participa la tenedora, debe examinarse que el valor razonable de los activos netos de la asociada o del negocio conjunto es el mismo que su costo de adquisición.

Las inversiones que una tenedora hace en una asociada o en un negocio agrupado para constituirlo o como aportaciones de capital adicionales deben reconocerse al costo de adquisición; es decir, al importe invertido o aportado. En caso de que las inversiones o aportaciones se lleven a cabo en especie, éstas deberán reconocerse con base en el valor razonable de la inversión o aportación que fue negociado entre los propietarios o accionistas, a menos que sean consecuencia de la capitalización de una deuda, en cuyo caso, deben reconocerse por el monto capitalizado.

Tratamiento de operaciones intercompañías

Las operaciones intercompañías son aquéllas que llevan a cabo entre sí la tenedora y, en su caso, sus subsidiarias, con la asociada o el negocio conjunto. En la aplicación del método de participación, deben eliminarse de las utilidades o pérdidas integrales reconocidas en el valor de la inversión en la asociada o en el negocio conjunto, las ganancias o pérdidas originadas por las operaciones intercompañías del periodo y de periodos anteriores, que no se hayan devengado con terceros; esta eliminación debe hacerse en la proporción que le corresponda a la tenedora.

Las distribuciones de utilidades acumuladas de la asociada o del negocio conjunto, así como los reembolsos de capital efectuados por la asociada o el negocio conjunto a la tenedora deben reconocerse por la tenedora reduciendo el valor de su inversión permanente en la asociada o negocio conjunto.

En los casos en que la inversión en la asociada o negocio conjunto esté representada por acciones preferentes con derechos acumulativos, la tenedora debe confesar el importe de los dividendos atribuibles a tales acciones, como una disminución de la inversión permanente y una cuenta por cobrar, independientemente de que dichos dividendos se hayan decretado o no, siempre y cuando haya utilidades.

Norma de Información Financiera B-8 ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS
O COMBINADOS

El objetivo de esta Norma de Información Financiera (NIF) es establecer las normas para la elaboración, presentación y revelación de los estados financieros consolidados de una entidad controladora y sus subsidiarias.

Para cumplir el objetivo del párrafo anterior, esta NIF define el principio de control y lo establece como la base para requerir la consolidación de estados financieros de una controladora y sus subsidiarias.

Asimismo, esta NIF establece las bases para la preparación de los estados financieros combinados.

Las disposiciones de esta NIF son atribuibles a todas las entidades que emiten estados financieros en los términos establecidos por la NIF A-3, Necesidades de los usuarios y objetivos de los estados financieros, y que controlan a una o más subsidiarias, o, en su caso, que emiten estados financieros combinados.

La controladora, con exclusión de la opción que se establece en el párrafo 52.1, debe presentar sus inversiones en subsidiarias mediante la consolidación de sus estados financieros.

La consolidación de los estados financieros de una subsidiaria debe hacerse desde la fecha en que se obtiene el control de dicha subsidiaria y suspenderse a partir de la fecha en que se pierde el control.

La elaboración de los estados financieros consolidados debe incluir todos los estados financieros de las asociadas (Subsidiarias), no se puede excluir a alguna entidad económica del grupo por tener un giro económico diferente al de las demás.

La elaboración de los estados financieros consolidados debe realizarse tomando en cuenta la consistencia, es decir, todas las operaciones semejantes de las subsidiarias deben reflejarse de la misma manera.

Si una entidad perteneciente al Holding realiza su proceso contable con diferentes políticas contables, se debe revelar en los estados financieros, para no romper el postulado básico de la consistencia.

En el escenario de las entidades pertenecientes al grupo que realizan operaciones con moneda extranjera, estas deben valorar a la moneda nacional antes de la

elaboración de los estados financieros consolidados.

Para la consolidación de estados financieros, los estados financieros de las subsidiarias deben estar referidos a la misma fecha y al mismo periodo que los de la controladora; cuando dichas fechas o periodos sean diferentes, la subsidiaria debe elaborar, para efectos de la consolidación, estados financieros a la misma fecha y por el mismo periodo que los de la controladora, salvo que se considere impráctico hacerlo, en cuyo caso, se permite que los estados financieros de las subsidiarias sean a fechas diferentes, siempre y cuando:

- a) esa diferencia no sea mayor a tres meses y sea consistente de periodo a periodo;
- b) la extensión del periodo por el que se informa sea la misma que la de los estados financieros de la controladora; por ejemplo, doce meses.

Cuando la fecha y/o periodo de los estados financieros de una subsidiaria no concorde con los de la controladora, para efectos de la consolidación, los estados financieros de la subsidiaria deben ajustarse para reconocer y revelar las operaciones relevantes que hayan ocurrido en el periodo no coincidente.

En el caso de subsidiarias de creación o adquisición durante el periodo contable, o bien, en el caso de aquéllas que durante dicho periodo dejaron de ser subsidiarias, la consolidación sólo debe comprender operaciones por el periodo durante el cual fueron controladas por la controladora.

La participación de una controladora en una subsidiaria corresponde a la suma de los porcentajes de participación que la controladora tiene en esa subsidiaria en forma directa más los que tiene en forma indirecta a través de otras subsidiarias.

Los derechos de voto potenciales pueden auxiliar a la existencia de control sobre una subsidiaria; no obstante, en la determinación del porcentaje de participación en la subsidiaria para efectos de la consolidación, tanto de la participación controladora como de la no controladora, no deben examinarse dichos derechos de voto

potenciales; es decir, únicamente deben tomarse en cuenta las participaciones en la propiedad existentes, sin considerar el posible ejercicio o conversión de derechos de voto potenciales y otros instrumentos financieros derivados, a menos que se esté en el supuesto del párrafo siguiente.

En algunos casos, una controladora posee una participación que se origina como resultado de una transacción que le otorga, en ese momento, derecho a los rendimientos de una subsidiaria. En esos casos, la proporción asignada a la controladora y a las participaciones no controladoras, al elaborar los estados financieros consolidados, debe resolverse tomando en cuenta el ejercicio eventual de esos derechos de voto potenciales que, en ese momento, le otorgan rendimientos a la controladora.

CAPITULO III UNIDAD DE ANÁLISIS

Resumen del contenido

Este documento preparado por el alumno José Luis García Rodríguez presenta un diagnóstico general de la compañía Autobuses México-Puebla Estrella Roja, S.A. de C.V. (AMPERSA) al 31 de mayo de 2018.

El propósito de dicho diagnóstico es analizar la estructura jurídica y financiera de dicha entidad, con el fin de obtener los datos e información suficientes, pertinentes y confiables para probar nuestra hipótesis, responder nuestras preguntas de investigación y lograr los objetivos del estudio originando del problema de investigación.

Trabajo realizado

Para la elaboración del presente estudio, se realizaron las siguientes tareas:

- 1.- Levantamiento de un cuestionario funcional realizado con ayuda del personal de la Compañía analizada.
- 2.- Entrevista con funcionarios de la Compañía, así como otros cuestionamientos detallados en materia financiera y jurídica para ser respondido por los contadores de AMPERSA.
- 3.-Determinación de las operaciones a analizar en el estudio correspondiente.
- 4.- Emisión del Reporte de la unidad de análisis-investigación de campo.

Análisis funcional

Descripción General

Autobuses México-Puebla Estrella Roja, S.A. de C.V.5

AMPERSA es una compañía de autobuses mexicana establecida en el ejercicio de 1945 por una conglomeración de empresarios nacionales, bajo el nombre de Sociedad Cooperativa Estrella Roja. Su Registro Federal de Contribuyentes (RFC) es AMP521016875.

De Puebla Ciudad e México la Compañía brindaba trabajos de transporte de personas, concesionado por el gobierno federal, con 20 autobuses que circulaban por la antigua carretera federal. En 1952 la Compañía se constituyó como Autobuses México Puebla Estrella Roja, S.A. de C.V. y contaba con 43 autobuses.

En 1957 construyó una moderna terminal y edificio en el centro histórico de Puebla, además de contar con oficinas y encierro de autobuses. Ofrecía un servicio de envíos de paquetería privada entre México y Puebla, mismo que se fue ampliando a empresas y particulares.

