

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
"CUAUTITLAN"

"ENFOQUE TEORICO-PRACTICO EN LA CREACION
DE UNA EMPRESA COMERCIAL MEDIANTE
EL PROCESO ADMINISTRATIVO"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N:
GEORGINA ARGUETA SANCHEZ
MARIO MENDEZ MARROQUIN
MIGUEL ANGEL RAMIREZ LIMA

DIRECTOR DE TESIS
L. C. HECTOR DAVALOS ROJAS



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

-	INTRODUCCION	1
TEMA I .	<u>ASPECTOS GENERALES</u>	
1.-	CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE ADMINISTRACION Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO.	4
TEMA II	<u>PREVISION</u>	
1.-	ASPECTOS GENERALES	18
2.-	DETERMINACION DE OBJETIVOS	20
3.-	ANALISIS Y TECNICAS DE INVESTIGACIONES DE ACCION	23
4.-	REQUISITOS LEGALES, FISCALES Y DE PREVISION SOCIAL	42
5.-	CURSOS ALTERNATIVOS DE ACCION Y DECISION DE ALTERNATIVAS	109
TEMA III	<u>PLANEACION</u>	
1.-	ASPECTOS GENERALES	112
2.-	DETERMINACION DE LOS ELEMENTOS DE LA PLANEACION	115
3.-	TECNICAS DE LA PLANEACION	121
4.-	ELABORACION DE LOS ELEMENTOS DE LA PLANEACION	127
TEMA IV	<u>ORGANIZACION</u>	
1.-	ASPECTOS GENERALES	132
2.-	PLAN GENERAL DE ORGANIZACION	141
3.-	DETERMINACION DE OBJETIVOS DEL AREA O ACTIVIDAD A ORGANIZAR	141
4.-	DIVISION Y ESPECIALIZACION DEL TRABAJO	142
5.-	ESTRUCTURA Y DEPARTAMENTALIZACION	144
6.-	DELEGACION DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD	145
7.-	MANUAL DE ORGANIZACION Y SU PREPARACION	147

TEMA V	<u>INTEGRACION</u>	
1.-	ASPECTOS GENERALES	150
2.-	RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL	152
3.-	CONTRATAACION	156
4.-	INDUCCION	157
5.-	ENTRENAMIENTO	159.
TEMA VII	<u>DIRECCION</u>	
1.-	ASPECTOS GENERALES	164
2.-	AUTORIDAD	171
3.-	DELEGACION	172
4.-	COMUNICACION	175
5.-	SUPERVISION	176
TEMA VII	<u>CONTROL</u>	
1.-	ASPECTOS GENERALES	178
2.-	OBTENCION Y EVALUACION DE INFORMACION DE LOS RESULTADOS REALES	180
3.-	COMPARACION DE LOS RESULTADOS REALES CON LO PREVISTO Y PLANEADO	181
4.-	CORRECCION DE LA VARIACION	182
TEMA VIII	<u>CASO PRACTICO</u>	185
	<u>CONCLUSION</u>	287
	<u>BIBLIOGRAFIA</u>	

I N T R O D U C C I O N

Una de las características principales en la vida de México en la actualidad es precisamente la dinámica de cambio, que en todos los órdenes se manifiesta.

Esta situación repercute de tal manera en el medio empresarial, que desde la creación de toda empresa, para seguir manteniéndose dentro de éste, sosteniendo un crecimiento equilibrado y contribuyendo en el desarrollo de la economía nacional, debe estar al tanto de los avances administrativos para incorporarlos a su sistema en la medida de sus propias necesidades y así emprender la tarea de adaptación a la citada dinámica.

Las empresas cuentan con una herramienta fundamental: el proceso administrativo. Este propone prever los objetivos; planear los acontecimientos futuros, considerando las investigaciones y acciones necesarias; organizar e integrar los recursos requeridos para su funcionamiento; así como dirigir y controlar adecuadamente sus acciones y resultados reales.

El trabajo que presentamos trata sobre la aplicación del mencionado proceso en la creación de una empresa comercial, dividido en dos partes: una teórica, conformada por los aspectos generales, importancia, concepto, proceso y técnicas de aplicación práctica de todas y cada una de las fases administrativas, así como, ciertas circunstancias afines como lo son el criterio, habilidad de aplicación, imaginación y capacidad de desarrollo administrativo por parte del futuro empresario y un caso práctico.

Dentro de la parte teórica trataremos las fases del proceso administrativo: Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y -- Control, separándolos en temas.

En el Tema I, Aspectos Generales, hacemos referencia a los antecedentes, conceptos e importancia de la administración empresarial y del -- proceso administrativo de una manera genérica, y en los siguientes --- temas exponemos cada una de las fases mencionadas anteriormente.

Tema II, Previsión. Al iniciar el proceso consideramos a ésta como la 1a. fase, en la cual se contemplan los siguientes aspectos: se fijarán las bases más comunes para la determinación de objetivos generales, -- se elaborarán métodos de análisis y técnicas para las investigaciones a realizar y en base a lo anterior mencionaremos los aspectos más ---- importantes de los requisitos legales, fiscales y sociales, así mismo como elaborar cursos alternativos de acción que faciliten la toma de - decisión de las alternativas que se puedan suscitar.

Tema III, Planeación. En esta 2a. fase daremos factibles lineamientos sobre los cuales se basaría la empresa para la determinación de los -- elementos de la planeación como son las políticas internas, los procedimientos, programas y presupuestos generales, así como la aplicación de las técnicas frecuentemente empleadas en la elaboración de dichos - elementos, procurando con ello un correcto establecimiento y funcionamiento de la misma.

Tema IV, Organización. Por lo que se refiere a esta 3a. fase nos enfocaremos a la estructuración técnica de los recursos de la empresa, --- a través de un proceso organizacional que nos permita elaborar un plan general de organización, la determinación de objetivos por área, la -- división y especialización del trabajo, la estructura y departamentali

zación, así como las líneas de autoridad y responsabilidad para propiciar una dinámica organizacional conveniente.

Tema V, Integración. En esta 4a. fase se contemplan los procedimientos -- necesarios para lograr el eficaz funcionamiento de la empresa, a través -- de la introducción y articulación de los recursos materiales y humanos -- requeridos para su conformación, buscando su óptima aplicación dentro de ésta.

Tema VI, Dirección. Dado que la 5a. fase del proceso es la dirección, en ella, se expone como determinar, aplicar y fomentar la toma de decisiones, mediante la consideración de los aspectos de autoridad, delegación, comunicación y supervisión de los recursos ya mencionados en la fase de integración.

Estos aspectos nos ayudarán a impulsar, coordinar y vigilar el adecuado aprovechamiento de los mismos.

Tema VII, Control. La última fase del proceso la cual comprende la obtención y evaluación de información referente a los resultados reales de lo que se pretenda controlar, así como, la comparación de los resultados reales con lo previsto y planeado, con la finalidad de saber si se ha cumplido lo esperado, y si no es así, determinar correcciones, mejoramientos y formulaciones de nuevos planes.

Y en el Caso Práctico, se expone la supuesta aplicación realista de lo -- presentado en cada uno de los temas tratados, en cuanto al proceso y técnicas utilizables en cada una de las fases en la actividad de compras de una empresa que tiene como objetivo la Compra-Venta de máquinas registradoras programables y accesorios para las mismas.

TEMA I. ASPECTOS GENERALES

**1.- CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LA ADMINISTRACION
Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO.**

- A) ESCUELA DE ADMINISTRACION EMPIRICA
- B) ESCUELA DE ADMINISTRACION CIENTIFICA
- C) ESCUELA DEL COMPORTAMIENTO HUMANO
- D) ESCUELA SISTEMATICA
- E) ESCUELA DE LA MEDICION CUANTITATIVA
- F) ESCUELA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

T E M A I

ASPECTOS A CONSIDERAR

1.- CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LA ADMINISTRACION Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

La Administración comprende una serie de consideraciones, las cuales debemos de tomar en cuenta desde sus antecedentes más remotos en que se dió con la aparición del hombre en la tierra como un ser racional; hasta nuestros días, la cual se encuentra más avanzada.

Lo anterior se fundamenta en el sentido de que ésta se da en un aspecto natural, desde ese momento, en todas y cada una de sus actividades se da como un proceso lógico que implica hacer uso adecuado de los elementos que se tienen a su alcance para satisfacer sus necesidades primordiales.

Indicios relacionados con lo antes mencionado se encuentran en las manifestaciones de llevar a cabo actividades básicas de sobrevivencia como lo fué la caza, pesca y recolección de frutos, en donde al hombre se le considera nómada.

Tiempo después se convierte en un hombre sedentario, al darse cuenta que la agricultura le daba un medio de vida más adecuado para satisfacer sus necesidades, permitiéndole acrecentar sus actividades en la elaboración de utensilios y herramientas de trabajo.

A medida que fué creciendo el interés, necesidad e importancia del desarrollo de sus actividades, surgen nuevas innovaciones en lo económico, político y social, las cuales cobran vida en diferentes corrientes de convicciones y puntos de vista que han determinado su desarrollo de la manera más efectiva, de ésto se deduce

que se van presentando las primeras manifestaciones del pensamiento administrativo, como nos revelan las civilizaciones antiguas, - por ejemplo: en Egipto, los escritos que se remontan al año 200 - A.C. en las cuales se observa la utilización de la organización - en el ámbito de los asuntos políticos, en Grecia y en el Imperio Romano se encuentran evidencias del conocimiento administrativo, especialmente tratándose de prácticas gubernamentales, organización militar, esfuerzos de unidad de grupo e implementación de la autoridad y tribunales. En México se encuentran vestigios de administración en distintas corrientes indígenas de las cuales sobresalen entre otros las direcciones de quienes con orden y práctica lograron un nivel de vida mejor en los pueblos consolidados como una hegemonía (AZTECAS), asimismo se hace mención de las --- aportaciones hechas al código jurídico que competía a los comerciantes.

Tiempo después la iglesia a través de la formación de una estructura orgánica mundial, contribuye a la creación de una administración más compleja.

Consideramos que el acontecimiento más trascendental de la historia de la Administración se inicia a fines del Siglo XVIII, en el cual se suscitaron los siguientes aspectos:

Con la aparición de implementos mecánicos las condiciones de vida para el hombre cambiaron radicalmente en forma positiva, ya que - sustituye el trabajo doméstico y manual por el fábril y mecánico este tipo de maquinaria provoca que la producción se acrecentase a través de un modo de producción de artículos idénticos (producción en serie), este mismo tipo de producción trae como consecuencia que las personas se especialicen en una misma actividad - de trabajo, las cuales fueron requeridas en las industrias nacientes creadas por los hombres que se adueñaban de los medios de -- producción, desapareciendo así los talleres familiares, los cuales al no poder soportar la presión productiva y el abaratamiento

de los productos se ven en la necesidad de cerrar e integrarse a las industrias, fortaleciendo de este modo el poder de predominio de la floreciente burguesía, estos aspectos se refieren al movimiento llamado [REVOLUCION INDUSTRIAL], el cual trae consigo consecuencias, algunas de estas son:

ECONOMICAS

- Sustituye el trabajo manual por el mecánico.
- Surgen las factorías.
- Se da la especialización del trabajo.
- Se genera la producción en serie.
- Se empieza a dar la concentración de centros de producción y de importación de materias primas (evitando gastos de transporte).
- Florece la industria científica, la cual propicia investigaciones.
- Se crean las Sociedades Anónimas.
- Esta propicia al abaratamiento de artículos.

SOCIALES

- Surge la clase capitalista.

POLITICAS

- Se afirma el establecimiento del predominio de la burguesía.
- Progresan las ideas burocráticas, etc.

De este modo nace una administración en acción, capaz de llevar - objetivos propios y bien definidos de la empresa en forma general la administración practicada en esa época se fundamentaba en la - experiencia de diversas conceptualizaciones. De este modo los medios acostumbrados para determinar y llegar a los objetivos aumentó la creencia de que podrían lograrse mejoras en la administración a través de la contribución de las diferentes escuelas que -

se refieren a este movimiento. Las grandes aportaciones realizadas a la administración fueron dadas por diferentes escuelas, consideramos que las más importantes son las siguientes:

a) ESCUELA DE ADMINISTRACION EMPIRICA*:

La Escuela de Administración empírica se forma de la recopilación o consideración de antecedentes bibliográficos de dirigentes destacados en la administración de importantes empresas.

Ya que de éstos se podrían obtener respuestas prontas las cuales deberían ser los objetivos a seguir tanto para la empresa como para el dirigente, así como las prácticas y los resultados que de estos se pudieran lograr, no obstante lo anterior en esta escuela se sugiere el uso de la costumbre, tomándose no de una manera particular, sino de una forma general, esta escuela debe ser tomada en cuenta por el dirigente porque le permite fomentar y ampliar su conocimiento, criterio y habilidad para la determinación de la mejor toma de decisiones así como la capacidad analítica para resolver los obstáculos de su caso en particular.

b) ESCUELA DE ADMINISTRACION CIENTIFICA*:

La particularidad de esta escuela, es que para su aplicación se fundamenta principalmente en la utilización del método científico, para poder obtener nuevos descubrimientos respecto a la administración, al igual que el método científico se forma de pasos bien definidos, los cuales pueden emplearse en el orden que convenga, éstos nos permiten realizar un estudio profundo de las situaciones que se presentan en las organizaciones, ya que, por medio de este método se confirma o rechaza una proposición.

A través de su aplicación en un caso dado se llevan a cabo observaciones y registros para poder indicar con precisión el qué, cómo

*George R. Terry, Principios de Administración. Ed. C.E.C.S.A.

y cuándo de todo lo que ocurre en el mismo, posteriormente se seleccionan los datos en grupos comunes con el objeto de facilitar su interpretación y en base a ésta se elaboran enunciados que --- constituyen en sí la respuesta al caso originalmente presentado.

Dentro de esta escuela el método puede considerarse como un instrumento o medio a través del cual se obtienen respuestas basadas en datos reales, con respecto a los casos que se puedan presentar, es decir que ésta se basa en el desarrollo de averiguaciones que tienen como objeto el encuentro de mayores conocimientos, hechos y relaciones, los cuales podrán ser usados como alternativas de solución en otros casos.

c) ESCUELA DEL COMPORTAMIENTO HUMANO*:

El criterio que se emplea en esta escuela se fundamenta en la conducta del ser o seres humanos en todo lo que se logra, la forma en que se logra dentro de una organización y como a su vez influye sobre los individuos, todo esto a través de la acción administrativa empleada, teniéndose presente que el elemento humano de una organización constituyen la parte más importante de la administración. Es decir, la administración no hace las actividades, sino que condiciona un ambiente para hacer que otros lo hagan, el dirigente considerando lo anterior deberá determinar las mejores prácticas en las relaciones humanas.

El desarrollo de esta escuela parte de la aplicación sobre las -- conductas humanas a la administración, en donde se considera al individuo como un ser psicológico, la situación a la que se presenta el dirigente abarca desde comprender y lograr del empleado los mejores esfuerzos satisfaciendo sus necesidades materiales y psicológicas hasta realizar lo mismo en grupos que se encuentren dentro de su organización valorando al ser humano en una forma íntegra con respecto al logro de los objetivos de la organización, en contraste con la escuela mencionada anteriormente; al hombre -

*Ibidem

no se le considera como una herramienta más de la organización -- sino como la parte medular de ésta.

d) ESCUELA SISTEMÁTICA*:

En esta escuela, se le considera a la administración como un sistema general el cual se sujeta a reglas y procedimientos siendo -- ésto su característica general, aunque debemos tener presente que son susceptibles de reglamentación y que a través de los cuales -- se persigue la precisión, en la aplicación de éstas, con la finalidad de asegurar óptimos resultados, provocando la determinación de estructuras formales. Consideramos que esta escuela se fundamenta en los caracteres generales de sus antecesoras, pero no en forma individual o particular, sino que las conjuga en forma adecuada para obtener su propio carácter general dando referencias a la complejidad que como sistema existe en los negocios públicos -- en comparación con las privadas que como mencionamos anteriormente busca la mayor precisión en la obtención de resultados óptimos dentro de la administración.

e) ESCUELA DE LA MEDICIÓN CUANTITATIVA*:

Esta escuela dirige su criterio hacia la optimización de controles fundamentados en estándares matemáticos, los principales auxiliares de ésta son los modelos matemáticos, los cuales permiten -- localizar variantes, manejarlas y corregirlas brindando opciones más veraces y completas para una adecuada toma de decisiones en -- donde radica su principal interés. Las técnicas que se usan son empleadas con este propósito, obligando al usuario a definir con precisión sus objetivos, sus problemas y en base a esto el área -- problemática, fomentando el pensamiento ordenado y la metodología lógica.

Proporciona dos factores para la solución de problemas complejos que influyen en el arreglo de fuentes de información para propor-

*Ibidem

cionar datos cuantitativos de mayor significado, estas dos características son la optimización de la relación Insumo-Producto y el uso de modelos matemáticos. Por lo general la optimización es una condición, sea maximizar o minimizar un factor definido en relación con la totalidad de las operaciones en la empresa susceptibles de medirse. Por lo que toca a los modelos matemáticos son conceptos abstractos que no pueden describir la realidad total, ya que son conceptualizaciones de lo real en variables a través de formatos. Además de los modelos matemáticos en la administración se utilizan también gráficas, tablas, formatos especiales, tales como hileras y columnas de álgebra de matrices y modelos físicos.

f) ESCUELA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO *;

Con la aparición de la escuela del Proceso Administrativos, la administración da un gran paso en la realización de estudios y métodos para poder llevar a cabo algún proyecto, ya que esta escuela es complementaria, y puede considerarse como una combinación de las antes mencionadas.

Podemos decir que el Proceso Administrativo es una de las principales armas de la Administración, éste permite analizar, estudiar, comprobar, y dar bases para:

- Verificar si el proyecto a realizar es factible o no de llevarlo a efecto.
- Determinar puntos clave que podrían afectar la realización de un proyecto.
- Planear correctamente y definir los puntos de acción, caminos a seguir y objetivos concretos a los que se quiere llegar.
- Elaborar presupuestos, políticos, programa, etc., los cuales marcan las pautas y caminos a seguir.
- Elaborar formas de organización que permitan la mejor comunicación posible y de este modo alcanzar la máxima eficiencia.
- Dirigir el movimiento humano.

*Ibidem

- Llevar un estricto control sobre el organismo formado.
- Verificar lo que se ha obtenido con lo planeado, si se ha cumplido el objetivo entonces se acepta, en caso contrario se detectan las fallas y se les dan cursos correctivos que modifiquen en forma positiva los resultados.

Se han dado casos, en que los negocios fracasan por alguna u otra causa, otros en donde no muestran el rendimiento esperado, esto ocasionado por la falta de un correcto estudio y análisis de situaciones que se pudieran presentar al implantar un negocio.

El proceso administrativo en este caso nos guiará por el camino que consideramos el más apropiado y sencillo de aplicar, porque considera a la administración como el desempeño de actividades o funciones básicas que constituyen un proceso, se destaca la visualización y determinación de dichas funciones, así como la utilización efectiva de la gente que trabaja en grupos y ayuda para que los individuos sean miembros satisfechos de un grupo de trabajo el cual también refleje satisfacción a través del logro de sus objetivos, lo cual se verifica mediante comprobaciones periódicas.

Al proceso administrativo se le considera como universal, utiliza los conocimientos aplicables y pertinentes de distintas ciencias para obtener un resultado amplio, completo y moderno para estimular el progreso y estudio de la administración.

Al hablar de la escuela del proceso administrativo, consideramos que su aplicación nos ofrece elementos que nos permiten llevar a cabo la realización de actividades mediante una secuencia lógica, a través de la cual se pretende obtener objetivos previamente establecidos.

Existen diversas acepciones en relación a las fases que contemplan el proceso administrativo.

Para efectos de nuestro estudio, consideramos conveniente emplear

el proceso administrativo en relación a las fases que a continuación mencionaremos:

- a) Previsión
- b) Planeación
- c) Organización
- d) Integración
- e) Dirección y,
- f) Control

PREVISION:

Etimológicamente la previsión viene de la palabra pro-ver, que significa ver anticipadamente; debe comprenderse que la previsión permite contestar a la pregunta "¿Qué puede hacerse?"; lo que a su vez implica considerar posibles situaciones futuras, determinando diversos cursos de acción, (lo que se desea lograr).

PLANEACION:

Este responde a la pregunta "¿Qué se va a hacer?"; la cual determina el curso concreto de acción que se habrá de seguir, fija principios que lo prescribirán y orientarán.

ORGANIZACION:

Así como las anteriores, ésta responde a la pregunta "¿Cómo se va a hacer?"; es la estructuración técnica de las relaciones que se dan entre jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social.

INTEGRACION:

Responde a la pregunta "¿Con qué se va a hacer?"; es el procedimiento para proporcionar al organismo social de los medios neces

rios para su eficaz funcionamiento, incluye personas y cosas.

DIRECCION:

Se refiere al aspecto "Ver que se haga"^{*}; es impulsar, vigilar y - coordinar las acciones de cada miembro en función a los planes se ñalados, también implica aplicar y fomentar una adecuada toma de decisiones.

CONTROL:

Responde a la pregunta "¿Qué se ha hecho?"^{*}, y establece sistemas que permiten medir resultados actuales y pasados comparandolos -- con los esperados con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba; corregir, mejorar y formular nuevos planes.

El método expuesto anteriormente consideramos que es adecuado y - flexible, ya que nos permite seguir una línea metodológica funda-- mentada y bien delimitada de cada uno de los elementos que nos -- dan la pauta para llevar a cabo de una manera bien definida los - objetivos, aspectos técnicos y administrativos de todo aquello -- que involucra el poder dar nacimiento a una empresa, así como su funcionamiento y control.

Optamos por dichas fases fundamentandonos en un criterio ana-- lítico a través del cual se expondrá de la forma más sencilla po-- sible la aplicación del proceso en la práctica empresarial, por - lo tanto es conveniente fijar bases considerando los antecedentes clasificación, finalidad y definición de la empresa para ubicar-- nos en lo que ésta significa en la práctica.

Por lo que respecta a los antecedentes, es conveniente mencionar a grandes rasgos lo que ha sido la evolución histórica de las em-- presas, la cual podemos decir surgio a través de las formas de -- llevar a cabo las transacciones comerciales, las cuales no se ex-

* Ibidem

tendían más allá del simple trueque de objetos en el cual el mercader aportaba los objetos que quería comerciar y tomaba aquellos por los que hacía el cambio. Tiempo después, aparecen mercados -- donde concurrían periódicamente los comerciantes, poco después -- surgen los pequeños negocios en los cuales laboraban un conjunto de personas para obtener un beneficio más amplio del trabajo que realizaban.

Las más grandes transformaciones del comercio y de las empresas -- se han producido como consecuencias de revoluciones o guerras internacionales, ocasionando cambios en la propiedad privada y pública, así como en la organización, constitución jurídica y económica de las mismas, los descubrimientos científicos (físico, químico, mecánico, entre otros), influyeron a que los pequeños negocios sostenidos por el trabajo manual se convirtieran en grandes organizaciones modernas y mecánicas.

Estas organizaciones han presentado variados tipos de clasificación que se fundamentan en los aspectos económicos, por tipo de -- producto, por tamaño de institución, por capitales, mercados, importancia productiva, etc., en base a estos tipos de criterio hemos realizado una clasificación en la cual enmarcamos de una manera objetiva los tipos de empresa en relación a la actividad y al aspecto fiscal con que son diferenciadas.

* Las empresas industriales, comerciales, financieras y de servicios al público cubren la amplia gama de empresas existentes, teniendo cada una un fin propio de acuerdo a su actividad:

a) Las Empresas Industriales: Se dedican a la transformación de -- los recursos naturales.

b) Las Empresas Comerciales: Su finalidad es distribuir y consumir productos.

c) Las Empresas Financieras: Satisfacen necesidades financieras y

*Manero Antonio, Promoción, Organización y Financiamiento de --- Empresas, Ed. Porrúa.

económicas de otras empresas y negocios, sin este tipo de empresas la economía no hubiera podido nacer y desarrollarse.

- d) **Empresas de Servicio:** Su finalidad está fijada por la calidad y técnica de trabajo en cuanto a los servicios proporcionados.

Estos tipos de empresas las agrupamos por otra parte en base a las condiciones que tarde o temprano reunirán, las formas de agruparlas las llamaremos por un lado contribuyentes menores y por otro contribuyentes mayores, *ésto se refiere únicamente a los que están establecidos como personas morales (empresas) y como persona física, en donde para considerarse dentro de los primeros se reunirán las siguientes condiciones:

- 1.- Que en el año calendario anterior hayan obtenido ingresos que no excedan de 5 millones de pesos.
- 2.- Si en su negociación emplea como máximo a 3 personas o en el caso de tener más empleados se cubra como máximo el equivalente a tres jornadas individuales de ocho horas.
- 3.- Que si el local es rentado, no mida más de 50 m² o cuando sea propiedad del contribuyente no más de 100 m².
- 4.- Que el contribuyente no tenga más de un establecimiento fijo, excepto si se encuentra en mercados públicos o cuando se trate de puestos semi-fijos.

También son contribuyentes menores quienes reúnan los requisitos anteriores y se encuentren en los siguientes supuestos:

- 1.- Las personas físicas que en el año de inicio de actividades -

*Ley de Sociedades Mercantiles.

manifiesten considerar reunir los requisitos que lo acrediten como contribuyente menor.

- 2.- Los copropietarios o miembros de una asociación en participación, siempre que no realicen otras actividades empresariales y que la negociación reúna los requisitos señalados con anterioridad, en las sucesiones cuando el finado hubiere sido contribuyente menor.

Para considerarse dentro de la segunda agrupación, dependerá de -- que toda aquella persona que obtenga la mayor parte de sus ingresos realizando cualquiera de las actividades siguientes:

- 1.- Venta de aparatos científicos, aparatos fotográficos, sus --- accesorios y componentes, artículos deportivos, maquinaria, -- muebles metálicos, de mimbre, bambú o ratán, así como equipos de oficina.
- 2.- Los prestadores de servicios como laboratorios de análisis -- clínicos, hospitales, laboratorios radiológicos de ultrasonido, dentales, clínicas, sanatorios, boliches, salones de pati-- nar, frontones, centros nocturnos o salones de baile que ope-- ren más de dos veces por semana, hoteles, moteles y balnea--- rios, excepto casas de huéspedes.
- 3.- Las personas que se dedican a las siguientes actividades: pro-- ducción y venta de pan, espectáculos públicos con estableci--- miento fijo, arrendamiento de vehículos, autotransportes de -- carga, construcción, enajenación u otorgamiento del uso o go-- ce temporal de inmuebles, distribución autorizada de llantas nuevas, de cemento, varilla, comercialización de vehículos en establecimiento fijo.
- 4.- Quienes durante el año anterior obtuvieron más del 25% de sus ingresos por actividades empresariales por concepto de comi---

sión, mediación, agencia, representación, correduría, consignación, distribución, otorgamiento del uso o goce temporal de bienes muebles.

Todas las empresas agrupadas como mencionamos en la parte inicial de nuestra clasificación, tienen un objetivo o fin propio de acuerdo a su actividad, estos fines también se pueden definir en una forma general, que al formarse las empresas siempre deberán contar con uno, el cual es el que las hace iser!, este fin varía de acuerdo al tipo de empresa; esta forma general que persiguen la mayoría de las empresas se definen de la siguiente manera:

Fin Natural: Obtener utilidades justas y adecuadas, en empresas con fines de lucro.

Fin Colateral: Prestigio social, satisfacer la tendencia creadora, cumplir con una responsabilidad social, abrir fuentes de trabajo, etc.

Al haber contemplado de una manera general los antecedentes, clasificación y finalidades, consideramos conveniente conocer una definición, la cual comprenda los aspectos importantes de la empresa.

EMPRESA: ¡Es la unidad productiva y/o de servicios, constituida -- por una pluralidad de personas que aportan bienes, conocimientos técnicos o trabajo personal para ofrecer a la comunidad bienes necesarios, todo ello dentro de los límites que marcan las leyes!

TEMA II. PREVISION

- 1.- ASPECTOS GENERALES
- 2.- DETERMINACION DE OBJETIVOS
- 3.- ANALISIS Y TECNICAS DE INVESTIGACIONES DE ACCION.
 - 3.1 FINALIDAD DE LAS INVESTIGACIONES
 - 3.2 FACTORES A CONSIDERAR EN LAS INVESTIGACIONES
 - 3.3 TECNICAS DE INVESTIGACION
- 4.- REQUISITOS LEGALES, FISCALES, Y DE PREVISION SOCIAL
- 5.- CURSOS ALTERNATIVOS DE ACCION Y DECISION DE ALTERNATIVAS.

T E M A II

PREVISION

1.- ASPECTOS GENERALES:

Una vez comprendida la importancia de la administración en el ámbito empresarial de México y de su caracterización más relevante como lo es el Proceso Administrativo, y que a nuestra consideración es la más recomendable por su aplicación razonable y amplia visualización de los aspectos que involucra el buen funcionamiento de una empresa.

Ahora nos enfocaremos, en el presente tema, a llevar a cabo la -exposición teorica correspondiente a la primera de sus fases, la previsión, aclarando que ahondaremos en ésta y en las demás fases, en sus aspectos más importantes y sobresalientes de la esencia de sus componentes de tal forma que llevemos a cabo su --aplicación en el caso que nos ocupa la creación de una empresa -comercial.

Para algunos autores, la Previsión no es considerada como una fase independiente, puesto que la contemplan dentro de otra fase, -nosotros hemos decidido considerarla por separado dado al alto -grado de importancia que posee, ya que nos permite descubrir con anticipación cuando un proyecto es o no recomendable llevarlo a efecto, ya que nos ahorra tiempo y le da fuerza a la realización de los objetivos. Por ejemplo:

Si hablamos de una empresa, la cual se instala en los suburbios de cierta ciudad, y siendo su giro comercial el de la venta de -- toda clase de artículos decorativos para el hogar, al cabo de -- cierto tiempo de operación, el empresario nota una deficiencia - en el rendimiento que éste imaginó obtener, consideramos que dicha deficiencia fué provocada básicamente por la falta de capaci

dad administrativa, y de la consideración de varios aspectos, los cuales provocaron la inadecuada ubicación, la carencia de un mercado potencial, y aunado a ésto una elevación en costos y precios fuera de mercado, entre otras consecuencias, lo cual en un momento dado se hubiese podido evitar mediante el empleo de una adecuada previsión, pues es una herramienta fundamental en la creación de una empresa, desde el punto de vista administrativo.

Para conocer lo que llamamos previsión dentro del Proceso Administrativo, ésta se define de la siguiente manera:

"Es la fase del Proceso Administrativo, en el que con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permiten realizar los objetivos de esa misma empresa" *

Esta fase nos permite conocer los riesgos que pueden perjudicar a la empresa en el porvenir, (como se vió en el ejemplo antes mencionado), para poder evitarlos se necesita fijar un principio previo que nos oriente sobre la validez de las previsiones, ya que sin éste sería inútil hacerlas, sobre todo porque nos ayuda a realizarlas con una mayor confiabilidad posible, éste principio se refiere a ¿Que es lo que podemos hacer? y nos mueve a la defensa contra los riesgos que se puedan presentar.

La Previsión reviste una gran importancia porque nos permite realizar estudios debidamente bien formulados y correctos, para llevarla a cabo cuenta con elementos que nos permiten facilitar la aceptación o rechazo de un proyecto fijado, estos elementos son los siguientes:

- Determinación de Objetivos
- Análisis e Investigaciones a realizar
- Cursos Alternativos de Acción
- Decisión de Alternativas

2.- DETERMINACION DE OBJETIVOS

Bien se sabe que para realizar cualquier actividad, siempre se hace con un fin, que es el que le da valor a dicha actividad, al -- conseguir llegar al fin propuesto con buenos resultados, surge la satisfacción de quien o quienes colaboraron para su realización.

Este fin es también llamado objetivo, el cual es parte esencial dentro de la Previsión, y lo podemos definir de la siguiente manera:

Objetivo proviene de dos raíces que son:

OB.- HACIA
JACTUM.-LANZADO

Al unir estas palabras encontramos, que un objetivo es aquello -- que se lanza hacia una meta concreta y precisa, requiere de un -- campo de acción definido, y sugiere la orientación para los es--- fuerzos de un dirigente, dentro de un sistema de administración,-- los objetivos son de vital importancia, ya que el resto de los -- elementos (análisis e investigaciones a realizar, cursos alterna- tivos de acción, y decisión de alternativas), se orientan hacia - los mismos.

Así como éstos, los objetivos son básicos en la vida de una empresa, para ello es necesario conocerlos y diferenciarlos.

A continuación presentamos una clasificación que nos permite vislumbrar en forma sencilla la diferencia que existe entre ellos.

Objetivos Individuales*.- Son los que persigue una persona física concreta (en particular). Por ejemplo, la superación personal, - mayores recursos económicos, etc.

*Ibidem

^{*}
Objetivos Colectivos.- Son aquellos que persigue un grupo humano, pueden ser opuestos total o parcialmente a los objetivos individuales perseguidos por algunas personas que integran al grupo son aquellos que persigue la empresa. Por ejemplo, aumento de las ventas, disminuir costos y gastos, etc.

^{*}
Objetivos Básicos.- Se caracterizan por ser primordiales en importancia, ya que sin éstos no se pueden obtener otra clase de objetivos, éstos afectan tanto a la empresa, como al individuo. Por ejemplo, un objeto básico del Departamento de Recursos Humanos, es contar con un personal mejor capacitado, y para conseguir este objetivo buscará generar cursos afectivos de capacitación que permita un desarrollo integral del personal.

^{*}
Objetivos Secundarios.- Son aquellos que pueden medir los objetivos básicos; por ejemplo, si una empresa tiene como objetivo básico aumentar la calidad de sus productos manufactureros, tendrá como objetivo secundario fomentar e incrementar la mano de obra calificada.

^{*}
Objetivos Colaterales.- Son aquellos que sin ser buscados directamente como los objetivos básicos, se obtienen casi espontáneamente al desarrollar los secundarios, es decir que se consiguen simultáneamente al obtener objetivos básicos; continuando con el ejemplo anterior, un objetivo colateral sería la obtención de una mayor aceptación de sus productos en el mercado.

^{*}
Objetivos a Corto y a Largo Plazo.- Existen objetivos que se obtienen en relación a la finalidad económica de la empresa, éstos deben realizarse en el lapso más corto posible, aunque existen algunos objetivos en los que se hace necesario fijar un tiempo determinado para obtenerlos; por ejemplo:

^{*}
Objetivos a Corto Plazo.- Adquirir con pagos de 30 y 60 días de crédito materia prima.

Objetivos a Largo Plazo.*- Adquirir un local propio, pagando una parte del importe total de su costo como enganche y el saldo en pagos de lapsos mayores de un año.

Los objetivos se caracterizan porque deben:

- Ser el resultado de la participación de los responsables de llevarlos a cabo.
- Tener cierto alcance.
- Ser manifestados con claridad, además de ser realistas.
- Ser contemporáneos, así como innovadores.
- Ser establecidos para cada uno de los miembros de la empresa, y en número limitado.
- Estar en equilibrio con las necesidades de la empresa.
- Clasificarse según su importancia relativa.**

Así que para poder fijar objetivos, es necesario procurar contar con opiniones de diversas personas, ya que de esta manera sus puntos de vista representarán ángulos distintos y complementarios, por lo que es conveniente que los objetivos se fijen por escrito resaltando su importancia, para que éstos sean perfectamente conocidos, y por consiguiente, eficazmente requeridos por todos los que han de ayudar a realizarlos, se plantea esta sugerencia, en virtud de que la primera fijación que se haga de los objetivos, no constituirá en realidad más que una hipótesis que se comprobará -- por medio de análisis e investigaciones previas a su fijación definitiva.

*Ibidem

**George R. Terry, Principios de Administración, Ed. C.E.C.S.A.

3.- ANALISIS Y TECNICAS DE INVESTIGACIONES DE ACCION

Todo empresario que desea invertir en la formación de una empresa siempre tendrá la necesidad de tener que elaborar una serie de investigaciones y análisis, los cuales darán las pautas o límites - necesarios a los que deberá sujetarse para llevar a cabo su objetivo individual deseado.

Efectuar una labor así, resulta complicado y difícil, tomando en cuenta que la persona que desea invertir y que es la primera vez que lo intenta, no cuenta con la información necesaria sobre el -- asunto. Así también desconoce los requisitos básicos e importantes que hay que cubrir, etc. Es por ésto, que el objetivo del -- presente sub-tema, es presentar y explicar las características para la realización de investigaciones, los tipos de investigacio-- nes que se pueden realizar, ventajas que resultan de llevar a cabo éstas, así como la importancia y conveniencia de enfatizar y -- llevar un análisis que permita tomar decisiones para sugerir al-- ternativas que nos lleven a fijar y conseguir adecuadamente el objetivo propuesto, y de la misma manera los demás tipos de objetivos que la requieran como son los Colectivos, Básicos, etc.

De aquí podemos desprender que:

Las investigaciones a realizar nos permitirán determinar todos -- los factores tanto positivos, como negativos que influirán en la fijación de nuestros objetivos.

3.1 Finalidad de las Investigaciones:

La finalidad radica principalmente en la determinación de los medios óptimos para fijar y alcanzar los objetivos, por lo tanto, -- podemos considerar a las investigaciones como la parte esencial de la previsión.

Para eso se requiere determinar los elementos que nos van a permitir efectuar las investigaciones necesarias para desarrollar el proyecto. Estos elementos fundamentalmente son:

- Factores a considerar en las investigaciones a realizar.
- Técnicas de Investigación.
- Sugerencias para una eficaz investigación.

3.2 Factores a Considerar en las Investigaciones a Realizar.

Para poder llevar a cabo las investigaciones, se deben de tener en cuenta el mayor número de factores más importantes que influirán en la obtención del objetivo propuesto (la creación de una empresa). Estos factores los clasificaremos de la siguiente manera:

FACTORES A CONSIDERAR EN LAS INVESTIGACIONES A REALIZAR.

- Investigación de Mercados y Publicidad.
- Aspectos Económicos
- Financiamientos
- Ubicación
- Instalaciones Físicas
- Crecimiento y Movilidad de la Población.
- Aspectos Jurídicos
- Aspectos Técnicos

Queremos aclarar que la clasificación antes mencionada, no lleva un orden de importancia específico y que no es indispensable considerar todos los factores, en los aspectos que los componen, ya que el empresario lo hará de acuerdo a su criterio y a sus necesidades.

- Investigación de Mercados y Publicidad:

Las investigaciones de mercados y publicidad juegan un papel muy importante en los estudios a realizar, para crear una empresa; este tipo de investigaciones establecen un vínculo muy estrecho entre el futuro empresario y el consumidor, dado que a través de ella se determinan y deciden planes de mercadotecnia a seguir, -- asimismo, nos servirán para decidir que tipo de empresa se podrá implantar, los tipos de productos que satisfacerán las necesidades, deseos, gustos, etc., de determinados núcleos de población -- además de conocer la competencia, medios de transportación, distribución, precios, etc. .

Los puntos más importantes en que se concretizan estas investigaciones son:

- a) Llevar un eficiente plan mercadotécnico que relacione los objetivos y estrategias, con las necesidades, hábitos y motivaciones de los consumidores, empleando métodos internos y externos
- b) Mientras más eficiente sea la relación entre productos-necesidades del consumidor, mayor es la posibilidad de evitar riesgos, por ejemplo: la baja demanda de los productos.
- c) Sirve como fuente de información, auxilia en la toma de decisiones, tanto en forma cuantitativa, como cualitativa.

Dentro de las respuestas que brindan estas investigaciones, el -- empresario hará uso de su criterio, para elegir la óptima.

De acuerdo al objetivo y necesidades del presente trabajo, hemos realizado una clasificación de los estudios de mercado y publicidad.

1.- Según las técnicas ya establecidas. Esto quiere decir, que -

no obstante que ya han sido estudiadas y puestas en práctica por diversos autores, los empresarios deciden tomarlas en --- cuenta para aplicarlas en su caso.

2.- Tomando en cuenta las necesidades de la población y su capacidad de consumo. En este caso, el empresario hará uso de su criterio para valorizar las necesidades y capacidad de consumo de la población, y no con guías o estudios ya establecidos. Es conveniente llevar a cabo este estudio, ya que las circunstancias no son las mismas en cada caso.

- Aspectos Económicos:

Existen infinidad de características que hay que tomar en cuenta para poder realizar un estudio completo de la situación socio-económica, de los problemas y de las consecuencias que existen o pudieran existir en determinado lugar.

Para ello se tiene dentro de la economía, la que es considerada - como una ciencia social, estudios que se basan en la implantación de modelos de análisis de problemas del mundo real, para darnos - una idea de lo que trata la economía en este mundo real, observemos a una familia decidiendo en la distribución de sus ingresos, - en la compra de ropa, vivienda, seguros, diversiones, transportes, otros bienes y servicios, ésto quiere decir que la economía trata sobre la asignación de recursos limitados para la satisfacción de múltiples necesidades.

Sin embargo, el medio ambiente es el que da origen a este tipo de estudios e investigaciones, aunque bien sabemos que éste es muy - extenso y variable, por ello se debe tomar un marco teórico, el - cual se considerará como la muestra para poder realizar un estudio que resulte sencillo y fácil de aplicar y analizar, al igual que argumentaciones lógicas que nos proporcionarán resultados razonables y que a su vez servirán de modelos para posteriores estu

dios, este método es llamado educativo, por basarse en observaciones e interpretaciones teóricas, para llegar a conclusiones, y de este modo llevar a cabo el objetivo deseado.

Consideremos un segundo método que es llamado estadístico, el cual, al igual que el anterior, su origen se encuentra en el medio ambiente, se basa también en observaciones, por medio de la experimentación se utiliza la deducción lógica y que respaldada con una adecuada interpretación estadística, estas observaciones nos llevan a conclusiones más exactas y concretas.

El empresario como en todas las decisiones, tendrá la libertad de elegir el método que crea más conveniente, para realizar sus investigaciones, por lo que se refiere a éstas queremos hacer mención de que hay que tomar en cuenta la magnitud aproximada que se pretende alcanzar en cuanto a beneficios, bienes, ingresos, egresos, salidas, entradas, etc., de un período determinado, así mismo se hará un estudio para lograr satisfacer las necesidades del consumidor, el ingreso monetario del mismo, los posibles cambios de precios existentes en el mercado de acuerdo a ofertas y demandas de productos, es decir, que el empresario al realizar sus investigaciones tratará de obtener el máximo de bienestar social, deberá considerar que el campo de acción de cualquier empresa es la publicidad y el servicio que proporcionan sus productos, sin tomar en cuenta la reducción de precios.

- Financiamiento:

Este es un aspecto muy importante en el nacimiento de una empresa la cual se puede prever a través de la realización de estudios analíticos de financiamiento del negocio, en base a las previsiones obtenidas en los aspectos económicos las causas por las que la mayoría de las compañías quiebran al comenzar a laborar, es por el hecho de que sus dirigentes no realizan un estudio previo del financiamiento del negocio, algunos empresarios creen que al

adquirir los materiales, materias primas, maquinaria, local, etc. son suficientes para satisfacer requerimientos del capital de mayor importancia, sin embargo, no se dan cuenta de que existen factores que pueden influir en el fracaso del negocio.

Estos factores son por ejemplo:

Altos costos de ventas, erogaciones de los diversos gastos (fabricación, ventas, administración, otros) mensuales, arrendamiento del local (en caso de no ser propio), pago de altas tasas de intereses por préstamos de dinero, etc.

El empresario deberá tomar en cuenta todos estos aspectos, del mismo modo requerirá de la elaboración de cálculos de los gastos mensuales, tanto fijos, como variables, por compra de muebles, instalaciones y equipo, de compra de materias primas o artículos determinados, también debe tener presente que no todos los negocios en ocasiones frecuentes, son redituables a corto plazo, ya que muchos negocios necesitan varios años para surgir y tomar un lugar regularmente aceptable en el medio empresarial de México, por lo tanto deberá tener en cuenta que en muchas ocasiones otorgará crédito a sus clientes y en pocas ocasiones le otorgarán crédito, en función de ello deberá informarse y conocer sobre los tipos de financiamiento posibles, dentro de su medio, siendo esto el objetivo básico dentro de las investigaciones de este factor como son:

- a) Interno.- Capital Contable
- b) Externo.- Endeudamiento.

El primer caso, pocas son las veces que se presenta, ya que es poco probable que una empresa se financie por sí misma.

En el segundo caso se puede realizar por medio de las instituciones nacionales de crédito, proveedores, fabricantes, distribuidos-

res de equipo, agencias de cobro, financiadoras de ventas, compañías de seguros, inversionistas privados, etc.

- Ubicación:

En algunas ocasiones, los empresarios, al querer situar a su empresa, evitan realizar un estudio metódico y detallado para la realización de este objetivo, cayendo en decisiones que no permiten una mayor proyección de la misma, restándole fuerza para sobresalir en su mercado.

Para evitarse una mala decisión y acarrear problemas, se recomienda realizar un estudio que abarque las características que se mencionaron, y para que el empresario o la persona responsable del estudio lo realice convenientemente deberá de tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- 1.- Area Potencial y Comercial.- En este aspecto, se tendrá que considerar que ciudad o población presenta mejores características y garantías para el tipo de negocio seleccionado, que área muestra un potencial de crecimiento mayor, así como el sitio que cubra las necesidades de la operación del negocio propuesto.

Estos estudios permiten que el empresario se de cuenta de las posibilidades económicas del mercado, y de la sociedad al poner énfasis en los aspectos más importantes como son: la población, la competencia, las actitudes de la comunidad, etc., al concretizar en su estudio el investigador tendrá que allegarse de información que le será más útil y eficaz, para ello analizará otros elementos como: la naturaleza del negocio, tamaño del área a escoger, volumen de ventas pronosticadas, el costo de la renta del transporte, accesibilidad del local, facilidades de estacionamiento, (tanto para empleados como para los futuros clientes).

2.- Zonificación.- Este aspecto comprende un estudio que permite dividir a la ciudad o país en pequeñas zonas, las cuales pueden ser clasificadas de acuerdo al tamaño de éstas (zonas residenciales, industriales, comerciales). Esto se establece dado que en las grandes poblaciones de México, cuentan con un cuerpo gobernante, llamado comisión zonificadora para uso del suelo, la cual vende las tierras a precios accesibles, definiendo con anticipación para que se utilizarán, previenen y restringen la creación de edificios, o uso de tierras que estén en contra de las regulaciones de la ciudad, por ejemplo: actualmente está prohibido establecer empresas industriales en las zonas de los municipios de Tlalnepantla y Naucalpan en el Estado de México.

El comerciante deberá de conocer las leyes de zonificación para solicitar el sitio que le sea más conveniente, para esto debe realizar un conteo del tráfico de peatones y autos que pasan o transitan por determinado lugar, con la finalidad de determinar las conveniencias de zonificación para la empresa.

- Instalaciones Físicas :

La importancia de las instalaciones físicas es decisiva, ya que éstas permiten dar a conocer el negocio y de acuerdo al tipo establecido exteriormente, se puede crear un impacto positivo hacia el consumidor, lo que permitirá identificar y diferenciar otros comercios, evitando pasar inadvertido.

Las instalaciones físicas, juegan un papel relevante en la vida del negocio, dado que su presentación o apariencia física da al igual que el de la persona, una proyección en forma externa del local, para ello el empresario decidirá sobre:

- 1.- Construir su estructura propia.
- 2.- Ocupar un local o edificio ya construido.