En 1962 se inauguró la autopista México-Puebla y Estrella Roja adquirió una moderna flotilla de autobuses para este servicio. Para 1963 ya contaba con 50 autobuses. Con el crecimiento de la Compañía se construyó una nueva terminal en la Cd. de México y para 1976 el servicio se prestaba con 191 autobuses. En 1977 se estableció el servicio Directo México-Puebla, de esta forma ya no se hacían paradas a lo largo del trayecto. Con este nuevo servicio se ampliaron las opciones de viaje que se ofrecían: de forma directa o intermedio, por autopista o por federal. En 1979, Estrella Roja inauguró sus servicios en la nueva Central de Autobuses de Oriente (Tapo) en la Cd. de México. En 1988 se inauguró la Central de Autobuses de Puebla (CAPU). En 1991, ante la desregulación del autotransporte federal, Estrella Roja inició el servicio de Primera Clase y en 1992 el de Lujo.

El servicio Expreso Aeropuerto se consolidó y en 1993 se abrió un paradero en la Avenida 4 Poniente en Puebla, que en 1996 se transformó en un amplio punto de venta, mismo que se modernizó en el año 2003.

Para el año 1995 se inauguró el Taller Especializado de Mantenimiento de Autobuses y en el año 2005 certificó su centro de capacitación.

En el año 2002 se creó la línea de servicios de Turismo, con una flotilla especial para renta de autobuses y la creación de paquetes de destinos de diversión, entre los que se hoy encuentran: SixFlags, Africam Safari, Teotihuacán, Kidzania, El Rollo, etc.

En 2007 los servicios de Turismo se consolidaron como la nueva marca TOURISTER y los de Paquetería y Envíos se convirtieron en la marca PAQUER.

Ambos proyectos permitieron el crecimiento de dichos servicios.

En el año 2010, AMPERSA realiza alianza con otras instituciones para establecer un centro de capacitación y certificación de conductores especializados en el transporte público: TRANSTEC.

Para el año 2011, Estrella Roja se suma a los servicios de transporte urbano de la ciudad de Puebla en la ruta Bicentenario y operando el Sistema de Transporte Universitario de la BUAP (STU). Asimismo, en el mismo año nace una nueva unidad de negocio con la marca Dliiver, que ofrece soluciones de logística y transportación refrigerada especializada, con equipo y tecnología de punta.

En el año 2012 se tiene la apertura de la estación para despacho de gasolina y diésel bajo el nombre de Red Gas y se renueva toda la flotilla de los autobuses para el servicio Aeropuerto.

Para 2013 nace la marca Vivexpress, la cual realiza viajes a conciertos y eventos deportivos en el D.F. desde Puebla. En el año 2014 se crea el Centro de Control y Monitoreo (CCM) para dar seguimiento las 24 horas vía grupos a las unidades de la Compañía.

Actualmente, la Compañía sigue renovando, ahora con el servicio de Lujo con autobuses Irizar PB. Para el año 2015, llegan los nuevos autobuses Neobus para el servicio de Primera Clase.

AMPERSA se dedica principalmente al servicio de transporte terrestre de pasajeros con rutas que van de Puebla a México y viceversa. Los puntos principales de llegada son el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (terminal 1 y 2), las terminales de autobuses en Puebla (CAPU) y Ciudad de México (Tapo, Norte y Sur). De igual forma, la Compañía opera en la Ciudad de Puebla ofreciendo servicios de transporte llamados “Súper Rápidos” que conectan a la Ciudad de Puebla con San Martín Texmelucan mediante un servicio de transporte directo o intermedio. También ofrece servicios de transporte urbano en la Ciudad de Puebla a través de la ruta Bicentenario y operando el Sistema de Transporte Universitario de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

Además, la Compañía se caracteriza por ofrecer corridas en autobuses de primera clase equipados con tecnología de punta (Wi-Fi, aire acondicionado, streaming, video a bordo y sanitarios) y viajes con servicio directo en diferentes puntos entre las ciudades de Puebla y México.

1. Participación accionaria

Al 31 de diciembre de 2017, AMPERSA contaba con la siguiente participación

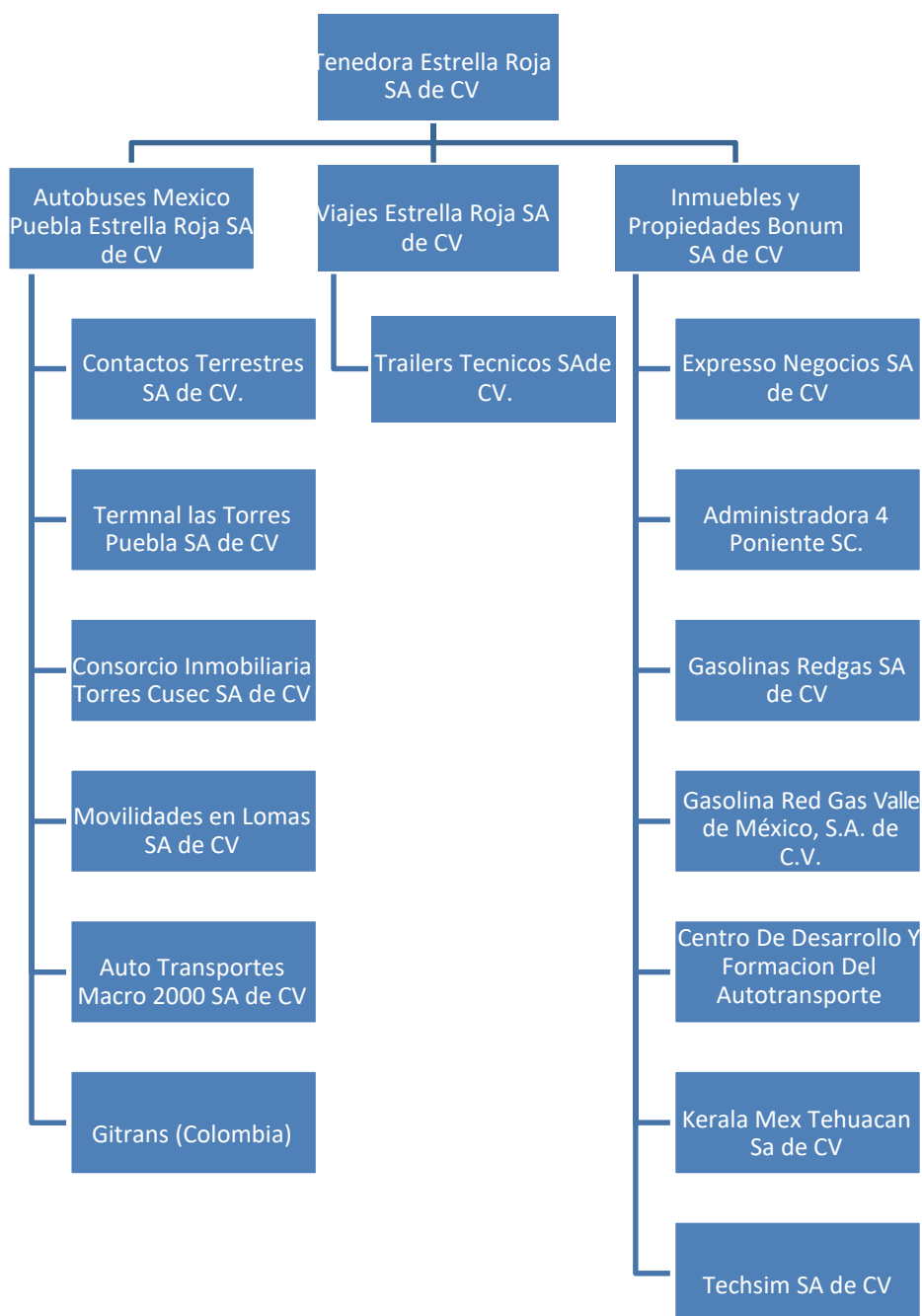
accionaría:

Accionistas	Porcentaje	Procedencia
Tenedora Estrella Roja, S.A. de C.V.	99.99%	México
Copropiedad Patrimonial	0.01%	México
Total	100%	

Fuente: Información proporcionada por la Empresa.

2. Estructura corporativa de AMPERSA

Fuente: Información proporcionada por la Compañía.



Descripción General de AMPERSA

1. Administración

El personal de AMPERSA es el encargado de tomar todas las decisiones administrativas, financieras y legales para poder llevar así el control de la Compañía mediante ciertas medidas. El control de las actividades es realizado de igual manera por personal de la Compañía.

2. Personal

AMPERSA cuenta con 883 empleados al 31 de mayo de 2019.

3. Contabilidad

Los estados financieros de AMPERSA son preparados de conformidad con las Normas de Información Financiera (NIF), las cuales comprenden los Boletines y Circulares emitidos por la Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos que no han sido modificados, sustituidos o derogados por las NIF, así como por las NIF e Interpretaciones a las Normas de Información Financiera emitidas por el Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera y las Normas Internacionales de Información Financiera aplicables de manera supletoria.

4. Clientes

Durante el ejercicio fiscal 2018, los principales clientes de la Compañía fueron los siguientes:

Clientes
Omnibus Cristóbal Colon, S.A. de C.V.
Universidad Autónoma de Puebla
Heron Konig, S.A. de C.V.
Bosque Real tu Casa, S.A. de C.V.
Autobuses de La Piedad, S.A. de C.V.

Bosque Real Residence F/1044
ADO y Empresas Coordinadas, S.A. de C.V.
Autos Pullman de Morelos Servicio de Lujo, S.A. de C.V.
Autobuses Estrella Blanca, S.A. de C.V.
Autobuses de Oriente ADO, S.A. de C.V.

Fuente: Información proporcionada por la Empresa.

5. Servicios

Los servicios que AMPERSA ofrece son los siguientes:

- Servicios de autotransporte entre México y Puebla: estos servicios se dividen en ejecutivos, de lujo, primera clase y económicos.
- Servicios de conexión a los aeropuertos de México D.F. y de Puebla, provenientes de la ciudad de Puebla.
- Servicios de transporte a Six Flags, Africam Safari, La Villa de Guadalupe – Chapultepec, Teotihuacán y El Rollo.
- Servicios directos o intermedios entre los puntos de la ruta de los autobuses; estos son: México, Puebla, Chalco, Río Frío, San Martín Texmelucan, Huejotzingo, Cholula, entre otros.
- Servicios de paquetería y mensajería especializados en envíos urgentes entre México, Puebla, Guadalajara, Monterrey, Toluca, Querétaro, entre otras ciudades.

6. Proveedores

Durante el ejercicio fiscal 2018, los principales proveedores de la Compañía fueron los siguientes:

Proveedores
Abastecedora para Cadena de Frio, S.A. de C.V.
Sergood Internacional, S.A. de C.V.
Irizar México, S.A. de C.V.
Hispacold México, S.A. de C.V.
Videoturismo, S.A. de C.V.
Actia de México, S.A. de C.V.
Automóviles y Camiones Rivera, S.A. de C.V.
Grupo Comercial de México, S.A. de C.V.
Agencias Mercantiles, S.A. de C.V.

Scania Comercial, S.A. de C.V.

Fuente: Información proporcionada por la Compañía.

7. Competidores

Durante el ejercicio fiscal 2018, los principales competidores de la Compañía fueron los siguientes:

Competidores
Turísticos Poblanos
Autobuses Rápidos de Zacatlán
Ramse Travel
Osotur Transportadora Turística
Viajes Turísticos Farias
Mextur Transporte Turístico, S.A. de C.V.

Fuente: Información proporcionada por la Compañía.

Información financiera de Autobuses México-Puebla Estrella Roja S.A. de C.V. Ejercicio fiscal 2018

Información de los Estados Financieros Autobuses México-Puebla Estrella Roja, S.A. de C.V.	
	2017
Estado de Resultados	
Ingresos totales	\$ 698,555
Costos de ventas	\$ 249,675
Gastos de operación	\$ 214,560
Utilidad de Operación	\$ 234,320
MO	33.54%
MCAN	50.47%
Balance General	
Efectivo y Valores de Realización Inmediata	\$ 213,072
Cuentas y documentos por cobrar	\$ 618,152

Inventarios	\$	16,682
Total activo circulante	\$	847,906
Inmuebles, Maquinaria y Equipo (Neto)	\$	491,789
Total activo fijo	\$	491,789
Otros activos	\$	678,300
Activo total	\$	2,017,995
Cuentas por pagar	\$	142,422
Pasivo Total	\$	603,277

*Cantidades en miles de pesos mexicanos.

Como se puede observar, el rubro de Inversiones en acciones es el activo más representativo con el 32.58% del total del mismo.

RIESGOS

AMPERSA asume los siguientes riesgos, los cuales corresponden a la actividad principal de la Compañía.

1. Operación

AMPERSA asume riesgos propios o inherentes al sector de transporte como son: vuelco, colisión, accidentes sin negligencia del transportista, incluso el propio deterioro de los autobuses.

2. Precio del combustible

Debido a que AMPERSA depende principalmente del combustible para realizar sus operaciones, las fluctuaciones en el precio, el aumento de la demanda o la disponibilidad, así como la depreciación del peso ante otras divisas, pueden dar como resultado un aumento en el costo de combustible, lo cual podría aumentar sustancialmente los costos de operación de la Compañía.

Asimismo, a partir del 30 de marzo de 2017 inició el proceso de liberalización de los precios de los combustibles en México. Esto se logró con la apertura del mercado, es decir, Petróleos Mexicanos (PEMEX) ya no será el único abastecedor de gasolina en el país, pudiendo participar productos de otros países, obteniendo así la libertad para fijar los precios con base a la oferta y la demanda, sin considerar la tarifa máxima establecida por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

En este sentido, la liberalización de los precios de la gasolina podría repercutir en los costos de abastecimiento de combustible de AMPERSA, ya que al ser

determinados por las fuerzas de la oferta y la demanda puede que la Compañía se vea en la necesidad de trasladar dichos costos al usuario a través de un aumento en los precios de sus servicios, lo cual puede repercutir en el nivel de servicios demandados.

3. Reputación

El éxito de AMPERSA depende en parte de la capacidad para mantener la imagen de la marca Estrella Roja, así como la reputación de brindar un servicio excelente a sus clientes.

Factores como la publicidad adversa que rodea las relaciones laborales, las preocupaciones ambientales, cuestiones de seguridad y actividades políticas y/o similares, podrían afectar negativamente la reputación de la Compañía.

Asimismo, los problemas de calidad del servicio, reales o percibidos, incluso cuando son falsos o infundados, podrían dañar la imagen de la marca y provocar la disminución de clientes a corto plazo. Los daños a la reputación de la Compañía y la pérdida del valor de marca podrían reducir la demanda de servicios y, por lo tanto, afectar negativamente el negocio, posición financiera y resultados de operaciones de AMPERSA, además se podría requerir recursos adicionales para reconstruir la reputación de la Compañía y restablecer el valor la marca Estrella Roja.

4. Ambiental

Las condiciones climáticas severas y otros desastres naturales como tormentas, inundaciones, incendios o terremotos o cualquier evento de este tipo que afecte a las instalaciones principales o la flota de autobuses de la Compañía podría ocasionar una interrupción significativa en la operación de negocio de AMPERSA.

5. Liquidez

El riesgo de liquidez que enfrenta la Compañía es bajo pues, de acuerdo con los estados financieros al 31 de diciembre de 2018, su razón de liquidez medida a través de la prueba del ácido⁶ es de 2.11, es decir, por cada peso que AMPERSA adeuda a corto plazo, cuenta con \$2.11 pesos para hacerle frente de manera inmediata con recursos propios disponibles a corto plazo. Lo anterior representa un riesgo bajo para la Compañía.

6. Financiamiento

El financiamiento recibido por AMPERSA, medido a través de la razón de endeudamiento, muestra un resultado de 0.30, lo que indica la proporción de activos totales concedidos por los acreedores de la Compañía. Una proporción menor es mejor tanto para los acreedores porque se encuentra protegida su inversión, como

para los accionistas, pues significa que ellos son los dueños de la Compañía. Por lo anterior, el riesgo de financiamiento que enfrenta la Compañía es bajo.

Por otra parte, la razón de endeudamiento de AMPERSA es de 0.43, lo que significa que por cada

\$0.43 pesos que los acreedores han invertido en la Compañía, los accionistas han invertido \$1.00 peso, por lo que no existe riesgo de endeudamiento por parte de la Compañía.

7. Tipo de cambio

AMPERSA asume el riesgo cambiario debido a que realiza operaciones tanto en pesos mexicanos como en dólares americanos, por lo que la Compañía podría verse afectada por las fluctuaciones del mercado cambiario.

8. Personal no calificado

La Compañía asume el riesgo de contratar personal y verificar su nivel de capacitación, dadas las dificultades que se pueden presentar en el reclutamiento de conductores calificados. Sin embargo, dicho riesgo no se considera mayor al que incurre cualquier compañía del mismo ramo.