En el primer caso, determinará sus requerimientos de construcción y diseñará la estructura de sus propias instalaciones, tanto internas como externas.

En el segundo caso, deberá determinar que el local sea el adecuado, que posea una buena ubicación, e instalaciones, así como estacionamientos, etc.

Una vez tomada la decisión respecto a estos dos aspectos, considerará sus posibilidades de compra o arrendamiento del inmueble deseado, con sus propias limitaciones, es decir:

Comprando el local, podrá llevar a cabo las modificaciones que --desea, sin correr el riesgo de ser desalojado, de este modo, no se preocupará por el crecimiento del valor de la renta, las ventajas que tiene son varias, entre las que se encuentran: el incremento del valor de la propiedad, deducción de la depreciación a la utilidad, costos por impuestos, mantenimiento, reparaciones de la propiedad, etc.

Ahora bien, si el inversionista desea arrendar no ocasionará un fuerte desembolso de dinero en efectivo, permitirá la movilidad del negocio, la renta deducirá la utilidad.

Las desventajas serían, entre otras: cuando el empresario esté sujeto a condiciones, como la de desalojar el local cuando se le requiera, también las modificaciones que requiera para llevar a cabo sus actividades dentro del local deberán estar sujetas a la decisión del arrendatario.

El inversionista deberá tomar en cuenta, el tamaño y tipo de instalaciones, cuyas características deberán adaptarse a la satisfacción de necesidades requeridas por el negocio, tanto actuales como futuras, no debiendo sobreestimar gastos innecesarios. El modelo de construcción deberá de ser funcional según las necesida--

des, ligado a este tipo de investigaciones se encuentra la consideración de establecer la fachada del negocio, la que le dará una imagen propia, como mencionamos al inicio del capítulo.

En una empresa de tipo comercial se debe considerar el hecho de que se tendrá que exponer los productos a la clientela, para lo cual influirá determinantemente el uso adecuado de aparadores, -- así como el acceso a los mismos, la entradas laterales, señales exteriores que permitan una fluidez efectiva de los clientes.

- Crecimiento y Movilidad de la Población:

Dentro de este aspecto a investigar, se consideran básicamente -- los elementos que caracterizan las necesidades poblacionales, como son los servicios prestados a la comunidad (centros comerciales, fuentes de trabajo, medios de transporte, desempleo), con la finalidad de determinar las causas por las que se llevan a cabo la movilidad de la población y que en un momento dado evitan la concentración o estancamiento en un determinado lugar.

Es de vital importancia, en virtud de que se debe tener presente que en las más de las ocasiones, la concentración de las inversiones productivas, aumenta la concentración de la población, favoreciendo en gran medida la comercialización.

Que por consecuencia, trae consigo una interacción social que implica la existencia de un sistema de comportamiento de la población, éste nos dará pautas para vislumbrar el nivel del éxito que se tendrá en los propósitos a realizar, indicando así mismo la mano de obra y mercados disponibles para la satisfacción de necesidades primordiales.

- Aspectos Jurídicos:

Dentro de estos aspectos es esencial considerar aquellas condi--

ciones políticas, legales, fiscales y de previsión social que influirán en la creación y desarrollo de la empresa; es decir, que se deben tener presentes las interacciones y controles estatales así como los aspectos fiscales que hay que cubrir ante dependencias y organismos gubernamentales (como lo son I.M.S.S., Salubridad, Hacienda, Secretaría de Comercio, Secretaría de Relaciones Exteriores).

Es decir, las formalidades legales que toda empresa debe cubrir, como la realización de una escritura constitutiva, de sus propias políticas, reglamentos, normas y otras disposiciones.

- Aspectos Técnicos:

En este tipo de investigaciones se deberán analizar las fuentes - de adquisición de maquinaria, equipo de trabajo, herramientas --- existentes en el área que se determine, etc.

Para poder realizar esta clase de investigaciones, es necesario - tener presente el significado de lo que es un sistema; éste lo de bemos entender como el conjunto de elementos técnicos, objetivos, conocimientos, etc., que deberán estar interrelacionados entre sí, para así poder transformar y/o implementar una materia o concepto primario en un producto u objetivo a lograrse, este sistema está controlado en la mayoría de las veces por un dispositivo (sistema programado de trabajo) que se utiliza para lograr obtener el máxi mo rendimiento en el funcionamiento del sistema.

Sugerencias para una Eficaz Investigación:

Al realizar un estudio de investigación muchas personas no toman en cuenta ciertas consideraciones, las cuales le dan al trabajo - una mayor exactitud en los datos recabados, las deficiencias con - las que frecuentemente se encuentra son variadas y muchas de las veces no se dan cuenta de ellas hasta que la labor ha terminado y

por consiguiente verifican que no se obtuvieron los resultados esperados.

- * - El investigador toma en cuenta los valores, formas y costumbres del núcleo en que ha nacido y se ha educado, cuenta con normas infalibles y valoración de conductas de otros grupos socioculturales, no estudia debidamente las características existentes en el lugar a investigar (ETNOCENTRISMO)

- * - El investigador tiende a juzgar los hechos observados y situaciones transcurridas, basandose en las emociones y afectividad que le despierta la situación, sin tomar en cuenta la razón de juicio de las personas que lo rodean (SUBJETIVIDAD).

- * - En algunos casos se deja llevar por apariencias o por afirmaciones que le han dicho sobre alguna situación, no utiliza la razón, experimento o investigación, sino que se deja influenciar por la comodidad y facilidad de adquirir información sin tener que profundizar sobre el estudio debidamente. (AUTORITARISMO)

- * - Cuando tiende a generalizar lo que únicamente vió en algo particular, ésto es que da por válido un todo sin tomar en cuenta que probablemente sólo realizó la investigación en un pequeño grupo. (IMPRESIONISMO)

- * - El investigador debe ubicarse como tal y evitar discriminaciones en todo tipo de estudio a realizar, ya que debido a ésto se llega casi siempre a conclusiones que pueden evitar el crecimiento adecuado de la compañía - falso giro, inadecuada ubicación, etc. (ESTEREOTIPO)

Debe cuidar que la especialización de cualquier método de investigación sobresalga evitando que se desvirtuen los análisis a realizar, debe así mismo tomar en cuenta las deficiencias en las que puede involucrarse, tratando de evitarlo al máximo en su desempeño y

sobreponiendo eficiencia en su labor, lo cual le reedituará resultados favorables, unido a ello debe tener presente los pasos de la ética de la investigación como son: La honradez en el trabajo, amor a la verdad, modestia y sobre todo saber que la ciencia debe estar al servicio del hombre.

3.3 Técnicas de la Investigación

Algunas de las técnicas que nos pueden apoyar en la realización de las investigaciones son las siguientes:

- * 1.- Observación.- La observación es un hecho ordinario y empírico de la vida diaria, es esencial en toda investigación que se lleve a cabo. Este tipo de investigación es de las más sencillas, puesto que el encargado de realizarla puede hacerlo basándose en hechos, experimentos y registros.

La simple observación de hechos se puede llevar a cabo de dos formas principales, como son: de Participantes y de no Participantes, en las cuales encontramos como ventajas que los datos obtenidos inflieren una mayor actuación espontánea del grupo observado, además de que los datos pueden ser mejor interpretados y buscados por el mayor conocimiento que se tiene del medio.

Es importante que los observadores traten de connaturalizarse con el medio observado, que sepan tomar notas rápidas y precisas (lo cual es un arte que se aprende y desarrolla con la práctica), se deben pasar en limpio las notas lo más pronto posible, con la finalidad de evitar que se pase el tiempo y se vayan perdiendo detalles del fruto de nuestras investigaciones.

Tipos de Observación.- Existen en las investigaciones por observación, diferentes tipos, entre los que sobresalen:

- **Observación Documental.**- Se caracteriza por contar con la lectura activa, revisión de actas e informes, documentos personales y métodos de análisis de documentación.
- **Observaciones de Campo.**- Se recogen los datos directamente del campo de observación.
- **Observación de Conductas en el Campo.**- Su característica principal radica en que el observador reúne la información necesaria por medio de las personas y de sus conductas manifiestas.
- **Observación Experimental.**- Esta observación requiere tener control sobre los elementos que influyen en los problemas, se pueden variar los elementos a voluntad del observador con la finalidad de recoger sistemáticamente las observaciones correspondientes, al llevar a cabo este tipo de investigación se tiene la ventaja de que en un momento dado pueden aparecer datos insospechados de tal manera que se puede corregir lo no previsto, ésto es permitible dada la repetitividad de los hechos cuantas veces sea necesario, en consecuencia se considera como una valiosa fuente de datos que puede vencer posibles fallas.
- **Observación a través de Registros.**- En virtud de que todo registro es un medio de observación se clasifican en los siguientes rubros:
 - Registros Contables
 - Registros Estadísticos
 - Registros Administrativos

Este tipo de observaciones, consiste fundamentalmente en interpretar resultados, valorizarlos y utilizarlos como medios de previsión, es una de la más valiosas técnicas de investigación en la cual se debe tener cuidado de distinguir su operación teórica.

- Observación de Fenómenos Sociales.- Se dedica al estudio de las conductas humanas, la observación se ligará muy íntimamente con las ciencias sociales, las cuales nos ayudarán, cada una según su especialidad a reunir la información global, concreta y general de las conductas de los individuos en un determinado núcleo de personas.
- Observación Heurística.- Consiste en plantear una serie de preguntas para saber responder a los hechos observados, en este tipo de investigaciones se eligen sólo aquellos casos que reflejan mayor relevancia.
- Observación para Comprobar o Desaprobar Hipótesis.- Esta se refiere al rechazo o aprobación de hipótesis propuestas se basa en la verificación de los hechos, fenómenos, datos, etc., que hayan sido observados, se deben confrontar los datos obtenidos con los datos que se tenían previa la investigación, con la finalidad de determinar si existe alguna diferencia o concordancia, la primera observación que se registre se considera como informe y la segunda debe ser claramente diseñada.

Muestreo.- En este tipo de investigación se determina una porción representativa de la población tomando determinados aspectos o factores que permiten hacer un estudio generalizado de la misma, si tomamos una muestra al azar se le llama comúnmente muestra sesgada, las medidas de una población son los parámetros, las medidas de una muestra reciben el nombre de estadísticos.

- Muestreo de Cuota de Juicio.- Se determinan los grupos más importantes de la población investigada.
- Muestreo por Juicio.- Se escogen los elementos que se consideran representativos.

- Muestreo Probabilístico.- Cada elemento de la población o universo participa en la muestra.

- * 2.-Encuesta.- La encuesta nos permite obtener datos de lo que afirman otras personas en relación a un hechos que les resulta importante.

Los instrumentos más usados para preguntar a los demás lo que nos interesa son el cuestionario y la entrevista.

La encuesta por medio del cuestionario suele comprender una serie de pasos los cuales consisten en:

- a) Determinación de su Universo o Ambito
- b) Muestreo
- c) Formulación del Cuestionario
- d) Recopilación de datos.
- e) Tabulación de los números
- f) Interpretación de Resultados

a) Determinación de su Universo o Ambito.- Este paso consiste fundamentalmente en identificar exactamente lo que vamos a investigar.

b) Muestreo.- Es la representación del universo que se va a investigar.

El procedimiento para considerar una muestra puede ser: al azar o intencionado.

Muestreo al Azar.- Este procedimiento consiste en escoger por suerte las personas, empresas, etc., que serán objeto de la encuesta.

Muestreo Intencionado.- Se debe adoptar un criterio que nos -- permita seleccionar el objeto de nuestra encuesta en este procedimiento.

- c) Formulación del Cuestionario.- El cuestionario es un mecanismo que nos permite obtener respuestas a ciertas preguntas; se puede aplicar el cuestionario por medio de una forma escrita en la cual las personas interrogadas redactan por sí mismas sus respuestas.

Para formular el cuestionario debemos definir primeramente la naturaleza de las preguntas, las cuales pueden ser abiertas o cerradas.

Cuando se trata de preguntas cerradas a veces se usa el sistema de contestar sólo con una marca, tiene como ventaja la precisión y facilidad de ser tabuladas.

En el caso de las preguntas abiertas las respuestas generalmente son explicadas.

Las preguntas deben de tener un enlace o seguimiento lógico, deben ser claras y por consiguiente deben hacerse preguntas que puedan contestarse con facilidad.

- d) Recolección de Datos.- Para que los cuestionarios sean comprensibles y se contesten con la mayor veracidad posible, debe de ofrecerse algo de interés para la persona que lo va a contestar, deben explicarse los objetivos que busca la encuesta y garantizar sobre todo a la persona interrogada la discreción que se guardará en relación a sus respuestas emitidas.

Debe reiterarse la súplica de contestación ya sea personalmente o por teléfono con la finalidad de aumentar el porcentaje de contestaciones.

e) Tabulación de Datos.- Para poder ejercer una tabulación óptima es necesario hacer notar la organización de ésta, desde el momento en que se formula el cuestionario, así mismo es conveniente usar números índices y representaciones gráficas que nos den una mejor idea de los resultados obtenidos.

f) Interpretación de Resultados.- Para poder ejercer una interpretación de resultados eficiente, es necesario tener una gran cautela para analizar las verdaderas causas de las contestaciones obtenidas.

Entrevista.- La entrevista es otro instrumento usado para preguntar a los demás, y consiste en una conversación o comunicación oral y personal entre dos personas, con el propósito de investigar algún hecho, la entrevista requiere de dos personas, las cuales una de ella interviene como entrevistador y la otra como entrevistado, de donde el primero es la persona que desea obtener los datos, y el entrevistado es la persona que proporciona los datos.

El fin de la entrevista es la obtención de información deseada, se refiere también a los casos en los que nos interesa conocer opiniones, interpretaciones, actitudes, posición frente a algún suceso, etc., en este caso factores de índole subjetivo aunque se puede usar para obtener datos objetivos en los cuales nos interesa preferentemente un grado especial de apreciación entre otras cosas que van unidas a los hechos.

Escalas de Mensuración de Fenómenos Sociales:

La importancia de este tipo de investigación radica en que se encarga de cuantificar las conductas sociales, para ello existen es

calas de actitud, de cualidades morales, pruebas de carácter, de participación social, de estatus económico, condiciones sanitarias, condiciones de habitación, etc.

Los métodos o formas para elaborar las escalas de mensuración de fenómenos sociales, son distintas y varían de una persona a otra, de una empresa a otra. Sin embargo todas deben tener en cuenta - operatividad, fidedignidad y válidez de acuerdo a la necesidad y objetivos de cada empresa, persona, gobierno, etc.

Las escalas de mensuración nos proporcionarán datos para poder medir la postura de la persona frente al problema investigado, medir los mecanismos internos de la persona o grupos.

Entre las escalas más importantes que se han realizado y que han servido para estudiar y formar un juicio sobre las actitudes de las personas están las siguientes:

Escala de Rango.- Los entrevistados suscriben en grados según su importancia, las proposiciones que ellos consideran y las gradúan de acuerdo a su criterio.

Escalas de Autojuicio.- El entrevistado dirá de acuerdo a 5 categorías (acepta completamente, acepta hasta cierto punto, indiferente, desaprueba hasta cierta punto, desaprueba completamente), las proposiciones hechas, utilizando el autojuicio.

Después de prever adecuadamente los factores que intervienen en la optimización de una correcta toma de decisiones en cuanto a la pregunta que se contempla en la fase de la Previsión "¿QUE PODEMOS HACER?", y que se haya logrado la comprensión por parte de todas y cada una de las personas que han acordado formar una sociedad para dedicarse a una determinada actividad, es ahora cuando debemos prever de acuerdo a los lineamientos establecidos por las leyes y reglamentos los cuales regularán el nacimiento y vida de nuestra empresa, todos los aspectos en los cuales se basará el óptimo funcionamiento y logro de los objetivos previstos para ésta.

REQUISITOS LEGALES, FISCALES Y DE PREVISION SOCIAL

Al planear los aspectos más importantes en el inicio de una empresa es conveniente dimensionarlo primeramente desde el punto de vista legal, el cual implica los requisitos fiscales y de previsión social, es decir desde dónde y hasta dónde será regida y controlada la empresa por las leyes y reglamentos oficiales, ya que de una u otra forma tendrá que cumplir con obligaciones en denominada secretaria o dependencia gubernamental, aunque debemos tener presente que no todos por el hecho de ser comerciantes tienen las mismas obligaciones, es decir según la actividad que realicen las empresas se deberán de considerar ya sea en mayor o menor grado de importancia las leyes y reglamentos, ésto es con el fin de obtener un completo cumplimiento de las obligaciones en el aspecto legal, el cual es muy importante dentro del ámbito empresarial de México, porque la estabilidad, constitución e imagen moral y social son objetivos de una bien intencionada empresa, lo cual a su vez le reedituará en la admiración, respeto y aceptación de sus integrantes, así como de la comunidad y competencia, ésto le facilitará lograr todos sus demás objetivos previstos.

Dentro de este punto de vista es conveniente tomar en cuenta la ubicación geográfica en el país, no obstante que las leyes y re-

glamentos que en su gran mayoría son de carácter federal, en algunos casos no se aplican en su cien por ciento en determinado estado o municipio, ya que sus representantes oficiales están facultados de acuerdo a las necesidades de la entidad a su cargo de modificar ya sea en más o menos, la aplicación de los instrumentos reguladores, por lo cual, es necesario preveer y planear adecuadamente la ubicación y actividad de la empresa.

Pero aún lo anterior todas tienen algo en común, que en ellas intervienen cuando menos algunas dependencias oficiales y de las -- cuales queremos enfatizar en las más importantes obligaciones que las relaciona con las empresas, ofreciéndose un seguimiento para el cumplimiento necesario de éstas, en bien de la empresa, de sus miembros y de la comunidad.

Dichas dependencias por lo general son:

- Secretaría de Comercio
- Secretaría de Programación y Presupuesto
- Secretaría de Salud
- Secretaría de Relaciones Exteriores
- Departamento del Distrito Federal, Tesorería del Distrito Federal.
- Instituto Mexicano del Seguro Social
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público
- Cámara de Comercio (que aunque no es de carácter oficial, es conviente agruparse)

Es importante saber que las leyes y reglamentos no tratan a las -- empresas con el mismo rigor, por ejemplo :

Si se crea un Restaurante, no serán los mismos requisitos, que si se crea una Papelería, porque la Secretaría de Salud será más estricta y pedirá más requisitos en el primer caso.

Veamos lo que implica el nacimiento de una empresa, pero para ésto es necesario saber primeramente lo que la ley de Sociedades -- Mercantiles establece en el Art. 89:

DE LA CONSTITUCION DE LA SOCIEDAD

^vSoc. Merc. art. 89.- Para proceder a la constitución de una sociedad anónima requiere.

- I. Que haya cinco socios como mínimo, y que cada uno de ellos suscriba una acción por lo menos;
- II. Que el capital social no sea menor de veinticinco mil pesos y que esté íntegramente suscrito;
- III. Que se exhiba en dinero efectivo, cuando menos, el veinte por ciento del valor de cada acción pagadera en numerario; y
- IV. Que se exhiba íntegramente el valor de cada acción que haya de pagarse, en todo o en parte, con bienes distintos del numerario."

Este artículo nos dá referencia a los requisitos que debemos ---- de cubrir para dar nacimiento a nuestra empresa como una sociedad anónima, utilizamos este tipo de sociedad para ejemplificar este trabajo por ser la más usual y practica en la vida empresarial de México.

Así, si se trata de una sociedad anónima, señala que se tenga cinco socios como mínimo, que se aporte ya en especie, (ésto quiere decir que cualquiera de los socios podrá aportar edificio, equipo, máquinas, transporte, especies agrícolas, ganado, etc.), o en efectivo un capital no menor de \$ 25,000.00 M.N.; que del capital que se haya acordado aportar por cada uno de los socios que cuando me nos exhiba el 20% al momento de la constitución.

Hacemos notar que en la actualidad y acorde a la situación del -- país, la ley en lo que respecta a el capital es obsoleta porque -- no es suficiente, principalmente para un negocio o sociedad (es de masiado poco), o sea, que si se toma ésto en consideración cual--

quier negocio sin ser sociedad lo cubre, siendo que ni para gastos de tramitación de apertura y pagos de derecho de licencia alcanzaría.

Referente a la presentación por parte de los socios de su aportación la ley establece que cada uno de ellos suscriba una acción -- por lo menos, estas acciones representarán por lo tanto el capital de la empresa, y el tipo de acciones será nominativo (que sean a nombre de los socios). Así mismo por lo que respecta a las acciones se pueden mandar a hacer a una imprenta con todos los datos que ordena la Ley de Sociedades Mercantiles en el Art. 125:

*Soc. Merc. Art. 125.- Los títulos de las acciones y los certificados provisionales deberán expresar:

I. El nombre, nacionalidad y domicilio del accionista, en el caso de que sean nominativos;

II. La denominación, domicilio y duración de la sociedad;

III. La fecha de la constitución de la sociedad y los datos de su inscripción en el Registro Público de Comercio;

IV. El importe del capital social, el número total y el valor nominal de las acciones.

Si el capital se integra mediante diversas o sucesivas series de acciones, las menciones del importe del capital social y del número de las acciones se concretarán en cada emisión a los totales que alcancen cada una de dichas series (4).

Cuando así lo prevenga el contrato social, podrá omitirse el valor nominal de las acciones, en cuyo caso se omitirá también el importe del capital social.

V. Las exhibiciones que sobre el valor de la acción ha ya pagado el accionista a la indicación de ser liberada;

VI. La serie y número de la acción o del certificado -- provisional, con indicación del número total de acciones que corresponda a la serie;

VII. Los derechos concedidos y las obligaciones impuestas al tenedor de la acción y, en su caso, las limitaciones del derecho de voto;

VIII. La firma autógrafa de los administradores que conforme al contrato social deban suscribir el documento, o bien la firma impresa o facsimil de dichos administradores, a condición, en este último caso, de que se deposite el original de las firmas respectivas en el Registro Público de Comercio en que se haya registrado la sociedad."

o si se prefiere, se compran machotes, se vacían los datos de la sociedad y los firman el presidente o administrador, estas acciones para no hacer muchas cuando el capital es grande, se elaboran títulos que amparen 20, 50, 100 acciones o más teniendo la precaución de hacer alguna con el valor de las acciones dejando las demás sin valor, para que se pueda dar "cambio" cuando se requiera.

Antes de que se manden hacer las acciones, recién constituida la sociedad en sustitución de ellas, si se quiere y a reserva de mandar hacer los títulos definitivos de acuerdo con el Art. 124 antes mencionado, así como, las acciones definitivas, dentro de un plazo que no exceda de un año.

Para proceder con la legalidad y validez pública ante el gobierno y comunidad del país, se recurre a un notario "x" para que se elabore lo pactado y le de forma legal mediante escritura, la protocolice (reglas de ceremonial de un acuerdo) y tramite el registro de ella en el Registro Público de la Propiedad, sección de Comercio, en cuanto a la solicitud de permiso o autorización de la Secretaría de Relaciones Exteriores la deben de solicitar los socios pero es más conveniente que la soliciten los notarios, y así se obtenga la validez necesaria.

Cuando los socios van a solicitar al notario sus servicios, para la hechura de su escritura constitutiva le deben de proporcionar los datos necesarios como son: nombre completo de cada uno de los

socios, domicilio particular, estado civil, registro federal de contribuyentes, nacionalidad, profesión o actividad, importe de la aportación a la sociedad, de cada uno, ésta se justificará al indicar al notario que anote en la escritura, que el administrador tiene en su poder el dinero que aportaron los socios para que que de asentado y legalizado, (lo que no debe hacer el administrador, es declarar que tiene en su poder la aportación de cada uno, cuan do no es así, y si acepta, lo debe hacer con conocimiento de causa) recordemos que el notario tiene fe pública.

El giro o la actividad, debe procurarse que sea lo más corto posible, pero abarcando lo que se va a vender, si se explotan dos o más giros, diferentes, se anotarán por ejemplo: perfumería y rega los, debiéndose considerar que sean giros semejantes, ésto por mo tivo de visto bueno de licencias.

El Nombre de la Sociedad, éste debe ser uno que no pertenesca a otra sociedad, porque lo rechaza la Secretaría de Relaciones Exteriores al momento de solicitarse la autorización que expide, también se le indicará quienes serán los representantes o dirigen tes de la sociedad, para que quede asentado que en el acto se efectuó la primera asamblea para el nombramiento de los directi-- vos, según el Art. 142 de la Ley de Sociedades Mercantiles:

DE LA ADMINISTRACION DE LA SOCIEDAD

SOC. MERC. ART. 142.- La administración de la sociedad anónima estará a cargo de uno o varios mandatarios --- temporales, quienes pueden ser socios o personas extra ñas a la sociedad.

Consideramos que para facilidad de representación y conveniencia de los socios, sean cuando menos dos, ya sea de uno a dos adminis tradores o comisarios, ésto dependerá de la necesidad o magnitud de la sociedad, el administrador o administradores, son los rea--- ponsables de la buena marcha de la sociedad, por lo que estará --

atento en vigilar que se ejecuten los actos para la obtención de los objetivos que persigue la sociedad, que se cumpla con las -- obligaciones fiscales y con los compromisos o responsabilidad ante terceros o acreedores y ante los socios. Por lo que respecta a los comisarios, sus funciones son las de vigilar que se esté -- cumpliendo tal y como se ha indicado en las escrituras, o sea, -- que los objetivos para los que se constituyó la sociedad sean logrados, éste se considera como el órgano de vigilancia, es nombrado directamente por los socios y no por el administrador, según -- la ley de sociedades mercantiles lo declara en el Art. 164:

DE LA VIGILANCIA DE LA SOCIEDAD

"SOC. MERC. ART.164.-La vigilancia de la sociedad anónima estará a cargo de uno o varios comisarios, temporales y revocables, quienes pueden ser socios o personas extrañas a la sociedad."

Para poder desempeñar el nombramiento de comisario, es forzoso no ser familiar de ninguno de los dirigentes de la sociedad como son los administradores, gerentes, presidentes, o lo que sea, ya que se debe presumir que no tendrá impedimento de informar ante los -- socios, las anomalías encontradas por negligencia o mala fe de -- los dirigentes responsables.

Una vez que el notario ha hecho las escrituras protocolizadas y -- trámites del registro y pago de derechos de la sociedad, firman -- todos los socios en el libro del protocolo del notario y ante éste, para ésto, deben llevar consigo una credencial con sus datos -- para identificación ante notario, éste proporcionará algunas -- copias simples o certificadas de las escrituras, las primeras servirán para que con ellas se den los avisos de iniciación de operaciones ante las dependencias del gobierno. Las certificadas sirven por ejemplo para abrir una cuenta bancaria, para algún trámite legal, etc., es bueno que se tengan por lo menos una o dos copias de las certificadas para cualquier necesidad urgente.

Las escrituras casi todas tienen dos fechas: una al principio y - la cual corresponde al día en que se presentó el socio a solici- - tar la elaboración de escritura ante notario. Este hace un escri- - to solicitando el permiso ante la Secretaría de Relaciones Exte- - riores y pone una fecha, y otra, cuando ya está el permiso autori- - zado y elaborada la escritura y con todas sus cláusulas; dicha fecha viene casi siempre en la última hoja de las copias que en- - trega el notario. Es la fecha que se toma para iniciación de ope- - raciones ante el fisco; es a partir de este día cuando empieza a correr el plazo para presentar los avisos de apertura en las ofi- - cinas de gobierno.

Dicho plazo por lo regular se indica en la ley pero cuando no lo diga en el código fiscal a través de su Art. 31, señala lo si- - guiente:

⁶COD. FIS. ARTICULO 31.- Las personas que conforme a las
.....
.....
.....
Cuando las disposiciones fiscales no señalen plazo para
la presentación de declaraciones, se tendrá por estable-
cido el de quince días siguientes a la realización del
hecho de que se trate.⁷

Es decir que se deberá de sujetar a los 15 días de calendario, si se presenta el aviso después de esos días es extemporánea y por - ese motivo hay que pagar multas, una vez registrada la sociedad - ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público principalmente, - se comprueba este registro dentro de los 30 días siguientes a la firma ante el notario, ésto para cumplir con lo que ordena el Art. 27 del Código Fiscal de la Federación:

⁴COD. FISC. ARTICULO 27.- Las personas morales, así co-
mo las personas físicas que deban presentar declaracio-
nes periódicas, deberán solicitar su inscripción en el
registro federal de contribuyentes de la Secretaría de
Hacienda y Crédito Público y dar los avisos que esta-

blezca el reglamento de este Código.

Las personas que hagan pagos a que se refiere el capítulo I del Título IV de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, deberán solicitar la inscripción de los contribuyentes a los que hagan dichos pagos, quienes deberán proporcionarles los datos necesarios. Los mencionados contribuyentes, deberán solicitar su inscripción en caso de que aquellas no lo hagan.

Los federatarios públicos exigirán a los otorgantes de las escrituras públicas en que se haga constar actas constitutivas, de fusión por liquidación de personas morales que comprueben dentro del mes siguiente a la firma que han presentado solicitud de inscripción, o aviso de liquidación o de cancelación, según sea el caso, en el registro federal de contribuyentes, de la persona moral de que se trate, debiendo asentar en su protocolo la fecha de su presentación; en caso contrario, el federatario deberá informar de dicha omisión a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público dentro del mes siguiente a la autorización de la escritura.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público llevará el registro federal de contribuyentes basándose en los datos que las personas le proporcionan de conformidad con este artículo y en los que la propia Secretaría obtenga por cualquier otro medio; asimismo asignará la clave que corresponda a cada persona inscrita, quien deberá citarla en todo documento que presente ante las autoridades fiscales y jurisdiccionales, cuando en este último caso se trate de asuntos en que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público sea parte. Las personas inscritas deberán conservar en su domicilio la documentación comprobatoria de haber cumplido con las obligaciones que establecen este artículo y el Reglamento de este Código."

La empresa como sociedad será considerada como persona moral por el fisco, debiéndose solicitar su inscripción en el registro federal de contribuyentes de la Secretaría de Hacienda como lo mencionamos anteriormente.

Veamos ahora de acuerdo a lo comentado el llenado de formas fiscales, avisos de apertura, declaraciones, pagos y otros, cabe aclarar que nos referimos a los aspectos más relevantes del llenado de formatos y no de los detalles, es muy impor-

tante saber hacerlo bien, para no cometer errores, no sólo para - determinada oficina o trámite, sino para todas en general, es decir toda la documentación oficial.

El principal dato y de mayor relevancia en el registro federal -- del contribuyente, puesto que con éste se dá de alta en el aviso de apertura, no se podrá modificar por ningún motivo, causa o razón, ya que es sancionado por la Ley, como lo indican las cédulas personales, de acuerdo al Art. 110 del Código Fiscal:

^WCOD. FISC. ARTICULO 110.- Se impondrá sanción de tres meses a tres años de prisión, a quien:

I. Omite solicitar su inscripción o la de un tercero en el Registro Federal de Contribuyentes por más - de un año contado a partir de la fecha en que debió - hacerlo, a menos que se trate de persona física cuya solicitud de inscripción deba ser presentada por otro aún en el caso en que éste no lo haga.

II. No rinda al citado registro, los informes a que se encuentra obligado o lo haga con falsedad,

III. Use más de una clave del Registro Federal de -- Contribuyentes.

IV. Se atribuya como propias actividades ajenas ante el Registro Federal de Contribuyentes.

No se formulará querrela, si quien encontrándose en los supuestos anteriores subsana la omisión o informe del hecho a la autoridad fiscal antes de que ésta lo descubra o medie requerimiento, orden de visita o cualquier otra gestión notificada por la misma, tendiente a la comprobación del cumplimiento de las disposiciones fiscales."

Este nace de los datos como son el nombre y apellidos, la fecha - de nacimiento con el año, mes y día, es por ésto que ningún dato deberá de ser modificado y cuando ésto sucediera se tendría que - notificar lo más pronto posible dicha variación, así también en - el domicilio u otro dato, ésta modificación se podrá tramitar por medio de una reposición, usando formas nuevas, llenándola como si

fuera primera vez, con datos nuevos o ya correctos.

Por estos supuestos se pagará una sanción, más una cantidad de re-
posición de cédula personal o del establecimiento; se presentará
en la Oficina Federal de Hacienda que le corresponda o en contri-
buyentes menores en el D.F. o en la receptoría de rentas, no de-
biendo esperar a que el fisco le requiera.

Respecto a el domicilio, éste debe ser completo: calle, número in-
terior o local que le corresponda; normalmente, la dirección co-
rrecta parte del contrato de arrendamiento si es arrendado, de --
las escrituras de propiedad si es que es propio, si no se encuen-
tra en éstos se podrá generalizar con el nombre de la localidad -
en nuestro caso sería Distrito Federal.

Del giro o actividad, se pondrá lo más corto posible, procurando
abarcarse lo que se va a vender o producir, tal y como el notario -
lo asento en la escritura constitutiva.

Respecto a la fecha que se anota en la apertura, para una socie--
dad es la fecha de firma de los socios ante notario, en éste y --
otros casos de llenado de forma de apertura, todo debe hacerse en
el plazo que establecen las leyes, de lo contrario, se tendrán --
sanciones.

Por último la huella o firma del causante, la firma debe ser ----
igual y constante en todos los rasgos, así como en todos los docu-
mentos oficiales, por ejemplo: si es mujer y es soltera, casada,-
divorciada o viuda, debe firmar como acostumbra o como firmó cu-
ando se dió de alta en el Registro Federal de Contribuyentes, ya --
sea que ponga de fulano o viuda de perengano o simplemente que --
firme como si fuera soltera, para el caso será igual, siempre y -
cuando no cambie sus rasgos en la firma. Si por alguna causa, ra-
zón o motivo desea cambiar, tiene que informar por medio de un es-
crito a Oficinas Federales de Hacienda.

Recomendamos que para las declaraciones, deben ser llenados los -
formatos muy bien, ésto quiere decir que no vayan con error, por-
que para cualquier error se tendrá una sanción como lo marcan los
Arts. 78 que se refiere a los cálculos, el Art. 79 a los regis-
tros, el Art. 83 con lo relacionado a la contabilidad y otros ca-
sos, los cuales se relacionan en el Título IV que trata sobre las
infracciones o sanciones de delitos fiscales, así mismo en ese tí-
tulo se señala el monto según la falta cometida.

"COD. FISC. ARTICULO 78.- Tratándose de la omisión de -
contribuciones que hayan derivado de un error aritméti-
co en las declaraciones, se impondrá una multa que se-
rá el 20% de las contribuciones omitidas y en caso
de que dichas contribuciones se paguen junto con sus -
accesorios dentro del mes siguiente a la fecha en que
se notificó su determinación, la multa se reducirá a -
la mitad, sin que para ellos se requiera resolución -
administrativa.

COD. FISC. ARTICULO 79.- Son infracciones relacionadas
con el Registro Federal de Contribuyentes las siguien-
tes:

I. No solicitar la inscripción cuando se está obliga-
do a ello o hacerlo extemporáneamente, salvo cuando la
solicitud se presente de manera espontánea.

Se excluye de responsabilidad por la comisión de esta -
infracción a las personas cuya solicitud de inscrip-
ción debe ser legalmente efectuada por otra, inclusive
cuando dichas personas queden subsidiariamente obliga-
das a solicitar su inscripción.

II. No presentar solicitud de inscripción a nombre de
un tercero cuando legalmente se esté obligado a ello o
hacerlo extemporáneamente, salvo cuando la solicitud -
se presente espontáneamente.

III. No presentar los avisos al Registro o hacerlo ex-
temporáneamente, salvo cuando la presentación sea expón-
tanea.

IV. no citar la clase de registro o hacerlo errónea-
mente en las declaraciones, avisos, solicitudes, promo-
ciones y demás documentos que se presenten ante las auto-
ridades fiscales y jurisdiccionales, cuando se esté obli-
gado conforme a la ley.

V. Autorizar actas constitutivas, de fusión o liquidación, de personas morales, sin cumplir lo dispuesto por el Artículo 27 de este Código."

" COD. FISC. ARTICULO 83.- Son infracciones relacionadas con la obligación de llevar contabilidad, siempre que sean descubiertas en el ejercicio de las facultades de comprobación, las siguientes:

I. No llevar contabilidad

II. No llevar algún libro o registro especial a que -- obliguen las leyes fiscales; no cumplir con las obligaciones sobre valuación de inventarios o no llevar el -- procedimiento de control de los mismos, que establezcan las disposiciones fiscales.

III. Llevar la contabilidad en forma distinta como las disposiciones de este Código o de otras leyes señalan; -- llevarla en lugares distintos a los señalados en dichas disposiciones.

IV. No hacer los asientos correspondientes a las operaciones efectuadas; hacerlos incompletos, inexactos o -- fuera de los plazos respectivos.

V. No presentar para sellarse los libros o sistemas -- de contabilidad, cuando lo exijan las disposiciones fiscales.

VI. No conservar la contabilidad a disposición de las autoridades por el plazo que establezcan las disposiciones fiscales.

VII. No expedir comprobante de sus actividades, cuando las disposiciones fiscales lo establezcan o expedirlos sin requisitos fiscales.

VIII. Microfilmear documentación para efectos fiscales -- sin cumplir con los requisitos que establecen las disposiciones relativas."

Existe una gran mayoría de personas (contribuyentes), que al -- crear un negocio ignoran los trámites que hay que realizar y ante que dependencias debe de registrar el futuro negocio, en muchos -- casos no conocen la finalidad de las instituciones y optan por tra -- tar de evadir el pago o la inscripción ante estas dependencias,

Sin embargo hay que tener en cuenta que en la mayoría de los casos, la culpa no es nada más del contribuyente, sino también de las dependencias de gobierno o instituciones correspondientes, -- las cuales no se preocupan por informar u ofrecer una mayor información o proyección externa a sus actividades.

La realidad es que todo comerciante o industrial está obligado a inscribirse a determinadas instituciones en la que se encuentra -- la Cámara de Comercio o Industrias que le corresponda, de acuerdo al giro o actividad y pagar una cuota cada año, de este modo puede encontrar una clasificación de acuerdo al giro o actividad -- del negocio y ésta la podemos plantear de la siguiente forma:

- 1.- Cámara de la Industria de la Transformación
- 2.- Cámara del Cemento
- 3.- Cámara del Calzado
- 4.- Cámara de la Industria de la Construcción
- 5.- Cámara Nacional de Comercio, entre otras

La inscripción ante las Cámaras se realizará mediante el llenado de las formas que le corresponda, según la actividad.

En cuanto a la cuota que debe cubrir el contribuyente, casi siempre gira en base al monto del Capital que se manifiesta a la Secretaría de Hacienda o Estadística, o lo que marquen las escrituras en el caso de Sociedad.

La Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial, es la Secretaría que controla a las Cámaras, además, es la que exige la cuota a -- aquellas empresas o industrias que no han cubierto a su debido -- tiempo, ésto lo llevará a cabo realizando los siguientes trámites:

- 1.- Pide al socio una explicación del motivo por el cual no se ha cubierto la cuota a la cámara (por medio de un oficio), dando

un plazo para que el contribuyente conteste. Si el contribuyente no contesta en el plazo señalado, lo sanciona con el -- equivalente de la cuota que debería de cubrir;

- 2.- En caso de estar pagada la cuota, se contestará el oficio y - se anexará copia fotostática del comprobante de pago.
- 3.- En caso de ser sancionada la empresa, ésta la cobrará la Se-- cretaría de Hacienda y Crédito Público
- 4.- Hay que tener presente que en esta última la cuota seguirá que dando pendiente y en caso de no cubrirla, la multa será mayor y continuará quedando pendiente la cuota.

La finalidad y funciones de las Cámaras son en general las si- -- guientes:

- a) Representar los intereses de las Industrias
- b) Ser órgano consultivo del Estado
- c) Intervenir en los planteamientos que se hacen al gobierno en - forma genérica de algún problema que afecte.
- d) Atiende toda clase de trámites ante oficinas de gobierno
- e) Resuelve consultas fiscales, contables, asesoría jurídica y to do lo relacionado a negocios según la Cámara.

Secretaría de Comercio

El contribuyente deberá tener presente los requisitos y obligaciones que tendrá que cumplir ante esta Secretaría.

Una de las principales es la de pedir autorización de básculas, - metros e instrumentos para medir y pesar en general. Otra de las obligaciones que debe cumplir es:

En cuanto a la venta de artículos envasados o enlatados, todos -- ellos deben llevar la leyenda a la vista del contenido, también -- deberá llevar como requisito de carácter obligatorio lo siguiente:

- Ingredientes y precios máximos de venta al público.
- Si existe un precio oficial, no deberá venderlos a otro precio.
- Si la mercancía está empaquetada o envuelta en materiales he-- chos por el mismo comerciante, deberán tener las indicaciones o leyendas de peso, medida, o cantidad en cada paquete.
- La Secretaría de Comercio está obligada a dar una lista de pre-- cios oficiales.

Si el contribuyente incurre en una falta o violación de precios, peso de mercancía, etc., el inspector dejará una copia del acta le-- vantada al propietario. (Hay que saber que el inspector no cali-- fica el monto de la sanción, sólo anota la falta). Posteriormente otra persona en la Secretaría califica la sanción.

Todas las sanciones levantadas deben estar fundamentadas según lo marca el Art. 75 del Código Fiscal:

✓ COD. FISC. ARTICULO 75.- Dentro de los límites fijados por este Código, las autoridades fiscales al imponer - multas por la comisión de las infracciones señaladas - en las leyes fiscales, incluyendo las relacionadas con las contribuciones al comercio exterior, deberán fun-- dar y motivar su resolución y tener en cuenta lo si-- guiente:

I. Se considerará como agravante el hecho de que el infractor sea reincidente. Se da la reincidencia - - cuando:

a).- Tratándose de infracciones que tengan como conse-- cuencia la omisión en el pago de contribuciones, in-- cluyendo las retenidas o recaudadas, la segunda o pos-- teriores veces que se sancione al infractor por la co-- misión de una infracción que tenga esa consecuencia.

b).- Tratándose de infracciones que no impliquen omisión en el pago de contribuciones, la segunda o posteriores veces que se sancione al infractor por la comisión de una infracción establecida en el mismo Artículo de este Código.

II. También será agravante en la comisión de una infracción, cuando se dé cualquiera de los siguientes supuestos:

a).- Que se haga uso de documentos falsos o en los que se hagan constar operaciones inexistentes.

b).- Que se utilicen, sin derecho a ello, documentos expedidos a nombre de un tercero para deducir su importe al calcular las contribuciones o para acreditar cantidades trasladadas por concepto de contribuciones

c).- Que se lleven dos o más sistemas de contabilidad con distinto contenido.

d).- Se lleven dos o más libros sociales similares con distinto contenido.

e).- Que se destruya, ordene o permita la destrucción total o parcial de la contabilidad.

f).- Que se microfilmen documentos para efectos fiscales sin cumplir con los requisitos que establecen las disposiciones relativas. El agravante procederá sin perjuicio de que los documentos microfilmados en contravención de las disposiciones fiscales carezcan de valor probatorio.

III. Se considera también agravante, la omisión en el entero de contribuciones que se hayan retenido o recaudado de los Contribuyentes.

IV. Igualmente es agravante, el que la comisión de la infracción sea en forma continuada.

V. Cuando por un acto o una omisión se infrinjan diversas disposiciones fiscales a las que correspondan varias multas, sólo se aplicará la que corresponda a la infracción cuya multa sea mayor.

VI. En el caso de que la multa se pague dentro del mes siguiente a la fecha en que se le notifique al infractor la resolución por la cual se le imponga la sanción, la multa se reducirá en un 20% de su monto, sin necesidad de que la autoridad que la impuso dicte nueva resolución. Lo dispuesto en esta fracción

no será aplicable tratándose de las materias aduanera o en el Registro Federal de Vehículos, y cuando se -- den los supuestos previstos en los Artículos 77 fracción II, inciso b) y 78 de este Código.

La Secretaría cobra la multa a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la cual notifica al contribuyente para que liquide el pago en un plazo de 3 días, después de llegarle la orden de cobro.

Si el contribuyente quiere presentar su inconformidad deberá de tener en cuenta:

- 1.- Que valga la pena lo que se defiende.
- 2.- Que haya razón por parte del contribuyente.
- 3.- El costo y tiempo deben ser menores de lo que se defiende.

Una vez hecho el estudio y convencidos de presentar la inconformidad, tendrá que ver 3 casos, para garantizar la deuda por la sanción, dependiendo de la seguridad de ganar o perder la inconformidad del contribuyente, de acuerdo a los artículos 141, 142, 143 y 144 del código Fiscal.

^v COD. FISC. ARTICULO 141.- Los contribuyentes podrán garantizar el interés fiscal en alguna de las formas siguientes:

I. Depósito de dinero en las instituciones de crédito autorizadas para tal efecto.

II. Prenda o hipoteca.

III. Fianza otorgada por institución autorizada la que no gozará de los beneficios de orden y excusión.

IV. Obligación solidaria asumida por tercero que compruebe su idoneidad y solvencia.

V. Embargo en la vía administrativa.

La garantía deberá comprender, además de las contribuciones adeudadas, los accesorios causados, así como de los que se causen en los doce meses siguientes a su otorgamiento.

Al terminar este período y en tanto no se cubra el crédito, deberá ampliarse la garantía por el importe de los recargos correspondientes a los doce meses siguientes.

El reglamento de este Código establecerá los requisitos que deberán reunir las garantías. La Secretaría de Hacienda y Crédito Público vigilará que sean suficientes en el momento de su aceptación como con posterioridad y si no lo fueren, exigirá su ampliación o procederá al secuestro de otros bienes.

Se podrá dispensar el otorgamiento de la garantía en los casos y con los requisitos que señale el reglamento de este Código."

"ARTICULO 142.- Proceda garantizar el interés fiscal, - cuando:

I. Se solicite la suspensión del procedimiento administrativo de ejecución.

II. Se solicite prórroga para el pago de los créditos fiscales o para que los mismos sean cubiertos en parcialidades, si dichas facilidades se conceden individualmente.

III. Se solicita la aplicación del producto en los términos del artículo 159 de este Código.

IV. En los demás casos que señalen este ordenamiento y las leyes fiscales.

No se otorgará garantía respecto de gastos de ejecución"

"ARTICULO 143.- Las garantías constituidas para asegurar el interés fiscal a que se refieren las fracciones II, - IV y V del Artículo 141 de este Código, se harán efectivas a través del procedimiento administrativo de ejecución.

Si la garantía consiste en depósito de dinero en institución nacional de crédito autorizada, una vez que el crédito fiscal quede firme se ordenará su aplicación -- por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

ARTICULO 144.- No se ejecutarán los actos administrativos cuando se solicite la suspensión ante la autoridad ejecutora y se acompañen los documentos que acrediten - que se ha garantizado el interés fiscal. Dentro de los cuarenta y cinco días siguientes a la fecha en que sur-

ta efectos la notificación del acto cuya ejecución se suspende, se deberá presentar copia sellada del escrito con el que hubiera intentado recurso administrativo o juicio. En caso contrario, la autoridad estará facultada para hacer efectiva la garantía, aun cuando se trate de fianza otorgada por compañía autorizada. Si al presentar el medio de defensa no se impugna la totalidad de los créditos que derivan el acto administrativo cuya ejecución fue suspendida, deberá pagarse la parte del crédito consentido con los recargos correspondientes.