9. Recursos humanos

La Compañía asume dicho riesgo, ya que contrata directamente al personal necesario para la realización de sus actividades. En caso de que algún empleado contratado por AMPERSA emprendiera una demanda laboral, la Compañía asumiría la responsabilidad de la misma.

10. Mercado

El riesgo de mercado que asume la Compañía se debe a las fluctuaciones que presenta el mercado en el cual opera. El sector de autotransporte terrestre de pasajeros es un mercado altamente competitivo, en el que están presentes diversos competidores que ofrecen los mismos servicios que ofrece AMPERSA. Lo anterior representa un riesgo para la Compañía.

No obstante, AMPERSA se ha enfocado en proporcionar una cartera amplia de servicios que le han permitido diferenciarse de sus competidores y poseer un lugar privilegiado en el sector que se desempeña.

11. Legal

La Compañía puede verse involucrada en litigios legales provenientes de acciones judiciales contra la empresa por perjuicios generados a la comunidad resultantes de algún accidente.

La naturaleza del negocio de la Compañía la expone a varios reclamos y litigios relacionados con trabajo y empleo, lesiones personales, daños a la propiedad, prácticas comerciales, responsabilidad ambiental, entre otros. Cualquier litigio importante, un incidente grave o una serie de incidentes podría tener un efecto material adverso en el negocio, posición financiera y resultados de operaciones de AMPERSA.

12. Estrategia corporativa

Aunque la Compañía es parte del Grupo Estrella Roja, cuenta con su propia administración por medio de la cual planea sus estrategias y realiza las funciones administrativas del negocio.

Contexto Económico

Comportamiento de la Economía Mundial

El panorama de la economía mundial se ve situada por grandes retos, entre los cuales podemos detectar la respuesta de las economías desarrolladas, así como de las emergentes, a las políticas proteccionistas estimuladas por el gobierno del presidente de los Estados Unidos de América, Donald J. Trump, las cuales se comparan con la tendencia globalizante del mercado en las últimas décadas.

Durante el último trimestre de 2017, la Reserva Federal de los Estados Unidos (FED, por sus siglas en inglés), proclamó un incremento en la tasa de fondos federales en su nivel de banda variable del 1.25% al 1.50%, lo que ha afectado las tasas de interés alrededor del mundo. Para el caso de la economía mexicana, como mercado reducidamente relacionado con el norteamericano, se evidenció una alteración pues para diciembre de 2017, antes del aviso del incremento por la FED, la tasa de interés interbancaria de equilibrio (TIIE) se ubicaba en 7.38%, mientras que en enero de 2018 ya se puede notar el efecto externo, pues se incrementó este valor hasta 7.62%.

Por otra parte, la información alusiva a los precios del crudo ha mostrado transformaciones, durante 2017, por un lado, la Mezcla Mexicana de Exportación (MME) inició el año en \$45.75 dólares americanos y cerró el año con \$56.19 dólares. Adicionalmente la mezcla norteamericana de referencia, el West Texas Intermediate, inició el año con un precio \$52.50 y cerró con \$57.80 dólares y el precio del Brent (referencia del precio del crudo para los mercados europeos) inició el año con un precio de \$54.58 dólares y para final de año ascendió a \$64.37 dólares por barril.

En este entorno, la economía mundial exhibió signos de recuperación y crecimiento con respecto al 2016, por ejemplo, según datos de la OECD, el

desarrollo económico para el tercer trimestre de 2017 de sus países miembros fue de 2.6% con relación al mismo periodo de 2016. Asimismo, Estados Unidos obtuvo un crecimiento modesto de 1.5% entre 2016 y 2017; la zona euro casi alcanza el promedio del OECD, mostrando un crecimiento de 2.5%, a tasa trimestral anualizada. En el caso de la economía mexicana para ese mismo periodo, se examinó un crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) de 1.49%.

adjuntamente, Japón mostró un crecimiento lejano de sus máximos históricos y se situó en 1.6% a tasa trimestral anualizada, mientras tanto China para el tercer trimestre del 2017 presentó un crecimiento de 11.16% con respecto al 2016, lo que mantiene esa preferencia de crecimiento en la economía asiática de doble dígito, misma que ha mantenido en los últimos años.

Comportamiento de la Economía Mexicana

Dentro del desarrollo de la sucesión económica alrededor del mundo, la economía mexicana ha sido fuertemente predominada por las alteraciones y transformaciones de distintos indicadores en el contexto de la economía mundial, dichas variaciones han llevado a que la tasa de crecimiento de la economía mexicana para el 2018 haya sido de solo 1.49% en el tercer trimestre, con respecto al 2017.

Esa misma tasa de crecimiento, averiada por sectores de la economía nos muestra de manera más profunda la situación actual del aparato productivo mexicano. En este sentido, el sector secundario comparado un crecimiento negativo en el tercer trimestre de 2017 de -0.69% a tasa trimestral anualizada, dentro del cual la manufactura fue el exclusivo ramo del sector que mostró una tasa positiva de 3.24%; por otra parte, la minería y la construcción mostraron tasas negativas de -10.71% y -1.35%, respectivamente.

Asimismo, las actividades terciarias, indicaron una tasa de crecimiento, para el tercer trimestre de 2017 con respecto al 2017, de 2.35%, siguiendo la inclinación creciente de este sector en la economía, como respuesta al proceso migratorio de la fuerza de trabajo a estas actividades.

Por otro lado, la estimación del peso frente al dólar sufrió modificaciones a lo largo del 2018, pues inició el año con un tipo de cambio de \$21.90 pesos por dólar, que representó el máximo para el mes de enero y del año, mientras que cerró diciembre con un máximo de \$19.73 pesos, lo cual se puede agrupar a las políticas monetarias emprendidas por el Banco de México para el beneficio de la paridad cambiaria. Estas percepciones del peso con respecto al dólar no repercutieron de manera de fuerte sobre las exportaciones mexicanas, pues la balanza comercial mexicana para el tercer trimestre de 2017, comparado con el valor del mismo periodo del 2017, tuvo

una tasa de crecimiento del 9.15%. A este punto de vista, las exportaciones petroleras tuvieron un crecimiento de 44.69%, cifra que no imprescindiblemente refiere a un incremento en los barriles de crudo exportados, pues parte del incremento se imputa al alza del precio del petróleo. Mientras que, las exportaciones no petroleras también reportaron un crecimiento de 7.30% con respecto a noviembre de 2016.

Otro factor a considerar es la inflación, que para la economía mexicana representó un crecimiento del 6.77% durante el año 2018, lo cual contrasta seriamente con la inflación objetivo publicada por las autoridades monetarias del país a inicio del año, que fue de 3 - 4% anual, lo que significa que en realidad la inflación duplicó las expectativas; por un lado, el componente subyacente de la inflación tuvo un crecimiento de 4.87%, el cual para su cálculo no toma en cuenta productos energéticos ni alimenticios, pues son más predispuestos a alteraciones externas al de sus mercados, mientras que la inflación no subyacente fue de 12.62%.

Descripción del Sector Económico

En las últimas décadas, el transporte y la logística han cobrado fuerza a nivel mundial, su desarrollo ha logrado que se transforme en sectores fundamentales de la vida diaria, desde la variación de personas, productos, la realización de actividades básicas y en general, para posibilitar el desarrollo humano y cubrir las necesidades comerciales, entre otros.

La sucesión de innovación y desarrollo dentro de este sector y el de logística, han resultado de suma importancia para la movilidad del capital humano dentro de un mismo país y entre otros. Actualmente, transportarse, reducir tiempos y perfeccionarlos, surge como una necesidad de la sociedad. Del mismo modo, las mejorías en la infraestructura carretera resultan decisivas para dicho sector a nivel mundial.

A nivel nacional se desarrolla el programa de infraestructura carretera más importante en la historia de México (2014-2018): 6,500 kilómetros de nuevas autopistas y carreteras, con 52 autopistas y 80 nuevas carreteras.

Para 2017, el país tuvo un incremento en la inversión pública del 16.46% y privada del 29.76%. En infraestructura carretera respecto al 2016 y para el último trimestre de dicho año, el sector de transporte y logística figuró el 4.5% del Producto Interno Bruto ("PIB") total. Mientras que el transporte terrestre de pasajeros aportó con el 31.6% del PIB total del sector, y la participación del sector de

Transporte, Correo y Almacenamiento representó el 9.6% del PIB total en 2016. Por otro lado, el autotransporte federal representó el 81% de la carga terrestre y el 56% de la carga nacional, asimismo de movilizar el 96% del total nacional de los pasajeros.

El Gobierno de la República con el fin de consolidar y/o modernizar los 15 ejes troncales transversales y longitudinales estratégicos y concluir los pendientes, de diciembre de 2012 a junio de 2017, con una inversión superior a los 21,600 millones de pesos, se llevó a cabo trabajos en más de 510 kilómetros de carreteras; de éstos, más de 21 kilómetros corresponden a construcción y 489 kilómetros a obras de modernización, con inversiones mayores a 3,500 y 18,180 millones de pesos, respectivamente.

Para el año 2018, de acuerdo con el secretario general del Foro Internacional de Transporte (ITF), de la OCDE, México se encuentra dentro de los líderes latinoamericanos en infraestructura junto con Panamá, Chile y Uruguay.

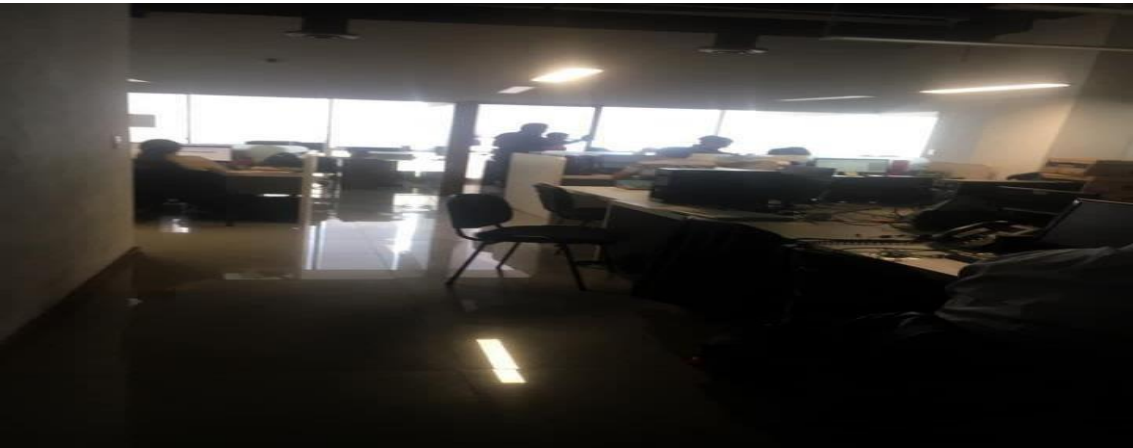
Asimismo, el tener una infraestructura de comunicaciones y transporte de calidad que sea competitiva a nivel mundial resulta enormemente importante para la administración vigente. El objetivo es reducir los costos con el fin de movilizar a las personas y a las mercancías de acuerdo con la demanda de transporte. Además, el asegurar una mayor seguridad en las vías de comunicación, a través de mejores condiciones físicas de la red y sistemas inteligentes de transporte.

Dado que la actividad de AMPERSA es proporcionar servicios de autotransporte urbano y paquetería por carretera, se examina que el desempeño del sector de transportes y logística tiene efectos sobre la operación de negocio de la Compañía.

ORGANIGRAMA



INSTALACIONES ADMINISTRATIVAS



CAPITULO IV INVESTIGACIÓN DE CAMPO

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

1. Encuesta para los empresarios (PYMES)

El objetivo de este cuestionario es conocer los principales problemas administrativos, financieros, contables y jurídicos que enfrentan las pequeñas y medianas empresas desde la perspectiva del empresario. Este cuestionario va dirigido a los “administradores únicos” o al “representante del consejo de administración” establecidos en las escrituras constitutivas de la sociedad mercantil pyme. La información que me sea proporcionada será de uso confidencial y solo será utilizada con fines a la investigación. Agradecemos su colaboración.

Instrucciones: Seleccione el recuadro, según su realidad empresarial.

1. ¿Fueron discutidos y consensados los lineamientos y estatutos del acta constitutiva entre los socios o acciones de la sociedad mercantil?

SI	NO
----	----

2. ¿Realizan las asambleas ordinarias por lo menos una vez al año para discutir, aprobar o modificar el informe de los administradores?

SI	NO
----	----

3. Seleccione con una X, los departamentos con los que cuenta su empresa:

Contabilidad	<input type="checkbox"/>
Finanzas	<input type="checkbox"/>

Administración	
Publicidad y Ventas	
Recursos Humanos	

4. Asigne un número del 1 al 4 según el orden de relevancia (1 es el valor más grande) y según su experiencia, la amenaza externa principal a la que se enfrenta su empresa.

Escenario macroeconómico (Tipo de cambio, inflación, tasa de interés)	
Competencia desleal por parte de las grandes compañías y un entorno del giro comercial en el que se encuentra altamente competitivo.	
Cambios tecnológicos	
Factores políticos y/o legales	

5. Asigne un número del 1 al 5 según el orden de relevancia (1 es el valor más grande) y según su experiencia, la amenaza interna principal a la que se enfrenta su empresa.

Inadecuada administración de los recursos monetarios, humanos, tecnológicos, materiales etc.	
Los altos costos de financiamiento y la dificultad para obtener créditos pyme. .	
Altos costos de producción, venta y/o servicio por manejar volúmenes pequeños de producción, materiales o materia prima	

Carga fiscal (Impuestos)	
Limitada maquinaria, herramienta, y materiales para ventas a gran escala.	

6. ¿Estaría dispuesto a asociarse con otras empresas para obtener mayores beneficios económicos, aunque ello represente perder voz y voto sobre su sociedad?

SI	NO
----	----

7. Marque con una X, de los siguientes supuestos cual considera es el motivo y objetivo principal de su empresa.

Generar empleo y beneficios para sus trabajadores	
Generar riqueza y acrecentar su patrimonio	
Continuar un legado familiar, cultural o histórico	

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

2.

Encuesta para profesionistas del área económico-administrativo

Fecha ___/___/___

El objetivo de este cuestionario, es conocer su grado de información y conocimiento que tiene respecto a las “alianzas empresariales” llamadas Holding o grupos empresariales y va dirigido a los profesionistas del área económico-administrativa (Contadores, administradores, economistas, ingenieros industriales, etc.) La información que me sea proporcionada será de uso confidencial y solo será utilizada con fines a la investigación. Agradecemos su colaboración.

Instrucciones: Seleccione el recuadro, según su realidad empresarial.

Por favor complete la siguiente información:

Profesión:

Grado de estudios:

Área de trabajo o puesto:

Sexo M () F ()

1.- ¿Qué tan familiarizado está con el siguiente concepto? (Marque con una “X” la casilla que elija).

	NADA	MUY POCO	SUFICIENTE	DEMASIADO
Gobierno corporativo				

2.- ¿Cuál es su grado de conocimiento sobre Teoría Clásica de la Administración de Henry Fayol? (Marque con una “X” la casilla que elija).

NADA	MUY POCO	SUFICIENTE	DEMASIADO

3.- Asigne un número del 1 al 4 según el orden de relevancia (1 es el valor más relevante) y según su experiencia profesional, cual considera que es la amenaza externa principal a la que se enfrentan las empresas.

Escenario macroeconómico (Tipo de cambio, inflación, tasa de interés)	
Competencia desleal por parte de las grandes compañías y un entorno empresarial altamente competitivo.	
Cambios tecnológicos	
Factores políticos y/o legales	

4.- Asigne un número del 1 al 5 según el orden de relevancia (1 es el valor más grande) y según su experiencia profesional, cual considera que es la amenaza interna principal a la que se enfrentan las empresas.

Inadecuada administración de los recursos monetarios, humanos, tecnológicos, materiales etc.	
Los altos costos de financiamiento y la dificultad para obtener créditos pyme. .	
Altos costos de producción, venta y/o servicio por manejar volúmenes pequeños de producción, materiales o materia prima	
Carga fiscal (Impuestos)	

Limitada maquinaria, herramienta, y materiales para ventas a gran escala.	
---	--

5.- ¿Señale con una “X” en la casilla que más se apegue al porcentaje de dominio jurídico y financiero que tiene sobre los siguientes conceptos?

	0-25%	26-50%	51-75%	75-100%
Fusión de Sociedades				
Escisión de sociedades				
Enajenación de acciones				
Asociación en participación				
Disolución y liquidación de sociedades				
Estados Financieros Consolidados				

6.- De acuerdo a su bagaje de conocimientos profesionales, responda si la afirmación es Verdadera o Falsa.