El procedimiento administrativo quedará suspendido hasta que se haga saber la resolución definitiva que hubiera recaído en el recurso o juicio.

No se exigirá garantía adicional si en el procedimiento administrativo de ejecución ya se hubieran embargado bienes suficientes para garantizar el interés fiscal. En todo caso, se observará lo dispuesto en el antepenúltimo párrafo del Artículo 141 de este Código.

En caso de negativa violación a la suspensión del procedimiento administrativo de ejecución, los interesados podrán ocurrir al superior jerárquico de la autoridad ejecutora si se está tramitando recurso ante la sala Tribunal Fiscal que conozca el juicio respectivo, acompañando los documentos en que conste el medio de defensa hecho valer y la garantía del interés fiscal. El superior o la sala ordenará a la autoridad ejecutora que suspenda provisionalmente el procedimiento administrativo de ejecución y rinda informe en un plazo de tres días, debiendo resolver la cuestión dentro de los cinco días siguientes a su recepción.

CASOS:

1.- La garantía puede ser pagada en efectivo bajo protesta a Hacienda, Esto se logra adjuntando la copia del escrito de inconformidad o demanda que se debió meter antes de pagar en la Secretaría que sancionó, esto es así porque no se sabe si cancelarán o rebajarán la multa.

2.- Garantizar por medio de una fianza. También para garantizar en esa forma se necesita inconformidad; esto se lleva tiempo y gastos, porque la afianzadora entre las cosas que piden para dar fianza una contrafianza y para esto piden de garantía un bien inmueble, quedando gravado el inmueble mientras dure la resolución, que puede ser un año o más.

3.- Garantizar el crédito por medio de un billete de la Nacional financiera a favor de Hacienda; estas dos últimas garantías son un poco más del monto de la sanción, de tal manera que se cubra la parte principal y gastos e intereses."

Si el empresario desea cerrar el negocio y dejar de laborar definitivamente, no tendrá la obligación de manifestarlo.

En caso que el comerciante desee ser proveedor de Gobierno, solicitará y pagará los derechos que correspondan, la solicitud se -- presentará a la Secretaría de Comercio en el Distrito Federal o -- Delegación según el Estado, efectuando el pago a la Secretaría de Hacienda en su oficina federal.

Secretaría de Salud:

La Secretaría de Salud en su Código Sanitario nos dice que todas las negociaciones, cualquiera que sea su giro; debe solicitar licencia en la Dirección u Oficinas de Licencias de la Secretaría - de Salubridad (Art. 215 y 394 del Código Sanitario).

ARTICULO 215.- Los establecimientos destinados al proceso de los productos o a alguna de las operaciones -- que lo integran, requieren de licencia sanitaria expedida por la Secretaría de Salubridad y Asistencia. La propia Secretaría determinará los casos en que el - transporte requerirá de autorización sanitaria.

ARTICULO 394.- Los establecimientos industriales, comerciales o de servicios, requieren para su funcionamiento de licencia sanitaria."

La solicitud se presenta con el llenado del formato correspondiente para el Distrito Federal, ésta también sirve para los cambios de domicilio y reposición, sin realizar pago alguno.

Si es alta se lleva a cabo esta a partir del inicio del negocio, si se revalida entonces se solicitará 30 días antes (artículo --- 392).

ARTICULO 392.- Las licencias sanitarias deberán referendarse en los términos del reglamento correspondiente y la solicitud respectiva deberá presentarse dentro de los treinta días anteriores a su vencimiento.

Sólo procederá el refrendo cuando a juicio de la autoridad competente, se sigan cumpliendo los requisitos que señalen este código y sus reglamentos."

La vigencia de la licencia es por cinco años, modificando el ---- procedimiento para la expedición de la licencia por los giros --- clasificados de menor riesgo.

Los datos que pide al llenar la forma son los mismos que las de - alta de Hacienda y Tesorería, (dando copia del alta), así determinan el grado de riesgo.

El contribuyente tendrá que cambiar la licencia cada vez que - -- amplie o cambie de giro su negocio, esto con el fin de que nunca le sorprenda algún inspector de la Secretaría trayendo consigo -- una serie de consecuencias.

La solicitud la puede firmar la persona que realiza los trámites, además de la solicitud debe de ir acompañada del alta de Hacienda (copia), debe cubrir los derechos de la Cámara a la que pertenece

Algunas empresas (las de bajo riesgo), sus licencias son aproba-- das de inmediato, otras, el inspector visitará la localidad, para ello, el artículo 410 del Código Sanitario indica:

" COD. SANIT. ART. 410.- Los inspectores, para practicar visitas deberán estar provistos de órdenes escritas -- por las dependencias correspondientes de la Secretaría

de Salubridad y Asistencia, en las que se precisará - el objeto de las mismas y el alcance que deben tener. Las órdenes pueden expedirse para visitar establecimientos de una rama determinada de actividades o señalar al inspector la zona en la que vigilará el cumplimiento de las disposiciones sanitarias por todos los obligados.

Tratándose de actividades que se realizan a bordo de vehículos o en la vía pública, las órdenes podrán darse para vigilar una rama determinada de actividades o una zona, la que se delimitará en la misma orden."

El inspector llenará un formulario en el cual redactará lo observado, entregará una copia al propietario o representante, la cual ya ha sido firmada por él, hace las indicaciones pertinentes que necesita adaptar para tener las condiciones necesarias de higiene de acuerdo con el giro del negocio.

Tiempo después llega un documento de la Oficina de Licencias, en el cual le dan indicaciones al contribuyente para que cumpla con lo acordado y pueda expedirse la Licencia, dando la Oficina un plazo para que realice lo que le pido.

El contribuyente llenará el requisito y una vez cumplido con las indicaciones del inspector, contestará por escrito explicando que se ha cumplido (normalmente son 30 días de plazo), de no ser así la Secretaría seguira mandando oficios y hasta puede sancionar según el artículo 439 y 440, estas sanciones pueden ser: por multa, cancelación, clausura, decomiso y arresto hasta por 36 horas.

El contribuyente puede pedir una prórroga en el caso que por causas ajenas a él no puede llenar el requisito, explicando las razones del porque se pide más tiempo para cumplir con lo solicitado.

Tiempo después mandan un oficio al domicilio del interesado para que recoja la licencia.

De los derechos de la Licencia no se paga nada. El propietario - del negocio pedira al personal que solicite su tarjeta de salud - (Art. 13 R. Tarjetas Código Sanitario), según artículo 4° deberán poseer tarjetas de control sanitario todas aquellas personas dedicadas a:

REG. TARJ. C. S. ARTICULO 4° I.- Producción, fabricación, manipulación, acondicionamiento, envasado, almacenamiento, preparación y expendio o suministro al público de alimentos y bebidas;

II. Preparación, proceso, expendio o suministro al público de medicamentos, productos biológicos, productos higiénicos, de belleza y demás similares, estupefacientes, substancias psicotrópicas, así como de las materias primas que intervengan en su elaboración.

III. Servicio al público en baños, peluquerías, salones de belleza, hoteles, casas de huéspedes, clubes deportivos y de recreación, salas de espectáculos y demás establecimientos similares;

IV.- Servicio al público, en contacto directo con el en vehículos destinados al transporte de personas;

V.- Servicio de trabajadores domésticos; y,

VI.- Las demás que la Secretaría de Salubridad y - - Asistencia determine."

Los requisitos para obtener la Tarjeta de Salud se encuentran com prometidas en el Art. 5° del mismo código:

REG. TARJ. C. S. ARTICULO 5° dice: Para obtener la -- tarjeta de control sanitario los interesados deberán cumplir con los siguientes requisitos:

I.- Someterse al reconocimiento médico y a los exámenes de laboratorio y de gabinete que la propia Secretaría determine:

II.- Que como resultado del reconocimiento y exámenes a que se refirió la fracción anterior, se compruebe - que el interesado no padece, o que no está conval-- ciente en período de contagio de alguna de las enfer-- medades comprendidas en el Artículo 112 del Código Sa-

nitario de los Estados Unidos Mexicanos, que a criterio médico y epidemiológico tenga importancia según el propósito de la expedición de dicha tarjeta;

III.- Que no sea portador de gérmenes o parásitos correspondientes a cualesquiera de las enfermedades indicadas en la fracción anterior; y,

IV.- Que como resultado del reconocimiento y exámenes señalados en la fracción I de este Artículo, la persona de que se trate, no haya estado expuesta a adquirir alguna de las enfermedades a que se refiere la fracción II del mismo y de la que se sospeche que se encuentra en estado de incubación.^u

El interesado se presentará en la oficina correspondiente, solicitará en ayunas o sin haber ingerido alimentos cuatro horas antes, la tarjeta tiene validez 6 meses y se solicitará refrenda 30 días antes de su vencimiento. No todas las personas tienen el deber de obtener la tarjeta, sólo aquellas que estén en contacto directo con los alimentos, medicamentos, etc.

La persona que desea abrir un negocio, debe informarse antes que requisitos tiene que cumplir en esta secretaría, ya sea consultando el reglamento o investigando en la Oficina de Licencias o por medio de la Ley.

En un acuerdo publicado en el Diario Oficial los días 17 y 30 de junio de 1982 explica los giros que son de riesgo mínimo:

ACUERDO

^uPRIMERO.- Se modifica el procedimiento para la expedición de la licencia sanitaria de los giros clasificados como de mínimo riesgo, de tal manera que, otorgará de inmediato sin la previa inspección sanitaria a esos giros, la que se realizará con fecha posterior para comprobar las condiciones sanitarias de los mismos. El mismo plazo regirá para los casos de refrendo.

SEGUNDO.- Autorizado el Artículo 389 del Código Sanitario de los Estados Unidos Mexicanos, que esta Secretaría otorgue autorizaciones sanitarias por períodos de-

terminados, las licencias sanitarias que según el punto anterior se concedan, tendrán una vigencia de 5 años.

TERCERO.- Por giros de mínimo riesgo se entienden aquellas actividades industriales, comerciales o de servicios que en funcionamiento y proceso no contaminen el ambiente y que no produzcan molestias o daños a la salud con el servicio que proporcionen.

- Abarrotes
- Abarrotes con venta de cerveza en envase cerrado
- Academias de artes varias
- Academias de baile
- Academias de canto
- Academias comerciales
- Academias de corte y confección
- Academias de idiomas
- Academias de música
- Academias de pintura
- Academias de publicidad
- Aceites y lubricantes. Venta o expendio de
- Agencias de publicidad
- Alfombras, tapices y linóleums. Venta de
- Alimentos para animales. Expendio de (de marca reg)
- Artesanías y artículos de metales preciosos. Venta de
- Artículos para animales. Venta de
- Artículos para decoración y confección. Venta de
- Artículos deportivos. Venta y reparación de
- Artículos de plástico. Venta de
- Artículos religiosos. Venta de
- Audiovisuales y material de proyección. Alquiler de ---
equipo para
- Automóviles y camiones, nuevos y usados. Venta de
- Baño y cocina. Venta de muebles y accesorios para
- Básculas. Servicio de
- Bazares
- Bicicletas y motocicletas. Agencias de alquiler de
- Bicicletas y motocicletas. Venta de
- Billetes de Lotería Nacional y Pronósticos Deportivos.
Expendios de
- Bodegas. Excepto de alimentos y productos químicos
- Boliches y billares
- Boneterías y mercerías
- Botes y lanchas. Venta de
- Calzado. Reparación manual de
- Calzado. Aseo de
- Cartón y similares. Expendio de cajas y artículos para
fiesta.

- Casimires y telas. Venta de
- Cerveza en envase cerrado y/o refrescos. Venta de
- Carrajerías. Talleres de
- Cigarros, puros y tabacos. Expendio de
- Colchones y almohadas. Venta de
- Construcción. Venta de cancelos, plafones y acabados para la
- Construcción. Venta de materiales pétreos para la
- Cortinas y persianas. Venta de
- Cristalería y loza. Venta de
- Cuadros, marcos y molduras. Expendio de
- Dibujo, arquitectura e ingeniería. Venta de artículos de
- Discos y cintas. Venta de
- Dulcerías (productos envasados o empaquetados, con registro de la S. S. A.)
- Eléctrico y electrónico. venta de refacciones y material
- Eléctricos y electrónicos para el hogar. Venta y servicio de aparatos
- Equipo contra incendio. Venta de
- Equipos y maquinaria para oficinas, industrias y comercios en general. Venta de
- Escritorios públicos
- Escuelas de superación de personal
- Estolas y pieles. Venta de
- Ferretería
- Fibras sintéticas. Expendio de
- Flores artificiales y naturales. Expendio de
- Forrajes y semillas. Expendio de
- Fotocopiadoras, fotostáticas y similares. Servicio de
- Fotografía. venta de artículos para
- Fotografía o estudios fotográficos.
- Grasas y jabones. Expendio de
- Huevo. Expendio de
- Instrumentos de precisión y aparatos de medición. Reparación y venta de
- Instrumentos médicos, de enfermería y para laboratorio. Venta y reparación de
- Instrumentos musicales. Venta de
- Jardinería. Venta de plantas naturales, tierra y artículos para
- Joyas y relojes. Venta y reparación de
- Jugueterías.
- Lámparas y candiles. Venta de
- Librerías
- Llantas, cámaras y artículos de hule. Venta de
- Llantas y cámaras. Parchado de
- Maquinaria y equipo para la construcción. Venta de
- Maquinaria y herramientas. Venta de
- Mármoles. Expendio de
- Material didáctico. Expendio de
- Misceláneas, tendejones y estanquillos
- Misceláneas con venta de cerveza y/o refrescos en envase cerrado.

- Mosaicos y azulejos. Expendio de
- Muebles y artículos para el hogar y/o línea blanca. Venta de
- Oficinas administrativas en general
- Papelerías
- Pelstería y talabartería. Venta y reparación de artículos de
- Petacas, paraguas, velices y bolsas. Venta y reparación de
- Regalos. Venta de artículos de
- Remates y almonedas. Establecimientos de
- Revistas, libros y magazines. Expendio de
- Ropa en general. Venta de
- Salas de exhibición en general
- Salas de exhibición y venta de atuédos
- Sastrería y modas
- Sombreros, cachuchas, gorros. Venta y reparación de
- Talleres de encuadernación
- Talleres de grabado y estampado. Talleres de rótulos.
- Talleres de tapicerías.
- Talleres de taxidermia
- Talleres eléctrico-automotrices
- Talleres para reparación de encendedores, plumas y sislares
- Talleres para restauración de objetos de artesanías, arte, piezas de alfarería y artículos de metales preciosos. (sin maquinaria)
- Timbres, billetes y monedas para coleccionistas. Expendio de
- Vajillas y artículos para banquetes. Alquiler de
- Vehículos. Estacionamientos o pensiones para
- Veladoras, velas y ceras. Venta de
- Vidrierías
- Zapatos y similares. Venta de

La Secretaría de Salud, a través de la Dirección General de Inspección y Licencias Sanitarias, podrá modificar por supresión o adición la lista precedente, debiendo publicar tales modificaciones en el Diario Oficial de la Federación.

CUARTO.- Procedan las Direcciones Generales de Inspección y Licencias Sanitarias y de Servicios Coordinados de Salud Pública en los Estados a ejecutar el procedimiento a que se refiere el Punto Primero de este Acuerdo, para la expedición de Licencias Sanitarias.

Las licencias sanitarias vigentes continuarán en vigor por el período para el cual fueron expedidas, al vencimiento del cual, al solicitarse el refrendo, se aplicará el presente Acuerdo."

Secretaría del Trabajo y Previsión Social:

Este aspecto lo indicaremos en forma breve pero sustanciosa a fin de que el empresario se oriente sobre los requisitos que debe cubrir en estos aspectos, en el cual por el simple hecho de tener personal a su servicio, éste deberá cumplir con las siguientes -- obligaciones:

- Celebrar Contrato de Trabajo por escrito individual o colectivo

*FED. TRAB. ART. 24.- Las condiciones de trabajo deben hacerse constar por escrito cuando no existan contratos colectivos aplicables. Se harán dos ejemplares, por lo menos, de los cuales quedará uno en poder de cada parte."

*FED. TRAB. ART. 422.- Reglamento interior de trabajo es - el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos de una empresa o establecimiento.

No son materia del reglamento las normas de órden técnico y administrativo que formulen directamente las empresas - para la ejecución de los trabajos."

*FED. TRAB. ART. 423.- El reglamento contendrá:

I. Horas de entrada y salida de los trabajadores, tiempo destinado para las comidas y período de reposo durante la jornada;

II. Lugar y momento en que deben comenzar y terminar las jornadas de trabajo;

III. Días y horas fijados para hacer la limpieza de los - establecimientos, maquinaria, aparatos y útiles de trabajo;

IV. Días y lugares de pago;

V. Normas para el uso de asientos o sillas a que se refiere el Artículo 132, fracción V;

VI. Normas para prevenir los riesgos de trabajo e instrucciones para prestar los primeros auxilios;

VII. Labores insalubres y peligrosas que no deben desempeñar los menores y la protección que deben tener las trabajadoras embarazadas;

VIII. Tiempo y forma en que los trabajadores deben someterse a los exámenes médicos previos o periódicos, y las medidas profilácticas que dicten las autoridades;

IX. Permisos y licencias;

X. Disposiciones disciplinarias y procedimientos para su aplicación. La suspensión en el trabajo, como medida disciplinaria, no podrá exceder de ocho días. El -- Trabajador tendrá derecho a ser oído antes de que se -- aplique la sanción; y

XI. Las demás normas necesarias y convenientes, de -- acuerdo con la naturaleza de cada empresa o estableci-- miento, para conseguir la mayor seguridad y regularidad en el desarrollo del trabajo."

- Presentar la Declaración del Impuesto sobre la Renta, ante la --
Secretaría de Hacienda y Crédito Público:

"FED. TRAB. ART. 121.- El derecho de los trabajadores pa--
ra formular objeciones a la declaración que presente el patrón a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, se ajustará a las normas siguientes:

I. El patrón, dentro de un término de diez días contados a partir de la fecha de presentación de su declaración anual, entregará a los trabajadores copia de la -- misma. Los anexos que de conformidad con las disposiciones fiscales debe presentar a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público quedarán a disposición de los trabajadores durante un término de treinta días en las oficinas de la empresa y en la propia Secretaría. Los trabajadores no podrán poner en conocimiento de -- terceras personas los datos contenidos en la declaración y en sus anexos.

II. Dentro de los treinta días siguientes, el sindicato titular del contrato colectivo o la mayoría de los trabajadores de la empresa, podrá formular ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público las observaciones que juzgue conveniente; y

III. La resolución definitiva dictada por la misma Secretaría no podrá ser recurrida por los trabajadores.

IV. Dentro de los treinta días siguientes a la resolución dictada por la Secretaría de Hacienda y Crédito -- Público, el patrón dará cumplimiento a la misma, independientemente de que la impugne. Si como resultado de la impugnación variara a su favor el sentido de la resolución, los pagos hechos podrán deducirse de las -- utilidades correspondientes a los trabajadores en el siguiente ejercicio."

- Crear la Comisión Mixta para formular el cuadro de Antigüedad.

✓ FED. TRAB. ART. 158.- Los trabajadores de planta y los mencionados en el Artículo 156 tienen derecho en cada empresa o establecimiento a que se determine su antigüedad.

Una comisión integrada con representantes de los trabajadores y del patrón formulará el cuadro general de las antigüedades, distribuido por categorías de cada profesión u oficio y ordenará se le dé publicidad. Los trabajadores inconformes podrán formular objeciones ante la comisión y recurrir la resolución de ésta ante la Junta de Conciliación y Arbitraje."

- Dar Aguinaldo Anual.

✓ FED. TRAB. ART. 87.- Los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del día veinte de diciembre, equivalente a quince días de salario, por lo menos.

Los que no hayan cumplido el año de servicios, independientemente de que se encuentren laborando o no en la fecha de liquidación del aguinaldo, tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional del mismo conforme al tiempo que hubieren trabajado, cualquiera -- que fuere este."

- Dar un período anual de vacaciones pagadas.

✓ FED. TRAB. ART. 76.- Los trabajadores que tengan más de un año de servicios disfrutarán de un período -- anual de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrá ser inferior a seis días laborables, y que aumentará en dos días laborales, hasta llegar a doce, por cada año subsecuente de servicios.

Después del cuarto año, el período de vacaciones se -- aumentará en dos días por cada cinco de servicios.

En esas condiciones haciendo una tabla queda como sigue:

De 1 año de antigüedad: 6 días

De 2 años de antigüedad: 8 días

De 3 años de antigüedad: 10 días
De 4 años de antigüedad: 12 días
De 5 a 9 años de antigüedad: 14 días
De 10 a 14 años de antigüedad: 16 días
De 15 a 19 años de antigüedad: 18 días
De 20 a 24 años de antigüedad: 20 días
De 25 a 29 años de antigüedad: 22 días

Si la relación de trabajo termina antes que se cumpla el año de servicio, tendrá derecho el trabajador a una remuneración proporcional al tiempo prestado. Cuando salga de vacaciones, el patrón tiene obligación de -- proporcionar cuando menos el 25% sobre el salario que le corresponde al período de vacaciones (Artículo 80), así por ejemplo:

Un trabajador que gana \$ 800.00 diarios, el equivalente a 6 días son \$ 4,800.00 por el período de vacaciones, el 25% de esta cantidad \$ 4,800.00 por 25% = 1,200.00"

- Dar Prima Vacacional

✓ FED. TRAB. ART. 80.- Los trabajadores tendrán derecho a una prima no menor de veinticinco por ciento sobre los salarios que les corresponden durante el período de vacaciones."

- Otorgar Participación de Utilidades

✓ FED. TRAB. ART. 125.- Para determinar la participación de cada trabajador se observarán las normas siguientes:

I. Una comisión integrada por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón formulará un proyecto, que determine la participación de cada trabajador y lo fijará en lugar visible del establecimiento. A este fin, el patrón pondrá a disposición de la Comisión la lista de asistencia y de raya de -- los trabajadores y los demás elementos de que disponga;

II. Si los representantes de los trabajadores y del patrón no se ponen de acuerdo, decidirá el inspector del Trabajo;

III. los trabajadores podrán hacer las observaciones - que juzguen conveniente, dentro de un término de quince días; y

IV.- Si se formulan objeciones, serán resueltas por la misma comisión a que se refiere la fracción I, dentro de un término de quince días

El porcentaje a repartir es el 10% sobre la utilidad antes de los impuestos, o sea, sobre la renta gravable."

- Otorgar un día de descanso por cada seis de trabajo

"FED. TRAB. ART. 69.- Por cada seis días de trabajo disfrutará el trabajador de un día de descanso, por lo menos, con goce de salario íntegro."

- El empresario pagará al trabajador un salario doble cuando éste preste sus servicios en días de descanso.

"FED. TRAB. ART. 73.- Los trabajadores no están obligados a prestar servicios en días de descanso. Si se quebranta esta disposición, el patrón pagará al trabajador, independientemente del salario que le corresponda por el descanso, un salario doble por el servicio prestado."

- Otorgará días de descanso obligatorios.

"FED. TRAB. ART. 74.- Son días de descanso obligatorio:

- I. El 1º de enero;
- II. El 5 de febrero;
- III. El 21 de marzo;
- IV. El 1º de mayo;
- V. El 16 de septiembre;
- VI. El 20 de noviembre;
- VII. El 1º de diciembre de cada seis años, cuando corresponda a la transmisión del Poder Ejecutivo Federal; y
- VIII. El 25 de diciembre."

- Proporcionar Prima de Antigüedad.

"FED. TRAB. ART. 162.- Los trabajadores de planta tienen derecho a una prima de antigüedad, de conformidad con las normas siguientes:

I. La prima de antigüedad consistirá en el importe de doce días de salario, por cada año de servicios;

II. Para determinar el monto del salario, se estará a lo dispuesto en los Artículos 485 y 486;

III. La prima de antigüedad se pagará a los trabajadores que se separen voluntariamente de su empleo, siempre que hayan cumplido quince años de servicios por lo menos. Asimismo se pagará a los que se separen por causa justificada y a los que sean separados de su empleo independientemente de la justificación o injustificación del despido.

IV. Para el pago de la prima en los casos de retiro voluntario de los trabajadores, se observarán las normas siguientes:

a) Si el número de trabajadores que se retire dentro -- del término de un año no exceda del diez por ciento del total de los trabajadores de la empresa o establecimiento, o de los de una categoría determinada, el pago se -- hará en el momento del retiro.

b) Si el número de trabajadores que se retire excede -- del diez por ciento, se pagará a los que primeramente se retiren y podrá diferirse para el año siguiente el pago a los trabajadores que excedan de dicho porcentaje.

c) Si el retiro se efectúa al mismo tiempo por un número de trabajadores mayor del porcentaje mencionado, se cubrirá la prima a los que tengan mayor antigüedad y podrá diferirse para el año siguiente el pago de la que -- corresponda a los restantes trabajadores.

V. en caso de muerte del trabajador, cualquiera que sea su antigüedad, la prima que corresponda se pagará a -- las personas mencionadas en el Artículo 501; y

VI. La prima de antigüedad a que se refiera este Artículo se cubrirá a los trabajadores o a sus beneficiarios, independientemente de cualquier otra prestación -- que les corresponda."

De igual manera el empresario deberá proteger al trabajador de toda clase de riesgos y elevará la calidad del mismo en diversos órdenes como son el social, cultural, económico, etc.

Lo anterior se debe considerar como el concepto de la Previsión --

Social, la cual reviste gran importancia, ya que es uno de los -- pocos recursos empleados por las empresas para reducir su carga -- fiscal, siendo que la Ley del Impuesto sobre la Renta trata de -- atemperar la carga fiscal concretamente a través de conceptos que se califiquen como de previsión social.

Los conceptos de previsión social que la Ley del Impuesto sobre -- la Renta considera son los siguientes:

"Prestaciones que correspondan a jubilaciones, fallecimiento, invalidez, servicios médicos y hospitalarios, subsidios por incapacidad, becas educacionales para los trabajadores o sus hijos, fondo de ahorro, guarderías infantiles, actividades culturales y deportivas y otras de naturaleza análoga". (1)

Para cubrir los aspectos que comprende el artículo anterior, es -- conveniente establecer y determinar a través de la presente fase del proceso administrativo un plan que permita manejar o canalizar adecuadamente los recursos destinados a estos aspectos en el ámbito empresarial de México.

Plan de Previsión social:

El principal atractivo de un plan de Previsión Social lo constituye el hecho de que representa una deducción del impuesto para la empresa que lo otorga y si se cumplen con ciertos requisitos no -- representa un ingreso gravable para los beneficiarios; en consecuencia un plan de previsión social constituye el otorgamiento de una o varias prestaciones, lo cual permitirá al empresario otorgar un salario más remunerador y en consecuencia elevará las posibilidades de contratar personal más competente.

(1) Art. 24 Fracc, XII de la Ley del I.S.R.

Resulta indispensable cumplir con diversos requisitos al otorgar prestaciones de Previsión social, porque de lo contrario existirán problemas para la deducibilidad del concepto, convirtiéndose en ingreso gravable para los beneficiarios.

Los principales requisitos que se deben contemplar y cubrir son los siguientes:

- Los planes deben hacerse por escrito incluyendo los requisitos y limitaciones que al efecto señale el Reglamento del Impuesto sobre la Renta.
- Debe de comunicarse al personal dentro del primer mes de iniciación del plan.
- Deben otorgarse en forma general y sobre las mismas bases a todos los trabajadores elegibles, los cuales deberán cumplir con los requisitos que se fijen para dicho plan, pudiéndose hacer únicamente la distinción entre personal de confianza y personal que no lo es, existiendo la factibilidad de otorgar beneficios diferentes para uno y otro sector siempre y cuando no implique discriminación hacia algún sector o persona.
- Las prestaciones en proporción al sueldo no pueden ser mayores para los empleados de confianza que para los que no lo son.
- Los beneficiarios de los planes deben ser los trabajadores, sus conyuges, sus ascendientes y descendientes cuando dependan económicamente del trabajador.
- Tratándose de un plan de Seguro de Vida, sólo se puede asegurar a los trabajadores.
- La suma del sueldo más los beneficios de la prestación social, deberán exceder de una cantidad equivalente a siete veces el sa

larlo mínimo anual de la zona del contribuyente (3 152 016.00) para 1985 en el D.F. (JUN-DIC).

- Se considerará gravable el monto de las prestaciones de previsión social que exceda el importe del salario mínimo anual de la zona del contribuyente \$ 450 288.00 para 1985 en el D. F. - (JUN-DIC.)

consecuentemente al establecer un plan de previsión social, debe vigilarse el monto que representa a fin de no excederse en lo permitido por la Ley del Impuesto sobre la Renta, pues en este caso quedaría afecto al impuesto sobre sueldos, existiendo la obligación de retener el impuesto por parte del empresario.

Un plan de previsión social debe plasmarse por escrito incluyendo lo siguiente:

- Participantes (empleados elegibles)
- Beneficiarios (esposa, hijos, etc.)
- Prestaciones que se otorgan
- Requisitos que deben cumplirse o condiciones en que se otorga
- Forma de Pago
- Vigencia del Plan

Existen diversos conceptos que se pueden incluir en el plan de previsión social los cuales son:

- a) Seguro de Vida.- Otorgar un seguro de vida a todos los trabajadores, cubriendo la empresa total o parcialmente las cuotas correspondientes.
- b) Despensa.- Proporcionar despensas periódicamente con artículos de consumo básico. Para otorgar esta prestación se puede optar por algunas de las siguientes modalidades:

- Efectuar convenio con una o varias tiendas para que el personal pueda adquirir artículos de consumo básico ya sea a un precio reducido o gratuitamente.
 - Adquirir artículos de consumo básico para su venta exclusiva al personal a un precio reducido.
 - Repartir despensas contratando a una empresa especializada
 - Otorgar vales para la compra de productos en determinados almacenes.
- c) Actividades Intelectuales y Culturales.- proporcionar becas y cursos para fomentar el desarrollo intelectual y cultural de los empleados o de sus hijos en actividades como son: el aprendizaje de algún instrumento musical, clases de pintura, de idíomas, canto, fotografía, etc.
- d) Fomento del Deporte.- Fomentar la práctica de los deportes cubriendo los gastos que se originen por la participación de los empleados en eventos de este tipo, incluyendo uniformes, equipos deportivos, cuotas de inscripción, etc.
- e) Comedor.- se puede otorgar proporcionando servicios de comedor cobrando un precio simbólico con la finalidad de que esta prestación no sea acumulable para la integración del salario del empleado para efectos del seguro social, e infornavit. Otra posibilidad es la de otorgar vales para que el empleado pueda comer en diversos restaurantes.
- f) Colegiaturas.- Cubrir las colegiaturas de hijos de los empleados o de los empleados mismos, dentro de esta prestación podría incluirse el pago de sus inscripciones, útiles escolares, uniformes, etc.

g) Vacaciones.- Pago de vacaciones del trabajador y de sus familiares en algún sitio de recreo en el Territorio Nacional, incluyendo transporte, hospedaje y alimentación.

Como podemos observar existen algunas modalidades para establecer planes de previsión social, en la actualidad es imprescindible - que las empresas otorguen algunos de los conceptos antes mencionados con la finalidad de mejorar la percepción neta de sus empleados, sin embargo los planes deben ser diseñados de acuerdo con -- las necesidades y circunstancias especiales de cada empresa; ser -- suficientemente flexibles para ser aprovechados por los empleados

Instituto Mexicano del Seguro Social

Al iniciar un negocio, el contribuyente deberá de dar de alta a sus empleados ante el Instituto Mexicano del Seguro social, para ello tendrá que presentar el aviso de inscripción patronal, este registro se hace en formas ya impresas y las proporciona el Instituto Mexicano del Seguro Social.

Una sociedad llenará la forma y la firmará el responsable, el aviso se acompaña con una copia simple de la Escritura Constitutiva de la sociedad.

En el Distrito Federal se da de alta en la Agencia Administrativa del Instituto Mexicano del Seguro Social que le corresponde, ahí mismo se tramita altas, bajas de personal y modificaciones de sueldo.

El Instituto Mexicano del Seguro Social cuenta con una zonificación de Agencias Administrativas, las cuales ofrecen servicios a las empresas que se hayan en dicha zona.

Las formas para dar de alta a la empresa (Registro Patronal) las de la agencia administrativa que le corresponda contando con un plazo de 5 días para declararla (Artículo 19 de la Ley del Seguro Social).

* LEY S.S. ARTICULO 19.- Los patronos están obligados a

I. Registrarse e inscribir a sus trabajadores en el Instituto Mexicano del Seguro Social, comunicar sus altas y bajas, las modificaciones de su salario y los demás datos que señalen esta Ley y sus reglamentos, dentro de plazos no mayores de cinco días;

II. Llevar registros de sus trabajadores, tales como nóminas y listas de raya, y conservarlos durante los cinco años siguientes a su fecha, haciendo constar en ello los datos que exijan los reglamentos de la presente Ley;

III. Enterar al Instituto Mexicano del Seguro Social el importe de las cuotas obrero-patronales;

IV. Proporcionar al Instituto los elementos necesarios para precisar la existencia, naturaleza y cuantía de las obligaciones a su cargo establecidas por esta Ley, decretos y reglamentos respectivos;

V. Facilitar las inspecciones y visitas domiciliarias que practique el Instituto, las que se sujetarán a lo establecido por esta Ley, sus reglamentos respectivos y el Código fiscal de la Federación; y

VI. Cumplir con las demás disposiciones de esta Ley y sus reglamentos."

La Ley del Seguro Social da también un plazo para dar de alta a un trabajador, siendo de 5 días después de haber comenzado a laborar, en caso de no ser así el patrón cargará con las consecuencias en el caso de que el trabajador llegara a tener un accidente

"LEY S.S. ARTICULO 84. El patrón que estando obligado a asegurar a sus trabajadores contra riesgos de trabajo no lo hiciere, deberá enterar al Instituto, en caso de que ocurra el siniestro, los capitales constitutivos de las prestaciones en dinero y en especie de conformidad con lo dispuesto en la presente Ley, sin perjuicio de que el Instituto otorgue desde luego las prestaciones a que haya lugar.

La misma regla se observará cuando el patrón asegure a sus trabajadores en forma tal que se disminuyan -- las prestaciones a que los trabajadores asegurados o sus beneficiarios tuvieran derecho, limitándose los capitales constitutivos, en este caso, a la suma necesaria para completar las prestaciones correspondientes señaladas en la Ley.

Los avisos de ingreso o alta de los trabajadores asegurados y los de modificaciones de su salario, entre gados al Instituto después de ocurrido el siniestro, en ningún caso liberarán al patrón de la obligación de pagar los capitales constitutivos, aún cuando los hubiese presentado dentro de los cinco días a que se refiere el artículo 19 de este ordenamiento.

El Instituto determinará el monto de los capitales -- constitutivos y los hará efectivos, en la forma y --

terminos previstos en esta Ley y sus Reglamentos."

El Seguro se hará cargo del incidente, siempre y cuando el patrón haya --- registrado al empleado, de la misma forma, deberá dar a tiempo los cambios de sueldo del trabajador, con el fin de que siempre coincida con las nómi- nas, y con el grupo en el cual está trabajando el asegurado.

F O R M A S :

- Alta Patronal
- Datos.- Nombre del Patrón o de la Sociedad, domicilio, fecha y firma del patrón o representante.

Al darse de alta la empresa en el Seguro Social es de suma importancia --- mencionar el giro de la misma, ya que en base a éste se determina el por- centaje de riesgo que se le asigna a la empresa, el porcentaje de riesgo -- está determinado por el reglamento para la clasificación de empresas y --- determinación del grado de riesgo del seguro de riesgos de trabajo.

Llenará un cuestionario básico para la clasificación de las empresas, de - acuerdo a su actividad, ésta pide también los datos del patrón, persona -- física o moral, explicará si existen otros centros de trabajo de la misma empresa.

Mencionará los productos que comercia enunciandolos por orden de importan- cia, explicará si existen bodegas con sus domicilios, si el almacenista es mecánico, manual o mixto, etc., nombre y firma del patrón (representante) y la fecha.

Hoja Posterior:

- Datos de los trabajadores, en este formato se anota el Registro -----

Patronal, el del trabajador (en caso de que lo tenga, de otro modo se dejará en blanco), nombre completo del trabajador, si es mujer se pone el nombre de soltera, nombre de la empresa, ubicación del centro de trabajo, actividad de la empresa, ocupación del trabajador S.D.*, S.D.I.*, Fecha de ingreso y grupo que le corresponde cotizar, firma del patrón y trabajador.

En el reverso se anota el sexo del asegurado, fecha de nacimiento, estado civil, lugar de nacimiento, lugar y fecha de casamiento -- por lo civil, domicilio, nombre de los padres, hijos y esposa.

Una vez dada de alta a la empresa el Seguro da una ficha para que el responsable espere 8 días o antes para recoger la hoja rosa y la credencial de la empresa, así como las altas de los trabajadores (hoja rosa y amarilla, siendo la rosa para el trabajador y la amarilla para el patrón).

³ LEY S.S. ARTICULO 36.- Para determinar el salario base de cotización, se estará a lo siguiente:

I. Cuando además de los elementos fijos del salario el trabajador perciba regularmente otras retribuciones periódicas de cuantía previamente conocida, estas se sumarán a dichos elementos fijos;

II. Si por la naturaleza del trabajo, el salario se integra con elementos variables que no puedan ser previamente conocidos se sumarán los ingresos totales -- percibidos durante el año calendario anterior y se dividirán entre el número de días de salario devengado. Si se trata de un trabajador de nuevo ingreso, se tomará el salario probable que le corresponda; y

III. En los casos en que el salario de un trabajador se integre con elementos fijos y elementos variables, se considerará de carácter mixto, por lo que, para -- los efectos de cotización, se sumará a los elementos fijos el promedio obtenido de los variables.⁴

³ LEY S.S. ARTICULO 40.- Cuando encontrándose el asegurado al servicio de un mismo patrón se modifique el -- salario estipulado, se estará a lo siguiente:

* S.D.: Salario Diario
S.D.I.: Salario Diario Integrado

I. En los casos previstos en la fracción I del Artículo 36, el patrón estará obligado a presentar los avisos de modificación de salario dentro de un plazo máximo de cinco días, si la modificación ubica al trabajador en un grupo de cotización diferente a -- aquel dentro del cual se encuentre inscrito:

II. En los casos previstos en la fracción II del Artículo 36 los patrones estarán obligados a comunicar al Instituto, dentro del mes de enero siguiente, la modificación del salario promedio obtenido, cuando implique cambio de grupo de cotización del trabajador, y"

Cada vez que el trabajador reciba aumento de sueldo, el patrón deberá notificarlo en un plazo de 5 días y hasta el siguiente bimestre comenzará a cotizar de acuerdo al nuevo sueldo.

"LEY S.S. ARTICULO 41.- Los cambios de grupo de cotización derivados de las modificaciones del salario señaladas en el artículo anterior, surtirán efectos, tanto para la cotización como para las prestaciones en dinero, a partir del siguiente bimestre a la fecha en que ocurrió el cambio, con excepción de las modificaciones que por la Ley deben efectuarse al salario mínimo, las cuales surtirán efectos a partir de la fecha en que entren en vigor.

En el caso de los trabajadores inscritos en el grupo "El patrón estará obligado a comunicar al Instituto cualquier cambio de salario, hasta el límite superior señalado en el Artículo 34, dentro de los cinco días siguientes a dicha modificación."

Hay que aclarar que el Seguro no acepta la disminución de sueldo, esto quiere decir, que no deberá existir nunca la disminución de sueldo.

Determinación del Salario Diario Integrado.

Salario Diario elevado al año más las prestaciones que tendrá el trabajador según el Art. 32 de la Ley (lo mínimo que tiene por -- Ley son las vacaciones y el aguinaldo) Dividido entre los días -- del año.

dad competente en favor de las personas mencionadas en el Artículo 110, fracción V; y

II. Pago de rentas a que se refiere el Artículo 151. Este descuento no podrá exceder del diez por ciento -- del salario.

III. Pago de abonos para cubrir préstamos provenientes del Fondo Nacional de la Vivienda para las Trabajado-- res destinados a la adquisición, construcción, repara-- ción, ampliación o mejoras de casas habitación o al pa-- go de pasivos adquiridos por estos conceptos. Asimis-- mo, a aquellos trabajadores que se les haya otorgado un crédito para la adquisición de viviendas ubicadas en - conjuntos habitacionales financiados por el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajado-- res se les descontará el 1% del salario a que se refle-- re el Artículo 143 de esta Ley, que se destinará a cu-- brir los gastos que se erogan por concepto de adminis-- tración, operación y mantenimiento del conjunto habita-- cional de que se trate. Estos descuentos deberán haber sido aceptados libremente por el trabajador y no -- podrán exceder el 20% del salario.

IV. Pago de abonos para cubrir créditos otorgados o -- garantizados por el Fondo a que se refiere el Artículo 103 Bis de esta Ley, destinados a la adquisición de -- bienes de consumo duradero o al pago de servicios. Es-- tos descuentos deberán haber sido aceptados libremente por el trabajador y no podrán exceder del 10% del sala-- rio."

LEY S.S. ARTICULO 42.- corresponde al patrón pagar íntegramente la cuota señalada para los trabajadores, en los casos en que éstos perciban como cuota diaria el - salario mínimo."

Cuando el trabajador deja de laborar en definitivo en la empresa, se tendrá que dar de baja inmediatamente, de otra manera se pagará la cuota al Seguro Social las semanas que haya cotizado hasta que se dió de baja en dicho Instituto.

LEY S.S. ARTICULO 43.- En tanto el patrón no presente al Instituto el aviso de baja del trabajador, subsistirá su obligación de cubrir las cuotas obrero-patronales respectivas; sin embargo, si se comprueba que - dicho trabajador fué inscrito por otro patrón, el Ins-- tituto devolverá al patrón omiso, a su solicitud, el importe de las cuotas obrero-patronales pagadas en ex-- ceso."

Las listas de raya o nóminas deben de llenar las siguientes características:

- Número de afiliación en el Instituto
- Nombre completo
- Puesto que desempeña
- Sueldo base diario, sueldo
- Firma

Hay que hacer notar que el Seguro Social fórmula y envía al domicilio la cédula la liquidación antes de que se venza el plazo de la fecha de pago en forma bimestral.

Lo hace por medio de un notificador, el cual entrega original y copia al patrón o representante, anota hora, fecha, nombre de - - quien la recibe y firma.

La relación trae el monto a pagar, bimestre que cobra, relación de trabajadores y los elementos de identificación del patrón.

La Ley del Seguro Social establece como obligatorio los siguientes tipos de seguros:

- 1.- Riesgo
- 2.- Enfermedad y maternidad
- 3.- Invalidez, vejez, cesantia y muerte.

Solicitud del Visto Bueno de Prevención de Incendios

Los empresarios tienen la obligación de cumplir el trámite respectivo de la prevención de incendios, el cual se efectúa ante el Departamento del Distrito Federal, en la Dirección General de Protección y Vialidad, (ver pág. 231)

Esta obligación, está fundamentada en alcance al reglamento de -- construcciones del Distrito Federal en su Capítulo XIV, y en sus artículos 1 y 2 de dicho reglamento, el cual se enfoca propiamente a la construcción de edificios en todos sus aspectos, sin embargo es aplicable así mismo a los negocios, ya que todo negocio debe de contar con los elementos de prevención de incendios, tales como: extinguidores, mangueras contra incendios, sistemas hidráulicos, etc.

El trámite debe cubrirlo el propietario responsable o apoderado del negocio. El trámite del visto bueno de prevención de incendios, no origina gasto alguno, su vigencia es de un año.

Los requisitos para obtener la forma de 'Solicitud del Visto Bueno de Prevención de Incendios', son:

- 1.- Identificación personal (propietario, responsable o apoderado)
- 2.- Presentar la solicitud por duplicado (original y copia), llevada a máquina con un croquis de ubicación dibujado al reverso.
- 3.- Copia de apertura del establecimiento otorgada por la S.H.C.P
- 4.- En el lapso de tres días hábiles, a partir de la entrega de solicitud se realiza la primera inspección.
- 5.- Tres días después de la primera inspección, el empresario deberá presentarse a recoger el oficio de ordenamientos de plazo.
- 6.- Una vez que haya dado cumplimiento a los ordenamientos, deberá entregar en recepción de documentos:

- Escrito donde informe que se ha cumplido con los ordenamientos que resultarán de la inspección (original y copia)

- Oficio ordenamiento y plazo!

- Copias fotostáticas de la carta responsiva de extintores -- recargados, o de la carta-factura de los extintores adquiridos (según el caso)

7.- Dentro del termino de tres días hábiles a partir de la fecha en que haya el empresario cubierto los requisitos antes descritos se efectuará la segunda inspección, para verificar el cumplimiento de los ordenamientos.

8.- Posteriormente a cinco días hábiles de efectuada la segunda inspección, presentarse en ¡Entrega de Documentos!, a recoger el ¡Visto Bueno! de prevención de incendios.

Apertura y Funcionamiento de un Contribuyente ante el D.D.F. y la S.H.C.P.

El empresario tendrá en cuenta que existe tanto en el D.F., como en los Estados, un organismo el cual controla y administra el -- impuesto recabado a las personas físicas y morales, por la realización de actividades de compra venta, prestación de servicios, -- de honorarios, etc., mediante receptoras.

Hablaremos en este caso de la secuencia que debe seguir el contri buyente para llevar a cabo los trámites para dar de alta a la empresa.

Para dar de alta por primera vez a la empresa como contribuyente se llenará el formato HRFC-1 en 8 tantos, si sólo se da de alta la actividad y ya es contribuyente, tendrá que llenar el formato HRFC-4. El formato se presentará en la Federal de Hacienda, luego acudirá a la Delegación Política, y por último a la Receptora,

Los formatos sirven para dar de alta al contribuyente para el Impuesto sobre la Renta y para el Impuesto al Valor Agregado, contando con los siguientes datos que debe de cumplir:

- Nombre completo del contribuyente
- Dirección y datos del negocio

El artículo 79 del Código Fiscal, menciona cuales son las infracciones en las cuales puede incurrir el contribuyente, y el cual -- nos dice que se cae en infracción, cuando no se solicita la ins-- cripción al Departamento, cuando no se presenta la solicitud de -- inscripción a nombre de un tercero, no hacer avisos al registro, o hacerlo en forma extemporánea, cuando no se presenta la solicitud de inscripción, etc.

Para evitar eso, tiene que acudir a la Delegación Política, a la

Federal de Hacienda y la receptora, y en el departamento del plano regulador le dirán si es o no necesario sacar o no la Licencia de Funcionamiento (HRFC-1).

Para cumplir con Hacienda, el empresario debe tener en cuenta las obligaciones que hay que cumplir, así como la forma de determinar las deducciones, costos e inversiones.

Para obtener la Licencia de Funcionamiento de Establecimientos -- Mercantiles (HRFC - 1) hay que hacer notar que existe una disposición que reglamenta los establecimientos mercantiles y espectaculos públicos para aquellos negocios que funcionan en el Distrito Federal, en el relaciona los giros o actividades, las cuales ne cesitan de la Licencia de Funcionamiento, así como los requisitos que deberán cumplir para operar en el Distrito Federal.

El reglamento se divide en 4 grupos de las actividades que necesitan solicitar la licencia de funcionamiento, los requisitos que le solicitan y las obligaciones que debe cumplir de acuerdo al giro.