La ventaja de una persona física sobre una persona moral recae en la protección del Patrimonio V () F ()

La unión de dos o más empresas conlleva una imagen corporativa más sólida y fuerte V () F ()

Una entidad económica con imagen corporativa sólida, tiene un mejor acceso a financiamientos con bajos costos respecto a una entidad económica aislada V () F ()

El costo de los materias y materias primas, varía de acuerdo al volumen de compra. V () F ()

La unión de dos o más empresas trae consigo un aumento en la carga administrativa V () F ()

La unión de dos o más empresas conlleva la descentralización de decisiones

V () F ()

RESULTADOS

1. El 100% de los socios o accionistas de las Pequeñas y Medianas Empresas (pymes) no diseñó la escritura constitutiva de la sociedad mercantil, los lineamientos y estatutos que la componen son genéricos.
2. El 90% las Pequeñas y Medianas Empresas (pymes) no realiza “asambleas ordinarias” anuales para discutir, aprobar o modificar el informe de los administradores
3. Como posible causa de la situación anterior esta la falta de información y el escaso conocimiento que tienen los profesionistas respecto al “gobierno corporativo” pues el 80% de profesionistas del área económico-administrativo se encuentran debajo de la media respecto al dominio de este concepto.
4. El 90% de empresas concentra los departamentos de “Contabilidad, finanzas y administración en una sola área funcional, el 40% no tiene un departamento de ventas, aunado de que el 50% no tiene un departamento exclusivo para recursos humanos.
5. En contraste a la situación anterior el 60% de los profesionistas del área económico-administrativo se encuentran debajo de la media respecto al dominio de la Teoría Clásica de la Administración propuesta por Henry Fayol la cual se enfoca en la división del trabajo, en la autoridad y responsabilidad, en la unidad de mando, la unidad de dirección, y en la centralización y jerarquía o cadena escalar.
6. La amenaza externa principal que enfrentan las Pymes es la competencia desleal por parte de las grandes compañías y un entorno empresarial

altamente competitivo. pues el 90% de empresarios así lo considera, mientras que el 70% de los profesionistas también lo cree.

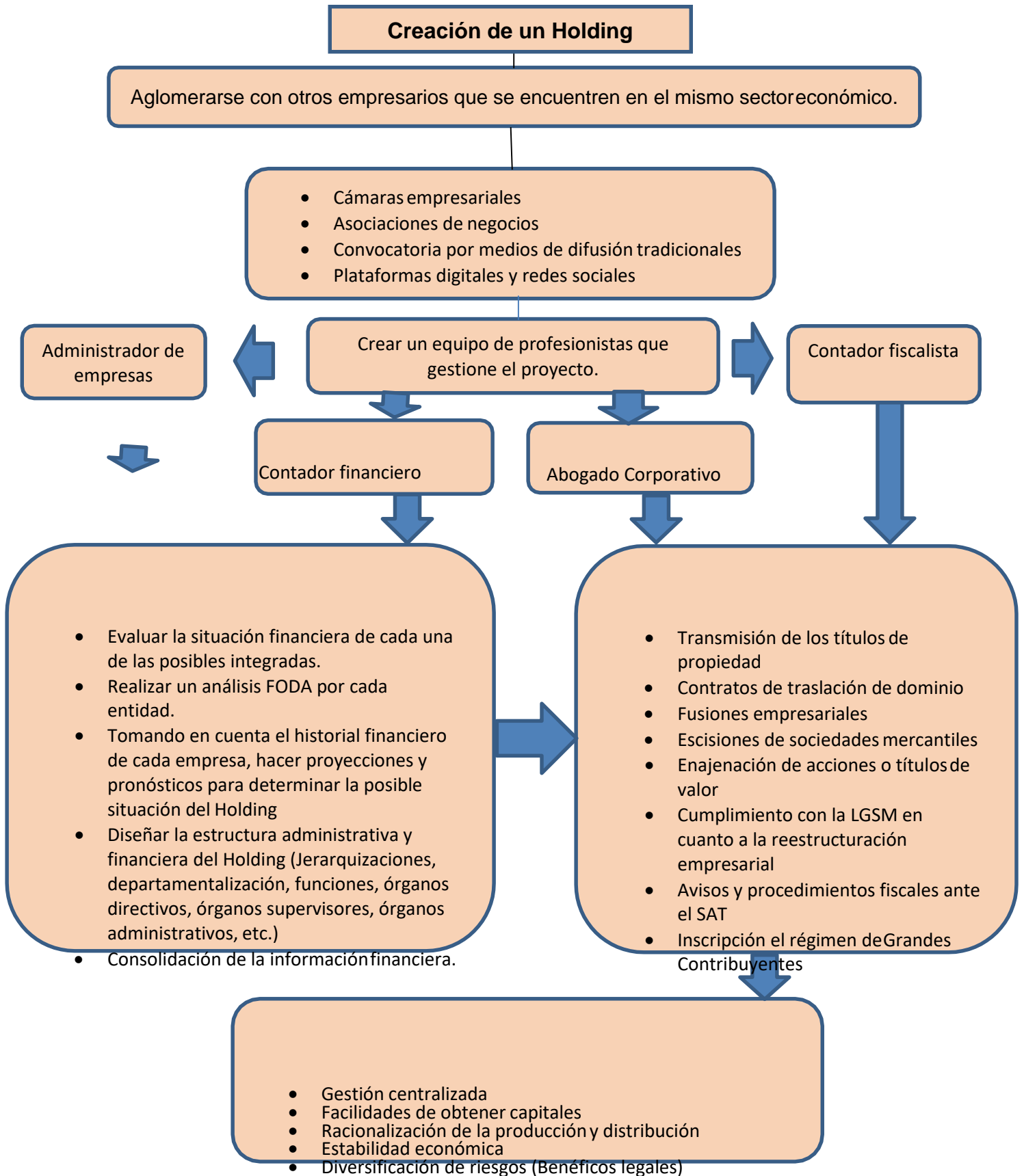
7. El 80% los empresarios consideran que el principal problema interno de sus empresas es la inadecuada administración de los recursos monetarios, humanos, tecnológicos, materiales etc. Mientras que el 50% de profesionistas considera que el principal problema son los altos costos de producción, venta y/o servicio por manejar volúmenes pequeños de producción, seguido por un 40% que considera que el principal problema es la carga fiscal en materia de impuestos.
8. El 50% de pequeños y medianos empresarios no aceptaría asociarse con otras empresas, aunque ello representara mayores beneficios económicos, si tienen que perder autoridad, poder, voz y voto sobre su empresa.
9. El 60% de empresarios los motiva el bienestar económico, el 30% generar un beneficio social a través del bienestar de sus trabajadores y el 10% continuar con un legado familiar.
10. El promedio (media) de conocimientos y dominio que tienen los profesionistas del área económico-administrativo sobre los siguientes conceptos; Fusión de Sociedades, escisión de sociedades, enajenación de acciones, asociación en participación, disolución y liquidación de sociedades y estados Financieros Consolidados es del 26 al 51%
11. El 100% de los profesionistas considera que las alianzas estratégicas entre las empresas como es el Holding, conllevaría los siguientes beneficios:
 - Protección patrimonial
 - Imagen corporativa sólida y fuerte
 - Mejor acceso a financiamientos con bajos costos
 - Bajos costos en la adquisición de los materias y materias primas
 - Decisiones financieras centralizadas, correctas y adecuadas.

Matriz de Resultados

MATRIZ DE RESULTADOS 1							
	¿Fueron discutidos y consensados los lineamientos y estatutos del acta constitutiva entre los socios o acciones de la sociedad mercantil?	¿Realizan las asambleas ordinarias por lo menos una vez al año para discutir, aprobar o modificar el informe de los administradores?	Selecciona los departamentos con los que cuenta su empresa:	La amenaza externa principal a la que se enfrenta su empresa.	La amenaza interna principal a la que se enfrenta su empresa.	¿Estaría dispuesto a asociarse con otras empresas para obtener mayores beneficios económicos, aunque ello represente perder voz y voto sobre su sociedad?	El motivo y objetivo principal de su empresa.
Sí	0	1	N/A	N/A	N/A	5	N/A
No	10	9	N/A	N/A	N/A	5	N/A
Contabilidad	N/A	N/A	10	N/A	N/A	N/A	N/A
Finanzas	N/A	N/A	0	N/A	N/A	N/A	N/A
Administración	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A	N/A
Publicidad y Ventas	N/A	N/A	6	N/A	N/A	N/A	N/A
Recursos Humanos	N/A	N/A	5	N/A	N/A	N/A	N/A
Escenario macroeconómico	N/A	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A
Competencia desleal	N/A	N/A	N/A	9	N/A	N/A	N/A
Cambios tecnológicos	N/A	N/A	N/A	0	N/A	N/A	N/A
Factores políticos y/o legales	N/A	N/A	N/A	0	N/A	N/A	N/A
Inadecuada administración	N/A	N/A	N/A	N/A	8	N/A	N/A
Los altos costos de financiar	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Altos costos de producción,	N/A	N/A	N/A	N/A	2	N/A	N/A
Carga fiscal (Impuestos)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Limitada maquinaria, herram	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Generar empleo y benefici	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	3
Generar riqueza y acrecenta	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	6
Continuar un legado familia	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	1
Suma	10	10	4.4	10	10	10	10

MATRIZ DE RESULTADOS 2				
	¿Qué tan familiarizado está con el siguiente concepto? Gobierno corporativo	¿Cuál es su grado de conocimiento sobre Teoría Clásica de la Administración de Henry Fayol?	Cual considera que es la amenaza externa principal a la que se enfrentan las empresas	Cual considera que es la amenaza interna principal a la que se enfrentan las empresas.
Nada	5	3	N/A	N/A
Muy Poco	3	3	N/A	N/A
Suficiente	2	4	N/A	N/A
Demasiado	0	0	N/A	N/A
Escenario macroeconómico (Tipo de cambio, inflación, tasa de interés)	N/A	N/A	1	N/A
Competencia desleal por parte de las grandes compañías y un entorno empresarial altamente competitivo.	N/A	N/A	7	N/A
Cambios tecnológicos	N/A	N/A	0	N/A
Factores políticos y/o legales	N/A	N/A	2	N/A
Inadecuada administración de los recursos monetarios, humanos, tecnológicos, materiales etc.	N/A	N/A	N/A	N/A
Los altos costos de financiamiento y la dificultad para obtener créditos pyme. .	N/A	N/A	N/A	N/A
Altos costos de producción, venta y/o servicio por manejar volúmenes pequeños de producción, materiales o materia prima	N/A	N/A	N/A	5
Carga fiscal (Impuestos)	N/A	N/A	N/A	4
Limitada maquinaria, herramienta, y materiales para ventas a gran escala.	N/A	N/A	N/A	1

CAPITULO V HACIA UNA PROPUESTA DIAGRAMA DE FLUJO



REPORTE EJECUTIVO DE LA PROPUESTA

En este punto específico, se describe una alternativa, a través de la cual, se podría apoyar a las pequeñas y medianas empresas para evitar la quiebra financiera.

Lo anterior constituye una simple propuesta, en aras de incrementar los beneficios económicos, fiscales, jurídicos y administrativos.

La sustancia del presente proyecto de investigación recae en la creación de un Holding como alternativa para la solución de múltiples problemas de índole económicos, financieros, contables, administrativos y jurídicos que sufre las Pequeñas y medianas empresas.

Se propone que empresarios y líderes visionarios convoquen a la asociación de empresas que pertenezcan a un mismo sector económico, ello a través de invitaciones y/o convocatorias en cámaras empresariales, en asociaciones de empresas, a través de medios tradicionales de comunicación, tecnologías de la información y comunicación o mediante comunicación directa.

Para concretar la instauración de un Holding se debe pasar por un largo y complejo proceso; desde la planeación del proyecto, su ejecución, y hasta la marcha de este. Surgen varias cuestiones, algunas contables, otras tantas jurídicas, pero sobre todo financieras.

Sim embargo los beneficios también son múltiples, como la protección del patrimonio, la consolidación de una imagen corporativa sólida, el control completo de la cadena productiva, el control de precios, la facilidad para obtener capitales, el único centro de mando y control que reduce o minimiza las decisiones arbitrarias, etc.

CONCLUSIONES FINALES

Con base en la múltiple información documental recabada y en los datos generados por el instrumento usado en esta investigación podemos llegar a las siguientes conclusiones:

1. El Holding es el modelo de negocio en México, que le permitirá a las Pymes mantener su funcionalidad, fortalecer su economía y garantizar su crecimiento y desarrollo.
2. La mayoría de los dueños, socios y accionistas de las Pequeñas y Medianas Empresas en México carecen de un modelo corporativo bien definido, que les permita alinear la visión estratégica, tener una claridad de roles, priorizar objetivos, contar con una mayor transparencia en la información, gestionar los riesgos, obtener una coordinación más eficiente y facilitar el crecimiento de la organización y la trascendencia en el mercado.
3. Los beneficios que el Holding aporta a las PyMES, desde su creación y correcto funcionamiento son varios; entre los principales destacan los siguientes:
 - Protección patrimonial
 - Imagen corporativa sólida
 - Centralización del control y de la toma de decisiones
 - Fácil acceso a empréstitos con bajo costo de financiamiento
 - Capacidad económica para invertir en activos
 - Control del ciclo económico de un bien o servicio
 - Planeación y estrategia tributaria
4. Aún con todos los riesgos que existen cuando una PyME opera de forma aislada y de que el Holding es un modelo de negocio eficiente y funcional, pocos empresarios están dispuestos a asumir el riesgo de agruparse con otras entidades económicas y ceder el control de su empresa para obtener

beneficios económicos.

5. El caso de la empresa AMPERSA, es un claro ejemplo de lo exitoso de la implementación del Holding, como modelo de negocio, por parte de pequeñas y medianas empresas.

REFERENCIAS

- Acosta, P. A. (2006). *Derecho de sociedades, derecho común y responsabilidad de la sociedad holding*. Bogotá: Derecho Comercial Editore.
- Alcazar, E. P. (1999). LAS "HOLDINGS" O COMPAÑIAS TENEDORAS. Ciudad de México: PORRUA.
- Argudo, C. (09 de 05 de 2017). *Emprende Pyme*. Recuperado el 26 de 11 de 2019, de Emprende Pyme: <https://www.emprendepyme.net/holding>
- Barrera, J. H. (2000). *Resultados de búsqueda*. Caracas, Venezuela: SYPAL.
- Casilda, A. (20 de Agosto de 2014). *Expansión*. Recuperado el 18 de 11 de 2019, de *Expansión*: <https://www.expansion.com/2014/08/20/pymes/1408547715.html>
- CONDUSEF. (26 de 02 de 2015). *INDEX*. Recuperado el 18 de 11 de 2019, de *INDEX*: <https://www.condusef.gob.mx/Revista/index.php/usuario-inteligente/educación-financiera/492-pymes>
- Consultoría, I. (09 de 05 de 2017). *Ilia Consultoría*. Recuperado el 30 de 12 de 2019, de Ilia Consultoría: <https://ilia.cat/blog-ilia-consultoria/estructuras-societarias/>
- Cruz, J. (2019). ¿Holding de accionistas es igual a grupo empresarial? *IDC*, 3.
- Fuentes, C. M. (2009). ACERCAMIENTO AL CONCEPTO DE GRUPOS EMPRESARIALES: CONCURRENCIA DE ELEMENTOS PARA SU EXISTENCIA. *Mercatoria, Volumen 8*(Número 1), 5-54.
- Gallego, E. d. (2016). Sociedades holding en la empresa familiar. *Carrillo*, 35.
- Gargollo, J. A. (2015). *De Los Bienes*. Ciudad de México: Porrúa.
- Garrido, C. (1998). *GRANDES EMPRESAS Y GRUPOS INDUSTRIALES LATINOAMERICANOS*. D.F, MEXICO: SIGLO XXI.