GRUPO I

- 1.- De los expendios de Billetes de lotería y Pronósticos Deportivos.
- 2.- De los Baños Públicos
- 3.- De las Albercas Públicas
- 4.- De los Baños y Albercas en Clubes y Centros sociales.
- 5.- De los Baños y Albercas en Centros Escolares
- 6.- De los Baños y Albercas en Hoteles
- 7.- De los Baños y Albercas en Centros Deportivos
- 8.- De la elaboración y venta de Pan, Pasteles y Productos de Repostería.
- 9.- De los Expendios de Carne
- 10.- De los Expendios de Pescado
- 11.- De los Expendios de Mariscos
- 12.- De los Expendios de Carbón Vegetal
- 13.- De los Expendios de Petróleo Diésel
- 14.- De los Expendios de Café
- 15.- De los Tostadores de Café
- 16.- De los Molinos de Café

- 17.- De las Lavanderías
- 18.- De las tintorerías
- 19.- De las Planchadurías
- 20.- De los Molinos de Nixtamal
- 21.- De las Tortillerías
- 22.- De las Ventas de Almoneda
- 23.- De las Salas de Belleza Y Peluquerías
- 24.- de los Talleres de Reparación, Lavado y Lubricantes para Vehículos Automotores."

GRUPO II

- 25.- De las Carreras de Automóviles
- 26.- De las Carreras de Bicicletas
- 27.- De las Carreras de Motocicletas
- 28.- De los Clubes o Centros Deportivos
- 29.- De los Juegos Mecánicos, Electromecánicos y Electrónicos accionados con fichas o monedas
- 30.- De los Salones de boliche y Billar"

GRUPO III

- 31.- De los Espectáculos de Box y Lucha Libre
- 32.- De los Espectáculos Taurinos
- 33.- De los Espectáculos Teatrales y Musicales
- 34.- Del Juego Profesional de Pelota en Frontón
- 35.- De los Espectáculos Públicos de Basquetbol, Beisbol y Fútbol o similares
- 36.- De las Salas, Públicas de Cine"

GRUPO IV

- 37.- De la Venta de Bebidas Alcoholicas
- 38.- De los Bares
- 39.- De los Cabarets
- 40.- De las Cantinas
- 41.- De las Cervacerías
- 42.- De los Establecimientos de Hospedaje
- 43.- De las Peñas
- 44.- De los Restaurantes
- 45.- De los Salones de Baile
- 46.- De los Salones de Fiesta
- 47.- De los Salones Discoteca
- 48.- De las Tiendas de Autoservicio con Venta de Bebidas alcoholicas
- 49.- De la Venta de Bebidas Alcoholicas al Copeo
- 50.- De la Venta de Bebidas Alcoholicas en envase cerrado."

Los interesados para obtener la Licencia, deben empadronarse en la Tesorería del Departamento según el Artículo 5º del Reglamento de Espectáculos Públicos.

REG. E. P. ARTICULO 5º.- Los interesados en obtener de las Delegaciones del Departamento del Distrito Federal la licencia o autorización correspondiente para la operación de los giros a que se refiere este ordenamiento deberán, previamente empadronarse en la Tesorería del Propio Departamento."

Para ello deberá el contribuyente presentar la solicitud a la Delegación Política ante el plano regulador (en unas delegaciones -- así se les llama, en otras tiene otro nombre), para que le permitan establecer el negocio en el domicilio donde pretende.

Una vez aceptado, acudirá a la Receptoría de Rentas a empadronarse.

Los requisitos para adquirir la Licencia de Funcionamiento son:

REG. E. P. ARTICULO 7º.- Para el otorgamiento de las licencias de funcionamiento de los giros que regula este ordenamiento, se requerirá previamente obtener en su caso la licencia de construcción o comprobante del uso -- del suelo, conforme a lo que sobre el particular establecen la Ley de Desarrollo Urbano del Distrito Federal y el Plan General del Plan Director de la propia Ley."

Presentar solicitud por escrito ante la Delegación del Departamento del Distrito Federal:

REG. E. P. ARTICULO 22.- Los interesados en obtener la licencia de funcionamiento a que se refiere el artículo 4º de este ordenamiento, deberán presentar solicitud por escrito ante la Delegación del Departamento -- del Distrito Federal que corresponda, con los siguientes datos y documentos:

I. Nombre, domicilio y nacionalidad del solicitante."

Si es extranjero deberá comprobar que está autorizado por la Secretaría de Gobernación para dedicarse a esa actividad. Si su trata de persona moral, su representante legal acompañará testimonio o copia certificada de la escritura constitutiva y en su caso, del acta en que conste la designación de administrador o apoderado general para acreditar su personalidad.

II.- Ubicación del local donde pretenda establecerse;

III.- Clase de giro y nombre del mismo;

IV.- Actividad o actividades que se pretendan proporcionar en el establecimiento, así como información de capital invertido en muebles y enseres;

V.- Fotocopia de la cédula de empadronamiento expedida por la tesorería del Departamento del Distrito Federal;

VI.- Autorización relativa al destino y uso del predio, -- así como a la ocupación y uso del local;

VII.- Comprobante de propiedad del inmueble, o copia del contrato en el que se acredite el derecho al uso del mismo; y

VIII.- Constancia expedida por la Oficina de Seguridad Urbana de la Dirección General de Policía y Tránsito relativa a que el local satisface las condiciones de seguridad y que cuenta con el equipo necesario contra incendio."

La licencia se renovará anualmente, para ello el contribuyente debe presentar la siguiente documentación:

"REG. F. P. ARTICULO 27.- El registro de la licencia deberá revalidarse anualmente.

Al efecto, los interesados dentro de los tres primeros meses de cada año, deberán presentar solicitud, por escrito, acompañada de los siguientes documentos:

I.- Fotocopia de la licencia de funcionamiento; y

II.- Fotocopia del comprobante de la Tesorería del Departamento del Distrito Federal que acredite haber cubierto los derechos correspondientes al período anterior."

La Ley del Impuesto Sobre la Renta, se divide en títulos, los cuales separan las sociedades mercantiles, de las civiles, y de las personas físicas, así de aquellas con fines no lucrativos, etc.

En la Federal de Hacienda correspondiente, el contribuyente deberá registrar los libros donde llevará el registro o las hojas sueltas si es que se lleva en forma mecanizada. Los principales li--

bros que debe registrar son los Diario, Mayor, Inventarios y Balances, Actas de Asamblea y el de reparto de Utilidades, según el Artículo 76 del Reglamento de la Ley del I.S.R.

REG. I. S. R. ARTICULO 76.- Los causantes mayores del impuesto al ingreso global de las empresas, deberán llevar la contabilidad a que se refiere la -- fracción I del Artículo 42 de la Ley, utilizando como mínimo los libros diario, mayor y de inventarios y balances.

Para ello podrán usar indistintamente los métodos del registro manual, mecanizado o electrónico, siempre que se cumpla con los requisitos que para cada caso se establecen a continuación:

I. Cuando el Contribuyente adopte el registro manual de contabilidad, deberá presentar los libros para su autorización ante la autoridad exactora, al mismo tiempo en que se dé el aviso de iniciación de operaciones.

En caso de que se termine alguno de los libros autorizados o estén por terminarse sus fojas útiles, se presentará el nuevo libro ante la propia autoridad exactora dentro de los sesenta días siguientes a la fecha de la última operación registrada.

La autoridad exactora autorizará los libros aun cuando se soliciten con posterioridad, haciendo constar este hecho en la autorización respectiva, sin perjuicio de las sanciones que en su caso procedan. Los libros auxiliares que solicite el Contribuyente serán autorizados sin requisito especial.

El Contribuyente llevará los libros a que se encuentra obligado debidamente encuadernados y foliados.

En el libro de inventarios y balances deberá anotarse cuando menos el balance y el estado de resultados que correspondan a cada ejercicio.

Cuando el Contribuyente no anote en el libro de inventarios y balances las relaciones analíticas del balance, debe integrar un cuaderno anexo al mismo, que contenga cuando menos, un inventario que detalle las unidades y el costo de existencia física de mercancías. Dicho cuaderno deberá presentarse para autorización ante la autoridad exactora correspondiente, a más tardar el día en que deba presentar -

su declaración, debiendo constar en tal cuaderno los -- asientos referidos al cierre del ejercicio correspon-- diente.

II. Cuando el Contribuyente adopte registros mecaniza-- dos de contabilidad, deberá cumplir con los siguientes:

El Contribuyente, deberá presentar para su autorización las hojas que se destinen a formar el libro diario, --- ajustándose a las siguientes reglas:

a).- Las hojas deberán ser preimpresas y prenumeradas - consecutivamente, conteniendo el nombre, domicilio y re-- gistro federal de causantes del Contribuyente.

b).- Si se trata de iniciación de operaciones deberán - presentarse ante la autoridad exactora dentro de los se-- senta días siguientes a esa fecha, aún sin haber corri-- do en ellos ningún asiento.

c).- Si se trata de una nueva dotación de hojas, deberá presentarse acompañando la última hoja autorizada aún - cuando en la misma no se hubiera corrido ningún asiento así como la última hoja utilizada.

Las hojas autorizadas del libro diario deberán encuader-- narse siguiendo el orden numérico de sus folios, aún en el caso de que por cualquier circunstancia se hubiere - utilizado alguna hoja, la que deberá iniciarse por su - orden de numeración en los tomos encuadernados con la - anotación "cancelada" en forma clara.

Las hojas que se destinen a formar los libros mayor y - de inventarios y balances serán utilizadas sin autoriza-- ción previa.

III. Cuando el Contribuyente adopte registros electróni-- cos de contabilidad, deberá cumplir con los siguientes:

Formulará aviso a la autoridad exactora correspondiente, dentro de los quince días siguientes a la fecha en que los adopte, en la forma oficial aprobada, señalando en-- tre otros: marca del equipo; capacidad y característi-- ca de las máquinas; lenguaje que utilicen, por ciento -- de su contabilidad que sigue el sistema electrónico; -- diagrama general de los diversos sistemas de cómputo -- que pretendan emplear y balanza de comprobación de sal-- dos a la fecha en que se adopten dichos registros. De no cumplir con los datos y requisitos exigidos, la auto-- ridad administradora negará la autorización.

Los cambios al sistema anterior deberán comunicarse mediante aviso que se presentará dentro de los quince -- días siguientes a la fecha en que ocurran, indicando la balanza de comprobación de saldos a la fecha del cambio

Las hojas sueltas de los libros diario, mayor y de inventarios y balances se utilizarán sin que sea necesario preimpimir las, prefoliarlas o autorizarlas previamente, siempre que contengan el nombre, domicilio y número de Registro Federal de Causantes del Contribuyente y al utilizarse este procedimiento las máquinas respectivas impriman simultáneamente el folio consecutivo.

Los contribuyentes que adopten este sistema de registro deberán proporcionar las declaraciones, manifestaciones y avisos, en los medios procesales de que dispongan, -- conforme a los acuerdos generales que en su caso dicte la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

El Contribuyente conservará como parte integrante de -- su contabilidad toda la documentación relativa al diseño del sistema y los diagramas del mismo; poniendo a -- disposición de las autoridades fiscales el equipo y sus operadores para que las auxilien cuando éstos ejerzan -- sus facultades de inspección.

En los casos de las fracciones II y III de este Artículo, las hojas de los libros, diario, mayor y de inventarios y balances debidamente encuadernados se presentarán ante la autoridad exactora a más tardar el día en -- que el Contribuyente deba presentar su declaración, para que las autorice y tome nota de los folios comprendidos en cada tomo.

Los Contribuyentes podrán llevar su contabilidad combinando los métodos de registro a que este Artículo se refiere siempre que las anotaciones se asienten dentro de los sesenta días siguientes a aquel en que efectúen las operaciones, con la fecha de su realización.

En los casos de destrucción parcial o inutilización de los libros de contabilidad que se lleven conforme al registro manual, se autorizarán los nuevos, debiendo el -- Contribuyente conservar los inutilizados en tanto no caduquen las facultades de revisión de las autoridades -- fiscales.

Tratándose de destrucción total, pérdida o robo de los libros, colecciones de hojas folladas, así como de la -- documentación relativa al diseño del sistema, medios -- procesales y diagramas de los registros electrónicos, -- el Contribuyente deberá proporcionar a la autoridad --

exactora el documento público en que consten los hechos de que se trate.

Quando se trate de libros de registro manual, dicha autoridad autorizará nuevos sin perjuicio de la imposición de las sanciones administrativas o penales que en su caso procedan.

El Contribuyente deberá asentar en los nuevos libros -- los registros relativos a todo el ejercicio en el que -- sucedió la inutilización, destrucción, pérdida o robo -- de los libros anteriores, pero en el libro de actas de asambleas o de consejo sólo podrán asentarse las que se hubieren celebrado dentro de los sesenta días anteriores a la fecha en la cual el libro su autorice.^H

En la Federal de Hacienda, le regresarán los libros autorizados y 2 tantos de la solicitud de apertura, para ello el contribuyente verificará que vayan perforados y sellados por la Oficina correspondiente, luego los llevará ante la receptora para su empadronamiento. Hay que tener en cuenta que la solicitud de apertura, -- sirve para solicitar el empadronamiento, (en este caso la oficina se quedará con una copia), en la solicitud de apertura anotará -- dos números foliados; uno rojo (el empadronamiento) y otro azul o negro (el de la oficialia de partes), en sus papeles de trámites debe incluir una copia simple de la escritura.

En la misma solicitud colocarán el Registro Federal de Causantes correspondiente a la empresa (esta se forma de acuerdo al nombre de la empresa y la fecha de la firma de los socios los cuales --- anota el notario), se firman y se perforan.

El plazo de presentación del aviso es de 15 días después de la fe cha en que firmaron las escrituras los accionistas, después de es ta fechas se hace extemporánea, causando multa según el artículo 84-III, siendo ésta desde \$ 1,000.00 hasta \$ 20,000.00 de acuerdo a el Artículo 83-IV que indica que se sanciona por no hacer los -- asientos correspondientes a las operaciones efectuadas, o hacer-- los incompletos, inexactos o fuera de los plazos respectivos.

Los trámites para dar de alta a la empresa, para el Impuesto al Valor Agregado, son iguales que para el Impuesto Sobre la Renta, ya que una vez que se ha hecho el aviso de apertura a Hacienda, - pasa a la Delegación Política, y a la receptoría de la Delegación Política para el Valor Agregado, el artículo 1° y 3° de la Ley -- del Impuesto al Valor Agregado nos indica que las personas físicas y morales, que se encuentren en territorio nacional están --- obligados al pago del impuesto, siempre que estas enajenen bienes presten servicios independientes, otorguen el uso o goce temporal de bienes e importen bienes o servicios.

Este impuesto se calculará a la tasa del 15% del valor del artículo, pudiéndolo trasladar a las personas que adquieran los bienes (o sea cobrarlo), debiendo pagar en las oficinas autorizadas la - diferencia entre los dos impuestos en el supuesto caso de que el impuesto causado sea mayor, y presentar la declaración en rojo en caso de que este sea menor que el acreditado.

El artículo 3° de esta Ley nos indica que aunque existen organismos que no cobran el impuesto, deben aceptar la traslación y pagar el I.V.A.

4 I. V. A. ARTICULO 1°.- Están obligadas al pago de impuesto al valor agregado establecido en esta Ley, las personas físicas y las morales que, en territorio nacional, realicen los actos o actividades siguientes:

- I. Enajenen bienes.
- II. Presten servicios independientes
- III. Otorguen el uso o goce temporal de bienes
- IV. Importen bienes o servicios

El impuesto se calculará aplicando a los valores que se faja esta Ley, la tasa del 15%. El impuesto al valor - agregado en ningún caso se considerará que forma parte de dichos valores.

el Contribuyente trasladará dicho impuesto, en forma - expresa y por separado, a las personas que adquieran - los bienes, los usen o gocen temporalmente o reciban -- los servicios. Se entenderá por traslado del impuesto

el cobro o cargo que el contribuyente debe hacer a dichas personas de un monto equivalente al impuesto establecido en esta Ley.

El contribuyente pagará en las oficinas autorizadas la diferencia entre el impuesto a su cargo y el que lo hubieran trasladado o el que él hubiese pagado en la importación de bienes o servicios, siempre que sean acreditables en los términos de esta Ley.

El traslado del impuesto a que se refiere este Artículo no se considerará violatorio de precios o teorías, incluyendo los oficiales."

4. I. V. A. ARTICULO 3º.- La federación, el Distrito Federal, los Estados, los Municipios, los organismos descentralizados, las instituciones y asociaciones de beneficencia privada, las sociedades cooperativas o cualquiera otra persona, aunque conforme a otras leyes o decretos no causen impuestos federales o estén exentos de ellos, deberán aceptar la traslación a que se refiere el Artículo 1º y, en su caso, pagar el impuesto al valor agregado y trasladarlo, de acuerdo con los preceptos de esta Ley.

La federación, el Distrito Federal, los Estados, los Municipios, así como sus organismos descentralizados y las instituciones públicas de seguridad social tendrán la obligación de pagar el impuesto únicamente por los actos que realicen que no correspondan a sus funciones de derecho público.

Para los efectos de este impuesto, se consideran residentes en territorio nacional, además de los señalados en el Código Fiscal de la Federación las personas físicas o las morales residentes en el extranjero que tengan uno o varios establecimientos en el país, por todos los actos o actividades que en los mismos realicen."

El impuesto se calcula además del 15%, en base al 6% y 20% según los artículos 2B, y 2C de la Ley.

Siendo para el Impuesto del 6% para aquellas empresas que se dedican al ramo de productos destinados a la alimentación, medicinas de patente.

El impuesto del 20% a aquellas empresas que se dedican a la enaje

nación e importación de productos como caviar, salmón ahumado, angulas, champaña, televisores a color con pantalla de 75 cms ----- motocicletas con más de 350 cms. cubicos de cilindrada, esquies -- acuaticos motorizados, etc.

Por prestaciones de servicios como los prestados a usuarios de tarjetas de crédito, señales de televisión por cable u otro servicio instalación de techos móviles para autos, etc. Por uso o goce - temporal de aeronaves, motocicletas, equipos cinematográficos.

En el caso de un negocio donde se frecuentan los cobros y pagos - de IVA'S lo que se debe realizar es sumar los IVA'S pagados se--- gún factura y notas de remisión, por adquisición de bienes, mercan- cías y servicios, así como gastos gravados, y los restará a la su- ma de IVA'S cobrados por venta de artículos, accesorios servicios de la empresa, y la diferencia, ya sea en contra o a favor la en- terará el contribuyente mensualmente, a más tardar el día 20 del mes posterior al contabilizado o generado, según el artículo 5° - de la LIVA, y hacer la declaración anual, la cual deberá coinci-- dir a la de la LISR, teniendo de plazo tres meses después de la - fecha en que cierra el ejercicio la empresa.

¹I. V. A. ARTICULO 5°.- El impuesto se calculará por ejer- cicios fiscales, salvo los casos señalados en el Artículo 33 de esta Ley.

Los contribuyentes efectuarán pagos provisionales a más - tardar el día 20 de cada uno de los meses del ejercicio, - mediante declaración que se presentarán en las oficinas - autorizadas. El pago provisional será la diferencia en- tre el impuesto que corresponda al total de las activida- des realizadas en el mes de calendario anterior a excep- ción de las importaciones de bienes tangibles y las canti- dades por las que proceda el acreditamiento.

El impuesto del ejercicio, deducidos los pagos provisiona- les mensuales se pagará mediante declaración que se pre- sentará ante las oficinas autorizadas, dentro de los tres meses siguientes al cierre del ejercicio. Los contribu- yentes del impuesto sobre la renta presentarán, además, - con la declaración definitiva de este gravamen, un ejem- plar de la declaración del impuesto al valor agregado, a que se refiere este párrafo.⁴

Obligaciones de las Sociedades Mercantiles

- 1.- Llevar la contabilidad de acuerdo al Código Fiscal de la Federación y su reglamento, Ley del Impuesto Sobre la Renta y reglamento.
- 2.- Expedir comprobantes, conservando copia
- 3.- Valuar Inventarios
- 4.- Controlar los inventarios
- 5.- Llevar el registro de las utilidades de cada ejercicio.
- 6.- Llevar un registro de las acciones de los certificados de --
aportación patrimonial adquiridos por el contribuyente.
- 7.- Formular un estado de posición financiera, así como un inventario de existencias a la fecha que termine el ejercicio.
- 8.- Presentar a las oficinas autorizadas el resultado fiscal a --
más tardar a los 3 meses de terminado el ejercicio, declarando el ISR y el IVA

El pago del Impuesto Sobre la Renta, se hará en 2 pagos provisionales cuatrimestrales, y uno en forma trimestral, siendo a más --
tardar el día 15 de los meses 5, 9, 12 de su ejercicio, según el Artículo 12 de la LISR, puede presentarse en los Bancos y Recepto-
rías correspondientes.

El contribuyente deberá guardar la documentación comprobatoria de lo declarado, en caso de haber tenido Impuesto del Valor agregado a su favor, puede pedir su devolución de acuerdo al Art. 4° de la Ley del Impuesto al Valor Agregado

Existen empresas que manejan mercancías que se encuentran exentas de impuesto, y otras que no lo están, es conveniente que en este caso, se realice una contabilidad por separado, ya que de este modo es más fácil realizar las declaraciones y hacer aclaraciones en caso de auditoría.

Para llenar la declaración mensual del Impuesto al Valor Agregado se usa el formato HIVA-1 cuyos datos son:

1.- Si es declaración:

a) NORMAL.- en caso de presentarla en forma normal.

b) COMPLEMENTARIA.- En caso de presentar una corrección anterior.

2.- Oficina Autorizada.- Datos

3.- Datos de la Empresa

4.- Período presentado, giro o actividad de la empresa.

5.- Número de IVA

La declaración anual HIVA-4 se llena igual que el formato HIVA-1, sólo que los datos declarados en cifras deben ser la suma de los declarados mensualmente.

Así mismo, las cifras declaradas en las formas de IVA e ISR, deben ser las mismas en caso contrario, será necesario hacer la aclaración.

Hay que aclarar que existen negocios cuya actividad está exenta, y otras cuya actividad está exenta esporádicamente, (o sea que tienen ingresos que son gravables y otros ingresos que no lo son)

Art. V. A. ARTICULO 2ºA.- El impuesto se calculará aplicando la tasa del 0% a los valores a que se refiere esta Ley, cuando se realicen los actos o actividades siguientes:

1.- La enajenación de:

a).- Animales y vegetales que no estén industrializados.

b).- Los siguientes bienes:

1.- Carne en estado natural.

2.- Leche y sus derivados y huevo, cualquiera que sea su presentación;

3.- Harina de maíz y de trigo y nixtamal;

4.- Pan y tortillas de maíz y de trigo;

5.- Aceite vegetal comestible, manteca vegetal y animal;

6.- Pastas alimenticias para sopa, excluyendo las enlatadas;

7.- Café, sal común, azúcar, mascabado y piloncillo.

c).- Agua no gaseosa ni compuesta y hielo.

d).- Ixtle, palma y lechugilla.

e).- Tractores para accionar implementos agrícolas, a excepción de los de oruga; motocultores para superficies reducidas; arados; rastras para desterronar la tierra arada; cultivadoras para esparcir y desyerbar; cosechadoras; aspersoras y espolvoreadoras para rociar o esparcir fertilizantes, plaguicidas, herbicidas y fungicidas; equipo mecánico, eléctrico o hidráulico para riego agrícola; sembradoras, ensiladoras, cortadoras y empacadoras de forraje; desgranadoras; abonadoras y fertilizadoras de terrenos de cultivo; aviones fumigadores; motosierras manuales de cadena, así como embarcaciones para pesca comercial siempre que se reúna los requisitos y condiciones que señale el Reglamento.

A la enajenación de la maquinaria y del equipo a que se refiere este inciso, se les aplicará la tasa señalada en este Artículo, solo que se enajenen completos."

Para aquellas empresas, causantes menores (aquellas que tienen ingresos menores de 5'000,000.00 ó 7'250,000.00, si el porcentaje que se aplique es mayor al 15% de acuerdo al artículo No. 62), su control en cuanto a ingresos es en forma de convenio a cuota fija siendo esta indefinida, hasta que las autoridades formulen una nueva cuota, o si los ingresos suben más del 20% a los estimados manifestados, la cuota quedará sin efecto, y el contribuyente pagará las

diferencias, más recargos, así como sanciones que correspondan.

Es por ello mencionar la importancia que tiene el declarar y realizar el trámite necesario de contribuyente menor a mayor.

Sus ventajas o desventajas son muy sencillas, ya que como contribuyente menor, está obligado a dar una cuota fija sobre ingresos brutos, tenga o no utilidad en el año, sin embargo, como persona causante mayor aplicará a la utilidad de operación el artículo 141 de la Ley del I.S.R., entendiéndose como utilidad de operación a el resultado de disminuir a los ingresos los costos y gastos reales en el ejercicio, además de tener un control en su contabilidad, obteniendo una mejor información de lo que esta sucediendo en el negocio. Hay que saber también, que es una obligación declarar el cambio.

SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO

En la Dirección General de Estadísticas de la presente Secretaría, se tramitan los registros para fines estadísticos, siendo los obligados: Las empresas, los establecimientos industriales, comerciales, agropecuarios, forestales, pesqueras, los dedicados a la venta de bienes y servicios, las sociedades y asociaciones civiles, - entre las más importantes.

Este registro se revalidará cada año.

La obligación, aparte de tramitar el registro, es la de proporcionar datos estadísticos veraces y oportunos, cometiendo infracción si no se proporcionan o exhiben los datos y documentos requeridos, quedando sancionados con multas de acuerdo a la infracción cometida.

Para obtener el registro se utiliza el formato correspondiente de la Secretaría de Programación y Presupuesto. Este registro se presentará según el caso.

- 1.- En caso de apertura, cuando esta se realice.
- 2.- En caso de renovación, cada año, teniendo como plazo hasta el mes de febrero, proporcionando los datos del año anterior.

Por la presentación de estos registros, no se paga nada.

I N F O N A V I T

El patrón debe cumplir con la obligación señalada en la Ley del -
INFONAVIT de registrar e inscribir a sus trabajadores en dicho Ins-
tituto, utilizando las formas impresas que reciba en el domicilio
de su empresa, en caso contrario, debe usar las formas de libre -
impresión.

Para el registro patronal, y para cualquier cambio en la informa-
ción registrada al Instituto, se utilizará la forma HISR - 143 -
Registro Empresarial .

El número de expediente INFONAVIT del patrón es la llave para todos
los trámites que se deseen realizar ante el Instituto, pues se de-
be anotar en los seis pagos bimestrales, que se realizan en la for-
ma HISR - 2 y en la declaración anual presentada en las formas -
HISR - 90 y HISR - 91.

Para inscribir y acreditar las aportaciones a la cuenta individual
del trabajador, se realizará anualmente, mediante la forma HISR-90,
correspondiente en su forma única simplificada para presen-
tar la relación anual de retención al Impuestos por Productos de -
Trabajo, y Aportaciones al INFONAVIT.

Del mismo modo que el número de expediente del INFONAVIT es la lla-
ve para todos los trámites, el Registro Federal de Contribuyentes
del Trabajador es la llave para realizar cualquier trámite ante -
este Instituto.

El entero de las aportaciones se realiza bimestralmente ante las -
oficinas receptoras de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público,
o de las autorizadas, así como la declaración anual acreditando las
cantidades pagadas en las cuentas de cada uno de sus empleados.

5.- CURSOS ALTERNATIVOS DE ACCION Y DECISION DE ALTERNATIVAS.

Como hemos mencionado anteriormente que las reglas del objetivo se refieren a la determinación del fin buscado y las investigaciones al conocimiento de los factores o medios positivos o negativos, en este caso los cursos alternativos de acción serán los que resuelvan el problema de como lograr la más eficiente adaptación posible de los medios al fin propuesto.

Es decir que cuanto mejor podamos contar con diversos caminos para lograr el fin, o sea con cursos de acción entre los que podemos es coger, cambiar o alternar según las circunstancias, el logro será tanto mejor, debemos considerar que la previsión constituye en for ma definitiva una selección entre distintas alternativas para alcanzar determinados objetivos, se debe hacer un estudio especial y evaluar las alternativas existentes una vez identificados estos, - determinadas las restricciones de cada una de ellas, y habiendo es tablecido de alguna manera criterios sobre sus valores relativos, se procede a analizar las consecuencias que traerá la aplicación - de cada una de alternativas; frecuentemente no existe un mecanismo sencillo para medir las consecuencias que implica tomar determinada alternativa, pues además de la utilidad prevista, hay que consi derar los efectos que se producirán.

A.- DECISION DE ALTERNATIVAS.- Una de las actividades más importantes del investigador, es la de decidir, o tomar una decisión, la cual traerá consecuencias posteriores que afectarán de una forma positi va o negativa un proyecto. Este tipo de decisiones, por lo regu lar, deben de surgir del estudio detallado y bien calificado de - una serie de alternativas convenientemente definidas y que muchas de las veces pueden ser similares los resultados, esto hace aún - más difícil la decisión de tomar una alternativa.

El primer paso que deberá de llevar a cabo el investigador es el - de escribir y describir de una forma clara y concisa el problema - presentado. La descripción contará con la fecha de evaluación, y la limitación de objetivos, criterios, etc., de ser posible elaborará un diagrama de decisión, que servirá de indicador y podrá me dir el logro de un objetivo.

Un diagrama de decisión debe mostrar:

- a).- Todos los actos que debe de tomar en cuenta el investigador, y entre los cuales deberá de seleccionar alguno.
- b).- Los actos y eventos futuros que se tomarán en cuenta al seleccionar determinada acción anterior.
- c).- Los eventos inciertos que afectan la selección futura entre - actos ya decididos.

De esta forma se elaborará un diagrama con forma de árbol horizontal, en el cual se señalarán las consecuencias que trae el tomar - determinada decisión y sus posibles afectaciones al no considerar ciertos factores. El decisor deberá también de tener en cuenta - que existe el flujo contextual.

El Flujo Contextual.- Es aquel que sin estar asociado con el problema, afecta el valor del criterio que él ha seleccionado en la - fecha de evaluación.

El investigador, antes de tomar una decisión, deberá de realizar - un análisis completo del problema, considerando el aspecto monetario y no monetario, teniendo en cuenta los siguientes pasos para - el primer caso:

- a).- Selección de fecha de evaluación.
- b).- Criterio de evaluación.
- c).- Diagrama de decisión.
- d).- Evaluación de los puntos terminales.
- e).- Descompensación del problema y determinación de los equivalentes bajo certeza.
- f).- Selección de la mejor alternativa.

- a).- Selección de fecha de evaluación.- El empresario, una vez que cuenta con la información necesaria para realizar el estudio que habrá de ayudarlo a decidir el tipo de negocio a crear, - éste deberá de seleccionar la fecha en que se llevará a cabo la evaluación de los estudios que se realicen.
- b).- Criterio de evaluación.- Ya que el negocio se va a formar bajo la denominación de Sociedad Anónima, es conveniente recordar que si mencionamos la palabra "EMPRESARIO", no nos estamos refiriendo a una persona, sino a un conjunto de personas que

se reunirán para llevar a cabo la evaluación correspondiente, y cumplir con el objetivo propuesto.

- c).- Diagrama de decisión.- La forma más sencilla de seleccionar y tomar una decisión, es la de elaborar un Diagrama de Decisión, en el cual se muestran cada uno de los eventos y diferentes - alternativas que podemos escoger para cumplir con lo propuesto, también se muestran los posibles pros y contras de cada - evento.
- d).- Evaluación de los puntos terminales.- De acuerdo al diagrama ya elaborado, se les da un valor a cada uno de los puntos finales del diagrama, haciendo más sencilla la decisión.
- e).- Descompensación del problema y determinación de los equivalentes bajo certeza.- En este caso, se rechazarán aquellos eventos que tengan una evaluación baja, y se seleccionará el mejor.

Para el segundo caso, los pasos son los siguientes :

- a).- Recopilación de la información necesaria.
- b).- Cálculo de las probabilidades para el diagrama, y elaboración del Diagrama.
- c).- Cálculo de la incertidumbre, se sustituye por un punto que se rá de decisión, o sea la terminal del evento.
- d).- Se selecciona el acto que maximiza la preferencia.

TEMA III PLANEACION

1.- ASPECTOS GENERALES

2.- DETERMINACION DE LOS ELEMENTOS DE PLANEACION

- 2.1 DETERMINACION DE POLITICAS
- 2.2 DETERMINACION DE PROCEDIMIENTOS
- 2.3 DETERMINACION DE PROGRAMAS
- 2.4 DETERMINACION DE PRESUPUESTOS

3.- TECNICAS DE LA PLANEACION

- 3.1 MANUALES
- 3.2 DIAGRAMAS DE FLUJO
- 3.3 GRAFICAS DE GANTT
- 3.4 RED. DE ACTIVIDADES

4.- ELABORACION DE LOS ELEMENTOS DE LA PLANEACION

- 4.1 ELABORACION DEL MANUAL DE POLITICAS
- 4.2 ELABORACION DE PROCEDIMIENTOS
- 4.3 ELABORACION DE PROGRAMAS
- 4.4. ELABORACION DE PRESUPUESTOS

TEMA III
PLANEACION

1.- ASPECTOS GENERALES

Después de analizar y comprender la importancia y necesidad de prever todos los aspectos elementales en la creación de una empresa, cabe mencionar que el objetivo señalado en la previsión, será infecundo si no se señalan planes que se puedan analizar íntegra y eficazmente; lo que en la previsión se descubrió como posible y conveniente, se afina y corrige en la planeación, por lo tanto, es necesario darle continuidad y seguimiento a la aplicación del proceso administrativo, a través de su segunda fase: LA PLANEACION, por medio de la cual se pretende ofrecer al empresario los elementos necesarios para guiar sus acciones en cada una de sus líneas de actuación, mismas que señalarán las guías o [carriles] hacia los que se dirigen los objetivos de la empresa, ya que la planeación implica actividades futuras y a su vez concierne a las decisiones que se proponen, y el futuro resultado de las decisiones que se tomen en el presente; así como las soluciones a los problemas o a las líneas de acción que deberán de buscarse de acuerdo con los problemas del mañana y sus posibles soluciones, las investigaciones realizadas cuidadosamente son las claves principales de una planeación correcta, no obstante lo anterior debemos de tener presente que la selección final de un plan específico debe basarse en criterios que tengan validez en el presente y en el futuro.

Es por lo anterior que consideramos que la buena planeación debe basarse en hechos y no en emociones vagas y genéricas, porque las actividades se basan en las situaciones que dictan los hechos, por medio de esto se pueden evitar obstáculos, en caso de no poderse evitar, se reconoce su existencia y se incluyen dentro de los planes, incluyéndose junto a las previsiones respectivas para así poder enfrentarse a ellos, aunque esto último dependerá principalmente de la optimización que se haya tenido en la fase de la previsión.

Es necesario planear, porque probablemente ningún empresario o empresa podrá alcanzar el éxito si no tiene una administración compe

tente, es decir que la obtención de resultados mediante el esfuerzo de otros requiere normalmente de una buena planeación. Un empresario debe planear los esfuerzos que le permitan alcanzar los resultados deseados, ya que es imposible controlar si no se tiene - base alguna de comparación, esto es un plan previo, de esta manera se justifica que sin plan es trabajar a ciegas.

La planeación es una fase fundamental del vital proceso administrativo y es básica para las otras fases administrativas, para la organización, integración, dirección y el control; sin la previa - determinación de las actividades por medio de la planeación no habrá nada que organizar, nada que integrar, nadie quien dirija y - nada que necesite control.

Un empresario al planear, necesariamente deberá prever las consecuencias de los actos que va a ejecutar, es decir, la planeación - debe apoyarse en la previsión, pero al mismo tiempo deberá apoyarse también en la decisión, porque el decidir consiste en elegir o inclinar la voluntad hacia lo que la inteligencia ha analizado como más conveniente, optando entre varias posibilidades, es por esto que podemos afirmar que solamente podrá llevarse a cabo con eficacia un acto administrativo si se fijan de antemano los objetivos a que se pretende llegar, estableciendo además las políticas que - normen los criterios a seguir por el propio empresario.

Teniéndose presente que los planes por ser de una naturaleza uniforme pueda decirse de ellos que existe uno solo, su estructuración debe partir de una forma particular hasta poder hablar de -- ellos en una forma general.

Tomando en cuenta los aspectos que hemos mencionado, explicaremos de una manera general las partes importantes que se deben de incorporar para la integración de una adecuada planeación en la creación de una Empresa Comercial, encaminada a cumplir, acatar y responsabilizarse, así como de exigir, en cuanto a sus obligaciones y derechos que las leyes y reglamentos oficiales le estipulen.

También expondremos métodos y técnicas, como son el establecimiento de políticas a seguir, determinación de procedimientos, manuales, gráficas de GANTT, red de actividades, diagramas de flujo, programas, presupuestos, para así poder realizar una serie de pla-

nes que se complementarán, para llamarse en una forma general ---
PLANEACION .

Fundamentándonos en lo anterior, podemos enunciar una definición -
formal de Planeación:

Es la fijación de actividades futuras, empleando métodos y técnicas
que orientarán para el logro de los objetivos previstos, conside-
rando los problemas del mañana y sus posibles soluciones.

2.- DETERMINACION DE LOS ELEMENTOS DE LA PLANEACION.

2.1.- DETERMINACION DE POLITICAS :

Las políticas forman un factor muy importante en la creación de una empresa, ya que estas sirven para guiar y orientar la acción e interpretar o suplir el camino para coordinar y controlar los criterios a seguir en la toma de decisiones de las actividades de la planeación, fijando los límites en los cuales deberán de funcionar determinadas actividades, unidades de operación y/o funciones dentro de la Empresa. Estas ayudarán a forjar una competente empresa, la cual contará desde su nacimiento con bases y cimientos sólidos, proporcionándole menos posibilidades de fracaso.

Las políticas deben darse en forma escrita, y deben de contar con las siguientes características para que sean operantes y cumplan con su finalidad:

- 1.- Ayudar al logro de los objetivos de la empresa.
- 2.- Ser general y comprensible.
- 3.- Razonables y factibles de ser cumplidas.

De este modo podemos decir que las políticas deben establecerse de tal forma que ninguna de las partes (Empleados, Patrones y Sociedad), resulten perjudicados, de tal modo que Empresa como Empleados, logren obtener los mejores beneficios, de acuerdo a las políticas que se formulen y que sean las adecuadas.

Para comprender en forma concreta el significado de políticas, mencionaremos su definición :

Política.- Es el conjunto de reglas de conducta y determinación que guía las actividades de toda Empresa o Institución, hacia el cumplimiento de sus objetivos; estas son establecidas por los niveles superiores y se dan para los niveles inferiores.

Basándose en las políticas, se toman las decisiones y se elaboran los planes operativos para convertir la planeación en realidad, son indispensables y decisivas para una adecuada delegación de autoridad, tienen por objeto orientar la acción, impera el orden para lanzarse a conseguir las normas genéricas, sin ellas es imposible que un delegado ejecute su función con el sentido que el delegante necesita para lograr los objetivos propuestos.

El papel que toma el empresario es muy importante, ya que las decisiones que tome en función de su empresa influirán en el progreso y bienestar de la misma y de sus integrantes, así como también para aquellas personas que tienen un trato directo con ella. De acuerdo a lo anterior, el empresario deberá tener presente las reglas de las políticas que son:

- 1.- Regla de fijación; Esta regla nos dice que las políticas - deben de estar definidas en forma clara, de tal modo que su influencia en las actividades empresariales, queden expresa- das de preferencia por escrito.
- 2.- Regla de difusión; Para que las políticas sean aplicables deben de darse a conocer a todas las personas, para cuya -- orientación!, han sido dictadas; para su conocimiento se difundirán, de preferencia por medios escritos u otro medio - que la empresa considere conveniente (Memorandums, circula- res, manuales de políticas empresariales, etc.).
- 3.- Regla de coordinación; Deberán existir una o varias perso- nas que vigilen, coordinen o interpreten válidamente la apli- cación de las políticas, para evitar que exista diversidad y contradicción en su cumplimiento.
- 4.- Regla de la revisión periódica; Las políticas deben ser re- visadas periódicamente, con la finalidad de evitar que algu- na se considere vigente, siendo que en realidades obsoleta, re- visando asimismo, que algún nuevo campo de acción contemple en realidad una política a su respecto.

La importancia que tienen las políticas dentro de la empresa es grande, ya que estas ayudan al uso de la autoridad, creando el - logro de los mejores movimientos de sus integrantes para con la empresa, gracias a ellas los gerentes pueden desarrollarse al - aplicarlas.

Las políticas empresariales, son las creadas por los dirigentes, con el propósito de guiar las operaciones de los subalternos.

Las políticas pueden variar de acuerdo a las necesidades, y, sa- tisfacciones que los dirigentes pudieran detectar dentro de la - empresa.

Sin embargo, el hecho de crear políticas, no es factor de un mayor desarrollo en la Compañía, las políticas necesitan ser valuadas de tal modo que solamente existan las necesarias, y aquellas que en verdad fijen el camino correcto, para llevar a la empresa y a sus integrantes al mejor desarrollo según sus intereses.

Es necesario para ello observar los resultados a corto y a largo plazo, realizar entrevistas en todos los niveles jerárquicos de la empresa, y tratar de detectar las posibles fallas para evitarlas, modificar o cambiar aquellas políticas negativas y mejorar las ya establecidas.

2.2.- DETERMINACION DE PROCEDIMIENTOS.

Los procedimientos, son uno de los elementos más importantes de la planeación, ya que estos nos indican "COMO HACER" trabajos o actividades a realizar.

Generalmente se definen de la siguiente manera:

"Es una serie de tareas concatenadas que forman el orden cronológico y la forma establecida de ejecutar el trabajo que deba hacerse en forma repetitiva".*

Podemos decir que los procedimientos son las actividades que se deben realizar, las cuales se encuentran entrelazadas unas con otras, éstas se regulan en base al tiempo, especifica también ¿QUIEN? y ¿COMO? se realizará cada actividad, y de esta manera obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa.

Aunque pueda parecer en un momento dado que los procedimientos resulten un "gastos de tiempo" alto, podemos asegurar que a futuro representan un ahorro permanente.

Los procedimientos, para poder ser determinados, es necesario tener presentes las siguientes reglas :

- 1.- Deben fijarse por escrito y de preferencia gráficamente, de esa manera, podrán ser mejor comprendidos, analizados, etc., con la posibilidad de eliminar, combinar, alterar de orden y mejorar las actividades a realizar permitiendo una mejor explicación y enseñanza de los mismos.

* George Terry.- Principios de Administración; C.E.C.S.A.

2.- Deben ser revisados periódicamente, evitando la rutina y la superespecialización, revelando de esta manera los procedimientos que deben de ser cambiados o mejorados, etc., la revisión indicará en un momento dado que actividades conviene consolidar.

3.- Deben evitar la duplicidad con el fin de no realizar las mismas actividades con diferentes tipos de procedimientos.

Estos cuentan también con ciertas características para su determinación, las cuales mencionaremos a continuación :

1.- Deben estar basados en hechos reales, ya que si se fijan procedimientos en base a suposiciones de los directivos, estos contarán con un grado de riesgo muy alto de error.

2.- Deberán considerar todos los elementos que forman la Empresa; los humanos, materiales, objetivos deseados, etc., (ser completos).

3.- Sus pasos deberán ser sucesivos, complementarios y todos ellos deberán llevar el mismo objetivo (ser coherentes).

4.- Ser firmes en su naturaleza, no deberán cambiar, al menos que sean algo urgente o muy importante, algo que esté fuera de lo común (ser estable).

5.- Solo se podrá salir de su secuencia en un caso de emergencia, con el fin de resolver algún problema, una vez resuelto se volverá a la secuencia ya establecida (ser flexibles).

6.- Una vez ya establecidos, si existiesen modificaciones, solo se agregarán al contexto global y se excluirán aquellos que pudieran afectar al organismo (ser continuos).

Es necesario saber que los procedimientos no se encuentran establecidos y que cada organismo deberá contar con su propio sistema, así también existirán diferencias entre uno y otro departamento, aún siendo del mismo organismo. Debemos hacer notar que aún dos empresas que cuenten con las mismas características en su estructura laboral o giro comercial, existen diferentes factores que hacen que los procedimientos no funcionen de igual forma en uno u otro lado, como es la gente que labora en la empresa, el lugar donde están localizados y los medios que utilizarán

para lograr su objetivo, entre otros factores.

Como podemos observar la finalidad de realizar un procedimiento es la de simplificar métodos de trabajo, eliminar operaciones, - reducir costos, dar mayor fluidez a las actividades y mayor eficiencia. Estos procedimientos se pueden realizar en función de:

- 1.- La producción de un artículo (en el caso de una fábrica).
- 2.- Tramitar un documento (en el caso del gobierno).
- 3.- Proporcionar un servicio (los bancos).
- 4.- Vender un producto (los comercios).

Hay que aclarar que establecer un procedimiento no es cosa fácil y que convencer a la gente de llevarlo a cabo resulta sumamente complicado, en situaciones que muchas de las veces, (cuando se inicia un negocio), son o resultan nuevos para la mayoría de la gente que pretende intervenir en la labor.

2.3.- DETERMINACION DE PROGRAMAS

Uno de los elementos de utilidad para el programa directo de una empresa es el establecimiento de programas, los cuales marcarán el camino a seguir, asimismo éstos incluyen objetivos, políticas y procedimientos, los cuales no están restringidos por trabajos particulares o niveles de organización, hay que tomar en cuenta que los programas incluyen al factor tiempo.

De lo anterior desprendemos el siguiente concepto de los programas :

El programa es un plan amplio que incluye el uso futuro, de diferentes recursos en un esquema integrados en los programas no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones cronológicas, sino principalmente el tiempo que se requiere para - realizar cada una de sus partes.

Estos pueden ser generales, particulares, a corto o a largo plazo, sin embargo también pueden considerarse combinados, es decir un programa general o particular puede ser a corto o a largo plazo.

Es recomendable que cuando la empresa inicia, sus periodos de - tiempo, sean a corto plazo (un año), y para cuando se encuentre

establecida sus períodos de tiempo sean a mediano plazo (mayores de un año),

Para poder llevar a cabo un programa es necesario tener en cuenta las características que lo identifican como tal:

- 1.- Todo programa se prepara y se da a conocer por escrito.
- 2.- Su presentación y redacción debe ser de fácil comprensión.
- 3.- Debe cubrir y detallar todas las actividades que se presentarán o realizarán a un futuro inmediato, las demás actividades se podrán cubrir posteriormente y detallar de tal forma que se encuentren listas para cuando se necesiten.
- 4.- Deben de servir de guía constante y continua, deben de contestar preguntas y posibles dudas de tal manera que ayuden a resolver problemas o a evitarlos.

Los programas se presentan de tal forma que por sí solos capaciten en cierto modo al personal que se relaciona directamente con el.

- 5.- Se modifican en forma general o particular de acuerdo a las circunstancias, esto no significa que el programa ya no sirva, sino que las modificaciones que se hagan darán una mayor base al ya establecido; las modificaciones se pueden dar en un momento dado por el crecimiento de la empresa, por el volumen del trabajo, etc.

En consecuencia, los programas deben de contar con la suprema - aprobación y apoyo del empresario, presentarse como una inversión fijando basicamente los beneficios que habrán de producir, fijar un tiempo mínimo para que produzcan resultados y el momento oportuno para dar inicio a la operación.

2.4.- DETERMINACION DE PRESUPUESTOS

Los presupuestos son esenciales y revisten una especial atención por parte del empresario, puesto que a través de ellos se determinan cuantitativamente los elementos programables, comunmente - se denominan presupuestos financieros cuando se estiman en unidades monetarias, su aplicación se enfoca a la determinación de - costos, gastos, utilidades y pérdidas, que el empresario deberá

de considerar previamente, existen asimismo los presupuestos no financieros cuya característica principal radica en la cuantificación de cantidades ya sea de producción, ventas, desperdicios, horas-hombre, etc.

3.- TECNICAS DE LA PLANEACION

Al manejar el empresario la planeación como hemos mencionado anteriormente, implica de hecho conocer también algunas técnicas que lo auxilien en la formulación de planes, en su presentación, explicación y discusión, para ello es necesario que analicemos las más usuales con la finalidad de que su aplicación sea más efectiva y reditue los beneficios que se esperan obtener; los manuales, diagramas de flujo, gráficas de Gantt, red de actividades, son algunas de las técnicas que recomendamos sean utilizadas, esbozaremos en - que consiste cada una de ellas para que se tenga conocimiento de - su existencia y se consideren en la planeación de la empresa.

3.1.- MANUALES

El fin concreto de los manuales es orientar y unificar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa, concentran información fácil de manejar, ya sea en folletos, libros, - carpetas, etc.

Existen diferentes tipos de manuales como son :

- 1.- Manual del Empleado o de bienvenida.
- 2.- Manual de Objetivos y políticas
- 3.- Manual de Organización
- 4.- Manual departamental.

De donde se desprende en el primer caso que este tipo de manual, concentra información que le interesa conocer al empleado cuando ingresa a la empresa.

En el caso de los manuales de objetivos y políticas, se reúnen - los objetivos propios de la empresa, clasificados por departamentos, conteniendo la expresión de las políticas de los mismos ob-

jetivos.

Los manuales departamentales, recogen todas las políticas, reglas, etc., aplicables al propio departamento.

Finalmente los manuales de organización, los cuales contienen la explicación, ampliación y comentarios de las cartas de la organización, en algunas ocasiones contienen también en forma adicional descripciones de puestos y coordinación interdepartamental.

* MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Dada la importancia de los procedimientos, su complejidad para llevarlos a cabo, y la variedad que existe para los departamentos de la empresa, en ocasiones es necesario elaborar un manual, que contendrá:

- Importancia del Manual
- Su Alcance
- Ventajas (en cuanto a ahorros de costos y tiempos)
- Registro de procedimientos propuestos.
- Sus diagramas

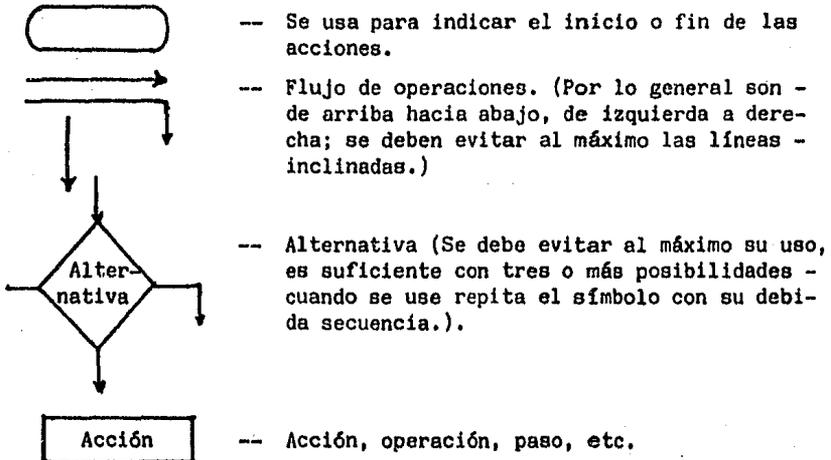
3.2.- DIAGRAMAS DE FLUJO

La representación gráfica de las labores a desarrollar en el organismo social (la empresa), pueden estar contenidas en un diagrama de flujo, el cual sirve de auxiliar en la construcción de planes, ya que es una herramienta útil, económica y bastante sencilla de manejar.

Los diagramas de flujo nos permiten conocer; un trámite, un procedimiento o un proceso representando sus operaciones desde su inicio hasta su término, en ellos se representan las acciones en el orden que se suceden :

- 1.- Las actividades se diagraman de arriba hacia abajo y de izquierda a derecha.
- 2.- El diagrama contiene solo los pasos comunes y normales, marcando las acciones a seguir.
- 3.- El diagrama debe marcar las alternativas a seguir.

Simbología usada en los diagramas :



3.3.- GRAFICAS DE GANTT

Las gráficas de Gantt son una técnica de la planeación de más -- uso actualmente, sirven para una diversidad de propósitos, repre-- sentan gráfica o esquemáticamente, las actividades que compren-- den un plan o proyecto, mostrando la ocurrencia de actividades - en paralelo o en serie relacionandolas con el tiempo.

Para la elaboración de una gráfica de Gantt deben seguirse los - siguientes pasos:

- 1.- Se elabora una lista de actividades que intervienen en el -- proyecto; las cuales se relacionan y ordenan de acuerdo a su ejecución.
- 2.- Se establece en forma horizontal una escala de tiempos re-- presentada en años, meses, semanas, días, horas, etc., según sean las necesidades.
- 3.- Se estima la duración de cada actividad.
- 4.- Se representa la duración estimada de cada actividad con una barra horizontal, cuya longitud obedecerá a la duración es-- tablecida de acuerdo con la escala horizontal.
- 5.- El control se realiza por la simple comparación de las ba-- rras a una fecha determinada.

Las gráficas de Gantt hacen un control más fácil del tiempo en - un proyecto grande; destaca las causas que originan un resultado; fija la responsabilidad por su resultado, las causas y los efec-- tos en su relación con el tiempo, son presentados con una clari-- dad tal que permite al empresario prevenir los hechos con razona-- ble exactitud.

En una sola hoja, puede concentrarse la información, existe una continuidad que hace que cualquier falta de conocimiento con res-- pecto a los hechos ocurridos, resulte inmediatamente.

La confección de la gráfica es de fácil realización, no se nece-- sita poseer conocimientos de dibujo, ya que se emplean únicamen-- te líneas rectas.

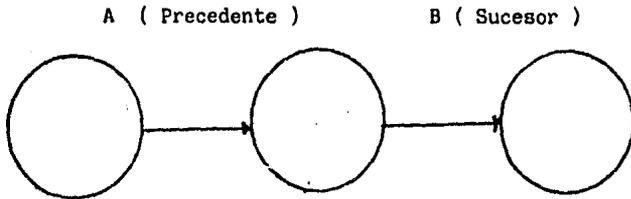
El principio es fácil y simple, ya que cualquier persona puede - estar capacitada para confeccionar estas gráficas.

3.4.- RED DE ACTIVIDADES

Las redes de actividades, conocidas también como técnicas de trayectoria crítica, buscan planear y programar en forma gráfica y cuantitativa una serie de actividades simultaneas, que tienen el mismo fin y el mismo origen, poniendo énfasis en la duración, -- costo, etc., de aquellas operaciones que resulten las más largas. La red de actividades que es en esencia un diagrama de flujo de trabajo, representa gráficamente las relaciones de dependencia -- entre las actividades que componen un proyecto, una red se forma por flechas que representan las actividades o tareas que deben ser realizadas, así como los eventos o acontecimientos que marcan -- la iniciación o terminación de las actividades.

Los elementos que integran una red de actividades básicamente -- son:

- a).- Actividad.-- Representa el trabajo que tiene que ser realizado, el cual forma parte del proyecto integral :
 - Se representa con una flecha.
 - No tiene magnitud, ni dirección, ni sentido.
 - Consume tiempo y recursos.
- b).- Evento.-- Es la concurrencia en un punto del tiempo en el -- cual se inician o se terminan una o varias actividades :
 - Se representa por un círculo.
 - Es un punto de control en el plan.
 - Ocupa solo un instante en el tiempo.
- c).- Principio de Dependencia.--
 - Un evento no puede alcanzarse, hasta que la actividad -- que lo precede no se haya completado.
 - Una actividad no puede empezar, hasta que el evento que la precede no se haya consumado.
 - Todo evento lleva antes una actividad, excepto el pri-- mero.
- d).- Tipos de Actividad.-- Las actividades se pueden considerar -- de acuerdo con el principio de dependencia como: Preceden-- tes o sucesores (las cuales pueden ser: reales, virtuales o de espera).



Concretamente, la red de actividades, comprende dos elementos - que son básicos: los eventos y las actividades o tareas . Lo antes mencionado, encaja perfectamente en la técnica denominada P.E.R.T., que es el conjunto de técnicas de revisión y evaluación de proyectos; en la cual una de las primeras consideraciones que nos obliga a efectuar, es la de calcular el tiempo de -- duración para cada una de las actividades de un proyecto. Tomando en cuenta que la realización de una actividad cualquiera, está sujeta a un gran número de condiciones externas, el tiempo para realizarla no es un dato que se pueda predecir fácilmente - por lo tanto P.E.R.T. nos permite considerar tres posibles ocurrencias en el tiempo :

- 1.- Plazo optimista (T_o): Es el menor tiempo posible en que puede realizarse una actividad.
- 2.- Plazo más probable (T_n): Tiempo que es más probable que necesite la actividad para su realización.
- 3.- Plazo pesimista (T_p): Es el mayor tiempo que se necesita para efectuar la actividad si se presentan dificultades imprevistas.

De lo anterior resulta la siguiente forma algebraica en la cual se da al tiempo optimista y al tiempo pesimista un valor de uno, al tiempo normal se le da un valor de cuatro y se divide entre la suma de los valores representativos, que será seis. Esto dará como resultado un solo tiempo para cada actividad, llamado tiempo estimado y se representa con las letras $\{T_e\}$.

$$T_e = \frac{T_o + 4 T_n + T_p}{6}$$

4.- ELABORACION DE LOS ELEMENTOS DE LA PLANEACION.

4.1.- ELABORACION DEL MANUAL DE POLITICAS.

El manual de políticas es una guía, la cual define claramente -- los objetivos a los que se debe llegar, éstos objetivos son a - corto y a largo plazo, y abarcan todos los departamentos de la - empresa.

En la actualidad son pocas las empresas que elaboran el manual - de políticas y menos aún aquellas que teniendo el manual lo dan a conocer a sus empleados.

El manual se utiliza en todos los niveles de la empresa (jerár-- quicos), su interés debe ser el mismo para todas las personas - que laboran en ella.

Su finalidad es llevar a cabo todas aquellas actividades a reali- zar, para poder obtener los objetivos de la empresa, si los re- sultados obtenidos son favorables, entonces se aprobarán las po- líticas y se llevarán a cabo, en caso contrario, se estudiarán y se les dará mayor claridad y precisión, ya que sin esto existirá confusión y mala interpretación.

El departamento que se encarga del cumplimiento de las políticas de la empresa, es el de Contraloría, ya que es el departamento - que la guía por el camino fijado y ya establecido, además de que es el departamento que media los conflictos entre empresa - em- pleado.

Los encargados de llevar a cabo la realización del manual de po- líticas, son generalmente personas capacitadas para desempeñar - dicha labor, son asignadas por la empresa. Estas personas deben de tomar en cuenta la necesidad que deben llenar.

Todo manual contendrá un prefacio el cual explica el fin del ma- nual, las personas encargadas de la elaboración del manual soli- citarán la información necesaria de cada departamento para deter- minar las necesidades más comunes de éste y así formular las po- líticas que llevarán a la empresa por el buen camino.

4.2.- ELABORACION DE PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos son planes concretos que cuentan con una secuencia cronológica de las actividades a realizar, señalan como y cuando se realizarán dichas actividades.

Tomando en cuenta que los procedimientos se basan en los objetivos, políticas, responsabilidades, descripción de procedimientos, diagramas de flujo y formatos que intervienen en el procedimiento de la empresa, estos deberán indicar como llevar a cabo dichas normas en la ejecución de acción, refiriéndose a aspectos que siguen una secuencia en el tiempo, sin tomar en cuenta el comportamiento.

Los fines que persiguen los procedimientos son generalmente :

- a).- Mejorar los procesos con los que se llegan a determinados fines dentro de las actividades de cada departamento, en la organización o simplemente, para aquellas empresas que inician sus actividades, servirá para guiar a las personas -- hacia el camino más sencillo.
- b).- Economizar el esfuerzo humano, de tal forma que se eviten -- las duplicidades de actividades.
- c).- Crear un agradable ambiente de trabajo, así como sus condiciones.
- d).- Simplificar los métodos de trabajo, eliminando operaciones que podrían ser nocivas para la empresa, con ello reduce -- costos, y da fluidez y eficacia a las actividades.

Todo investigador, deberá seleccionar el trabajo que se va a estudiar, registrando todos y cada uno de los datos que se refieren al proceso, al tiempo de que los examinará, desarrollará el procedimiento adecuado que pueda cumplir con los objetivos y políticas ya fijadas por la empresa, analizará corrigiendo los puntos que sean nocivos para el procedimiento total y lo adoptará -- una vez ya corregido, una vez ya adoptado, se tendrá cuidado de que sea o esté actualizado, mediante controles adecuados.

4.3.- ELABORACION DE PROGRAMAS.

Los programas son aquellos planes en los que se fijan las metas y recursos para el logro de las actividades, mediante una calendarización del tiempo necesario para ejecutar cada una de sus partes. Para la elaboración de un programa, se deberá considerar los siguientes elementos :

- 1.- Se definirá la meta a programar.
- 2.- Se fijará la meta que se pretende, y los recursos necesarios, en base al cual se empleará la técnica que más convenga para su logro.
- 3.- Se elaborará una lista de las actividades que intervienen en la meta, las cuales se relacionan y ordenan de acuerdo a su ejecución, esto bajo el criterio del responsable de la elaboración de ésta.
- 4.- Se estimará y establecerá la duración correspondiente a cada una de las actividades que se citen, en tiempos representados por segundos, minutos, horas, días, semanas, meses, años, etc., según la necesidad.
- 5.- Se elaborará una lista de los responsables a quienes se les asignarán las actividades que le competen para su realización.

4.4.- ELABORACION DE PRESUPUESTOS

El presupuesto es una herramienta de acción financiera, para un plan, que cubra un período definido. Su preparación requiere minuciosas estimaciones y cálculos sobre supuestas ventas, producción total, costos de distribución, de administración y financieros, etc., así como, el análisis de los factores que influyen en las operaciones y futuro de la empresa.

Las principales técnicas financieras de planeación que se usan en el medio empresarial de México, son de dos categorías llamadas :

- 1.- Presupuesto de Operación
- 2.- Presupuesto Financiero

Por lo que se refiere al primero, debe ser preparado, preferente-
mente tomando como base la estructura de la organización y asig-
nando a los gerentes o empresarios la responsabilidad de lograr
los objetivos determinados. De esta forma, en una organización
funcional, una persona será la responsable de las ventas, otra -
de la producción, otra más de las compras, etc., esto es, asig-
nando al primer nivel, autoridad necesaria y responsabilidad.
Hay que emplear el criterio profesional para determinar en cada
empresa en particular hasta que nivel de responsabilidad debe -
controlarse y medirse a través de la técnica de planeación finan-
ciera.

El segundo está relacionado con la estructura financiera de la -
empresa, como las necesidades de capital de trabajo, los oríge-
nes y aplicaciones de recursos o fondos, incluyendo el presupues-
to de caja*, la composición del capital social y utilidades re-
tenidas en el que se debe estudiar la rentabilidad del mismo, en
cuanto a las inversiones permanentes, éste se relaciona con la -
adquisición y reposición de activos fijos. Se prepara general-
mente bajo un comité de inversiones de capital o del empresario.
Cada proyecto de inversión deberá tener la justificación que lo
apoye, y para proyectos menores su rendimiento sobre la inversión
tiene que ser analizado y medido con métodos apropiados, según -
la necesidad, cada día, un mayor número de empresas están traba-
jando con este presupuesto para ejercer un mayor control y vigi-
lancia sobre las inversiones de capital.

La planeación financiera, se usa más frecuentemente para planear
a corto plazo. Sin embargo las empresas aplican esta técnica -
cada vez más para planear a largo plazo.

La planeación a corto plazo, cubre un período de doce meses. --
por lo general fraccionado por meses con el fin de ir comparando
mensualmente la situación financiera y resultados obtenidos según
lo presupuestado, sugerimos la práctica de preparar un presupues-

(*) Inventarios, deudas a corto y largo plazo, cuentas por pagar
a Proveedores.

to revisado cada trimestre, es decir, se actualizan las estimaciones con las cifras obtenidas, tomando por ejemplo las cifras reales del primer trimestre y estimando los otros tres trimestres faltantes, y así sucesivamente.

TEMA IV ORGANIZACION

- 1.- ASPECTOS GENERALES
- 2.- PLAN GENERAL DE ORGANIZACION
- 3.- DETERMINACION DE OBJETIVOS
- 4.- DIVISION Y ESPECIALIZACION DEL TRABAJO
- 5.- ESTRUCTURA Y DEPARTAMENTALIZACION
- 6.- DELEGACION DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD
- 7.- MANUAL DE ORGANIZACION Y SU PREPARACION

TEMA IV ORGANIZACION

1.- ASPECTOS GENERALES

Dentro de la organización de empresas, debemos entender que vamos a emprender una labor que está íntimamente relacionada con las funciones administrativas de las empresas, en este tema, nuestra atención estará en la función organización, sin que perdamos contacto con las demás funciones.

En este campo se supone que la previsión y planeación son lo suficientemente completas para desembocar en la organización y ésta a su vez, lo suficientemente bien estructurada para pasar a los hechos, su integración su dirección, y, finalmente, llegar a su control.

En este ciclo, la planeación se complementa con la organización y ésta detalla y especifica a su vez lo establecido por la planeación. Más adelante, la planeación y la organización, se complementarán en la integración de los Recursos Humanos, Materiales y Técnicos, así como en la dirección de las actividades y éstas se desarrollarán conforme a los planes y a la organización que le precedieron. Finalmente, en el mismo orden aparecerá y se incorporará el control para asegurar que las acciones se desarrollan conforme a la planeación y organización.

La organización, permite precisar con mayores detalles las actividades alternativas y soluciones previstas en la primer fase, para asociarlas a una estructura ejecutiva que se encargará de realizar y controlar dichos planes. Precisa aún más los objetivos, y los encomienda a determinadas áreas de la empresa, ubicandolos conforme a las funciones administrativas, sistemas, procedimientos y demás actividades de la empresa.

Para obtener una mejor comprensión de lo que es la Organización, - expondremos los diversos aspectos que la hacen ser :

Organización Formal. - Si se toma en consideración que la suma total del esfuerzo de las personas cuando están organizadas, será mayor a la suma de los esfuerzos individuales cuando no están organizados, podemos establecer que la organización es necesaria cuando

dos o más personas trabajan en conjunto.

Cada miembro de la Organización Formal puede contribuir más eficientemente con su trabajo para la consecución del objetivo primordial, se conoce específicamente cual es el trabajo que va a administrar, quien lo va a ayudar, a quien debe reportar, y qué miembros pertenecen a su grupo de trabajo.

La Organización Formal de la empresa, tiene como propósitos generales los siguientes :

- 1.- Permitir al administrador, la consecución de los objetivos de la empresa, en la forma más eficiente y con el mínimo de esfuerzo, a través de un grupo de trabajo, con una fuerza dirigida.
- 2.- Eliminar duplicidad de trabajo.
- 3.- Asignar a cada miembro de la organización, una responsabilidad y autoridad para la ejecución eficiente de sus tareas y actividades y, que cada persona dentro de la Organización Formal, sepa de quien depende y quienes dependen de él.
- 4.- Una buena organización permite el establecimiento de canales de comunicación adecuados para que las políticas u objetivos establecidos se logren más eficientemente hasta los niveles más bajos de la organización.

La Organización Formal, usualmente se presenta en organigramas que son formas objetivas por medio de los cuales se presenta la estructura oficial de la empresa, por lo que podemos establecer que la organización formal, es un mecanismo o estructura que permite a las personas laborar conjuntamente en forma eficiente.

Ya que hemos delineado de manera general la estructura formal de la empresa, analicemos ahora a la Organización Informal, la cual no aparece ni en organigramas ni en ningún documento, pero que sin embargo, tiene una fuerza actuante tan importante como la oficial.

De la conducta informal de los empleados se deriva otro tipo de relaciones, que sobrepasan las expectativas formales u oficiales del trabajo, llegando a constituirse en una segunda estructura social espontanea que se manifiesta en actividades recreativas, en la --

existencia de grupos o palomillas.

A menudo se subestima la presencia de esta organización informal a pesar de que realiza funciones de gran importancia para el logro de los objetivos de la empresa, al formar grupos de relaciones no oficiales se crean fuertes sentimientos de solidaridad y de trabajo.

Como en todas las organizaciones, las organizaciones informales -- tienen sus propias reglas y tradiciones, que nunca se consignan por escrito pero que, no obstante, se cumplen habitualmente, ésta organización es el resultado de todas las reacciones y acciones, individuales y colectivas de sus miembros ante la organización formal. Todos sabemos que una empresa está integrada por pequeños grupos, formados por amistad, proximidad, tipo de trabajo, etc. Estas estructuras particulares, suelen no coincidir con los agrupamientos que se han establecido de manera formal.

En base a lo anterior las organizaciones informales, son como redes de alianzas, subconjuntos de influencia, etc., que existen -- aunque no se hayan tomado en cuenta al definir la organización formal que compondrá a la empresa.

Si consideramos a estas dos organizaciones como una sola, se puede decir que esta unificación adquiriría el nombre de organización social y un organismo social, es un conjunto de personas constituido formalmente para alcanzar, con la mayor eficiencia, determinados objetivos comunes que individualmente no es posible lograr.

Una empresa, un gobierno, una asociación de beneficencia, un partido político, etc., son organismos sociales.

Los objetivos de un organismo social son los fines o metas que pretende alcanzar mediante el esfuerzo colectivo.

Si se trata de una empresa privada, estos objetivos, pueden ser la compra y venta de artículos que la sociedad necesita, y de esta -- manera obtener utilidades legítimas; si es una dependencia gubernamental, la prestación de algún servicio público; si se trata de la Cruz Roja, auxiliar al necesitado.

Por lo tanto, los objetivos pueden ser de lucro o de beneficencia, políticos, etc., con tal de que requieran el esfuerzo de más de un

hombre.

En todo organismo social, se pueden distinguir dos fases o etapas principales.

La primera etapa en todo organismo es la estructuración o construcción del mismo. En ella, partiendo de la iniciativa de uno o pocos hombres, todo se dirige a la estructuración formal de ese organismo social, cuando ya está debidamente estructurado, hay una segunda etapa que consiste en la operación o funcionamiento normal del mismo para lograr los fines propuestos.

Dentro de nuestro presente tema es conveniente conocer los medios para poder definir la estructura formal de nuestra empresa, estos medios los manejamos bajo el nombre de tipología de las organizaciones, para comprender mejor este aspecto diremos, que según la Real Academia de la Lengua Española, ¡Tipo! quiere decir, ejemplar, modelo, símbolo que representa un caso figurado y ¡Logos!, estudio o tratado; en otras palabras, tipología se refiere al estudio de los modelos a través de los cuales puede desarrollarse un sistema de organización.

Los tipos de organizaciones como antes mencionábamos, es el medio por el cual se puede definir la estructura formal más adecuada para el logro de los fines o metas de cualquier organismo social; en concreto, nos representará los sistemas de organización existentes como los medios técnicos por los que se realiza la organización, es decir dentro de su estructura orgánica, se expresan en organigramas y se complementan con los manuales e instructivos.

* Los sistemas de Organización son :

a).- Lineal o Militar. - Este consiste en que se concentra la autoridad en una sola persona, ya sea propietario, gerente o director; en resumen el administrador toma toda las funciones y todas las responsabilidades del mando.

De este modo, el jefe proyecta y distribuye el trabajo y los subalternos, deben ejecutarlo siguiendo estrictamente las instrucciones dadas.

Este tipo de organización no excluye la ayuda o la cooperación de jefes subalternos; por el contrario, la acepta y la aprove

cha dentro de un órden jerárquico en el cual el superior va delegando en el inmediato inferior atribuciones y deberes precisos, fuera de los cuales no debe actuar el subalterno, la autoridad y responsabilidad se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo, cada persona obedece a un solo jefe para todos los aspectos y únicamente a este jefe reporta. (CONCENTRACION DEL MANDO).

- b).- Funcional o Departamental. - Este sistema de organización es el que se organiza específicamente, por departamentos o secciones, basándose en los principios de la división de trabajo de una empresa, y aprovecha la preparación y la aptitud profesional de los individuos en donde puedan rendir mejor fruto. Cada uno de los empleados superiores tiene una participación proporcional en el mando, para lo cual se le otorgan facultades y se le exigen responsabilidades precisas. (DELEGACION DEL MANDO).
- c).- De Línea y Asesoría o Plana Mayor. - Este tipo de sistema es un derivado del tipo de organización de línea, en cuanto cada uno de los trabajadores, rinden cuentas a un solo supervisor, con la variante de que en la organización de línea y asesoría, existen especialistas que hacen las veces de asesores de la dirección en aspectos concretos y determinados. Lo anterior, no quiere decir que la autoridad se comparta, puesto que única y exclusivamente los asesores ayudan con sus consejos u opiniones y no pueden dar órdenes, ya que éstos provienen de línea.
- Este sistema conserva la autoridad y responsabilidad íntegramente transmitida a través de un solo jefe para cada función, busca que dicha autoridad reciba asesoramiento y servicio técnico de un cuerpo de especialistas para cada función, por ejemplo: especialistas en control de calidad, especialistas en producción, en ventas, etc.
- d).- De Comites o Consejos. - Este sistema sugiere que sean sometidas a un acuerdo todas las disposiciones que se pretendan dictar, éste acuerdo se generará por el o los grupos de individuos a cuyo cargo está la dirección, la administración, o la

vigilancia de una empresa o de una institución. Estos grupos comparten la responsabilidad de las órdenes, ya que éstas se dictan conforme al acuerdo que se toma por mayoría de votos de sus miembros.

El tipo de comites o consejos ha venido adoptándose en empresas donde diversos sectores de opinión, por disposición especial de la Ley, de los reglamentos de las empresas, o por simples costumbres, deben participar en la dirección, compartiendo, como se ha dicho ya, la responsabilidad de la misma. (SE COMPARTE EL MANDO).

Las Partes de las Organizaciones y su Interdependencia: .

La primer parte básica, de una organización, siempre será el individuo y la estructura personal con que contribuye a ésta, lo principal en la personalidad de un individuo, son sus motivos y sus actitudes, que condicionan la gama de expectativas que espera satisfacer al participar en la organización.

La segunda parte de una organización, es el arreglo formal de funciones, llamadas por lo general, organización formal. Esta, como antes lo mencionamos, es el patron interrelacionado de puestos que constituyen la estructura de la organización, en donde el individuo tendrá esperanzas respecto al puesto que desempeña o desempeñará; y, por otra parte, el puesto tendrá esperanzas relacionadas con el desempeño del individuo.

La tercera parte es la organización informal, de la cual ya tenemos nociones de su naturaleza. Sin embargo, debemos hacer notar, que existe como en la parte anterior, un patrón interrelacionado entre el individuo y la organización informal, ésta tiene sus demandas que nacen sobre sus integrantes en cuanto a sus formas de comportamiento, y el individuo tiene esperanzas de satisfacción que espera se generen de su asociación con sus compañeros de trabajo. Estos conjuntos de esperanzas, interactúan con el resultado que el individuo modifica, su comportamiento para adaptarlo a las demandas del grupo, y el grupo quizá modifica lo que espera el individuo, debido al impacto de su personalidad sobre las normas del grupo.

La Organización como una Estructura :

Como ya mencionamos en el inicio de este tema, toda organización - debe estar estructurada de la mejor forma posible para su posterior empleo en las siguientes fases. Por lo que la estructura la debemos de entender como la forma en que están ordenadas las unidades de una empresa y la relación que guardan entre sí.

Entonces podemos decir que una estructura de organización establece los medios o conductos a través de los cuales se ejerza autoridad sobre cada una de las unidades de la empresa.

Dichos medios son los canales definidos de supervisión y pueden -- considerarse como las líneas formales de autoridad, por las cuales se mueven las instrucciones y las órdenes, se transmiten las comunicaciones formales y los informes sobre operaciones y llegan a to dos los niveles de la organización.

En sí la organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades - de los elementos materiales, técnicos y humanos, de una empresa, -- con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y - objetivos señalados.

Centralización y Descentralización :

En la actualidad, en el ámbito empresarial de México, se llevan a - cabo dos formas de concebir la autoridad, la centralización es una de ellas y consiste, en la reservación de la autoridad a un nivel jerárquico particular, con el fin de reunir en una sola persona o cargo, el poder de tomar decisiones y coordinar las labores dentro de su respectivo ámbito de aplicación.

Es decir que toda organización debe contener en algún sitio y en - determinada forma, una suprema autoridad coordinadora, que debe es tar centrada para actuar equilibradamente. Cierta autoridad, debe ser reservada por cada jefe para las decisiones con respecto al -- trabajo de la gente que él maneja, porque solo él puede hacerlo -- con objetividad y perspectiva.

La centralización es indicativo de facilitar dirección personal -- cuando la empresa es pequeña, porque el triunfo y supervivencia de toda empresa, depende de las personas que la dirigen.

Por lo que es necesario una cierta cantidad de centralización para unificar e integrar las operaciones totales de la empresa.

La otra forma es la descentralización y la cual se refiere al esfuerzo de delegar a los niveles más bajos toda la autoridad, exceptuando únicamente aquella que sólo puede ser ejercida en los puntos centrales.

Las decisiones operativas deben descentralizarse al nivel en donde los respectivos cargos, estarán en mejor capacidad técnica para tomar las decisiones particulares.

Cabe mencionar que la delegación se refiere a entregar, confiar, - depositar responsabilidad y autoridad de un individuo a otros.

Así pues, no es conveniente decir que se utilice una u otra en forma independiente, ya que ni la centralización, ni la descentralización, pueden ir solas, siempre es necesario un equilibrio, es necesaria una autoridad que haga en forma general, la acción de prever, planear, organizar, integrar, dirigir, controlar, que tome las decisiones necesarias para cimentar las unidades de la organización conjunta; pero también debe descentralizar autoridad a las actividades operacionales de la compañía.

Organigramas :

Existen diversos criterios para fijar el nombre con que se designan las gráficas en las que se representa la estructura formal de la - empresa, reciben los nombres de carta de organización, cartograma, ortograma y organigrama.

Pero en nuestro medio empresarial; es más conocido y manejado este último y al cual conceptualizamos de la siguiente manera: Organigrama es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y los principales funciones que se desarrollan.

Los organigramas, se componen de dibujos geométricos, los que pueden ser representados por diversas figuras. Cada puesto de un jefe se representa por medio de una figura que encierra por lo general el nombre del puesto y en ocasiones el nombre de quien lo ocupa, los canales de autorización y responsabilidad se representan - por la unión de los cuadros mediante líneas, también nos revelan -

las características de las organizaciones, como son: La división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de la comunicación, la naturaleza lineal de los departamentos, los jefes de cada grupo de empleados, etc.

Por su amplitud y debido a la complejidad de las empresas, en el medio empresarial de México, en la actualidad se han dividido los organigramas en dos tipos :

- a).- Organigramas Maestros: Muestran la estructura completa de la empresa, brindando un amplio panorama.
- b).- Organigramas Suplementarios: Muestran la estructura de un solo departamento, ofreciendo detalles de este.

Por la forma de presentación, los organigramas se han clasificado así :

Organigramas Verticales. - Estos presentan a las jerarquías supremas en la parte superior, ligadas por líneas que representan la comunicación de autoridad y responsabilidad a las demás jerarquías, que se colocan abajo, conforme decrece su importancia.

Organigramas Horizontales. - Colocan las jerarquías supremas en la izquierda y los demás niveles hacia la derecha, de acuerdo con su importancia.

Organigramas Circulares. - Como su nombre lo dice, se encuentran formados por círculos concéntricos, correspondiendo el control a las autoridades máximas y a su alrededor se encuentran otros que se hallarán más o menos alejados en razón de su jerarquía.

2.- PLAN GENERAL DE ORGANIZACION

Con frecuencia se permite que la implantación de estructuras orgánicas o de su crecimiento y hasta su reducción se lleven a cabo sin ningún plan general, se llegan a establecer por comodidad o facilidad, sin preocuparse por el diseño y el equilibrio adecuados, de la estructura empresarial, así como todo trabajo, el organizar puede y debe hacerse en forma ordenada, indicando las actividades, organizacionales en el orden en que se desarrollarán, sus objetivos y áreas afectadas, nombre y número de los organizadores que las llevarán a cabo y su duración, incluyendo las fechas en que se iniciarán y terminarán cada una de estas actividades, es necesario tener presente el procedimiento del área o actividad tal como se planeo, así como, de los diagramas, todo esto deberá presentarse al empresario, si es el caso en que la organización la van a realizar personas a las que el haya encomendado, dicha acción, esto para su aprobación, o si él es quien lo realizará, lo hará con conocimiento de propia responsabilidad.

La aprobación del plan, irá acompañado de un cambio de impresiones con el empresario, si es el primer caso, no importando el tiempo que duren estas charlas, es necesario que el plan quede bien estudiado, discutido y aprobado. Cualquiera que sean los resultados, estos deberán confirmarse por escrito, haciendo constar las partes aprobadas, los cambios, adiciones y eliminaciones al plan general. Es necesario tomar en cuenta que se está incurriendo en promesas que hay que cumplir, razón por la cual no se deben aceptar cambios a la ligera, estos se meditarán y evaluarán en todos sus aspectos, antes de aceptarlos, en especial las fechas en que se iniciarán y terminarán cada uno de los eventos.

3.- DETERMINACION DE OBJETIVOS DEL AREA O ACTIVIDAD A ORGANIZAR

La estructura de la organización es un mecanismo proyectado para ayudar a lograr las metas de la empresa. Cualquiera que sea el tamaño o la magnitud de una organización, ésta debe comenzar por definir sus objetivos, como ya lo mencionamos en el tema de Previsión

son de vital importancia, de igual manera y con las consideraciones citadas en dicho tema, se aplicarán en este punto para el diseño de la organización, de tal manera que nos permitan dichos objetivos determinar la más conveniente de las asignaciones de trabajo y -- ésta a su vez una especialización redituable en la obtención de la adecuada estructura organizacional, usando el material que hemos elaborado hasta la fecha se determinarán los objetivos, redactándose se en una forma simple en una hoja a la que llamaremos cédula de organización.

4.- DIVISION Y ESPECIALIZACION DEL TRABAJO

La finalidad de la división del trabajo, es producir más y mejor, con el mismo esfuerzo. Esta división se puede realizar mediante la agrupación de actividades relacionadas, las que se encontrarán bajo la ejecución de una persona o jefe de departamento.

Lo anterior facilitará la supervisión del trabajo, ya que disminuye la cantidad de conocimientos que el responsable de área debe conocer, esto debido a que las actividades de cada persona serán específicas y bien definidas, produciendo con ello, la especialización de las labores a realizar.

En otras ocasiones, es necesario subdividir las funciones en subfunciones, formando con ello grupos de trabajo pequeños, los que formarán departamentos, secciones, etc., utilizando estas subdivisiones aquellas empresas cuyas actividades son las mismas que la empresa pequeña pero en mayor magnitud.

Las áreas formadas en la división del trabajo, deben contar con personas responsables en las actividades encomendadas a su cargo, de tal forma que no invadan funciones que corresponden a otra área, o por lo contrario, que realicen sus actividades pero en forma incompleta, produciendo en los dos casos una ineficiencia personal en el trabajo (como es el segundo caso), y un deseo de abarcar más de lo indicado (en el primer caso), produciendo de esta forma la violación de lo que puede o pudiera ser una buena administración.

La división del trabajo, se podrá realizar mediante el siguiente -

proceso:

PRIMERO : Se elabora un estudio detallado de todas y cada una de las funciones que existirán en la empresa, elaborando una lista de las características de cada función.

SEGUNDO : Una vez que cuenta uno con la lista, se definen en forma clara y sencilla todas las actividades agrupandolas aquellas que sean similares, formando con ello departamentos.

TERCERO : Se forman niveles, de acuerdo a la importancia de cada departamento, así como a la responsabilidad de cada departamento, en este caso, también se forman grupos más grandes, los cuales formarán las áreas, mediante un grupo de departamentos homogéneos, - esto significa, que se agrupan departamentos con funciones similares.

CUARTO : Se hace lo mismo con los demás departamentos, realizando a la vez una unión de actividades para formar departamentos y la unión de departamentos para formar áreas.

Como consecuencia de la división del trabajo y de la ramificación de actividades, surge la especialización del trabajo.

* 5.- ESTRUCTURA Y DEPARTAMENTALIZACION

Hay que tener en cuenta que la realización de la estructura de la empresa depende de la cantidad de labores que la empresa adquiera, la diversidad de actividades que se haya pensado llevar a cabo de acuerdo al giro de la empresa.

La departamentalización, consistirá en la agrupación de funciones, la cual puede lograr, de acuerdo al tipo de actividades que se desarrollan, los objetivos que persiguen cada una de ellas, así como la relación que existe entre una y otra.

Las formas de llevar a cabo una departamentalización, son variadas, entre las más importantes, se encuentran :

- a).- Departamentalización funcional.- Es la agrupación de actividades similares, homogéneas, para formar una parte de la organización (Mercadotecnia, producción, administrativa).
- b).- Departamentalización territorial, se divide el trabajo en departamentos, estos representan localidades, áreas de trabajo.
- c).- Departamentalización por procesos.- Usados en las empresas de producción, en aquellas cuyo proceso de producción es laborioso y complicado y por ese motivo necesitan de un procedimiento bien específico y claro.

El encargado de la departamentalización, debe de tomar en cuenta : Por medio de una adecuada delegación, definición y asignación de deberes y autoridad formal, de responsabilidades bien establecidas, de dividir el trabajo equitativamente; de formar una correcta especialización, de constituir una cadena escalar en la que fluya fácilmente la autoridad y se pueda exigir la responsabilidad correspondiente a cada nivel jerárquico; establecer una unidad de mando y evitar la presencia de conflictos de autoridad, se puede llegar a obtener una buena coordinación de labores.

Para obtener una buena organización, se debe de contar con una buena planeación, ya que sin esta traería como consecuencia :

- 1.- Desproporción en las funciones, dando mayor importancia a unas y a otras poca, descuidando a unas por completo.
- 2.- Cada unidad de la estructura se preocupará de sus propios problemas olvidándose de las demás.

3.- Personas con capacidad sobresaliente, son tomadas en cuenta en menor grado.

4.- Algunas partes de la empresa tienen un crecimiento exagerado.

6.- DELEGACION DE LA AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

El hombre de negocios, al tomar decisiones y ver que se cumplan, - ejerce la autoridad, aunque este cumplimiento se obtiene de diversas formas como lo son: la persuasión, las sanciones, la fuerza, - etc., es decir, ésta influye en las actividades que realizan los - subordinados o empleados y que se da solamente en el sentido formal de la organización, esencialmente la autoridad es aquella que posee una persona por virtud del puesto superior que ocupa en la organización. Normalmente, los subordinados reconocen la autoridad de - quienes ocupan puestos jerárquicos más elevados, esto es porque la autoridad es influida por fenómenos tanto sociales, como psicológi cos, en lo social el hombre desde sus primeros años de vida está - condicionado por sus padres, que ascendentemente le imponen autori dad, la cual acepta de la misma manera obedeciendo sin muchas du das. Posteriormente su acondicionamiento se refuerza en la escuela y en los grupos a los que posteriormente pasa a integrar, es - decir que la formación del hombre en la sociedad es condicionada - por la autoridad implicada a su comportamiento en su evolución den tro de ella, con la aceptación de sus disposiciones tanto legales como morales, los psicológicos, están involucrados dentro del mismo desarrollo como lo son en la escuela el rango escolar de los -- maestros y de las instalaciones especiales que al director de la - escuela proporcionan autoridad y revelan su rango especial, estas instalaciones, pueden ser el ornato de su oficina, el sillón reclu nable bellamente tapizado, el alfombrado lujoso, etc., estos influ yen en el comportamiento psicológico del individuo.

Es conveniente decir que la autoridad debe de estar de acuerdo con los planes elaborados para el desempeño y desarrollo de la empresa, no porque un gerente diga que se haga así alguna actividad, se ig nore un objetivo o se modifique una política, en general se debe -

de considerar las convicciones , códigos, creencias y hábitos del grupo, porque de lo contrario, serían limitantes para la aplicación de ésta. Organizacionalmente y desde un punto de vista, administrativo, consideramos que autoridad es: El derecho facultativo de tomar decisiones, ordenarlas y hacerlas cumplir.

El otro aspecto invariablemente ligado a la autoridad es la responsabilidad, si hablamos de una moneda, una de sus caras es la autoridad y la otra la responsabilidad, el empresario deberá conocer a ambos y tenerlos como una moneda en su bolsillo, porque como ya vimos, la autoridad le permite tomar decisiones, ordenarlas y hacerlas cumplir, pero esto último impone la obligación de desempeñar ciertas actividades, ya que estas obligaciones en otras palabras, es el vínculo legal o contractual que sujeta o promete a hacer alguna actividad.

En las organizaciones, la autoridad y la responsabilidad, deben tener la misma cantidad y alcance, si a un empleado, no se le da la suficiente autoridad para hacer que se cumplan las decisiones que tome para su trabajo, de hecho se le está relevando o quitando responsabilidad en proporción a la autoridad negada.

La responsabilidad, cobra existencia cuando un empleado o subordinado, acepta por escrito la obligación de desempeñar un trabajo y principia utilizando su autoridad, por lo general, al otorgarse un puesto, se proporciona la autoridad para desempeñarlo, es por esto que no debemos pensar que solamente en puestos que se encargan de personal subordinado tienen autoridad y responsabilidad, por lo que estos van en función de las actividades del puesto, no del personal a dirigir, es decir el empleado de aseo o de vigilancia, tienen su autoridad y responsabilidad del cumplimiento de sus obligaciones. Lo anterior, nos hace pensar que existe una forma de manejar ambos aspectos, que en realidad son coordinados a través de la delimitación, con una adecuada delegación de autoridad se puede lograr. Las unidades organizacionales creadas por la discusión, y especialización del trabajo, requieren que se delegue autoridad a favor de los gerentes o responsables para que puedan dirigir las unidades que le corresponden, sin la aplicación de esto, el empresario

o presidente sería el único miembro de la administración de la empresa, habría un solo departamento y no existiría organización, delegar implica el conceder o conferir la autoridad de una organización, a otras personas, para que desempeñen determinadas actividades, esto no quiere decir que el empresario pierda autoridad y responsabilidad, sino que concede derechos y la aprobación para que se encargue otra persona específicamente de una actividad para el logro del objetivo general.

La delimitación de autoridad y responsabilidad en una organización, deberá hacerse por escrito.

7.- MANUAL DE ORGANIZACION Y SU PREPARACION

El manual de organización.- Es una guía en la cual cada persona -- puede determinar cuales son sus responsabilidades de acuerdo a el puesto, las relaciones que deben existir con otros departamentos, las actividades que va o debe desarrollar.

El manual de organización, deberá ser claro, debe ir dirigido a to dos los miembros de la organización, este puede abarcar a toda la empresa o solo a una parte de ella, debiendo elaborar un manual -- para cada área o división de la empresa.

El manual de organización deberá contener. - Credo, objetivos, defi niciones de términos, principios de organización, problemas de organización, descripción de empleos, alcance; este último contendrá:

- a).- Descripción de responsabilidades (debe ser breve).
- b).- Descripción de autoridad (necesita sentido común y buen jui-- cio).
- c).- Relaciones de organización (anotar título de los puestos supe rior y subalternos).
- d).- Función básica del empleo (objetivos, fin y acción).
- e).- Disposiciones sobre la buena coordinación.
- f). Obligación de rendir cuentas.
- g).- Deberes a todos los puestos a los que se liga su labor (rela-- ciones con otros departamentos).
- h).- Procedimiento para preparar, usar y modificar las especifica--

ciones del candidato (incluye introducción y preparación).

Preparación del Manual. - El encargado del manual de organización, regularmente suele ser el ayudante del presidente, el jefe de departamento de organización, el director de personal u otra persona capacitada y autorizada para llevarlo a cabo.

El manual puede empezar como una serie de boletines que al transcurso del tiempo se unen formando un tomo o volumen, se preparará un Programa de Trabajo, mostrando el orden en que se presentarán los temas y el tiempo para elaborar cada uno.

Fuentes de Información:

- a).- Cuestionarios dirigidos a los jefes.
- b).- Entrevistas realizadas a los mismos.
- c).- Reglamentos de la empresa
- d).- Declaraciones del Consejo.
- e).- Boletines del jefe ejecutivo y de la dirección.
- f).- Descripción de los puestos, etc.

Debe contener. - Principales responsabilidades, relaciones con otros Departamentos, limitaciones de autoridad, cartas de organización, entre las ya señaladas anteriormente.

El manual es conveniente revisarlo anual, trimestral o mensualmente, o al hacer algún cambio de importancia en la organización.

El manual de organización, debe ser de interés a los ejecutivos y a los jefes, según su responsabilidad, y de esta forma lograr obtener los objetivos básicos de la empresa. Este sirve para informar, orientar y uniformar la conducta del personal que laborará en el organismo.

Su finalidad en sí, es lograr que todos los elementos, funciones y actividades de una empresa, se desarrollen con la mejor eficiencia, utilizando las normas, métodos y procedimientos ya estudiados.

El manual de organización, debe ser práctico, accesible y atractivo de manera que pueda manejarse con facilidad y que los temas se practiquen con prontitud, su aspecto, debe ser tal, que invite al personal a estudiarlo y por lo cual se recomienda que :

- a).- Cualquiera que sea su presentación y extensión, sus hojas deben ser susceptibles para facilitar la reposición de aquellas

que se cambien.

- b).- No debe ser muy voluminoso, pesado o difícil de manejar, así pues, puede estar dividido en dos o más tomos, haciendo referencia en cada tomo de los demás, citando los temas tratados en los demás tomos.
- c).- Debe contener la suficiente información, para que no existan dudas al respecto.
- d).- Tener mucho cuidado de los detalles de composición e impresión del manual, ya que son muy importantes.
- e).- La redacción del manual debe ser clara y concisa, procurando que se usen palabras y frases sencillas que todo el personal lo pueda entender.
- *f).- Deberá contener:
 - 1.- Organigrama
 - 2.- Su Alcance
 - 3.- Objetivos
 - 4.- Políticas
 - 5.- Descripción de Puestos

TEMA V INTEGRACION

- 1.- ASPECTOS GENERALES**
- 2.- RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL**
- 3.- CONTRATACION**
- 4.- INDUCCION**
- 5.- ENTRENAMIENTO**

TEMA V INTEGRACION

1.- ASPECTOS GENERALES

Los temas que hasta el momento nos han ocupado; Previsión, Planeación y Organización, se dirigen como ya hemos visto, a la construcción o estructuración de la empresa.