- IMCP. (2019). *NORMAS DE INFORMACION FINANCIERA*. Ciudad de México:
- INEGI. (01 de 11 de 2019). *INEGI*. Recuperado el 18 de 11 de 2019, de INEGI: <http://www3.inegi.org.mx/rnm/index.php/catalog/477>
- Saavedra García, M. E. (25 de 11 de 2014). *INDEX*. Recuperado el 27 de 11 de 2019, de INDEX: <http://revistas.ujat.mx/index.php/hitos/article/view/1018/1139>
- Márquez, C. G. (1991). La Escisión de Sociedades. *La Escisión de Sociedades* (págs. 47-57). Querétaro: Revista de Derecho Notarial Mexicano.
- Martínez, G. (2017). Disolución y liquidación de sociedades. *IDC*, 4.
- Moya, M. A. (2012). *Fundamentos de Economía*. D.F, México, México: UNAM.
- Peón, L. A. (2017). La reestructuración corporativa; problemas normativos a considerar. *IMCP*, 6-34.
- Ramírez, R. (2013). Las Holding Latinas. *Latín 500*, 20-21.
- Ríos, A. M. (2018). Holding: Reestructuración corporativa y sus beneficios.
- Rodríguez, J. (11 de Abril de 2017). *Forbes México*. Recuperado el 3 de 11 de 2019, de Forbes México: <https://www.forbes.com.mx/los-principales-riesgos-de-una-pyme/>
- Sampieri, R. H. (1997). *Metodología de la Investigación*. México: MCGRAW-HILL.
- Sánchez, L. P. (2014). *Derecho Mercantil Parte General y Sociedades*. México, Grupo Editorial Patria.
- Sandoval, R. H. (2013). LA HOLDING ESTRATEGIA FISCAL PARA LAS EMPRESAS FAMILIARES. *REVISTA GLOBAL DE NEGOCIOS*, 1-11
- Santos, M. H. (2017). Qué es un 'holding' empresarial y cómo está regulado.

CINCO DÍAS, 1-2.

- SAT. (26 de 12 de 2019). *Servicio de Administración Tributaria*. Obtenido de Servicio de Administración Tributaria: <https://www.sat.gob.mx/consulta/49464/beneficios-del-regimen-opcional-para-grupos-de-sociedades>
- SAT. (15 de 01 de 2020). *Conoce tus obligaciones al aplicar el Régimen Opcional para Grupos de Sociedades*. Obtenido de SAT: <https://www.sat.gob.mx/consulta/32468/conoce-tus-obligaciones-al-aplicar-el-regimen-opcional-para-grupos-de-sociedades>
- UNIÓN, C. D. (2019). *LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA*. Ciudad de México: DOF.
- Veis, Y. (2017). Uso del enfoque basado en proyectos en una asociación, con la participación de estructuras corporativas Holding. *Oxford*, 3-56.
- Villalobos, B. R. (2009). LA SOCIEDAD HOLDING, COMO UN INSTRUMENTO DE REORGANIZACIÓN EMPRESARIAL Y PROTECCIÓN PATRIMONIAL. *Benefis*, 31.

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS (GLOSARIO)

Activos netos adquiridos o del negocio adquirido: Es el monto neto de activos tangibles e intangibles determinados adquiridos y pasivos asumidos del negocio obtenido, que se logra en una adquisición de negocios.

Acuerdo con control conjunto: Es un contrato que regula las actividades sobre las cuales dos o más partes conservan el control conjunto

Adquisición de negocios: Es la avenencia por medio de la cual una entidad (adquirente) adquiere los activos netos de uno o varios negocios y alcanza control sobre los mismos. Contiene también todas las fusiones entre entidades independientes.

Asociada: Es una entidad en la cual otra entidad tiene una inversión invariable y ejerce sobre ella, dominio significativo; la asociada puede tener una forma jurídica semejante o diferente a la de la tenedora; por ejemplo, puede ser una sociedad anónima, una sociedad civil, un fideicomiso, una asociación o una entidad estructurada.

Contrato: Es un acuerdo (oral o escrito) entre dos o más partes que crea, transforma o extingue derechos y obligaciones exigibles.

Control: Existe control cuando una entidad tiene dominio sobre otra en la que participa (participada) para orientar sus actividades relevantes; está expuesta o tiene derecho, a productividades variables procedentes de esa participación y tiene la capacidad presente de afectar esos rendimientos a través de su poder sobre la participada.

Control conjunto: Es el control compartido disponible en un acuerdo, que requiere que las decisiones sobre las actividades sobresalientes derivadas del acuerdo cuenten con el asentimiento unánime de las partes que comparten el control.

Controladora: Es una entidad que controla a una o más participadas llamadas

subsidiarias.

Entidad económica: Es aquella unidad indudable que realiza actividades económicas, constituida por combinaciones de recursos humanos, materiales y financieros (conjunto integrado de actividades económicas y recursos), orientados y administrados por un único centro de control que toma decisiones dirigidas al cumplimiento de los fines específicos para los que fue creada; la personalidad de la entidad económica es autónomo de la de sus accionistas, propietarios o patrocinadores.

Escisión: Es una forma de reestructura cuyo resultado es la fundación de una o más entidades, a las que la sociedad escidente contribuye la totalidad o una parte de sus activos, pasivos y capital contable.

Estados financieros combinados: Son los estados financieros en los que los activos, pasivos, capital, ingresos, costos, gastos y flujos de efectivo se entregan por un conjunto de entidades que se localizan bajo control común

Estados financieros consolidados: Son los estados financieros en los que los activos, pasivos, capital, ingresos, costos, gastos y flujos de efectivo de la controladora y sus subsidiarias se presentan como una sola entidad económica.

Estados financieros no consolidados: Son aquéllos que presenta una entidad controladora como entidad jurídica independiente y en los que sus inversiones permanentes en subsidiarias, asociadas y negocios conjuntos se valoran con el método de participación.

Fusión: Es la figura legal por medio de la cual se separan algunas entidades legales, cuyos activos netos pasan a ser propiedad de otra entidad o una entidad absorbe a otra.

Influencia significativa: Es el poder para cooperar en decidir las políticas financieras y de operación de una entidad, sin llegar a tener control o control conjunto sobre dicha entidad.

Inversión en asociadas: Es aquella inversión permanente ejecutada en entidades con la intención de ejercer sobre ellas influencia significativa.

Inversión permanente: Es una participación, contractual o no contractual, de un inversionista en los aprovechamientos y riesgos económicos de los activos netos de otra entidad (participada), que implica su involucramiento en la participada y lo exhibe a la variabilidad de los rendimientos de ésta.

Una inversión permanente puede ponerse en evidencia mediante, pero no se limita a, la tenencia de instrumentos que por sustancia económica son de capital (por ejemplo, acciones, certificados de participación ordinaria, derechos fiduciarios, etc.), o a otras formas de involucramiento como las que se originan de la provisión de fondos, el apoyo de liquidez, el apoyo para mejora crediticia y el otorgamiento de garantías; también incorpora los medios por los que una entidad tiene control, comprobación conjunta influencia significativa sobre una participada.

Liquidación: Es el evento por medio del cual la contraparte percibe las acciones o ejerce las opciones de compra de acciones, se pierden al ocurrir la baja del empleado o caducan al no ejercer la opción.

Método de participación: Es un método de valuación mediante el cual una inversión permanente se distingue inicialmente a su costo de adquisición, el que se modificara por la participación del inversionista en los cambios, subsiguientes a la adquisición, en los activos netos de la entidad en la que participa (participada), tales como los cambios por su resultado integral o los derivados de la distribución de sus utilidades.

Negocio: Es un conjunto autosuficiente de actividades y activos o de activos netos, que son o pueden ser operados y administrados por un único centro de control, con el propósito de originar un rendimiento u otros aprovechamientos a sus dueños (inversionistas, otros propietarios, miembros o participantes).

Negocio conjunto: Es un tipo de acuerdo con control conjunto mediante el cual,

las partes que tienen control unido del acuerdo tienen derecho a participar en los activos netos (es decir, capital contable) relativos al acuerdo; el negocio agrupado puede tener una forma jurídica similar o diferente a la de la tenedora; por ejemplo, puede ser una sociedad anónima, una sociedad civil, un fideicomiso, una asociación o una entidad estructurada.

Participación controladora: Es la porción del capital contable de una subsidiaria que pertenece a la controladora.

Participada: Es una entidad en la que un inversionista participa de su productividad al mantener en ella una inversión permanente. Una participada puede ser una subsidiaria, un negocio conjunto, una asociada u otra inversión permanente.

Poder: Es el derecho existente que otorga la facultad presente de dirigir las actividades relevantes de una entidad.

Reestructuración: Es un programa planeado y controlado por la administración de una entidad, con objeto de cambiar significativamente las actividades de la entidad o la manera de canalizarlas.

Subsidiaria: Es una entidad que es controlada por otra entidad; la subsidiaria puede tener una forma jurídica semejante o diferente a la de la controladora; por ejemplo, puede ser una sociedad anónima, una sociedad civil, un fideicomiso, una asociación, una entidad estructurada, etcétera.

Tenedora: Es aquella entidad que tiene derechos que le permiten desempeñar influencia significativa o control conjunto sobre una asociada o un negocio conjunto, respectivamente.