Iniciaremos aquí el estudio de las fases que tienen como finalidad, manejar, hacer actuar y operar o funcionar la empresa ya construida teóricamente; estas fases son la Integración, Dirección y Control, las cuales marcan la operatividad en la empresa, por lo que el presente tema está dedicado a establecer las bases necesarias - para llevar a cabo la cuarta fase del proceso administrativo, cuyos componentes son los recursos Materiales y Humanos.

La función de la integración es permanente y tiene mayor amplitud cuando una empresa es creada ya que se hace necesario proveer a la misma de los elementos que le darán vida, proporcionando crecimiento y desarrollo. Esto es observable desde el momento en que se búsqueda el personal idóneo que habrá de desempeñar funciones en la empresa, adquiriendo mobiliario y equipo de oficina, así como la compra de materias primas y maquinaria (en nuestro caso: la compra de bienes de servicio), que darán inicio a las operaciones comerciales.

Para conocer lo que llamamos integración dentro del proceso administrativo a continuación enunciamos su concepto: "Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la planeación y organización señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social". *

Responde a la pregunta ¿Con que se va a hacer?, a través de esta fase se lleva a cabo el equipamiento de la estructuración técnica, con los recursos necesarios para el logro de los objetivos cabe señalar que dichos recursos se forman de la siguiente manera: Técnicos, Materiales y Humanos; el caso de los dos primeros lo contemplamos en la aplicación de las fases anteriores y le son incorporados

* Reyes Ponce, Agustín Administración de empresas teoría y --- práctica editorial Limusa, México.

dos en la presente fase, a fin de formar un conjunto de recursos interrelacionados entre sí.

Lo referente a los recursos humanos, lo tratamos con mayor profundidad en este tema ya que su inclusión en la creación de la empresa - comercial requiere de una especial atención puesto que a través de ellos se generara la dinámica administrativa que deberá reflejar de sarrollo y optimización en la organización.

El efectuar una integración de los recursos humanos requiere de una importancia y atención relevante ya que ello permitira contar con empleados capaces a los cuales deberá ofrecerles oportunidades de - progreso, satisfacción en el trabajo y así mismo una adecuada serie dad dentro de la empresa, lo cual redundara en beneficio de ésta, - de los trabajadores y la colectividad.

Teniendo presente lo anterior, a continuación señalamos los elementos que se emplean para proveer a la empresa de los recursos huma - nos necesarios y eficientes:

- a) Reclutamiento
- b) Selección
- c) Contratación
- d) Inducción
- e) Entrenamiento

Para comprender este proceso de integración, analizaremos cada una de sus partes, iniciando básicamente con la descripción y el perfil del puesto, los cuales daran pauta para encausar adecuadamente el - reclutamiento del personal, la selección del mismo y por -----
ende para fijar programas adecuados de entrenamiento entre otras -- aplicaciones.

Perfil del puesto; se especifica por escrito la edad, sexo, estado civil, razgos físicos deseables, características psicológicas.

Descripción del puesto; se establece por escrito una explicación de los objetivos y funciones de cada trabajo los resultados que se esperan de cada empleado, las relaciones y los deberes del puesto, -- así como los conocimientos, habilidades y actitudes.

Una vez que se haya puesto por escrito la descripción y el perfil - del puesto, el siguiente paso es llevar el reclutamiento y selec -- ción del personal.

2.- RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

2.1.- EL RECLUTAMIENTO

Tiene como objetivo, buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir los puestos existentes en la empresa para lo cual recurrirá a las fuentes o medios necesarios.

La fuente de abastecimiento más cercana es la propia empresa, y se refiere a las amistades, parientes o familiares, esta fuente de reclutamiento llamada interna, trae consigo ciertas desventajas por las fricciones y conflictos que surgen con el personal - cuando no es aceptado el candidato que proponen o cuando ya en el desempeño de sus labores disminuye la objetividad de los familiares en los casos en que se sanciona a sus parientes, se les niega su ascenso, etc., es necesario por eso, que exista una política de no aceptar familiares.

Existen también fuentes de reclutamiento externas, como es el caso de agencias de empleo, medios publicitarios, bolsas de trabajo, universidades o escuelas, etc.

Cuando se requiere personal altamente capacitado, es muy importante prestar atención a las fuentes de reclutamiento mencionadas.

Para puestos en los cuales, se requiere una preparación escolar elemental, generalmente existe exceso de candidatos (ayudantes, aprendices, etc), para otros puestos que necesitan de una preparación muy larga, ya sea FORMAL (ingenieros, electricistas, contadores, administradores, etc); INFORMAL (torneros o especialistas en la práctica del trabajo mismo, etc), generalmente existe escases de candidatos adecuados y en consecuencia se recurre a atraer personas que están laborando en otros lugares.

Una forma de atracción es el ofrecimiento de mayores sueldos y prestaciones.

Es determinante en la efectividad del reclutamiento, la anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades, esto permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo.

2.2.- SELECCION DE PERSONAL

La selección de personal, tiene como objetivo, analizar las habi

lidades y capacidades de los solicitantes, a fin de decidir cuales tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la empresa. Para realizar una aplicación objetiva, resulta obligado conocer los propositos de la empresa, los objetivos generales, departamentales y seccionales de la misma. Lo cual implica hacer una planeación adecuada de los recursos que van a ser necesarios para alcanzar los objetivos, comprendiendo la determinación de necesidades presentes y futuras en cuanto a calidad y cantidad.

"Para definir los criterios de selección de personal para una empresa, es preciso responder a las interrogantes que a continuación se plantean.

- 1.- ¿A qué nivel se va a seleccionar al personal requerido?
- 2.- ¿Qué requisitos exige cada puesto para su desempeño eficiente?
- 3.- ¿Qué posibilidades de desarrollo y promoción pueden ofrecerse a los candidatos?
- 4.- ¿Cuáles son las posibilidades de sueldo y prestaciones de la empresa en relación al mercado de trabajo?
- 5.- ¿Hay suficientes candidatos o van a limitarse a colocarlos en la mejor forma posible?
- 6.- ¿Se está seleccionando a los más aptos o descartando a los menos útiles?
- 7.- ¿Se busca al mejor individuo o la homogenización del grupo de trabajo, etc.?" *

Basándose en las consideraciones anteriores, se puede lograr una mejor ubicación de los recursos humanos en la empresa, principalmente por medio del descubrimiento de habilidades y actitudes que pueden aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la empresa. Algunas de las técnicas empleadas en el proceso de selección son las siguientes :

- 1.- Requisición del puesto: Los puestos de nueva creación, se notifican a los encargados de estas funciones, señalando los motivos que los ocasionan, fecha en que deberá estar cubier-

to el puesto, tiempo por el que se va a contratar, turno, horario y sueldo.

2.- Perfil y valuación de puestos: Se determinan los requerimientos que debe satisfacer la persona para ocupar el puesto, -- así como salario a pagarsele.

3.- Solicitud de empleo: Abarca datos personales básicamente -- (nombre, edad, sexo, estado civil, registro federal de contribuyentes, afiliación al I.M.S.S.), datos familiares, experiencia ocupacional, puesto y sueldo deseado.

Las solicitudes deben ser diseñadas de acuerdo al nivel al cual se apliquen, es decir, deben existir formas de solicitud para nivel ejecutivo, nivel empleados y nivel obreros, las cuales deberán ser sencillas y accesibles.

4.- Entrevista inicial o preliminar: Se lleva a cabo en un mínimo de tiempo, pretendiendo detectar los aspectos más relevantes del candidato y su relación con los requerimientos del puesto (aparición física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc), de ésta manera, se descartan los candidatos que manifiesten no reunir los requerimientos del puesto.

En la entrevista inicial, se informa sobre la naturaleza del trabajo, horario, remuneración y prestaciones a fin de que el candidato decida si le interesa seguir adelante con el proceso, en esta misma entrevista se exploran las siguientes áreas:

- a).- Historia Laboral.- La manera en que se desenvuelve el candidato en el ambiente de trabajo, velocidad de progreso del individuo, ingresos económicos, actitud hacia la autoridad.
- b).- Historia Educativa.- Se pretende explorar si ha existido continuidad en los estudios, duración de los mismos, relación de calificaciones, intereses vocacionales y su necesidad de reconocimiento.
- c).- Historia Personal.- La información que se obtenga dará pauta sobre el manejo de sus relaciones interpersonales,

tiempo libre, proyectos a corto y a largo plazo, básicamente a través de éstas áreas se desea conocer la manera como canaliza sus tensiones y su responsabilidad personal, así como sus proyectos a futuro y autodeterminación en sus metas.

- 5.- Pruebas Psicológicas: Se hace a través de ellas una valoración de habilidad y potencialidad del individuo, así como su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y -- las posibilidades de futuro desarrollo.
- 6.- Pruebas de trabajo: Las hace habitualmente, el futuro jefe inmediato, a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige.
- 7.- Exámen Médico de Admisión: Es básico que se realice, para evitar ausentismos por enfermedad, peligro de contagio, disminución de rendimiento en el trabajo, disminución en producción, menor calidad y cantidad .
- 8.- Estudio Socioeconómico: En esta fase, se verifican los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y en la entrevista, se investigan las condiciones actuales de vida, se verifican sus antecedentes a través de las opiniones expresadas por las personas con las que ha tenido interrelación.
- 9.- Decisión Final: Con la información obtenida en el proceso -- de selección, se procede a realizar una evaluación comparativa entre los requerimientos del puesto y las características del candidato, el resultado se presenta al jefe inmediato, -- en donde estará ubicado el puesto, para su consideración y -- decisión final.

Cabe señalar que en caso de que no sea posible aceptar un -- candidato, se le oriente hacia otras posibles fuentes o hacia el incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada o bien hacia la solución del problema por el -- cual no es aceptado.

3.- CONTRATACION

Una vez que el reclutamiento y el proceso de selección se termine y tomada la decisión de contratar al candidato, es necesario informar a éste: cual va a ser su salario y como se le habrá de pagar, de tal manera que se familiarice con la política de salario, se le debe dar a conocer también, los beneficios adicionales que ofrece la empresa. Una vez hecho lo anterior, se procede a firmar el contrato de trabajo que es el convenio celebrado entre el nuevo empleado y uno o varios patrones con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en la empresa.

El contrato de trabajo, deberá contener:

- 1.- Los nombres y domicilios de los contratantes.
- 2.- Lugar donde se desempeñará el trabajo.
- 3.- Su duración o la expresión de ser por tiempo indeterminado o determinado.
- 4.- Las jornadas de trabajo.
- 5.- El monto del salario.
- 6.- Los días de descanso y vacaciones; y
- 7.- Las demás estipulaciones que convengan a las partes.

El convenio a celebrarse, deberá concertarse en condiciones iguales, nunca en condiciones menos favorables para los trabajadores. Una vez que se ha llegado a un acuerdo entre las partes, se procede a la firma del contrato, el cual surtirá efectos a partir del momento en que se deposite ante la junta de conciliación y arbitraje. El contrato definitivo, deberá imprimirse y se hará llegar al trabajador. La revisión del contrato debe realizarse al término de la vigencia del mismo y a solicitud de cualquiera de las partes, mediante previo aviso. Las modificaciones del contrato pueden llevarse a cabo mediante acuerdo de ambas partes o en el momento en que la Ley Federal del Trabajo, modifique o anule alguna de las cláusulas del mismo.

El contrato de trabajo termina:

- 1.- Por mutuo consentimiento.
- 2.- Por terminación de su duración; y
- 3.- Por cierre de la empresa, siempre y cuando se aplique exclusi

vamente en el establecimiento de la misma.

4.- INDUCCION

Cuando el nuevo empleado está listo para principiar a trabajar, es de suma importancia, que se planee cuidadosamente su inducción -- al nuevo trabajo, proporcionandole orientación completa para que -- se familiarice con la empresa.

Para lograr lo anterior, a continuación comentaremos en que consiste la Inducción del personal dentro de la cuarta fase del proceso administrativo.

El objetivo de la inducción, es proporcionar la información necesaria al nuevo empleado para lograr una rápida y adecuada incorporación de éste, al grupo de trabajo; La inducción se inicia desde el momento en que es recibido el candidato para presentar su solicitud y se le proporciona información sobre la vacante, que se pretende cubrir, sin embargo uno de los aspectos más delicados del -- proceso de inducción, tiene lugar el primer día de labores, porque independientemente de informar el aspecto técnico de la organización, se tiene que considerar que cuando se inician por primera vez las actividades en la empresa, los individuos tienen una gran necesidad de apoyo, seguridad y aceptación, por lo tanto, este proceso debe estar matizado de una actitud cordial.

Para cubrir el proceso de inducción, las empresas deben determinar un plan formal de inducción, el cual deberá contener información -- sobre organización, políticas de personal, condiciones de contratación, beneficios para el empleado, trabajo a desempeñar, etc., lo cual deberá estar contenido en un manual de bienvenida, que se entregará a cada nuevo trabajador; cabe mencionar que la Ley Federal de Trabajo, determina en su artículo 425, que se entregue una copia del reglamento interior del trabajo.

La forma de llevar a cabo la Inducción, puede ser a través de una conferencia, seminario o mesa redonda, en donde los participantes son: Las personas de nuevo ingreso y un moderador, que es quien -- dará información y explicación amplia sobre el contenido del ma-

nual de bienvenida.

El manual debe contener, los siguientes aspectos :

- a).- Antecedentes de la empresa.
- b).- Objetivos generales de la empresa.
- c).- Artículos que produce o servicios que presta
- d).- Estructura de la empresa, localizando el o los puestos en --
cuestión.
- e).- Políticas de personal.
- f).- Horarios de labores, días de pago, pago de vacaciones, etc.
- g).- Prestaciones.
- h).- Tiempo disponible para comer.
- i).- Ubicación de servicios; biblioteca, comedor, consultorio mé^{di}
co, sanitarios.
- j).- Efectos de faltas no justificadas.
- k).- Ausencias (a quién y como avisar).
- l).- Veda de juegos de azar, robos y riñas.
- m).- Prohibición de bebidas intoxicantes.
- n).- Información general que pueda representar interés al trabaja-
dor.

Después de proporcionar esta información, se lleva a cabo una pe--
queña evaluación mediante cuestionario, para investigar que infor-
mación pudo retener el personal en la sesión recibida; posterior--
mente, se realiza una visita a las instalaciones de la empresa con
la finalidad de que los empleados se familiaricen con la disposi--
ción física de los locales, se procura hacer una presentación del
nuevo elemento con los miembros de la empresa que tendrán contacto
o relación con éste.

Se recomienda que el jefe inmediato, le auxilie en los detalles --
que sea necesario conocer más a fondo sobre todo, lo relacionado -
con la explicación y demostración del trabajo que deberá desempe--
ñar.

5.- ENTRENAMIENTO

Aún cuando se haya cumplido con el reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, se debe complementar con el entrenamiento que es otra parte del proceso de Integración de Recursos Humanos y su objetivo radica en dar al empleado las oportunidades para desarrollar su capacidad, con la finalidad de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan, así como lograr que desarrolle todas sus potencialidades en bien de él mismo y de la empresa.

Entrenar significa, prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor; se encuentran también otros términos con acepciones más específicas como son :

- a).- Adiestramiento.- Que se refiere a "proporcionar destreza en una habilidad adquirida mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz." *
- b).- Capacitación.- Es la "adquisición de conocimientos técnicos, científicos y administrativos." *

Puesto que el entrenamiento es una necesidad legal como lo establece la Ley Federal del Trabajo en sus artículos 132 Fracc. XV y 159, debe ser sistemático y realizado en tiempo y circunstancias adecuadas.

*" Organizar permanente o periódicamente cursos o enseñanzas de capacitación profesional o de adiestramiento para sus trabajadores, de conformidad con los planes y programas que, de común acuerdo elaboren con los sindicatos o trabajadores, informando de ellos a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social de los estados, territorios y Distrito Federal. Estos podrán implantarse en cada empresa o para varias, en uno o varios establecimientos o departamentos o secciones de los mismos, por personal propio o por profesores técnicos especialmente contratados, o por alguna otra modalidad. Las autoridades de trabajo vigilarán la ejecución de los cursos

o enseñanzas.

El mismo artículo 132, en su fracción XIV, habla de la concesión de becas:

Hacer por su cuenta, cuando empleen más de cien y menos de mil trabajadores, los gastos indispensables - para sostener en forma decorosa los estudios técnicos, industriales o prácticos, en centros especiales, nacionales o extranjeros, de uno de sus trabajadores o de uno de los hijos de éstos, designado en atención a sus aptitudes, cualidades y dedicación, por los mismos trabajadores y el patrón. Cuando tengan a su servicio más de mil trabajadores deberán sostener tres becarios en las condiciones señaladas. El patrón sólo podrá cancelar la beca cuando sea reprobado el becario en el curso de un año."

En México, a partir del 1º de mayo de 1978, la Ley Federal del Trabajo establece la capacitación del trabajador como un derecho de éste.

El entrenamiento se lleva a cabo de la siguiente manera:

1.- Determinación de necesidades de entrenamiento.- En virtud de que las necesidades de entrenamiento representan una carencia o desviación de algo que aparece en función de un deber ser, es de vital importancia efectuar la detección antes de lanzar un programa de entrenamiento, porque de esta manera conoceremos las necesidades tanto actuales como futuras.

El análisis de necesidades de entrenamiento está basado generalmente en :

- a).- Indices de eficacia de la empresa.- Se efectúa una comparación entre el rendimiento real sobre el ideal.
- b).- Análisis de las operaciones.- Se busca determinar el contenido de trabajo de cada puesto y los requisitos para desempeñarlo de una manera efectiva, para ello se establece; qué es el puesto, qué se hace en él, cuales son las actividades diarias, periódicas o eventuales que realiza, qué

habilidades físicas y mentales se precisan para su ejecución, etc., para ello se utiliza el análisis de puestos. Los métodos y técnicas de investigación utilizadas para obtener información en la determinación o detección de necesidades de entrenamiento son: Observación, Cuestionario y Entrevista (mencionadas en la previsión), los tipos de entrenamiento en las empresas, generalmente son :

--- Inducción

--- Adiestramiento al puesto de trabajo

--- Actualización

--- Desarrollo.

- 2.- Inducción.- Se refiere a los eventos realizados para personal de nuevo ingreso y tiene la finalidad de ubicar y orientar al nuevo empleado en la empresa.
- 3.- Adiestramiento al puesto de trabajo.- Su objetivo principal radica en enseñar en corto tiempo, las funciones de un puesto determinado de tal manera que el entrenado realice y haga por sí mismo las cosas que se le enseñen, empezando de datos concretos a abstractos, es decir de lo fácil a lo más complicado, ejercitando su observación antes que su razonamiento o búsqueda de explicaciones, tiene la ventaja de que la práctica lo va ligando paulatinamente con las nociones teóricas y técnicas; - el entrenado tiene la oportunidad de repetir los ejercicios de aprendizaje tantas veces como sea necesario sin por ello ocasionar aburrimiento, pues se estructura este tipo de entrenamiento con variedad de elementos de enseñanza para no exigir demasiado esfuerzo sobre la misma cuestión, buscando más que cantidad, la calidad del trabajo a desarrollar, otro aspecto importante es que se pueden corregir de inmediato los errores, evitando que se arraiguen costumbres defectuosas y falsas manobras en el entrenado.
- 4.- Actualización.- Este tipo de entrenamiento va ligado con las reformas o modificaciones de carácter técnico que son implantadas en la empresa ya sea a nivel general o particular, o bien para personas que deseen ocupar otros puestos.

5.- Desarrollo.- Son eventos de entrenamiento que generalmente -- están enfocados a impulsar un crecimiento personal o modificación de conducta o actitudes, como son cursos de relaciones -- humanas, motivación, supervisión, toma de decisiones, etc.

A fin de que realmente sea objetivo el entrenamiento se hace -- uso de algunas técnicas que propicien el proceso de enseñanza-aprendizaje; estas técnicas pueden ser:

- a).- Lecturas dirigidas.- Es un medio de transmitir información proporciona un mejor manejo de datos, una mayor solvencia de las afirmaciones y negaciones de los participantes, -- permite al individuo aprender de la experiencia ajena y -- hace que los conocimientos puedan ser acumulativos.
- b).- Conferencia.- Es una técnica sencilla y flexible, que proporciona información adicional a los participantes, puede ofrecerse antes de una actividad, como introducción al en trenamiento o bien para reforzar un concepto o idea.
- c).- Mesas redondas.- Se utiliza esta técnica cuando se desea dar a conocer a un grupo de participantes los puntos de -- vista divergentes o contradictorios de varios especialistas sobre un determinado tema o cuestión. Los integrantes de las mesas redondas, generalmente son cuatro expertos -- que deben ser elegidos sabiendo que han de sostener posiciones divergentes u opuestas sobre el tema a tratarse.
- d).- Discusiones dirigidas.- La idea de esta técnica es propiciar la participación activa de todo el auditorio. Se -- trata de intercambiar opiniones y todas las opiniones son valiosas, por tanto todos los participantes tienen más -- opiniones de intervenir con sus comentarios, las ventajas de esta técnica son : La crítica es dejada a un lado, la libre asociación de ideas es aceptada, se busca la combinación de ideas y el mejoramiento de alguna de ellas.
- e).- Análisis de casos.- Esta técnica se utiliza cuando el tema requiere un análisis de "casos", en ella se describe -- detalladamente una situación real, de tal modo que cada --

uno de los miembros puede aportar una solución diferente de acuerdo con sus conocimientos, experiencias y motivaciones; es decir que no hay una única solución.

Así como se utilizan técnicas didácticas en el entrenamiento - también se utilizan ayudas didácticas que aceleran el aprendizaje, disminuyendo el esfuerzo del comunicador y del receptor, propiciando una mejor comprensión e interpretación de las ideas. Algunos tipos de ayudas son: Carteles, manuales gráficos, transparencias, proyector de cuerpos opacos, rotafolio, pizarrón, franelógrafo, fotografías, etc.

El entrenamiento debe ser continuo y constante, de tal manera - que dé como resultado un personal más moderno, más eficiente y por consiguiente más instruido.

Hay que hacer notar que el entrenamiento se realiza a consecuencia de haber determinado la capacidad de desarrollo de la persona dentro del puesto, y al detectar sus fallas se le capacita (da entrenamiento), para su mayor desarrollo dentro de la - empresa.

TEMA VI DIRECCION

- 1.- ASPECTOS GENERALES**
- 2.- AUTORIDAD**
- 3.- DELEGACION**
- 4.- COMUNICACION**
- 5.- SUPERVISION**

TEMA VI DIRECCION

1.- ASPECTOS GENERALES

Como se vió en el capítulo anterior, la Integración, forma una parte muy importante en la creación de la empresa, ya que es muy complicado entrar en el aspecto de la personalidad individual, aún -- cuando las personas cuenten con características que son muy parecidas, existen otras muchas que son muy diferentes y que hacen difícil la integración de la persona a la empresa, provocando que su estudio ocupe un lugar considerable en nuestro trabajo.

Es conveniente recalcar, que cualquier actividad, existente dentro de la empresa, resulta necesario coordinarla, de tal forma que lo-- gre alcanzar los objetivos para satisfacer las necesidades, tanto de la empresa, como de las personas que lleven a cabo dichas actividades.

Sin embargo, tenemos que hacer notar que todo lo que se haya realizado desde la previsión, hasta la integración, no se logrará en -- su totalidad, si no existe una buena ejecución, lo cual se logra -- mediante la Dirección.

La Dirección, guiará la acción de todas las actividades que se realicen dentro de la empresa, y aún aquellas que se realicen fuera -- de ella y que se relacionen con esta, orienta el esfuerzo humano -- hacia el logro de los objetivos de la empresa. En la Dirección, -- existe un alto grado de error, ya que se tocan siempre o casi siempre aspectos que son de carácter humano y difícil de controlar.

La Dirección, funciona básicamente mediante la ayuda que pueda --- brindar una persona o grupo de personas, las cuales desarrollan y controlan el esfuerzo humano encaminado a la consecución de los objetivos de la empresa. Estas personas planearán, modificarán y corregirán todas aquellas actividades que requieran del cambio para que de esta forma se resuelvan los problemas de acuerdo a las alternativas a las que se hallan llegado y en base a una adecuada -- decisión, tomando en cuenta el medio establecido, guiando así a la empresa por el camino adecuado.

La base fundamental de la Dirección se crea en sus principios, los

cuales establecen las características que se tomarán en cuenta para poder dirigir correctamente. Estos principios son:

- * 1.- Coordinar eficientemente los intereses del grupo en general y de cada uno de sus integrantes en forma particular, y de este modo alcanzar el objetivo deseado, aumentando su colaboración y la coordinación de todo el personal (PRINCIPIO DE LA COORDINACION DE INTERESES).
- * 2.- Ordenar algo sin que exista imposición de voluntad del que manda, sino ordenar de modo que se sienta la necesidad de realizar dicha actividad por su importancia de realizarla para bien del desarrollo empresarial y como consecuencia del bienestar de la propia persona (PRINCIPIO DE LA IMPERSONALIDAD DEL MANDO).
- * 3.- Transmitir una orden con razón y no en forma constante, nunca se dará una orden de un jefe superior a un subordinado, existiendo un jefe intermedio, a menos que la situación (que el jefe intermedio esté ausente), o su importancia lo amerite, -- haciendolo notar al jefe intermedio del porque! se tomo esa - postura (PRINCIPIO DE LA VIA JERARQUICA).
- * 4.- Resolver lo más pronto posible aquellos conflictos que se presenten dentro de la empresa, de tal modo que no se lesione la disciplina, ni el temperamento de las partes, ya que de no resolverlo, se debilita la coordinación. Nunca dejar que el tiempo resuelva los conflictos, ya que traería más conflictos (PRINCIPIO DE LOS CONFLICTOS).
- * 5.- Aprovechar los conflictos para encontrar soluciones lógicas, -- las cuales servirán para resolver futuros problemas, los cuales tengan soluciones que sean de gran ventaja para las partes que se encuentran en conflicto. Los conflictos que se presentan en la empresa se podrán solucionar por medio de:
 - a).- Una de las partes gana el conflicto
 - b).- Las dos partes ceden, cada una, parte de sus pretenciones.
 - c).- Las dos partes logran su objetivo(PRINCIPIO DEL APROVECHAMIENTO DEL CONFLICTO)

La Dirección, cuenta con elementos para poder coordinar las actividades de una compañía, estos pueden o no seguir un orden cronológico

co para realizarlos , ya que aunque se quiera llevar a cabo bajo una secuencia, estos se dan simultaneamente.

Dichos elementos son:

- a).- Autoridad
- b).- Delegación
- c).- Comunicación
- d).- Supervisión.

A).- AUTORIDAD

La autoridad, es la capacidad que tiene una persona a la que se le ha dado la facultad para tomar decisiones y de las cuales se esperan frutos.

Podemos decir que Autoridad es sinónimo de mando.

A la autoridad se le ha dividido en dos grandes grupos;

a) El Jurídico y b) El moral.

a) Jurídico.- El aspecto jurídico es aquel en el que se impone la autoridad por obligación, la cual puede ser de tipo formal u operativa.

La autoridad formal.- Es aquella autoridad que se recibe - de un jefe superior a sus subordinados, y forma una estructura que se enlaza por los jefes intermedios, este tipo de autoridad (formal), puede ser de tipo lineal o funcional, según el tamaño de la empresa.

La autoridad operativa.- Es aquella autoridad que se da -- con el fin de tomar decisiones en las acciones que serán - de importancia para el futuro de la compañía.

b) Moral.- Este aspecto se basa en el grado de convencimiento que tenga una persona para con su superior, y esta puede - ser Técnica o Personal.

La Técnica.- Este tipo de autoridad se logra en base a los conocimientos, teoría y práctica que se tenga del trabajo o que se tenga de la materia y actividad a realizar, se -- acepta su forma de trabajo y de realizar las cosas que se le encomienden.

La Personal.- La autoridad se logra en este caso, por las cualidades, la forma de actuar y pensar de la persona, se

gana la autoridad por una especie de liderazgo, la gente lo apoya y lo toman en cuenta de manera informal.

La autoridad o mando en cuanto a lo jurídico, cuenta con un correlativo que es el obedecer, en lo moral se basa en la capacidad de convencer.

Para poder llevar un amplio control en la empresa, es necesario que exista una completa disciplina, esto significa que deberá existir orden el cual puede ser por la obediencia espontánea a las reglas y normas, de acuerdo a la promulgación de éstas en forma clara y permanente, medios que impidan su violación, especificar que personas son afectadas con su promulgación, señalar la finalidad de éstas, así como el fijar las adecuadas sobre la estabilidad del mando.

En todo grupo social, existen personas, que al desarrollar determinada actividad se dan cuenta de que existen diferentes formas de llevarlo a cabo y así obtener métodos para realizar dicha actividad en menos tiempo y más eficientemente, sienten el deseo de exteriorizar su parecer y mostrar el nuevo método.

En estas ocasiones, la persona que tiene en ese momento la autoridad deberá escuchar y tomar en cuenta las sugerencias hechas por el personal, así como aclarar aquellas sugerencias que no funcionen en el proceso de cierta actividad, pero siempre haciendo notar que las opiniones se toman en cuenta, logrando con ello que el empleado ponga mayor atención en lo que realiza, y utilice frecuentemente el análisis de investigación y concentración en el trabajo.

Sin embargo, aún tomando en cuenta las sugerencias, en la mayoría de las ocasiones, es necesario también promoverlas, con objeto de no perder ese interés en el trabajo, esto se logra a base de premios, ya sea mediante una cantidad fija, de acuerdo a la importancia y beneficios que se hayan obtenido, a un porcentaje de lo que se ahorrará, o en base a la producción, a su desempeño, etc.

B).- DELEGACION

Toda empresa que inicia sus labores cuenta con una serie de actividades que tiene que realizar para poder sobrevivir en el mercado (con mayor razón, si esta cuenta con una competencia que es muy fuerte dentro del mercado), por tal motivo, necesitará realizar esas actividades lo más formal posible, esto significa que tendrá que cumplir con todos los requisitos que le corresponden. Esto hace necesario dar a otra (s) persona (s), autoridad y responsabilidad de ciertas funciones que le conciernan a una determinada persona. De aquí, que se diga que la autoridad se delega, no así la responsabilidad, la cual se comparte.

Al delegar funciones, permite un rápido crecimiento de la empresa, la que contará con una base sólida en la cual crecerá, permite que los dirigentes se preocupen más en asuntos de mayor importancia, dejando a los delegantes aquellas actividades de menor importancia, más laboriosas y realizar trámites que llevan mucho tiempo, la función administrativa mejora y la especialización se favorece, además de que las decisiones tomadas se fundan en la realidad, ya que las personas que las tomarán, contarán con mayor tiempo para analizar la situación con detenimiento.

La delegación puede ser :

- a).- General.- Cuando se da para todas las actividades de una división, departamento o sección.
- b).- Concreta.- Cuando solo se dan una parte de las actividades de una división.
- c).- Temporal.- Cuando se da por un tiempo determinado.
- d).- Ilimitado.- Cuando se da sin límite de tiempo.
- e).- Lineal.- Si se da la autoridad como jefe único, sobre un grupo.
- f).- Funcional.- Cuando se comparte la autoridad con un grupo de jefes sobre un mismo grupo.
- g).- Cuando se da un nombramiento sin autoridad formal, se obtiene en base a la capacidad, prestigio y convencimiento (STAFF).

- h).- Individual.- Si se comunica a una persona.
- i).- Colectiva.- Si se comunica a un grupo de personas.
- j).- Delegable.- Cuando la persona que recibe, puede delegar a otras personas.
- k).- Indelegable.- Cuando no puede delegar.

C).- COMUNICACION

La comunicación, es la forma de informar a los demás de un -- acontecimiento, hecho, conocimientos, tendencias, sentimientos, etc., y los demás aceptan esa comunicación.

La comunicación se forma principalmente de:

- 1.- Emisor.- Persona que inicia la comunicación, el cuenta - con la información.
- 2.- Receptor.- Persona que recibe la información, debe adaptar se al tipo de codificación que use el emisor.
- 3.- Canal de Comunicación.- Es el medio que se utilizará para transportar el mensaje.
- 4.- Contenido.- Es todo aquello que se va a informar, este de berá ser transmitido en forma clara, íntegra y fiel del - emisor al receptor.
- 5.- Medio ambiente.- Este deberá ser el adecuado para que la información no resulte trastornada, o no llegue al recep tor con claridad, fidelidad y no existan malas interpreta ciones que puedan dañar el contenido y la finalidad de la comunicación.

Hay que hacer notar que en toda empresa, existen varios tipos de comunicación, entre las más importantes, y las que se dan más frecuentemente, son:

La formal.- Este tipo de comunicación se da por consecuencia del tipo de organización que exista, sigue una cadena laboral ya impuesta.

Informal.- Esta se realiza por medio de rumores, es, si así - se puede llamar, el complemento de la comunicación formal, - proporciona información favorable para beneficio de quien uti liza este tipo de comunicación.

La técnica.- Es aquella comunicación que emplea la gente que

trabaja en una misma área, aquellas personas que dominan un - determinado tipo de información.

De procedimientos y reglas.- Se usa principalmente en el manual de organización, ésta informa sobre las políticas, normas, ¿cuándo? se aplican y ¿cómo?, casi no requieren de interpretación y cubren varias situaciones.

D).- LA SUPERVISION

La supervisión, consiste en vigilar que las cosas se realicen como se planearon, en la mayoría de las ocasiones suelen ser los propios jefes de departamento, o aquellos que no tienen a su cargo personal a su servicio. Hay que aclarar que este tipo de supervisión no entra en las funciones del Control ya que la supervisión se realiza conforme se labora, y el control es muy posterior a la terminación de la labor.

En la supervisión se deberá hacer sentir a la persona supervisora, que es parte integrante del área administrativa, pues se les ha escogido precisamente por ser jefes de cierta área, en algunos casos se le da menor importancia a estas personas, se les da poco apoyo y en varios casos se les paga poco.

La supervisión en la empresa se concentra principalmente en la producción, ventas, contabilidad, tesorería, etc. Para ello el supervisor deberá contar con la experiencia o conocimientos necesarios para poder llevar a cabo dicha actividad, ya que tendrá que realizar dos tipos de actividades, la propia y la de supervisor.

Al supervisor se le ha dividido de acuerdo a su forma de comportarse con los subordinados en:

- a).- Autócrata consumado.- Se apoya en la autoridad para desempeñar su puesto, utilizándolo en forma irracional, supone que tiene que forzar siempre a la gente para que trabaje, asusta a la gente con el despido, no prepara ni capacita a la gente.
- b).- Autócrata benévolo.- Trata a sus empleados como si fue--

ran sus hijos, maneja a la gente ya sea lavandoles el cerebro, vendiendo sus ideas, utiliza la relación amistosa, reúne al grupo para que tome decisiones, aunque él sea el que diga siempre la última palabra.

- c).- Indiferente.- No toma ninguna responsabilidad, es un jefe que no quiere serlo, hace responsable a todo el mundo de lo que le corresponde a él.
- d).- Demócrata.- Dirige a el grupo en forma informal, comparte con el manipulador, sensibilidad y consideración a -- las necesidades y sentimientos, realiza lo que le corresponde y da a los demás lo que les corresponde. Ayuda a todos, sabe que cada persona es capaz de reconocer sus problemas si se aumenta su responsabilidad, autoridad y autonomía.

2.- AUTORIDAD

A la autoridad se le ha definido como el derecho oficial y legal de ordenar la acción por otros y hacerla cumplir.

Esta se ejerce tomando decisiones y verificando que se cumplan, intervienen el mando, siendo este el factor principal de la autoridad, el cual trae como consecuencia la obediencia de parte de los subordinados.

La persona que tiene a su cargo la autoridad debe:

- a).- Determinar que se va hacer (Dirigir).
- b).- Establecer como se va hacer (Administrar).
- c).- Vigilar que se haga lo debido (Supervisar).

La persona, Autoridad de la empresa, planeará y verificará que las actividades se realicen correctamente, el delegará esa parte del trabajo a sus subordinados, los que informarán a su superior en forma periódica.

La transmisión de órdenes deben ser claras, objetivas y precisas, de modo que se invite al subordinado a laborar y no en forma de orden impositiva. Lo anterior se logra dándole la importancia debida a los trabajos que se -----

realicen, dando órdenes con seguridad y decisión, y explicando los porques de la situación, así como revisando que se cumpla.

Tal vez una de las funciones más importantes de la autoridad es la toma de decisiones, en la cual intervienen factores tangibles e in tangibles, conocidos y no conocidos, emociones, variados tipos de parecer, etc., esto se vincula con el objetivo deseado y una mala decisión podría hacer cambiar completamente el rumbo de nuestras finalidades.

La persona que cuenta con la autoridad debe:

- a).- Identificar el problema, planteando el problema mediante varias alternativas de resolución.
- b).- Allegarse de la información necesaria para poder tomar una decisión.
- c).- planteará claramente las posibilidades de acción y las ponderará.- Esto significa que de todas las alternativas probables, se analizarán y se compararán de acuerdo a las ventajas y desventajas de cada alternativa.
- d).- Asignarles un valor progresivo de acuerdo a su importancia y de este modo eliminar una a una hasta quedar con lo más favorable para beneficio de la empresa.
- e).- De la decisión tomada, se analizarán que otras alternativas ofrecen ayuda complementaria a la ya elegida.
- f).- Establecerá un sistema de control de resultados de las decisiones tomadas como principales, se analizan sus efectos y se corrigen aquellas nulas, viciosas para la decisión tomada.

3.- DELEGACION

Como ya mencionamos, la autoridad es necesaria para que exista -- una estructura en la organización, y ésta no existe si no existe también la delegación.

El principal paso de la delegación, es crear la confianza suficiente al que delegará funciones, ya que si este no cuenta con esta, entonces se rodeará de personas que no cuentan con la capacidad -- necesaria como para llevar a cabo las actividades -----

des que ahí se realizan y mucho menos crear un grado de competencia en la elaboración de dichas actividades entre él y sus compañeros. La confianza que se le da al delegador es mediante el puesto que se le dé, su sueldo será diferente al de los subordinados, así como el apoyo que se le brinde, etc.

El segundo paso es.- Convencerlo de que al delegar actividades, contará con mayor tiempo para analizar la situación del trabajo, supervisar lo realizado y corregirlo en caso de no realizarlo correctamente. Su solución es allegarse de gente capaz, entrenarlos y ayudarlos a contribuir en las actividades según la capacidad de cada uno.

Tercer paso.- Antes de delegar autoridades se darán a conocer los objetivos que se persiguen con ello, los beneficios que trae consigo el lograrlos y la responsabilidad que tiene cada persona en su puesto.

Cuarto paso.- Como se dijo en el primer paso, se le dará al delegador la confianza necesaria para que tome su papel muy en serio y - más que nada, que tenga en mente que lo que se realice, es para - progreso de todos y no para el fracaso, contará ante todo con el - respaldo de los jefes superiores, ante actividades que estos hayan aprobado, su mente estará fija siempre a el triunfo de los proyectos y no a el fracaso de ellos.

Quinto paso.- El jefe deberá de lograr con la delegación, la superación y desarrollo de sus subordinados, de fijar todo el esfuerzo hacia un objetivo determinado, y que se lleve a cabo en forma positiva, tomará en cuenta y hará público que en muchas ocasiones, el objetivo a alcanzar lleva tiempo, esfuerzo y mucha atención al realizar la labor. Tendrá en cuenta que como todo ser humano, los subordinados, así como él, tienen errores, los cuales se harán ver en forma particular, no se desmoralizará y por el contrario, se darán más animos para seguir adelante por el camino correcto.

Sexto paso.- El delegante, tratará de estar siempre bien informado sobre las actividades de sus subordinados, para estar protegidos - de su propia responsabilidad y conocer los resultados de la labor, y de esta forma adoptar las medidas correctivas pertinentes en ca-

so necesario, la información la puede obtener mediante entrevistas, jefe-subordinado, informes por escrito y periódicos, juntas, etc.

Séptimo paso.- El delegante, deberá de enlistar, clasificar y calificar cada una de las tareas, responsabilidades y decisiones del puesto a su cargo, y así poder delegar aquellas que son más laboriosas y de menor importancia.

Octavo.- El delegante, debe cuidar muy bien de elegir correctamente a la persona que se hará cargo de realizar las actividades antes estudiadas y elegidas para su realización.

Noveno.- Se recomienda dar la oportunidad a el subordinado de participar dentro de la empresa, así se prueba la capacidad y habilidad de resolver los problemas en forma eficiente, logrando con ello, tener confianza en él y asignarle labores que requieren de mayor cuidado, en caso contrario, designarle labores que no requieran de mucho cuidado y su realización no tenga relación con las actividades laboriosas y muy complicadas.

Décimo.- El hecho de delegar autoridad, no significa que se le deje al subordinado toda la responsabilidad y dejarlo solo totalmente sino que se le ayude en aquellas ocasiones en las que el subordinado se haya quedado sin recursos para poder seguir adelante, o el problema se haya complicado a tal grado que ya no esté en manos de éste.

La ayuda puede ser total o parcial; siendo para el primer caso (total), aquel problema que el subordinado por ciertas barreras, no pueda resolver en su totalidad, y en el segundo caso (parcial), aquel en que solo necesite un consejo, necesita que identifiquen el punto clave del problema, etc.

En todos los casos siempre debe existir una relación constante entre los jefes y los subordinados, ya que esta relación fortalecerá la labor realizada y minimizará los problemas que pudieran existir, en dado caso que se presenten se podrán resolver con mayor prontitud y exactitud.

4.- COMUNICACION

La comunicación es una parte muy esencial para la administración, ya que con esto, se pueden detectar los problemas existentes en la empresa, ayuda a los empleados a exteriorizar sus necesidades, etc. La función principal es expresar los sentimientos, información, -- etc., con la mejor claridad posible, escuchar y poner atención, -- para comprender lo exteriorizado. La comunicación, puede ser de -- varias formas, por lo tanto, no se requiere solamente la expresión oral y auditiva, sino también visual y táctil.

Los medios más utilizados y recomendables para entablar una correcta comunicación, son :

- a).- Las entrevistas.- Las cuales ayudan a determinar problemas -- personales, exteriorización de necesidades, etc.
- b).- Juntas departamentales.- Se tratan problemas laborales, cambios en la estructura del organismo, nuevas metas, etc.
- c).- Junta de mesas.- Para dar información de índole general, concerniente a toda o casi toda la empresa.
- d).- Conferencias.- Se tratan asuntos relacionados con ciertas actividades, las cuales requieren de personal con especialización bien definida y en ocasiones amplia, estas se caracterizan por tener un tema especial.
- e).- Llamadas telefónicas.- Se utilizan para manejar información -- desde puntos lejanos.
- f).- Periódicos de la empresa.- Estos se elaboran con la finalidad de dar información general concerniente a las actividades relacionadas con las de la empresa, se da información sobre -- eventos a realizar o realizados por esta, tanto interna como externa.
- g).- Revistas de la empresa.- Tienen la misma finalidad que la de los periódicos.
- h).- Manuales de la empresa.- Dan a conocer las reglas, normas, objetivos y medios para lograr objetivos de la empresa.
- i).- Folletos informativos.- Se usan para dar información a los -- clientes sobre las características de la empresa, del producto, etc.

- j).- Publicaciones de las prestaciones a los empleados.- Se caracterizan por dar la información necesaria de las prestaciones a que tienen derecho los empleados de la empresa.
 - k).- Publicaciones de propósitos especiales.- En ellos se dan mensajes como las políticas de la empresa.
 - l).- Tableros de boletines de la planta.- Los que dan información para la realización de algún evento, o actividad en especial, etc.
 - m).- Películas fijas, transparencias, cinematográficas, etc.
- La comunicación dentro de la empresa, se da en forma vertical—descendente, cuando va de los jefes a los subordinados, y la ascendente, cuando va de los subordinados a los jefes, así también existe la comunicación horizontal, lo cual se caracteriza por la transmisión entre jefes o subordinados.
- a).- En la comunicación vertical descendente, la comunicación fluye por medio de las políticas, reglas, órdenes e información que los jefes quieren dar a sus subordinados.
 - b).- Vertical ascendente, se da por los reportes, informes, sugerencias, quejas, entrevistas de parte de los subordinados a los jefes.
 - c).- Comunicación horizontal, se caracteriza por las juntas, comités, consejos, mesas redondas, asambleas, etc.
- La comunicación debe de cuidarse, ya que con ella se obtienen infinidad de los objetivos de la empresa.

5.- SUPERVISION

Como ya se dijo, el papel del supervisor es el de vigilar y revisar que lo que se realice se haga como se planeó.

Se encarga principalmente de vigilar que los casos se hagan, transmite órdenes o informaciones, motiva a las personas subordinadas.

El supervisor distribuirá el trabajo a cada uno de los subordinados, los que laborarán lo encomendado, el supervisor, debe conocer la forma de tratar a su personal con el fin de no crear conflictos entre ellos, o de ellos para con él, él calificará a cada uno de -

ellos de acuerdo a su iniciativa de laborar y la eficiencia del - trabajo que realice en algunos casos, o en todos.

El supervisor instruirá a su gente con el fin de estar mejor prepa rados y puedan trabajar de una forma que reditúe mayor rendimiento, menor tiempo para terminar una actividad determinada, etc.

El supervisor recibirá quejas de los propios subordinados, buscará y les dará la solución más efectiva para beneficio de todos, esto mediante entrevistas, las que servirán para identificar posibles - problemas particulares, generales y de orden laboral de cada per- sona o del grupo en general. Recibirá (de parte de los subordina- dos), información que le dará la pauta necesaria para realizar su informe periódico que deberá presentar a su superior, o para estu- diar y mejorar los sistemas que se encuentren a su cargo.

Conducir reuniones, y coordinarse con otros jefes de la misma empre- sa, son fases complementarias del supervisor para poder entrelazar sus labores con otras áreas de la empresa, debe mantener la disci- plina en el área que le corresponda.

En sí, las principales responsabilidades del supervisor, son las - de guiar e instruir a sus empleados, con el fin de que estén mejor preparados, se sientan seguros de lo que realizan y puedan desempe- ñar su labor sin que los cuiden, para ello, el supervisor les hará llegar ideas propias y de sus superiores.

Tendrá en cuenta que es miembro del grupo de trabajo de los super- visores, subordinado de su propio jefe y de otras jerarquías supe- riores, él será el mediador entre sus subordinados y sus jefes --- superiores.

De aquí nos lleva a pensar que el supervisor en empresas pequeñas, podrá ser el mismo que el jefe de departamento, además de contar - con el apoyo de sus jefes inmediatos, así también, de estar él mis- mo siendo supervisado por sus superiores.

TEMA VII CONTROL

- 1.- ASPECTOS GENERALES**
- 2.- OBTENCION Y EVALUACION DE INFORMACION DE LOS RESULTADOS REALES**
- 3.- COMPARACION DE LOS RESULTADOS REALES CON LO - PREVISTO Y PLANEADO**
- 4.- CORRECCION DE LA VARIACION**

TEMA VII CONTROL

1.- ASPECTOS GENERALES

La sexta y última fase fundamental del Proceso Administrativo, es el control, ésta nos sirve principalmente para determinar si las etapas administrativas aplicadas hasta el momento, están dando los resultados esperados para alcanzar los objetivos determinados en la previsión, es decir que en ella se incluye una revisión de las actividades para mantenerlas dentro de los límites previstos y planeados, esta es la característica funcional en todas y cada una de las otras fases del Proceso Administrativo, ayudando con esto a asegurar que lo que se previó y planeó, se ejecute y aplique adecuadamente.

El control esta constituido por un proceso, que nos permite, a través de su correcto empleo, descubrir y recomendar la acción remediadora para corregir y evitar, en lo posible, aquellas variaciones consideradas como importantes, obtenidas en la comparación de los informes presupuestados, programas, procedimientos, etc., que a criterio del empresario sea necesario controlar y vigilar para el logro de los objetivos de la empresa.

Dichas variaciones se presentarán aunque se haya procurado llevar a cabo la mejor y correcta aplicación de todas las fases administrativas, por esto, es recomendable e importante, no descartar la aplicación y empleo del control, buscando evitar que se produzcan desviaciones indeseables de los objetivos. Es por esto que la fase de control, no deberá ejecutarse por si sola en busca de una revisión, puesto que no puede darse sin la previa aplicación de una adecuada Previsión, Planeación, Organización, Integración y Dirección, ya que está involucrada por formar parte de los beneficios y resultados obtenidos de la aplicación del Proceso Administrativo, es decir, que en la aplicación de cada una se deberá llevar a cabo una mentalidad y uso del Proceso, ya que dentro de la Previsión se aplicó su independiente Previsión, Planeación, Organización, etc., llevandose a cabo lo mismo en las siguientes, porque solo así, se pueden esperar buenos resultados.

El control guarda una estrecha relación principalmente con la previsión y Planeación, porque en ellas es donde se fijan o establecen los lineamientos y compromisos de las acciones que se habrán de realizar, ésta fase se aplica como ya mencionamos, para revizar y vigilar que se cumplan dichas acciones de acuerdo a lo establecido por lo que el beneficio que se obtenga de el control, dependerá de la adecuada aplicación que se haga de esas fases, de esto se puede decir: cuando la Previsión y Planeación se llevaron a cabo correctamente, el control concluirá en que las variaciones detectadas son aprobadas, pero cuando se da el caso de que las variaciones son desaprobadas, entonces la Previsión y Planeación, no se aplicaron debidamente o que no pueden cumplirse, decidiéndose modificar o formular una nueva Previsión y/o Planeación.

La relación entre la previsión, Planeación y Control, se puede contemplar ya sea en la comparación de los intervalos de tiempo, planeación en un programa, de los datos presentados en un presupuesto, etc., contra los informes de datos reales que se obtengan del desarrollo de las actividades de la empresa o movimientos contables de los recursos financieros por ejemplo:

Como mencionabamos al principio de este tema, el control consta de una secuencia de pasos o fases, las cuales se pueden aplicar a cualquier información o evento por controlar.

- a).- Obtención y evaluación de información de los resultados reales.
- b).- Comparación de los resultados reales con los Previstos y Planeados.
- c).- Corrección de la variación.

Esta secuencia de pasos, consisten en (A) averiguar y allegarse de información de las actividades, tiempos, datos contables, datos estadísticos (Internos y/o Externos), de lo que se está haciendo, (B) en este paso, se comparan los resultados reales con lo que se previó y planeó, (C) en este paso se califica o evalúa, es decir se aprueba o desaprueba la variación detectada, aplicando la sapientia, habilidad, el criterio o experiencia del empresario, auxiliándose de un análisis cuantitativo o cualitativo, éste puede ser men

tal o mediante técnicas de análisis, según lo requiera el grado de importancia de la variación y la necesidad que tenga el empresario de apoyarse en bases mejor fundadas para una adecuada toma de decisiones.

En base a lo antes mencionado, se puede dar un concepto de control: ¡Control, es determinar y vigilar que los resultados de lo que se está haciendo, sean acordes con lo previsto y planeado, si es así, aprobarlo, si es lo contrario, aplicar las necesarias acciones re- mediadoras!.

2.- OBTENCION Y EVALUACION DE INFORMACION SOBRE LOS RESULTADOS REALES.

Este es el paso inicial de la fase de control, la cual principia - con la obtención de datos sobre los resultados reales, propiciados por el funcionamiento y aplicación de lo que se previó, planeó, or ganizó, integró y dirigió.

Los medios convenientes a emplear para obtener los datos que se re quieren en este paso, son las técnicas de Investigación menciona-- das en la previsión, la aplicación, de cualquiera de ellos depende rá de las características del campo a controlar, así como, del cri terio del empresario, la observación en cualquiera de sus tipos, - es un adecuado medio de control, por ejemplo las observaciones de - campo.

Se deberá ir al área de actividades y observar lo que se está ha-- ciendo, representa uno de los medios más antiguos de averiguar lo que se está logrando, como lo es la aplicación de métodos, la can tidad y calidad del trabajo, en costos y gastos; según lo previsto y planeado.

En nuestro caso, se puede llevar a cabo una observación de campo y averiguar si las actividades según el programa de compras, se están llevando a cabo en la secuencia y tiempo acordadas antes de su -- aplicación, es decir como se esperaba.

La evaluación de datos es un aspecto importante del control, porque a través de ella se deberá establecer la medida o valor que deben tener los resultados esperados, es aquí cuando el criterio del em-

presario, será puesto a prueba, es decir al establecer un nivel de aceptación o rechazo de los resultados, esto implica tomar el curso adecuado para el logro de los objetivos, por ejemplo: si los costos o gastos presupuestados de compras en alguno de sus renglones es inferior a los reales, hasta que nivel es perjudicial para el logro de los objetivos, como sería el caso de obtener una utilidad satisfactoria.

Sin la evaluación de los resultados reales, el empresario estará obligado a imaginarse o a emplear reglas generales que pueden ser no confiables, la evaluación requiere de una unidad de comparación y una cuenta de cuantas veces está contenida dicha unidad en el resultado real bajo consideración y criterio del empresario.

La unidad de comparación o el estandar, se deberá determinar y establecer a criterio e imaginación del empresario, lo cual es un reto que agobiaría, aún a la mejor imaginación y criterio, ya que siempre existe la duda de cuales características tomar en cuenta, considerando que las principales en muchos casos deben de ser: los costos, gastos, la calidad y cantidad, tanto de productos, servicios y trabajo, el beneficio resultante de la combinación de estos aspectos, para los cuales existen técnicas de análisis.

3.- COMPARACION DE LOS RESULTADOS REALES CON LO PREVISTO Y PLANEADO.

El segundo paso en el proceso del control, es la comparación de -- los resultados reales con lo previsto y planeado, dicha comparación se llevará a cabo con todos y cada uno de los datos controlables, indicándose cuales serán los no controlables, estos deberán ser re cíprocos en su naturaleza y concepto, obteniéndose por lo general, diferencias, estas pueden ser superiores o inferiores a los datos estandar, dichas variaciones se analizarán respecto a la unidad de comparación o al criterio del empresario, esto consiste, en tomar la decisión de hasta que punto, cantidad o porcentaje de integración deberá de considerarse aceptable la variación detectada, y a par-- tir de donde se considera rechazada.

El empresario no necesitará interesarse en las variaciones donde -

los resultados reales son iguales o se aproximan mucho a los previstos y planeados, es decir al estandar, o a la unidad de comparación.

Sin embargo, cuando ocurre una excepción es decir, alguna variación de importancia, se deberá analizar, evaluar y juzgar la situación para determinar en su caso, lo que deba de hacerse, minimizándose el esfuerzo y trabajo, es por esto, que se debe dar una especial concentración a estas excepciones, ya que generalmente, el número de lo que tiene variaciones de importancia es pequeño en comparación con el total.

Es conveniente, manejar esta técnica, porque cuando una empresa contiene una innumerable cantidad de actividades, se impide tener el control de todas ellas.

Es decir, cualquier intento de iniciar todas las facetas de una empresa en un sistema de control, resulta en la observación y comparación de demasiadas cifras, detalles y de mucho tiempo al intento de controlar actividades realmente menores, y desfavorables.

Por lo que es recomendable aplicar el control a todas aquellas actividades que representan puntos vitales para el logro de los objetivos, estas actividades varían por el tipo de empresa, pero generalmente se deben seleccionar aquellas en las cuales tiendan a agruparse otras actividades.

4.- CORRECCION DE LA VARIACION

Es la última etapa del proceso del control, ésta deberá de ser considerada como el medio por el cual se procurará y obligará a que las operaciones y/o actividades, estén ajustadas a lo esperado o que se hacen esfuerzos para lograr que los resultados sean acordes con ello, si se descubren variaciones de importancia, se requerirá de una acción inmediata e imperativa y si es conveniente, enérgica, porque el control realmente efectivo, no debe permitir demoras innecesarias, excusas, compromisos interminables o demasiadas excepciones.

El empresario o quien tenga la autoridad sobre el trabajo y funcio

namiento de la empresa, deberá de dictaminar la acción remediadora, como antes mencionamos, se puede considerar la modificación de la planeación como por ejemplo, un cambio en el procedimiento de compras, en algunos casos puede ser corregida por medio de una modificación organizacional, en tanto que en otros puede ser suficiente un cambio en la motivación, la revisión de una política y su aplicación podría ser lo que se necesite.

La acción a seguir en esta etapa, deberá de manejarse bajo la premisa de descubrir la verdadera causa o motivo de la dificultad o variación y hacer esfuerzos para su eliminación, porque será más conveniente aplicar una acción remediadora que una correctiva, ya que ésta última, implica únicamente el resanar superficialmente la discrepancia, sin preocuparse de eliminar la causa verdadera y real, y sin embargo del otro modo, se obtendrá además ayuda, cooperación y bienestar para el logro de los objetivos de la empresa, así como una actitud favorable hacia el control, ya que este es un aspecto muy importante para su aplicación, esta forma de acción es conocida como auditoría administrativa, la cual sirve para evaluar la capacidad administrativa en todas sus fases. Tiene por finalidad descubrir los puntos críticos, hacer resaltar las probables oportunidades, eliminar desperdicios o pérdidas innecesarias, observar el desempeño y valorar la eficacia de los controles, las causas de variaciones, confirmar a la dirección que las políticas y procedimientos de la empresa están siendo cumplidos, revisar los planes y objetivos generales, estudiar nuevas mejoras e innovaciones, así como determinar si la empresa está produciendo los beneficios deseados y ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz. Los pasos para llevar a cabo una adecuada auditoría administrativa se deberán de planear con cuidado y estos serán:

- Examinar el estado actual de los objetivos y planes
- Estudiar y vigilar que las actividades realizadas sean acordes con las políticas y prácticas estipuladas.
- Verificar si la empresa cumple con los reglamentos locales.
- Determinar las posibles deficiencias en los sistemas y procedimientos sugiriendo métodos para lograr mejoras.

- Estudiar y comparar la estructura organizacional presente con el organigrama.
- Estudiar las necesidades generales de personal y su aplicación al trabajo.
- Valuar la disponibilidad del equipo de trabajo para obtener ---- mayor utilidad del mismo.
- Determinar si los métodos de control son adecuados y eficaces.
- Calificar las operaciones controlables con el fin de definir -- cuales requieren de un mejor control.
- Preparar un informe que contenga las deficiencias localizadas y proponer sus posibles soluciones.

Para realizar lo anterior es necesario que la persona responsable de esta actividad la planee adecuadamente de acuerdo al tipo de -- auditoría a efectuar, las circunstancias particulares y otros ---- factores, pero conviene apegarse siempre a una cierta estructura - básica. Al iniciar, habrá que hacer un estudio preliminar, con la finalidad de precisar de que se trata, cuánto personal y tiempo se empleará para su desarrollo.

T E M A V I I I

C A S O P R A C T I C O

TEMA VIII CASO PRACTICO

En este tema, se presentan las fases del proceso administrativo en la -- creación de una empresa que se dedique a la compra-venta de un determina do producto, refacciones y accesorios, brindando de esta manera la apli cación de la teoría expuesta en los temas anteriores a una práctica nece saria, realista y actual, aclarando que el presente tema se llevó a cabo con un ejemplo de un caso supuesto y viable bajo situaciones teóricas.

Para llevar a cabo lo anterior, exponemos lo siguiente como ejemplo de - previsión:

A mediados del año de 19XX en el domicilio de la Srita. Georgina A.S., - ubicado dentro de la Ciudad de México, se llevó a cabo una reunión ----- formal, previamente convocada, a la cual asistieron los señores Miguel A. R.L. y Mario M.M., con la disposición de crear una empresa que se ----- dedique a la compra-venta de un determinado producto, refacciones y acce sorios, los cuales contando con un capital suficiente para realizar una inversión, se dedicaron a determinar los objetivos que pretenden alcan-- zar.

Estos fueron los siguientes:

1.- Objetivos Individuales:

- a).- Srita. Georgina A.S.; obtener mayores recursos económicos.
- b).- Sr. Miguel A.R.L.; satisfacción personal como buen empresario.
- c).- Sr. Mario M.M.; incursionarse en el ámbito empresarial.

2.- Objetivo Colectivo: Incursionar en el ámbito empresarial del Distri to Federal.

3.- Objetivo Básico: La creación de una empresa comercial, ubicada en el Distrito Federal como sociedad anónima, cuyo giro esté enfocado a la compra-venta de máquinas registradoras programables y minicomputado ras, así como sus respectivas refacciones y accesorios.

4.- Objetivos Secundarios:

- a).- Cubrir las necesidades de determinados sectores de la población.
- b).- Contribuir a la generación de fuentes de empleo en apoyo al --- Gobierno Mexicano.
- c).- Contribuir en el intercambio tecnológico del país.

5.- Objetivos a Largo Plazo:

- a).- Alcanzar un lugar importante en el mercado competitivo.
- b).- Generar un nivel de ventas que permita obtener un crecimiento — equilibrado de la empresa.

En base a los objetivos se procedió a realizar un análisis de los factores que consideramos importantes para la realización de nuestro objetivo básico.

En lo concerniente a los aspectos económicos, a través de observación documental y encuestas, las que son técnicas de análisis de investigaciones de acción, se recavó la siguiente información:

- a).- El salario mínimo diario en el Distrito Federal es de \$1,251.74.
- b).- El nivel de costo de vida en el D.F. es el más alto de la Rep.Mex.
- c).- Insuficiencia de estímulos fiscales y de crédito
- d).- La causa de diversos problemas en el ámbito empresarial, ha sido la inflación.
- e).- Dentro de ámbito empresarial se detectó una falta de divisas para compras y pagos al exterior.
- f).- Existe también una limitada liquidez en la pequeña y mediana empresa.
- g).- Las tasas de interés se mantienen altas.
- h).- La demanda de productos en general ha disminuido.
- i).- El índice oficial de precios al consumidor ha ido incrementando.
- j).- Existe en el país una baja de ventas al menudeo, ésto a partir del mes de Diciembre de 1982.
- k).- La mayoría de las empresas reporta ociosidad de sus instalaciones. Consideramos de una manera resumida que los elementos de incertidumbre que impiden una adecuada previsión en el momento actual son:
 - 1.- Las repercusiones de la inflación.
 - 2.- La situación cambiaria y sus efectos.
 - 3.- La oportunidad en el abastecimiento de materias primas.
 - 4.- La posibilidad de obtener financiamiento oportuno y adecuado.
 - 5.- Los diversos enfoques que se tomen en materia de política económica y sus posibles efectos para el desarrollo de las empresas.

Estos los tendremos presentes en todo momento, para el logro de nuestro objetivo básico

Este será obtenido siempre y cuando se lleve a cabo una adecuada admi-

nistración, respaldada con una responsabilidad y honestidad por parte de nosotros, por lo que debemos de tener presente que en la actualidad será nuestra única aliada para amortiguar los efectos de los elementos antes mencionados.

Por lo que respecta a la investigación de mercados y publicidad, se detectó en base a las observaciones de campo, que existen empresas en desarrollo que por causa del crecimiento de sus actividades les es complicado llevar a cabo sus operaciones por métodos manuales, esto implica que los costos de estas empresas se eleven.

Existen en realidad, pocas empresas que se preocupan en solucionar éste problema el cual se sanearía mediante la aplicación de métodos y técnicas que mejoren el control de las operaciones de la compañía así como de la adquisición de aparatos electrónicos que disminuyan las cargas de labores y que aumenten la eficiencia y calidad del trabajo, por ejemplo, en la emisión de informes de recaudación, emisión de tarjetas de asistencia, controles de las percepciones tanto de las operaciones que se realicen con los clientes como las de los empleados, así como de sus adeudos, emisión de declaración de impuestos y cuotas impositivas, etc., entre muchas otras aplicaciones.

Se ha decidido que el tipo de empresa que se elija deberá de satisfacer las necesidades del consumidor proviendolo de máquinas registradoras programables y minicomputadoras, el núcleo de la población que se pretende abarcar, estará enfocado a hoteles, restaurantes, casas comerciales y entre otros a las dependencias gubernamentales, ya que los artículos escogidos para comerciar se adaptan a satisfacer la necesidad de estos.

La competencia en esta actividad, se pudo observar que es en alto grado, por lo cual el proyecto presenta una expectativa favorable, por lo que se pretende que el lugar de distribución se localice lo más cerca posible de nuestros consumidores potenciales, considerando para esto, que la demanda de nuestros productos será la óptima, en vista de que con nuestros productos ofrecemos un amplio margen de posibilidades para satisfacer las necesidades del mercado, al que se desea incursionar.

Para lo cual se aceptó la necesidad de dar a conocer nuestro producto, mediante el empleo y aplicación de una adecuada acción publicitaria, por lo que se realizó la fijación de los objetivos publicitarios bási

cos, los cuales se acordó fueran los siguientes:

- 1.- Dar a conocer el producto, refacciones y accesorios, a los posibles clientes, para la venta del mismo.
- 2.- Enterar de las ventajas y satisfacción de necesidades que proporciona el adquirir nuestro producto.
- 3.- Dar a conocer las ventajas de venta, dirección domiciliaria y --- contacto telefónico de nuestra empresa.
- 4.- Obtener un buen impacto publicitario.

Dentro de los resultados obtenidos en las investigaciones realizadas, se detectó que:

La ciudad que presenta mejores características y garantías para el --- logro de nuestro objetivo básico, es el Distrito Federal, por lo tanto para obtener nuestra ubicación dentro de esta ciudad realizamos estudios que se valúan en forma de cuadros, con los datos recabados en la -- investigación, en base a los aspectos que se juzgaron importantes, en - la evaluación de cada alternativa para determinar la zonificación requereida tomamos como referencia la división de delegaciones políticas del Distrito Federal, dentro de los límites de esta Ciudad se determinó -- que la delegación política de Cuauhtemoc es la que muestra un área --- potencial de crecimiento comercial alto, y dentro de ésta, se localiza el sitio que cubre las necesidades de ubicación para realizar nuestro objetivo básico, el cual es la zona comercial y hotelera.

Una vez habiendo determinado los parametros de comparación entre las - diferentes alternativas, se procedió a efectuar una evaluación, aplicando a cada resultado una calificación dentro de una escala del 1 al 4, para visualizar en forma numérica los resultados finales, ver cuadros de estudios de ubicación:

ESTUDIO DE UBICACION

1.- Servicios Públicos

DELEGACION POLITICA	AGUA Y ENER. ELEC.	SERV. Y SERG. PUB.	URBANIZACION Y VIAS RAP.	FACILIDADES DE HABITA.
Azcapotzalco	si	medio	medio	alto
Xochimilco	si	poco	bajo	bajo
Cuauhtemoc	si	alto	alto	alto
Gustavo A. Madero	si	medio	medio	poco

2.- Actitudes de la Comunidad

DELEGACION POLITICA	TENDEN. MIGRA.	TRADIC. COSTUM.	ACTI. ECONO.	FLUJO TURIS.	NIVEL SOCIO-ECON.
Azcapotzalco	medio	medio	poco	bajo	poco
Xochimilco	medio	medio	bajo	medio	bajo
Cuauhtemoc	bajo	medio	alto	alto	alto
Gustavo A. Madero	medio	medio	medio	medio	medio

3.- Localización de Clientes

DELEGACION POLITICA	HOTELES	RESTAURANTES	COMERCIOS	OFICINAS GUBERNAMENTALES
Azcapotzalco	bajo	poco	poco	poco
Xochimilco	bajo	medio	medio	poco
Cuauhtemoc	alto	alto	alto	medio
Gustavo A. Madero	medio	medio	medio	poco

4.- Localización de la zona específica,
dentro de la Delegación Cuauhtemoc.

CLIENTES	COL. JUAREZ	COL. CUAUHTEMOC	COL. ROMA	COL. NARVARTE
Hoteles	alto	medio	medio	bajo
Restaurantes	alto	alto	medio	poco
Comercios	alto	medio	poco	medio
Of. Guberna.	bajo	bajo	poco	medio

Estudio de Ubicación de la Empresa en el D.F.

TABLA DE VALORES

1.- Servicios Públicos	AZCAPOTZ.	XOCHIMILCO	CUAUHTEMOC	G.A. MADERO
- Agua y Energía Elec.	4	4	4	4
- Serv. y Seg. Pública	3	2	4	3
- Urbanización y Vías	3	1	4	3
- Facilidades de Hab.	4	1	4	2
S U M A S	14	8	16	12
2.- Actividades de la Comunidad.				
- Tendencia Migratoria	3	3	2	3
- Tradiciones y Costum.	3	3	3	3
- Actividad Económica	2	1	4	3
- Flujo Turístico	1	3	4	3
- Nivel Socio-Económico	2	1	4	3
S U M A S	11	11	17	15
3.- Localización de Clientes.				
- Hoteles	1	1	4	3
- Restaurantes	2	3	4	3
- Comercios	2	3	4	3
- Of. Gubernamentales	2	2	3	2
S U M A S	7	9	15	11

Estudio de Ubicación de la Empresa

en la Delegación Política

TABLA DE VALORES (COLONIAS)

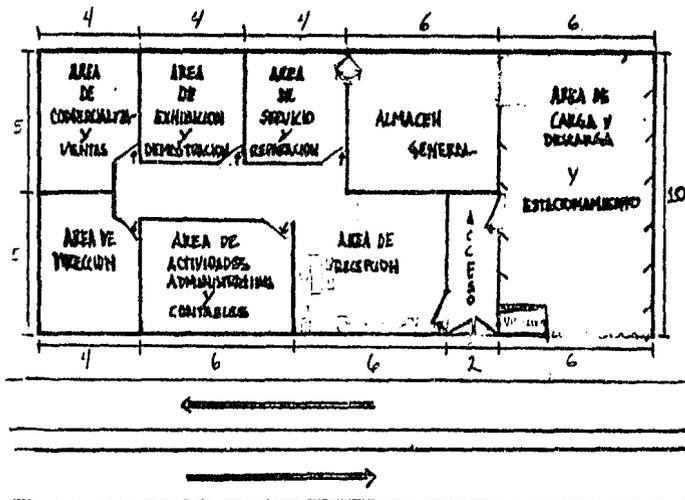
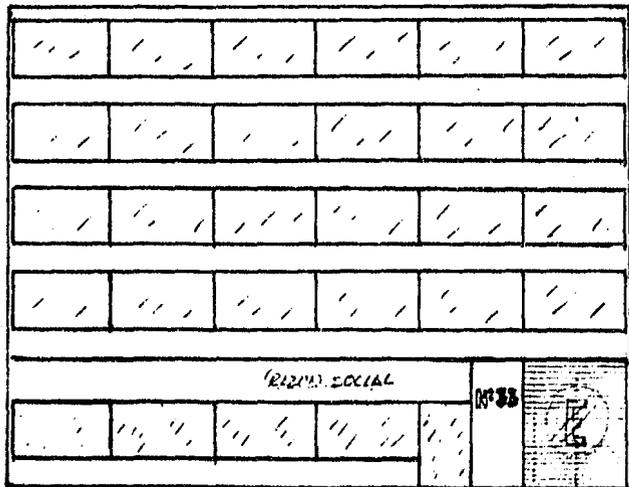
CLIENTES	JUAREZ	CUAUHTEMOC	ROMA	NARVARTE
- Hoteles	4	3	2	1
- Restaurantes	4	4	3	2
- Comercios	4	3	3	3
- Of. Guberna.	1	1	2	3
S U M A S	13	11	10	9

Por lo que se refiere a las instalaciones físicas, las investigaciones se realizaron, principalmente a través de entrevistas con empresarios o encargados de negociaciones de compra-venta de productos electrónicos, de los cuales obtuvimos información que se refiere a las opiniones y actitudes personales en cuanto a los requisitos de espacios y dimensiones que debe de cubrir un local para esta actividad, así como de -- observaciones de campo, visitando las negociaciones de estas personas, para ver la funcionabilidad de sus instalaciones, en base a estas in-- vestigaciones se fijaron las necesidades del local, tal como sigue :

- a).- Area para almacenar los productos, refacciones y accesorios.
- b).- Area para exhibir los productos y demás, así como para las demost-- raciones.
- c).- Area para el servicio de reparación.
- d).- Area de acceso para carga y descarga de los productos.
- e).- Area para las actividades administrativas y de recepción de --- clientes.
- f).- Que la fachada presente perfiles modernistas.

También se observó, que para la comercialización de este tipo de pro-- ducto, no se requiere de instalaciones ambientales especiales.

Por consiguiente se dispuso de dimensiones y distribución de áreas a -- un diseñador gráfico, para la elaboración de un plano sencillo, de -- acuerdo a nuestras necesidades, para efectos de encontrar un local de dimensiones iguales o similares en la colonia que finalmente se deter-- mine, ver cuadro de instalaciones físicas, pág. 192



193

LOCAL COMERCIAL		
PROPIETARIO	ESC.	COTAS EN MTS.
UBICACION	DIBUJO	FECHA

ESTUDIO DE INSTALACIONES FISICAS.

Dentro de los aspectos jurídicos se detectó a través de la observación documental y de entrevistas con personas encargadas de orientarnos en cuanto a las obligaciones a cubrir en las dependencias gubernamentales así como con un notario público, los siguientes requisitos previos a cubrir en relación a nuestro objetivo básico:

- 1° Levantamiento de un acta constitutiva ante notario público, ver --- ejemplo, pág. 194 a 211.
- 2° Contar con un capital social no menor de \$25,000.00, según la ley de sociedades mercantiles.
- 3° Contar con un capital destinado a gastos iniciales de documentaciones, ante las dependencias gubernamentales (como son las tramitaciones de apertura y pago de licencias, entre otras).
- 4° Los organismos oficiales ante quienes se deberá notificar nuestro objetivo básico, principalmente son:

a).- Notaría Pública.

b).- Secretaría de Comercio.

c).- Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

d).- Secretaría de Salud.

e).- Secretaría de Relaciones Exteriores.

* f).- Secretaría de Programación y Presupuesto.

g).- Instituto Mexicano del Seguro Social.

h).- Departamento y Tesorería del Distrito Federal.

i).- Cámara de Comercio.

j).- Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

- 5° Recabar documentación en especial para cada dependencia y llevar a cabo el seguimiento que solicitan las mismas, considerando los beneficios que ofrece el programa de simplificación administrativa.

* Ver formatos correspondientes a cada dependencia, pág. 212 a 233.

ACTA CONSTITUTIVA

NOTARIOS

**1er. TESTIMONIO DE LA ESCRITURA QUE CONTIENE: EL CONTRATO DE
SOCIEDAD MERCANTIL DENOMINADA "TEC MOD", SOCIEDAD
ANONIMA QUE CONSTITUYEN LOS SEÑORES**

NUM.

VOL.

--- NUMERO DOCE MIL UNO ---
--- VOLUMEN CUATROCIENTOS ONCE ---
--- EN LA CIUDAD DE MEXICO, a _____ de _____ de mil --
novecientos ochenta y cinco, " X " , Notario Titular de la Notaría--
"X", del Distrito Federal, hago constar: EL CONTRATO DE SOCIEDAD --
MERCANTIL EN FORMA DE ANONIMA, que otorgan los señores GEORGINA A.S.
MARIO M. M. y MIGUEL ANGEL R. L., que se consigna al tenor de las -
cláusulas que siguen al permiso de la Secretaría de Relaciones Exte--
riores que se agrega al apéndice en el legajo marcado con el número
de este instrumento y bajo la letra "A", documento que copió ense--
guida y es del tenor literal siguiente: ---
--- PERMISO DE LA SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES ---
--- "Al margen superior izquierdo un sello con el Escudo Na--
cional que dice: ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, -- Fuera del Sello. --
SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES. -- MEXICO. -- Un sello fe--
chador. -- Al margen superior derecho. -- DIRECC. GRAL. DE ASUN--
TOS JURIDICOS. -- DEPTO. PERMISOS ART. 27. -- EXP. No. _____
FOLIO No. _____. -- AL CENTRO: EN ATENCION a que el C. _____
_____, solicitó permiso de esta Secretaría para--
que se constituya una: SOCIEDAD ANONIMA, bajo la denominación de --
"TECMOD, S.A.", con duración 99 años, domicilio en México, D.F., -
capital de \$10'000,000.00 M.N., objeto social: Compra venta, distri--
bución, importación y exportación de toda clase de artículos eléc--
tricos, domésticos e industriales y comercio en general, así como -
la celebración de todos los actos y contratos conexos con el objeto
social. --- y para insertar en la escritura constitutiva de la so--
ciedad la siguiente cláusula especificada en el artículo 2o. del Re--
glamento de la Ley Orgánica de la fracción I del Artículo 27 Consti--
tucional, por medio de la cual se conviene con el Gobierno Mexicano,
ante la Secretaría de Relaciones Exteriores, por los socios fundado--
res y los futuros que la sociedad pueda tener, en que: "Todo extran--
jero que en el acto de la Constitución o en cualquier tiempo ulte--
rior, adquiera un interés o participación social en la sociedad, se
considerará por ese simple hecho como mexicano respecto de uno y -
otra, y se entenderá que conviene en no invocar la protección de su

2. -

Gobierno bajo la pena, en caso de faltar a su convenio de perder dicho interés o participación en beneficio de la Nación Mexicana." - - - CONCEDE al solicitante permiso para constituir la sociedad a -- condición de insertar en la escritura constitutiva la cláusula arriba transcrita, así como de que el capital social deberá estar suscrito por mexicanos en un mínimo del 51% y el 49% restante, podrá ser adquirido por personas físicas, morales y unidades económicas - extranjeras, o por empresas mexicanas en las que participe mayoritariamente el capital extranjero, siempre que no tengan por cualquier título la facultad de determinar el manejo de esta sociedad. Cuando el capital esté representado por títulos al portador no podrán ser adquiridos por extranjeros sin la aprobación previa de la Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras, y en ese caso, se convertirán en nominativas. Tratándose de adquisición del dominio de tierras, aguas o sus accesiones bienes raíces o inmuebles en general, - de negociaciones o empresas, deberá solicitarse de esta misma Secretaría el permiso previo. - - - Este permiso se concede con fundamento en los artículos 17 de la Ley para Promover la Inversión Mexicana y Regular la Inversión Extranjera y 28, fracción V de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, en los términos del -- Artículo 27 Constitucional y sus Leyes Orgánicas y Reglamentarias, - su uso implica su aceptación incondicional y obliga al cumplimiento de las disposiciones legales que rigen el objeto de la sociedad, su incumplimiento o violación origina la aplicación de las sanciones - que determinan dichos Ordenamientos Legales. El texto integro de este permiso se insertará en la escritura constitutiva y dejará de surtir efectos sino se hace uso del mismo dentro de noventa días - hábiles siguientes a la fecha de su expedición. - - Tlatelolco, DF.

(F E C H A) - - - SUFRAGIO EFECTIVO,
 NO REELECCION. - - P.O. DEL SECRETARIO. - - EL SUBDIRECTOR GENERAL-
 ADJUNTO. - - _____ . - - Rúbrica. - - - - -
 _____ . - - () - () - (_____) . - - (_____)
 (_____) . - - Rúbrica." - - - - -
 - - - - - ESPUESTO LO ANTERIOR, los comparecientes otorgan las si-

3. -

güientes : - - - - -

- - - - - C L A U S U L A S - - - - -

- - - - - DEL NOMBRE - - - - -

- - - - - PRIMERA. - Los comparecientes constituyen una sociedad mercantil en forma de anónima que se denominará "TECMOD," e irá siempre seguida de las palabras "SOCIEDAD ANONIMA," o de su abreviatura "S.A." - - - - -

- - - - - DEL DOMICILIO - - - - -

- - - - - SEGUNDA. - El domicilio de la sociedad será la Ciudad de México, Distrito Federal, sin perjuicio de establecer agencias o sucursales en cualquier parte de la República o del Extranjero. - - - - -

- - - - - DE LOS OBJETOS - - - - -

- - - - - TERCERA. - El objeto de la sociedad será el que pasa a expresarse : - - - - -

- - - - - Compra venta, distribución, importación y exportación de toda clase de artículos eléctricos, domésticos e industriales y comercio en general, así como la celebración de todos los actos y contratos conexos con el objeto social. - - - - -

- - - - - DE LA DURACION - - - - -

- - - - - CUARTA. - La duración de la sociedad será de NOVENTA Y NUEVE AÑOS, contados a partir de la fecha en que se firme la presente escritura. - - - - -

- - - - - DE LA NACIONALIDAD - - - - -

- - - - - QUINTA. - Esta sociedad es de nacionalidad mexicana. "Todo extranjero que en el acto de la Constitución o en cualquier tiempo ulterior, adquiera un interés o participación social en la sociedad, se considerará por ese simple hecho como mexicano respecto de uno y otra, y se entenderá que conviene en no invocar la protección de su Gobierno bajo la pena, en caso de faltar a su convenio de perder dicho interés o participación en beneficio de la Nación Mexicana." - - - - -

- - - - - DEL CAPITAL SOCIAL Y ACCIONES - - - - -

- - - - - SEXTA. - El capital de la sociedad es la suma de DIEZ MILLONES DE PESOS, MONEDA NACIONAL, representado por MIL ACCIONES comunes con valor nominal de DIEZ MIL PESOS, MONEDA NACIONAL, cada - - - - -

4. -

una. Las acciones podrán ser nominativas o al portador según lo resuelva la Asamblea General Ordinaria de Accionistas, el Consejo de Administración o el Administrador Unico, según sea el caso. - - - -

- - - - - El capital social deberá estar suscrito por mexicanos en un mínimo del cincuenta y uno por ciento y el cuarenta y nueve por ciento restante, podrá ser adquirido por personas físicas, morales, y unidades económicas extranjeras, o por empresas mexicanas en las que participa mayoritariamente el capital extranjero, siempre que no tenga por cualquier título, la facultad de determinar el manejo de esta sociedad. - - - - -

- - - - - SEPTIMA. - Las acciones será de igual valor y conferirán iguales derechos. Las acciones o los títulos de estas, llevarán la firma del Presidente y la de otro Consejero, o la del administrador General y el Comisario, se tomarán de un libro talonario y contendrán adheridos cupones para el pago de dividendos. Los títulos de las acciones o certificados provisionales deberán contener toda la información requerida por el artículo ciento veintiocho de la Ley General de Sociedades Mercantiles y además grabada o impresa la cláusula Quinta de esta escritura. Cada acción da derecho a un voto en las Asambleas Generales. - - - - -

- - - - - OCTAVA. - Mientras se expidan los títulos definitivos impresos, se expedirán certificados provisionales que serán siempre nominativos y podrán amparar una o varias acciones. Serán firmados por dos Consejeros o por el Administrador Unico según sea el caso y se insertarán en ellos las menciones que deberán llevar los títulos definitivos. - - - - -

- - - - - NOVENA. - La posesión de una o más acciones significa la aceptación por parte del tenedor, de la escritura constitutiva de esta sociedad, de las reformas o modificaciones que se puedan hacer en lo sucesivo y de los acuerdos tomados en las Asambleas de Accionistas y Juntas del Consejo de Administración o por el Administrador General Unico, dentro de sus respectivas facultades, sin perjuicio del derecho de oposición y separación previsto en la Ley General de Sociedades Mercantiles. - - - - -

- - - - - Los títulos al portador que representan al capital social

5. -

no podrán ser adquiridos por extranjeros, sin la aprobación previa de la Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras y en este caso, se convertirán en nominativos. - - - - -

- - - - - DE LA ADMINISTRACION - - - - -

- - - - - DECIMA. - Según lo determine la asamblea de accionistas, la Administración de la sociedad estará a cargo de un Administrador General Unico o a cargo de un Consejo de Administración que se compondrá del número de Consejeros Propietarios que determine la Asamblea Ordinaria de Accionistas, pero que en ningún caso podrá ser inferior a tres, y el número de Consejeros Suplentes que la Asamblea estima necesarios. Los miembros del Consejo de administración o el Administrador General Unico, podrán ser o no accionistas y serán elegidos en la Asamblea Ordinaria de Accionistas por el voto de la mayoría absoluta de las acciones representadas y votadas en la Asamblea. Los Consejeros serán elegidos por un año en la inteligencia de que continuarán en sus cargos hasta la elección de sus sucesores. Los Consejeros Suplentes substituirán en el orden de su nombramiento a cualquiera de los Consejeros Propietarios que estuviere temporal o permanentemente ausente de la Ciudad de México, al celebrarse la sesión respectiva del Consejo. - - - - -

- - - - - DECIMA PRIMERA. - El administrador General Unico en su caso, deberá ser de nacionalidad mexicana, o extranjero residente en el país con calidad migratoria de Inmigrado y que no se encuentre vinculado con ningún centro de decisión económica del exterior; y si la sociedad fuera administrada por un Consejo de Administración, la mayoría de los Consejeros serán de nacionalidad mexicana.

- - - - - DECIMA SEGUNDA. - En cumplimiento de lo dispuesto por el artículo ciento cuarenta y cuatro de la Ley General de Sociedades Mercantiles en vigor, cuando la Sociedad sea administrada por un Consejo de Administración, la minoría de los accionistas que representen cuando menos el veinticinco por ciento del capital social, nombrará un Consejero y sólo podrá revocarse el nombramiento de los Consejeros designados por las minorías, cuando se revoque igualmente el nombramiento de los demás administradores. - - - - -

- - - - - DECIMA TERCERA. - Cada uno de los Consejeros Propietarios

6. -

y Suplentes o el Administrador General Unico, deberán asegurar las responsabilidades que pudieren contraer en el desempeño de su cargo, mediante un depósito o fianza por valor de CIENMIL PESOS, MONEDA NACIONAL, o el depósito de sesiones que de acuerdo con su valor nominal, representen esta cantidad. Esta garantía permanecerá en vigor hasta que las cuentas del período respectivo hayan sido aprobadas por la Asamblea General de Accionistas. - - - - -

- - - - - DECIMA CUARTA. - El Consejo de Administración se reunirá siempre que sea citado por el presidente, por el Secretario o por dos de los Consejeros o por el o los Comisarios. Los Comisarios deberán ser citados a todas las acciones del Consejo a las que podrán asistir con voz pero sin voto. El Consejo funcionará válidamente con la mayoría de los Consejeros. Las resoluciones se tomarán por mayoría de votos de los Consejeros presentes. De cada sesión del Consejo se levantará acta, en la que se consignarán las resoluciones aprobadas, la cual será firmada por quien haya presidido la sesión, por el Secretario en funciones y por los demás asistentes que deseen -- hacerlo. - - - - -

- - - - - DECIMA QUINTA. - El Consejo de Administración, si la Asamblea de Accionistas no hubiere hecho las designaciones nombrará de entre sus miembros un Presidente, un Vice-presidente, un Secretario y un Tesorero; también podrá nombrar un Director o Gerente General, uno o varios Sub-Gerentes, así como los demás empleados que estime convenientes, fijándoles sus deberes y facultades y señalándoles -- sus salarios. Estos últimos empleados y funcionarios de la sociedad, asegurarán el fiel desempeño de sus cargos de la manera que -- prescriba el Consejo de Administración. Estos nombramientos podrán ser revocados en cualquier tiempo por acuerdo del propio Consejo de Administración. Dos de estos cargos salvo los de Presidente, Vice-Presidente, Secretario y Tesorero, podrán ser desempeñados por una sola persona. - - - - -

- - - - - DECIMA SEXTA. - El consejo de Administración o el Administrador General Unico, según el caso, tendrán las más amplias facultades para la libre y buena administración de los negocios y bienes

7. -

de la sociedad, y para este efecto se les confiere PODER GENERAL para pleitos y cobranzas, para administrar bienes y para ejercer -- actos de dominio, con todas las facultades generales y las especiales, que requieran cláusula especial conforme a la Ley, o sea, sin limitación alguna en los términos de los tres primeros párrafos - del artículo dos mil quinientos cincuenta y cuatro del Código Civil para el Distrito Federal y su correlativo o concordante de cual--- quier Estado de la República Mexicana; confiriéndoseles asimismo - las facultades a que se refiere el artículo dos mil quinientos --- ochenta y siete del ordenamiento citado y su correlativo o concor-- dante de cualquier Estado de la República Mexicana; así como para - promover y desistirse, inclusive del juicio constitucional de amparo; para transigir; para comprometer en árbitros; para absolver y - articular posiciones; para recusar; para recibir pagos; para promover toda clase de acusaciones y querellas de carácter penal y otorgar el perdón al acusado pudiendo ejercitar su mandato ante toda -- clase de personas y autoridades, ya sean locales o federales e inclusive ante las autoridades del trabajo . - - - - -

- - - - - De una manera enunciativa y no limitativa, se fijan al - Consejo de Administración, o al Administrador General Unico según - sea el caso, expresamente las facultades siguientes: - - - - -

- - - - -I. - Administrar los negocios y bienes sociales. - - - - -

- - - - -II. - Conferir toda clase de poderes, ya sean generales o especiales, para la representación de la sociedad, con las facultades que el Consejo o el Administrador Unico tuvieren a bien señalar dentro de las suyas propias, pudiendo también revocar tales poderes.

- - - - - III. - Designar, mediante resolución, las personas que -- hayan de ser autorizadas para el uso de la firma social; para depositar en las cuentas bancarias los cheques y documentos negociables que se emitan en favor de la sociedad, así como designar las personas quienes obrando solas o conjuntamente puedan firmar cheques a - nombre de la sociedad y retirar los fondos de las cuentas bancarias, todo de acuerdo con las limitaciones que tenga a bien establecer. -

- - - - - IV. - Otorgar y suscribir toda clase de títulos y opera--

8. -

ciones de crédito, de conformidad con la fracción primera del artículo Noveno de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.-

- - - - - V. - Nombrar y remover libremente al Director General, al Gerente o Gerentes y demás empleados de la sociedad. - - - - -

- - - - - VI. - Delegar facultades en Comités o Comisiones, señalando las atribuciones para que las ejerzan en los negocios y lugares que se les designen. - - - - -

- - - - - VII. - Convocar a Asamblea de Accionistas . - - - - -

- - - - - VIII. - En General, desempeñar todas las atribuciones necesarias para realizar los objetos sociales, siempre que no estén expresamente reservados por la Ley o por los Estatutos que rigen a la Sociedad, a la Asamblea General de Accionistas. - - - - -

- - - - - DE LAS ASAMBLEAS GENERALES DE ACCIONISTAS - - - - -

- - - - - DECIMA SEPTIMA. - La asamblea General de Accionistas es el órgano supremo de la sociedad, estando subordinados a él todos los demás. - - - - -

- - - - - DECIMA OCTAVA. - Las Asambleas Generales serán Ordinarias o Extraordinarias; serán Extraordinarias aquellas en que se trate cualquiera de los asuntos enumerados en el artículo ciento ochenta y dos de la Ley General de Sociedades Mercantiles, y serán Ordinarias todas las demás, las Asambleas Generales solo se ocuparán de los asuntos incluidos en el Orden del Día, pero las Ordinarias Anuales deberán tratar además los enunciados en el Artículo Ciento Ochenta y Uno de la Ley General de Sociedades Mercantiles. - - - - -

- - - - - DECIMA NOVENA. - La Asamblea Ordinaria se reunirá en el domicilio de la sociedad por lo menos una vez al año, dentro de los cuatro meses siguientes a la clausura del ejercicio social correspondiente y en la fecha que fije el Consejo. La Asamblea General Extraordinaria se reunirá en el mismo domicilio social siempre que hubiere que tratar algunos de los asuntos de su incumbencia de los enumerados en el mencionado artículo ciento ochenta y dos de la Ley General de Sociedades Mercantiles. - - - - -

- - - - - VIGESIMA. - La convocatoria para las Asambleas deberá hacerse por el Consejo, por el Administrador General Unico, por los

9. -

Comisarios o por la Autoridad Judicial en su caso, y se firmará --
por quien la acuerde. - - - - -

- - - - - VIGESIMA PRIMERA. - La convocatoria para las Asambleas -
se hará por medio de la publicación de un aviso en el Diario Ofi--
cial de la Federación o en otro periódico de los de mayor circula--
ción en la Ciudad de México, con anticipación no menor de cinco -
días de la fecha señalada para la reunión, plazo que podrá reducir--
se a tres días tratándose de Asambleas Extraordinarias si el Conse--
jo las estimare urgentes. - - - - -

- - - - - VIGESIMA SEGUNDA. - La convocatoria para las Asambleas -
deberá contener la designación del lugar, fecha y hora en que haya
de celebrarse la Asamblea, la Orden del Día y firmas de quienes la
hagan. - - - - -

- - - - - VIGESIMA TERCERA. - Podrá celebrarse Asamblea sin previa
convocatoria siempre que esté representada la totalidad de las ac--
ciones del capital social. - - - - -

- - - - - VIGESIMA CUARTA. - Las resoluciones de las Asambleas Or--
dinarias, reunidas en virtud de primera convocatoria serán válidas
si se adoptan por mayoría de los votos presentes en la reunión --
siempre que concurra cuando menos la mitad más una acción del capi--
tal social. - - - - -

- - - - - VIGESIMA QUINTA. - Si la Asamblea Ordinaria no pudiere -
celebrarse el día señalado para su reunión se hará una segunda con--
vocatoria con expresión de esta circunstancia, y en la junta se re--
solverá sobre los asuntos indicados en el Orden del Día por mayoría
de votos, cualquiera que sea el número de acciones representadas.-

- - - - - VIGESIMA SEXTA. - Tratándose de Asambleas Extraordina---
rias, deben estar representadas en ellas por lo menos tres cuartas
partes del capital social y las desiciones se tomarán siempre por
el voto favorable de accionistas que representen por lo menos, la
mitad del capital social. - - - - -

- - - - - VIGESIMA SEPTIMA. - Para que los accionistas tengan de--
recho de asistir a las Asambleas y a votar en ellas, deberán depo--
sitar los títulos de sus acciones en la Secretaría de la Sociedad,

10. -

cuando menos un día antes de la celebración de la Asamblea, reco---
giendo la tarjeta de entrada correspondiente; también podrán deposi-
tarlas en una Institución de Crédito de la República o del Extranje-
ro, y en este caso para obtener la tarjeta de entrada deberán pre--
sentar en la celebración de la Asamblea, un certificado de tal Ins-
titución que acredite ese depósito de los títulos. Los accionistas
podrán hacerse representar en la Asamblea por medio de mandatarios
nombrados mediante simple carta poder, en la inteligencia de que no
podrán ejercer tal mandato los miembros del Consejo de Administra-
ción ni los Comisarios. - - - - -

- - - - - VIGESIMA OCTAVA. - Las Asambleas serán presididas por el
Presidente del Consejo, o por el Administrador General Unico según
el caso y a falta de éste por la persona que designen los miembros
concurrentes a la Asamblea. Fungirá como Secretario el del Consejo,
y faltando éste, la persona que el Presidente en funciones designe.

- - - - - VIGESIMA NOVENA. - Si instalada legalmente una Asamblea
no hubiere tiempo para resolver todos los asuntos para los que fue-
re convocada, deberá suspenderse y continuarse los días siguientes,
a la misma hora en que haya principiado la primera sesión, sin ne--
cesidad de nueva convocatoria. - - - - -

- - - - - TRIGESIMA. - La vigilancia de la sociedad estará a cargo
de un Comisario y si lo estimare conveniente se podrá designar tam-
bién a un Suplente, quienes no necesitarán ser socios y serán nom--
brados por la Asamblea General de Accionistas por mayoría absoluta
de votos, salvo el derecho de cualquier accionista o grupo de accio-
nistas que representen un veinticinco por ciento de las acciones, -
de nombrar un Comisario adicional, de conformidad con lo dispuesto
en los artículos ciento cuarenta y cuatro y ciento setenta y uno de
la Ley General de Sociedades Mercantiles. Los Comisarios tendrán -
las facultades y obligaciones que la Ley determine y durarán en sus
cargos un año, en la inteligencia de que seguirán desempeñándolos --
hasta el nombramiento de sus sucesores. - - - - -

- - - - - TRIGESIMA PRIMERA. - Para desempeñar el cargo de COMISA-
RIO los electos deberán caucionar su manejo de la misma manera que

11. -

los Consejeros, como está previsto en la Cláusula Décima Tercera. -
- - - - - DE LOS EJERCICIOS SOCIALES Y BALANCE - - - - -
- - - - - TRIGESIMA SEGUNDA. - El año social comenzará el primero -
de enero y terminará el treinta y uno de diciembre de cada año, en
la inteligencia de que ésta fecha pueda cambiarse mediante resolu-
ción de la Asamblea General de Accionistas o del Consejo de Adminis-
tración, cumpliendo siempre con las disposiciones de las Leyes Fis-
cales correspondientes; como excepción el Primer Año social comenza-
rá desde la fecha en que se firme la presente escritura y terminará
el día treinta y uno de diciembre del presente año. - - - - -
- - - - - Se practicará anualmente un balance en el que se hará --
constar el capital social, especificándose en su caso la parte exhi-
bida y la por exhibir, la existencia en caja, las diversas cuentas
que forman el activo y el pasivo, las utilidades y pérdidas y los -
demás datos necesarios para mostrar claramente el estado económico
de la sociedad. El balance deberá quedar concluido dentro de los -
tres meses siguientes a la clausura de cada ejercicio social y el -
Administrador General Unico o el Consejo de Administración, lo entre-
gará al Comisario por lo menos con quince días de anticipación a la
fecha de la Asamblea General de Accionistas que haya de discutirlo,
junto con los documentos justificativos y un informe general sobre
la marcha de los negocios de la Sociedad. Los Comisarios dentro de
los quince días siguientes formularán un dictámen con las observa-
ciones y propuestas que consideren pertinentes. - - - - -
- - - - - En todo lo demás se procederá conforme a los artículos --
ciento setenta y cinco a ciento setenta y siete de la Ley General -
de Sociedades Mercantiles. - - - - -
- - - - - DEL FONDO DE RESERVA Y MANERA DE DISTRIBUIR LAS UTILIDA-
DES Y PERDIDAS . - - - - -
- - - - - TRIGESIMA TERCERA. - Las utilidades líquidas que se obten-
gan de cada ejercicio social, se distribuirán en la siguiente forma:
- - - - - a). - Se separará en primer término un cinco por ciento -
para la constitución o reconstitución del fondo legal de reserva --
hasta que represente una cantidad igual a la quinta parte del capi-

12.-

tal social. - - - - -

- - - - - b). - Luego se separará la cantidad que acuerde la Asamblea General para constituir un fondo extraordinario de reserva en su caso. - - - - -

- - - - - c). - Hechas las deducciones anteriores, se separará la cantidad que acuerde la Asamblea General en calidad de remuneración para los miembros del Consejo de Administración o el Administrador General Unico, según sea el caso y para los comisarios, para el desempeño de sus respectivos cargos durante el ejercicio inmediato anterior. - - - - -

- - - - - d). - El remanente de las utilidades líquidas será distribuable como dividendo entre los accionistas, en proporción a sus respectivas aportaciones al capital social. - - - - -

- - - - - Los pagos de dividendos se harán contra los cupones respectivos a no ser que la Asamblea acuerde otra forma de comprobación. Los dividendos no cobrados en cinco años, prescribirán en favor de la sociedad. - - - - -

- - - - - Si hubiere pérdidas estas serán reportadas por los socios accionistas pero limitada siempre la obligación de los accionistas al pago del importe de sus suscripciones, sin que pueda exigirseles ningún pago adicional. - - - - -

- - - - - TRIGESIMA CUARTA. - Los socios fundadores no se reservan participación alguna en las utilidades. - - - - -

- - - - - DE LAS CAUSAS DE DISOLUCION - - - - -

- - - - - TRIGESIMA QUINTA. - La Sociedad se disolverá: - - - - -

- - - - - I. - Por expiración del término fijado en esta escritura.

- - - - - II. - Por imposibilidad de seguir realizando el objeto principal de la sociedad. - - - - -

- - - - - III. - Por acuerdo de los socios tomado de conformidad con el contrato social y con la Ley. - - - - -

- - - - - IV. - Porque el número de accionistas lleque a ser inferior a cinco, mínimo que exige la ley. - - - - -

- - - - - V. - Por pérdidas de las dos terceras partes del capital social. - - - - -

- - - - - DE LAS BASES PARA LA LIQUIDACION - - - - -

- - - - - TRIGESIMA SEXTA. - Llegado el caso de liquidación de la -

13. -

sociedad, la Asamblea General de Accionistas designará por mayoría de votos, uno o varios liquidadores que serán los representantes de la sociedad y tendrán las facultades y obligaciones señaladas en el artículo doscientos cuarenta y dos de la Ley General de Sociedades Mercantiles, debiendo proceder en su oportunidad a la distribución del remanente entre los accionistas de acuerdo con lo previsto en los artículos doscientos cuarenta y siete y doscientos cuarenta y ocho de la propia Ley . - - - - -

- - - - - DERECHO APLICABLE - - - - -

- - - - - TRIGESIMA SEPTIMA. - Las disposiciones de la Ley General de Sociedades Mercantiles regirán en todo aquello sobre lo que no hay cláusula expresa en esta escritura, o en caso de que algo de lo estipulado en ella estuviere en conflicto con lo prescrito en dicha Ley. - - - - -

- - - - - CLAUSULAS ADICIONALES - - - - -

- - - - - PRIMERA. - El capital social de la sociedad, queda en este acto íntegramente suscrito y totalmente pagado en efectivo de la siguiente forma : - - - - -

La señorita GEORGINA A. S., suscribe		
TRES MIL ACCIONES, con valor de TRES	3,000	
MILLONES DE PESOS MONEDA NACIONAL. -		\$ 3,000,000.00
El señor MARIO M. M., suscribe TRES		
MIL ACCIONES, con valor nominal to--	3,000	
tal de TRES MILLONES DE PESOS, MONE-		
DA NACIONAL. - - - - -		3,000,000.00
El señor MIGUEL ANGEL R. L., suscri-		
be TRES MIL ACCIONES, con valor nomi	3,000	
nal total de TRES MILLONES DE PESOS,		
MONEDA NACIONAL. - - - - -		3,000,000.00
El señor RAFAEL AVILES S., suscribe		
QUINIENTAS ACCIONES, con valor nomi	500	
nal total de QUINIENTOS MIL PESOS, -		
MONEDA NACIONAL. - - - - -		500,000.00
Y la señorita MARIA DOLORES M. P., -		

14. -

suscribe QUINIENTAS ACCIONES, con va 500
lor nominal total de QUINIENTOS MIL
PESOS, MONEDA NACIONAL. - - - - - 500,000.00

T O T A L : DIEZ MIL ACCIONES, con - 10,000
valor nominal total de DIEZ MILLONES
DE PESOS, MONEDA NACIONAL. - - - - - \$ 10,000,000.00

- - - - - SEGUNDA. - Los otorgantes constituidos en la primera Asam
blea General de Accionistas, haciendo uso del derecho que les conce
de la Ley y los presentes estatutos, convienen en que la sociedad -
sea administrada por un ADMINISTRADOR UNICO y designan para ocupar
dicho cargo a los señores GEORGINA A. S. y el señor MIGUEL ANGEL R.
L. - - - - -

- - - - - TERCERA. - Se designa para ocupar el cargo de COMISARIO -
de la sociedad al señor MARIO M. M. - - - - -

- - - - - CUARTA. - Se hace constar que tanto el Administrador Uni
co como el Comisario designados, han caucionado sus manejos median
te el depósito de la suma de DIEZ MILLONES DE PESOS, MONEDA NACIO--
NAL, cada uno, que ingresan a la caja de la Sociedad. - - - - -

- - - - - QUINTA. - Los señores GEORGINA A. S. y MIGUEL ANGEL R. L.
en su carácter de Administradores Unicos, de la Sociedad, hacen --
constar que han recibido y obran a disposición de la sociedad la su
ma de DIEZ MILLONES DE PESOS, MONEDA NACIONAL, importe del capital
social, así como el importe de las cauciones de que trata la cláu
sula anterior . - - - - -

- - - - - SEXTA. - Los otorgantes convienen en que las acciones re
presentativas del capital social se emitan al portador hasta nueva
resolución de la Asamblea de Accionistas. - - - - -

- - - - - SEPTIMA. - Los otorgantes autorizan al suscrito Notario -
para que proceda a la inscripción de la presente escritura, en la -
Sección de Comercio del Registro Público de la Propiedad de esta -
Ciudad y haga las gestiones judiciales y extrajudiciales conducen--
tes a la aprobación e inscripción de la misma. - - - - -

- - - - - G E N E R A L E S - - - - -

- - - - - Los otorgantes manifestaron bajo protesta de decir verdad

15. -

ser; Mexicanos por nacimiento e hijos de padres mexicanos. - - - -

- - - - - El señor MIGUEL ANGEL R. L., originario de Tampico, Estado de Tamaulipas, en donde nació el día seis de septiembre de mil -
novecientos treinta y tres, casado, comerciante y con domicilio en

_____ número _____, en _____, _____, iden-
tificándose con licencia de automovilista número _____
_____, expedida por la Dirección General de Poli-
cía y Tránsito. - - - - -

- - - - - La señorita GEORGINA A. S., originaria de Santa Rosalía,
Baja California Sur, en donde nació el día primero de febrero de --
mil novecientos cuarenta y uno, dedicada a las labores de su hogar
y con el mismo domicilio que el anterior, identificándose con pasa-
aporte ordinario número _____ expedido por la -
Secretaría de Relaciones Exteriores. - - - - -

- - - - - El señor MARIO M. M., originario de esta Ciudad de México,
Distrito Federal, en donde nació el día cinco de abril de mil nove-
cientos treinta y tres, casado, Técnico en Ventas y con domicilio -
en _____, en _____
, _____, identificándose con licencia de automovilista
número _____, expedida por la Dirección -
General de Policía y Tránsito. - - - - -

- - - - - La señora MARIA DOLORES M. P., originaria de Loreto, Baja
California, en donde nació el día ocho de marzo de mil novecientos
treinta y cinco, casada, dedicada a las labores de su hogar y con -
el mismo domicilio que el anterior, identificándose con tarjeta de
afiliación del Instituto Mexicano del Seguro Social número _____
_____.

- - - - - El señor RAFAEL AVILES S., originario de esta Ciudad de -
México, Distrito Federal, en donde nació el día dieciocho de febre-
ro de mil novecientos cincuenta y siete, soltero, contador y con do-
micilio en _____, _____,
_____ identificando-
se con credencial del Instituto Mexicano del Seguro Social, número

16. -

de afiliación _____, expedida el _____.

----- Con relación al pago del Impuesto Sobre la Renta, manifestaron estar al corriente, sin acreditarlo y no causarlo los señores RAFAEL AVILES S. y la señora MARIA DOLORES M. P., habiéndoles hecho saber de las penas en que incurrir las personas que declaran con -- falcedad. -----

----- YO, EL NOTARIO CERTIFICO : -----

----- I. - Que conceptúo legalmente capacitados a los otorgantes para la celebración de este acto. -----

----- II. - Que lo relacionado e inserto concuerda fielmente con su original al que me remito y he tenido a la vista. -----

----- III. - Que leída esta escritura a los comparecientes y habiéndoles explicado el valor y las consecuencias legales de su -- contenido, manifestaron su conformidad y firman el día _____ del mes siguiente de su otorgamiento. -----

----- ACTO CONTINUO AUTORIZO DEFINITIVAMENTE ESTE INSTRUMENTO POR HABERSE CUMPLIDO LOS REQUISITOS LEGALES. -----

----- F I R M A S : MIGUEL ANGEL R. L. -- GEORGINA A. S. -- MARIO M. M. -- RAFAEL AVILES S.S. -- MA. DOLORES M. P. -----

----- _____, - Rúbrica. - El Sello de Autorizar : " _____ . - Notario No. -----
_____. - México, D.F. - Estados Unidos Mexicanos." -- DERECHOS

DEVENGADOS EN LA ESCRITURA: \$ _____. - Rúbrica, -----

----- I N S E R C I O N -----

----- ARTICULO DOS MIL QUINIENTOS CINCUENTA Y CUATRO DEL CODIGO CIVIL PARA EL DISTRITO FEDERAL. -----

----- "En todos los poderes generales para pleitos y cobranzas, bastará que se diga que se otorga con todas las facultades generales y las especiales que requieran cláusula especial conforme a la Ley, para que se entiendan conferidos sin limitación alguna. --

----- En los poderes generales para administrar bienes, bastará

17. -

expresar que se dan con ese carácter, para que el apoderado tenga toda clase de facultades administrativas. - - - - -

- - - - - En los poderes generales, para ejercer actos de dominio, bastará que se den con ese carácter para que el apoderado tenga todas las facultades de dueño, tanto en lo relativo a los bienes, como para hacer toda clase de gestiones a fin de defenderlos. - - - - -

- - - - - Cuando se quisieren limitar, en los tres casos antes mencionados, las facultades de los apoderados, se consignarán las limitaciones o los poderes serán especiales. - - - - -

- - - - - Los Notarios insertarán este artículo en los testimonios de los poderes que otorguen." - - - - -

ES PRIMER TESTIMONIO QUE SE EXPIDE PARA TECMOD, SOCIEDAD ANONIMA - - - - -

COMO TITULO DE SU CONSTITUCION - ESTA ESCRITO CON TINTA FIJA. - - - - -

COTEJADO Y VA EN _____ - - FOJAS UTILES. - - DOY FE. - - - - -

- - - - - MEXICO, DISTRITO FEDERAL, A _____

DERECHOS DEVENGADOS
POR ESTE TESTIMONIO

INSCRITO EN EL REGISTRO -
PUBLICO DE COMERCIO EN EL
FOLIO MERCANTIL NUM. _____
MEXICO, D.F. A DE DE 19 .

EL REGISTRADOR

DIR. DEL REGISTRO PUBLICO
DE LA PROPIEDAD Y DEL ---
COMERCIO DEL D.F.

REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES
 SOLICITUD DE INSCRIPCION PARA PERSONAS MORALES Y FISICAS
 NO ASALARIADAS O
 ALTA DE OBLIGACIONES FISCALES (SOLO PERSONAS FISICAS)
 ANTES DE LLENAR ESTA FORMA, LEA DETENIDAMENTE LAS INSTRUCCIONES CONTENIDAS AL REVERSO
 OFICINA FEDERAL DE INICIENDA EN: _____
 OFICINA RECAUDADORA ESTATAL EN: _____
 IDENTIFICACION DEL CONTRIBUYENTE: _____

FOLIO 07 II.	2
FRAC. SUB. O AG.	3
CLAVE DE OFICINA RECAUDADORA ESTATAL	
CLAVE DE REG FED DE CONTRIBUYENTES	5
FECHA	6
NUMERO Y LETRA EXTERIOR	8
NUMERO O LETRA INTERIOR	8
CODIGO POSTAL	10

4	NOMBRE (APELLIDO PATERNO, MATERNO, HOMBRE), DENOMINACION O RAZON SOCIAL	
	DIA MES AÑO	DIA MES AÑO
	FECHA DE INICIACION DE OPERACIONES	
7	DOMICILIO FISCAL	
	CALLE	
8	COLONIA	
	TELEFONO	
9	LOCALIDAD	MONICIPIO O DELEGACION EN EL D. F.
	CLAVE 11	ENTIDAD FEDERATIVA CLAVE 12
10	CODIGO POSTAL	

ACTIVIDAD PREPONDERANTE Y CIERRE DE EJERCICIO

ACTIVIDAD PREPONDERANTE _____ DESCRIPCION _____ CLAVE _____

13

16 OBLIGACIONES FISCALES

SERALE LAS OBLIGACIONES POR LAS QUT. DEBE DECLARAR

NOMBRE DEL MES DE CIERRE DE EJERCICIO: (PERSONAS MORALES) _____ NO. DEL MES _____

14

PERSONAS MORALES		PERSONAS FISICAS	
<input type="checkbox"/> 101 SOCIEDADES MERCANTILES	ACTIVIDADES EMPRESARIALES:	<input type="checkbox"/> 107 CONTRIBUYENTES NO MENORES	OTRAS ACTIVIDADES:
<input type="checkbox"/> 102 ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS C/ACT. EMPRESARIAL		<input type="checkbox"/> 108 CONTRIBUYENTES MENORES	<input type="checkbox"/> 115 ARRENDAMIENTO (PAGOS PROVISIONALES)
<input type="checkbox"/> 103 SOCIEDADES Y ASOCIACIONES DE CARACTER CIVIL		<input type="checkbox"/> 109 REPRESENTANTE COMUN O ASOCIANTE	<input type="checkbox"/> 116 ENAJENACION DE BIENES
<input type="checkbox"/> 104 SOC. COOPERATIVAS PRODUCCION		<input type="checkbox"/> 110 REPRESENTADO O ABOCADO	<input type="checkbox"/> 117 DIVIDENDOS
<input type="checkbox"/> 105 SOC. COOPERATIVAS CONSUMO	<input type="checkbox"/> 111 COPROPIETARIO	<input type="checkbox"/> 118 INTERESES, OBLIGADOS A PRESENTAR DECLARACION	
<input type="checkbox"/> 106 SOC. COOPERATIVAS CONSUMO	<input type="checkbox"/> 112 COPROPIETARIO	<input type="checkbox"/> 119 OTROS INGRESOS PERIODICOS	
<input type="checkbox"/> 107 OTRAS PERSONAS MORALES CON FINES NO LUCRATIVOS OBLIGADOS A DECLARAR	<input type="checkbox"/> 113 REPRESENTANTE COMUN	<input type="checkbox"/> 120 REPRESENTADO	
<input type="checkbox"/> 108 CONTROLADORA	<input type="checkbox"/> 114 REPRESENTANTE COMUN	<input type="checkbox"/> 121 REPRESENTADO	
	<input type="checkbox"/> 115 REPRESENTANTE COMUN		
	<input type="checkbox"/> 116 REPRESENTANTE COMUN		
	<input type="checkbox"/> 117 REPRESENTANTE COMUN		
	<input type="checkbox"/> 118 REPRESENTANTE COMUN		
	<input type="checkbox"/> 119 REPRESENTANTE COMUN		
	<input type="checkbox"/> 120 REPRESENTANTE COMUN		
	<input type="checkbox"/> 121 REPRESENTANTE COMUN		

DASES ESPECIALES O REGLAS GENERALES DE TRIBUTACION

DESCRIPCION	DESCRIPCION

<input type="checkbox"/> 100 POR SALARIOS Y EN GENERAL POR LA PRESTACION DE UN SERVICIO PERSONAL SUBORDINADO	<input type="checkbox"/> 103 POR PAGOS A RESIDENTES EN EL EXTRANJERO	<input type="checkbox"/> 106 POR PRESTACION DE SERVICIOS PROFESIONALES INDEPENDIENTES
<input type="checkbox"/> 101 POR DIVIDENDOS	<input type="checkbox"/> 104 POR PAGO DE PREMIOS	<input type="checkbox"/> 107 PRODUCCION Y SERVICIOS.
<input type="checkbox"/> 102 POR INTERESES	<input type="checkbox"/> 105 POR ARRENDAMIENTO	<input type="checkbox"/> 108 POR OTROS INGRESOS
		<input type="checkbox"/> 109 POR ADQUISICIONES DE INMUEBLES

I.V.A. 201 OBLIGADO A PRESENTAR DECLARACIONES PERIODICAS

PROD. Y SERV.	ACTOS O ACTIVIDADES DE PROD. O SERVICIOS
IMP. O DERECH. FEDERALES	IMPUESTO O DERECHOS FEDERALES

LUGAR Y FECHA DE FORMULACION DE ESTA SOLICITUD

_____ A _____ DE _____

FRMA DEL CONTRIBUYENTE RECEPTOR O REPRESENTANTE LEGAL _____

NOMBRE Y CLAVE DE R.F.C. DEL REPRESENTANTE LEGAL _____

IMPRESION SIQUIERA RECAUDADORA _____

HACIENDA  **HRFC-2**

REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES
SOLICITUD DE INSCRIPCION PARA PERSONAS ASALARIADAS

INGRESOS POR SALARIOS Y EN GENERAL POR LA PRESTACION DE UN SERVICIO
PERSONAL SUBORDINADO

ANTES DE LLENAR ESTA FORMA, LEA DETENIDAMENTE LAS INSTRUCCIONES CONTENIDAS AL REVERSO

OFICINA FEDERAL DE HACIENDA EN: _____

IDENTIFICACION DEL CONTRIBUYENTE

PLUG. D.F. _____

PRAL. _____ SUB. D. AL. _____

APELLIDO PATERNO			APELLIDO MATERNO			NOMBRE			CLAVE DE REG. FED. DE CONTRIBUYENTES								
DOMICILIO FISCAL			CALLE			COLONIA			TELEFONO			Letras	Fecha	Cantidad	d. v.		
LOCALIDAD			MUNICIPIO O DELEGACION EN EL D. F.			ENTIDAD FEDERATIVA			CODIGO POSTAL								
FECHA DE NACIMIENTO			FECHA DE INICIACION DE PRESTACION DEL SERVICIO														
DIA			MES			AÑO			DIA			MES			AÑO		

IDENTIFICACION DEL EMPLEADOR (RETENEDOR)

NOMBRE (APELLIDO PATERNO MATERNO Y NOMBRE DENOMINACION O RAZON SOCIAL)			CLAVE DE REG. FED. DE CONTRIBUYENTES								
DOMICILIO DEL EMPLEADOR (RETENEDOR)			Letras	Fecha	Cantidad	d. v.	Anexo				
CALLE			NO. DE EXPEDIENTE DEL INFONAVIT DEL EMPLEADOR			Numero	Numero				
COLONIA			TELEFONO			Y LETRA EXTERIOR	O LETRA INTERIOR				
LOCALIDAD			MUNICIPIO O DELEGACION EN EL D. F.			ENTIDAD FEDERATIVA			CODIGO POSTAL		

LUGAR Y FECHA DE FORMULACION DE ESTA SOLICITUD

_____ A _____ DE _____ DE _____

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

FIRMA DEL EMPLEADOR (RETENEDOR)

FECHA Y SELLO DE LA OFICINA



REGISTRO EMPRESARIAL

FOLIO

UNICAMENTE LLENE LOS ESPACIOS SIGUIENTES SI LA INFORMACION IMPRESA EN LA SECCION ANTERIOR ESTA ERRONEA O INCOMPLETA O CUANDO QUIERA DAR DE ALTA SU EMPRESA.

FORMA NO ES SUSTITUCION
NINGUN AVISO QUE TENGA QUE
ENTRAR EL CONTRIBUYENTE
A EFECTOS DEL REGISTRO FE
DE CONTRIBUYENTES

SE DECLARA BAJO PROTESTA DE DECR VIDAD QUE LOS DATOS QUE AGUJE PROPORCIONATE SE APOYAN A LA REALIDAD

REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES
AVISO DE AUMENTO O DISMINUCION DE OBLIGACIONES FISCALES

ANTES DE LLENAR ESTA FORMA, LEA DETENIDAMENTE LAS INSTRUCCIONES CONTENIDAS AL REVERSO

FOLIO O.F.H.		2
PRAL.	SUB. O AG	3
CLAVE DE OFICINA RECAUDADORA ESTATAL		

OFICINA FEDERAL DE HACIENDA EN: _____

OFICINA RECAUDADORA ESTATAL EN: _____

IDENTIFICACION DEL CONTRIBUYENTE

4	NOMBRE (APELLIDO PATERNO, MATERNO, NOMBRE DENOMINACION O RAZON SOCIAL)	CLAVE REG. FED. DE CONTRIBUYENTES	5
		Letras Fecha Hom. d.v. Clave	

FECHA EN QUE OCURRE EL MOTIVO DE ESTE AVISO

_____ DIA _____ MES _____ AÑO	FECHA	_____ AÑO _____ MES _____ DIA
-------------------------------	-------	-------------------------------

DOMICILIO FISCAL

7	CALLE	NUMERO Y LETRA EXTERIOR	NUMERO O LETRA INTERIOR	8
9	COLONIA	TELEFONO		
	LOCALIDAD	MUNICIPIO O DELEGACION (EN EL D. F.) CLAVE 11	ENTIDAD FEDERATIVA CLAVE 12	CODIGO POSTAL

15 OBLIGACIONES FISCALES QUE SE AUMENTAN O DISMINUYEN

I.	PERSONAS FISICAS CON ACTIVIDAD EMPRESARIAL		OTRAS		ACTIVIDADES	
	AUMENTO	DISMINUCION	AUMENTO	DISMINUCION	AUMENTO	DISMINUCION
	1107 CONTRIBUYENTES NO MENORES	2107	1111 SALARIOS	2111	1115 ARRENDAMIENTO (PAGO PROVISIONAL)	2115
	1108 CONTRIBUYENTES MENORES	2108	1112 HONORARIOS POR LA PRESTACION DE UN SERVICIO INDEPENDIENTE	2112	1118 ENAJENACION DE BIENES	2118
S.	1109 REPRESENTANTE COMUN O ASOCIANTE	2109	1113 HONORARIOS A TRAVES DE UNA SOCIEDAD O ASOCIACION	2113	1117 DIVIDENDOS	2117
	1110 REPRESENTADO O ASOCIADO SOCIEDAD MERCANTIL	2110	1114 ARRENDAMIENTO (DECLARACION ANUAL)	2114	1119 INTERESES CON OBLIGACION DE PRESENTAR DECLARACION	2119
	1123 CONTROLADORA	2123			1118 OTROS INGRESOS PERIODICOS	2118
R.			COPROPIETARIO			
			1120 REPRESENTANTE COMUN	2120	1121 REPRESENTADO	2121

BASES ESPECIALES O REGLAS GENERALES DE TRIBUTACION

DESCRIPCION		DESCRIPCION	
AUMENTO	DISMINUCION	AUMENTO	DISMINUCION
1180 POR SALARIOS Y EN GENERAL POR LA PRESTACION DE UN SERVICIO PERSONAL SUBORDINADO	2180	1188 POR ARRENDAMIENTO	2188
1181 POR DIVIDENDOS	2181	1187 POR PRESTACION DE SERVICIOS PROFESIONALES INDEPENDIENTES	2187
1182 POR INTERESES	2182	1188 POR PRODUCCION Y SERVICIOS	2188
1183 POR PAGOS A RESIDENTES EN EL EXTRANJERO	2183	1189 POR OTROS INGRESOS	2189
1184 POR PAGO DE PREMIOS	2184	1481 POR ADQUISICION DE INMUEBLES	2481

I.V.A. AUMENTO 1 OBLIGADO A PRESENTAR DECLARACIONES PERIODICAS DISM. 2 201

PROD Y SERV AUMENTO 1 ACTOS O ACTIVIDADES DE PRODUCCION O SERVICIOS DISM. 2

OTRO IMP. O DERECHO FED. AUMENTO 1 IMPUESTO O DERECHOS FEDERALES DISM. 2

LUGAR Y FECHA DE FORMULACION DE ESTE AVISO _____ A DE _____ DE _____

VIRMA DEL CONTRIBUYENTE, RETENEDOR O REPRESENTANTE LEGAL _____ NOMBRE Y CLAVE DE R.F.C. DEL REPRESENTANTE LEGAL _____ IMPRESION MAQUINA REGISTRADORA

HACIENDA

DECLARACION ANUAL DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA DE LAS SOCIEDADES MERCANTILES Y DE LOS ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS QUE REALICEN ACTIVIDADES EMPRESARIALES

● DECLARACION: NORMAL COMPLEMENTARIA CORRECCION FISCAL

I. OFICINA FEDERAL DE HACIENDA EN:

CLAVE DE REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES		IMPRESION MAQUINA REGISTRADORA	
Letras	Número	Letras	Número
PERSONAS MORALES (DENOMINACION O RAZON SOCIAL)		USO EXCLUSIVO DE LA S.N.C.P.	
DOMICILIO FISCAL		CLAVE DE LA O.F.H.	
CALLE		PRAL. SUB. AG.	
COLOMIA		7	
CÓDIGO POSTAL		No. Y LETRA EXTERIOR	
TELÉFONO		No. O LETRA INTERIOR	
LOCALIDAD		PERÍODO QUE PAGA	
MUNICIPIO O DELEGACION EN D. F.		DÍA MES AÑO	
ENTIDAD FEDERATIVA		DÍA MES AÑO	

TIPO O ACTIVIDAD PREROGANTE		CLAVE DE LA ACTIVIDAD	
-----------------------------	--	-----------------------	--

A	INGRESOS ACUMULABLES	11	.00	40	IMPUESTO DETERMINADO PARA ESTE CONCEPTO I - (M + N + O)	.00	
B	COSTO	12	.00	41	IMPUESTO DETERMINADO EN LA DECLARACION A LA QUE RECTIFICA QUE PRESENTO		
C	GASTOS	13	.00		DÍA MES AÑO	.00	
D	A - (B + C) UTILIDAD O PERDIDA FISCAL	14	.00	48	NETO A CARGO	.00	002
E	REDUCCION ADICIONAL ARTICULO 51	15	.00	40-41	A FAVOR	.00	S.N.C.P.
F	DIVIDENDOS PAGADOS (ARTICULO 22 FRAC. III)	23	.00	42	CANTIDAD A COMPENSAR EN ESTE PAGO CON SALDOS A FAVOR	.00	720
G	DIVIDENDOS RECIBIDOS EN ACCIONES O INYECTIVOS	24	.00	49	RECARGOS POR EXTEMPORANEIDAD AL % MENSUAL	.00	302
H	RESBOLSOS COBRADOS POR REDUCCION DE CAPITAL O POR LIQUIDACION	25	.00	43	SUBSIDIOS COMPENSADOS	.00	740
I	D - (E + F + G) + H UTILIDAD O PERDIDA FISCAL AJUSTADA	26	.00	44	OTROS SUBSIDIOS	.00	750
J	PERDIDAS FISCALES AJUSTADAS DE EJERCICIOS ANTERIORES	27	.00	45	CEDIS	.00	730
K	I - J RESULTADO FISCAL	18	.00	46	OTROS (especificar)	.00	S.N.C.P.
L	IMPUESTO CORRESPONDIENTE TARIFA DEL ARTICULO 13	19	.00	47		.00	S.N.C.P.
M	REDUCCIONES	20	.00	50	PAGO EN EFECTIVO O CHEQUE	.00	700
N	PAGOS PROVISIONALES	21	.00	* Cuando con motivo de una visita domiciliaria debe ajustarse a las disposiciones del Título II de la Ley del I.S.R., los contribuyentes deberán indicar en el cuadro correspondiente, que se trata de Corrección Fiscal en los supuestos de los Artículos 58 y 76, del Código Fiscal de la Federación; Complementaria en el caso del Artículo 32 y Normal en los casos previstos por el Artículo 80, del mencionado Código.			
O	IMPUESTO ACREDITABLE ARTICULO 6	22	.00				

DETERMINACION DE LA PARTICIPACION DE UTILIDADES A LOS TRABAJADORES			
I	UTILIDAD FISCAL %	51	.00
II	8 % DE I	52	.00
III	PARTICIPACION DE UTILIDADES NO COBRADAS DE EJERCICIOS ANTERIORES	53	.00
IV	PARTICIPACION A DISTRIBUIR EN EL EJERCICIO	54	.00
	No. DE TRABAJADORES BENEFICIADOS CON PARTICIPACION DE UTILIDADES	55	

* LOS CONTRIBUYENTES COMPRENDIDOS EN EL ARTICULO 66, FRACCION II, DE LA 3a. RESOLUCION DE LA COMISION NACIONAL PARA LA PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES EN LAS UTILIDADES DE LAS EMPRESAS, DE N-X-74 LA UTILIDAD PARA EFECTO DE REPARTO SERA LA UTILIDAD FISCAL QUE CORRESPONDA AL IMPUESTO CAUSADO DE ACUERDO CON LA TARIFA DEL ARTICULO 13 Y DEBERAN AMORTIZAR EN EL REGION

Se declara bajo protesta de decir verdad que los datos que se proporcionan en esta declaracion están basados en la contabilidad de la Empresa y que la determinación del resultado fiscal se ajusta a las disposiciones de la Ley del Impuesto sobre la Renta.	FECHA, SELLO Y FIRMA DEL BANCO QUE RECIBE EL PAGO
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE O DE SU REPRESENTANTE LEGAL	NOMBRE COMPLETO F.R.C. DEL REPRESENTANTE LEGAL



DECLARACION ANUAL (AÑO DE CALENDARIO) DE PAGOS EFECTUADOS A CONTRIBUYENTES DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA DE LAS PERSONAS FISICAS

DECLARACION: NORMAL COMPLEMENTARIA CORRECCION FISCAL

I. OFICINA FEDERAL DE HACIENDA EN:

CLAVE REGISTRO FEDERAL CONTRIBUYENTES					6
Letras	fecha	hora	d.v.	determinante	

IMPRESION MAQUINA REGISTRADORA

USO EXCLUSIVO DE LA S.H.C.F.	CLAVE DE LA D.F.H.		
	PRAL.	SUD.	AG.

PERSONAS FISICAS (APELLIDO PATERNO, MATERNO Y HOMBRE) PERSONAS MORALES (DENOMINACION O RAZON SOCIAL)

DOMICILIO FISCAL CALLE No. Y LETRA EXTERIOR No. O LETRA INTERIOR

COLONIA CODIGO POSTAL TELEFONO EJERCICIO FISCAL LOCALIDAD MUNICIPIO O DELEGACION EN EL D. F. ENTIDAD FEDERATIVA DIA MES AÑO DIA MES AÑO

BIRRO O ACTIVIDAD PREPONDERANTE CLAVE DE LA ACTIVIDAD

III. DATOS ANTERIORES DE IDENTIFICACION SI LOS DATOS ACTUALES DE UBICACION SON DIFERENTES A LOS PRESENTADOS EN LA ULTIMA DECLARACION Y NO FUERON REPORTADOS AL REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES ANOTE LOS ANTERIORES

DOMICILIO CALLE No. Y LETRA EXTERIOR No. O LETRA INTERIOR COLONIA CODIGO POSTAL TELEFONO LOCALIDAD MUNICIPIO O DELEGACION EN EL D. F. ENTIDAD FEDERATIVA

INGRESOS ACUMULABLES DECLARADOS EN LOS DOS ULTIMOS EJERCICIOS DE 12 MESES AÑO MONTO \$ AÑO MONTO \$

* Deberá indicarse en el cuadro correspondiente que se trata de Corrección Fiscal en los supuestos de los Artículos 58 y 70; Complementaria en el caso del Artículo 72 y Normal en los casos previstos por el Artículo 60, del Código Fiscal de la Federación.

RESUMEN

CANTIDADES EN PESOS SIN CENTAVOS

CLAVE	CONCEPTO	CANTIDAD PAGADA
1	HONORARIOS CUBIERTOS POR EL LIBRE EJERCICIO DE UNA PROFESION, ARTE, OFICIO, ACTIVIDAD TECNICA, DEPORTIVA O CULTURAL	5 .00
2	PAGOS POR APRENDAMIENTO Y SUBARRENDAMIENTO DE INMUEBLES URBANOS	6 .00
3	GANANCIAS DISTRIBUIDAS A PERSONAS FISICAS	7 .00
4	INTERESES CUBIERTOS A PARTICIPANTES (EXCEPTO INSTITUCIONES DE CREDITO)	8 .00
5	PRESTACIONES CUBIERTAS A PARTICIPANTES POR FIANZAS	9 .00
6	PAGO A PERSONAS FISICAS POR LA ADQUISICION DE CONCESIONES Y REGALIAS POR LA EXPLOTACION DE LAS MISMAS	0 .00
7	OTROS PAGOS NO ESPECIFICADOS EN LOS PUNTOS ANTERIORES Y GRAVADOS POR EL TITULO IV	11 .00
A	SUMA DEL 1 AL 7 TOTAL	12 .00

Dejo protesta de verdad que los datos que se proporcionan en esta declaracion se apegan a las disposiciones legales NOMBRE COMPLETO R.F.C. Y FIRMA DEL PROPIETARIO O REPRESENTANTE LEGAL FECHA DIA MES AÑO

En Nueva Esparta, el día 21 de Mayo de 1971. A las 10:00 horas.

IMPRESION MAQUINA REGISTRADORA

HACIENDA  **HIVA-1**
12-1925

FOLIO

**IMPUESTO AL VALOR AGREGADO
DECLARACION MENSUAL DE PAGO**

USO EXCLUSIVO DE LA S.H.C.P.

DECLARACION: NORMAL COMPLEMENTARIA

USO EXCLUSIVO DE LA OFICINA AUTORIZADA

CLAVE

5

1. OFICINA AUTORIZADA LOCALIDAD MUNICIPIO ENTIDAD FEDERATIVA

CLAVE REGISTRO FEDERAL CONTRIBUYENTES

Letras fecha homo-clave d.v.

6

PERSONAS FISICAS (APELLIDO PATERNO, MATERNO Y NOMBRE) PERSONAS MORALES (DENOMINACION O RAZON SOCIAL)

DOMICILIO FISCAL

CALLE

No. Y LETRA EXTERIOR

No. O LETRA INTERIOR

7

8

COLONIA

CODIGO POSTAL

TELEFONO

LOCALIDAD

MUNICIPIO (EN EL CASO DEL D. F. DELEGACION POLITICA)

ENTIDAD FEDERATIVA

PERIODO QUE SE PAGA MES AÑO

9

CUATRI-MESTRE 1 2 3 AÑO

OTRO O ACTIVIDAD PREPONDERANTE

No. DE CUENTA O REGISTRO ESTATAL

9

A

INDIQUE CON UNA "X" SI TIENE ESTABLECIMIENTO O SI REALIZA ACTIVIDADES EN LAS FRANJAS FRONTERIZAS NORTE Y COLINDANTE CON BELICE O ZONAS LIBRES DE BAJA CALIFORNIA Y PARCIAL DE SONORA O DE BAJA CALIFORNIA SUR

		CONCEPTO		IMPORTE
10	VALOR NETO DE LOS ACTOS O ACTIVIDADES CON TASA DEL 20 %			
11	VALOR NETO DE LOS ACTOS O ACTIVIDADES CON TASA DEL 15 %			
12	VALOR NETO DE LOS ACTOS O ACTIVIDADES CON TASA DEL 6 %			
13	VALOR NETO DE LOS ACTOS O ACTIVIDADES CON TASA DEL 0 %			
14	VALOR NETO DE LOS ACTOS O ACTIVIDADES POR LOS QUE NO SE PAGA EL IMPUESTO			
15	I.V.A. AL 20 %			
16	I.V.A. AL 15 %			
17	I.V.A. AL 6 %			
18	SUMA (15 + 16 + 17)			
19	IMPUESTO ACREDITABLE			
20	SALDO A FAVOR PENDIENTE DE ACREDITAR			
22	IMPORTE TOTAL ACREDITABLE (18 + 20)			
23	DIFERENCIA (18 - 22)	A CARGO		
		A FAVOR		
24	MONTO DETERMINADO EN LA DECLARACION A LA QUE RECTIFICA PRESENTADA EL DIA MES AÑO	A CARGO		
		A FAVOR		
25	NETO	A CARGO		455
		A FAVOR		
28	RECARGOS POR TEMPORANEIDAD AL % MENSUAL			362
29	PAGOS VIRTUALES (ESPECIFIQUE)			
30				
31	IMPORTE A PAGAR (25 + 28) - (29 + 30)			700

Se declara bajo protesta de decir verdad que los datos que se proporcionan en esta declaracion se ajustan a la realidad

FECHA, SELLO Y FIRMA DE LA OFICINA QUE RECIBE ESTA DECLARACION

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE O DE SU REPRESENTANTE LEGAL

APELLIDO PATERNO, MATERNO Y NOMBRE Y R.F.C. DEL REPRESENTANTE LEGAL

ORIGINAL: ENTIDAD FEDERATIVA

COPIADO: CONTRIBUYENTE

TRIPLICADO: CUENTA COMPROBADA S.H.C.P.

CUADRUPPLICADO: OFICINA AUTORIZADA

IMPRESION MAQUINA REGISTRADORA

HACIENDA 

FOLIO

H.I.V.A.-4

**IMPUESTO AL VALOR AGREGADO
DECLARACION DEL EJERCICIO**

DECLARACION: NORMAL COMPLEMENTARIA CORRECCION FISCAL

USO EXCLUSIVO DE LA S.H.C.P.

I. OFICINA AUTORIZADA LOCALIDAD MUNICIPIO ENTIDAD FEDERATIVA USO EXCLUSIVO DE LA OFICINA AUTORIZADA

II. DATOS DE IDENTIFICACION DEL CONTRIBUYENTE			CLAVE REGISTRO FEDERAL CONTRIBUYENTES	
PERSONAS FISICAS (APELLIDO PATERNO, MATERNO Y NOMBRE) PERSONAS MORALES (DENOMINACION O RAZON SOCIAL)			6	
DOMICILIO FISCAL		CALLE	No. Y LETRA EXTERIOR	No. O LETRA INTERIOR
7		8		
COLOMIA	CODIGO POSTAL	TELEFONO	PERIODO QUE SE DECLARA	
LOCALIDAD	MUNICIPIO (EN EL CASO DEL D. F. DELEGACION)	ENTIDAD FEDERATIVA	DIA	MES
		ANO		9

TIPO O ACTIVIDAD PREPONDERANTE		No. DE CUENTA O REGISTRO ESTATAL	
		9	
INDIQUE CON UNA "X" SI TIENE ESTABLECIMIENTO O SI REALIZA ACTIVIDADES EN LAS FRANJAS FRONTERIZAS NORTE Y COLINDANTES CON DELICE O ZONAS LIBRES DE BAJA CALIFORNIA Y PARCIAL DE SONORA O DE BAJA CALIFORNIA SUR. <input type="checkbox"/>			

CONCEPTO		IMPORTE	CONCEPTO		IMPORTE
10	VALOR NETO DE LOS ACTOS O ACTIVIDADES CON TASA DEL 20 %		22	SALDO A FAVOR DEL EJERCICIO ANTERIOR	
11	VALOR NETO DE LOS ACTOS O ACTIVIDADES CON TASA DEL 15 %		23	DEVOLUCIONES SOLICITADAS CONFORME AL ARTICULO 6o.	
12	VALOR NETO DE LOS ACTOS O ACTIVIDADES CON TASA DEL 6%		24	SALDO	
13	VALOR NETO DE LOS ACTOS O ACTIVIDADES CON TASA DEL 0%			20 - 21 - 22 + 23	
14	VALOR NETO DE LOS ACTOS O ACTIVIDADES POR LOS QUE NO SE PAGA EL IMPUESTO			A CARGO	
15	I.V.A. AL 20 %			A FAVOR	
16	I.V.A. AL 15 %		25	MONTO DETERMINADO EN LA DECLARACION A LA QUE RECTIFICA PRESENTADA EL DIA MES AÑO	
17	I.V.A. AL 6%			A CARGO	
18	SUMA (15 + 16 + 17)			A FAVOR	
19	IMPUESTO ACREDITABLE DEL EJERCICIO		26	NETO	456
20	IMPUESTO DEL EJERCICIO (18 - 19)			A CARGO	
				A FAVOR	
21	PAGOS PROVISIONALES		27	RECARGOS POR EXTIMPORANEIDAD AL % MENSUAL	362
			28	PAGOS VIRTUALES (ESPECIFIQUE)	
			29		
			30	IMPORTE A PAGAR (26+27) - (28+29)	700

Se declara bajo protesta de decir verdad que los datos que se proporcionan en esta declaracion se apoyan en la realidad	FECHA, SELLO Y FIRMA DE LA OFICINA QUE RECIBE ESTA DECLARACION
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE O DE SU REPRESENTANTE LEGAL	NOMBRE Y N.F.C.

**DECLARACION ANUAL DE RETENCIONES DEL IMPUESTO
 POR PRODUCTOS DEL TRABAJO, 1% SOBRE EROGACIONES Y
 APORTACIONES AL INFONAVIT CORRESPONDIENTES AL AÑO DE 19**

FECHA DE ELABORACION

DIA	MES	AÑO

AUTORIDAD COMPETENTE:

ADMINISTRACION FISCAL CENTRAL **15** ADMINISTRACION FISCAL REGIONAL: CENTRO **01** CENTRO D.F. **02** GOLFO CENTRO **03** HIDALGO MEXICO **04**

NORESTE **05** NOROESTE **06** NORTE CENTRO **07** NORTE D.F. **08** OCCIDENTE **09** PACIFICO CENTRO **10** PENINSULAR **11** SUR D.F. **12** SURESTE **13**

REG FED CAUS ⁴ LETRAS FECHA NOM O.V.

NUM EXP⁵ INFONAVIT NUM. OFHA⁶ FED. HDA.

NUMERO REGISTRO DEL I.M.S.S. ⁷ CLAVE ACTIVIDAD ⁸ NUM CTA O REG EDO.

NOMBRE, DENOMINACION O RAZON SOC.

DOMICILIO: CALLE Y No. (EXT. E INT.)

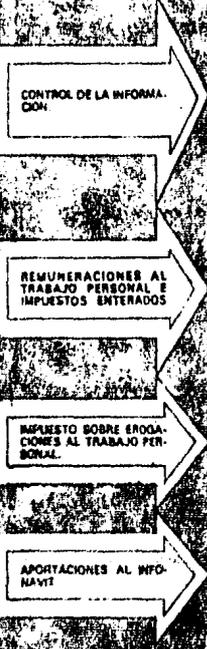
COLONIA ZONA POSTAL

POR. A. CION

MUNICIPIO O DELEGACION POLITICA ENTIDAD FEDERATIVA

INGRESOS ACUMULABLES DECLARADOS EN LOS DOS ULTIMOS EJERCICIOS DE DOCE MESES

⁹ AÑO 19 <input type="text"/>	EN PESOS, SIN CENTAVOS	¹⁰ MONTO <input type="text"/>	¹¹ AÑO 19 <input type="text"/>	EN PESOS, SIN CENTAVOS	¹² MONTO <input type="text"/>
------------------------------------------	------------------------	------------------------------------------	-------------------------------------------	------------------------	------------------------------------------



¹³ <input type="text"/>	NUM. DE TRABAJADORES EN LA DECLARACION	¹⁷ <input type="text"/>	NUM. DE HOJAS HISR-90 EMITIDAS
¹⁴ <input type="text"/>	NUM. DE TRABAJADORES DE ALTA	¹⁸ <input type="text"/>	NUM. DE HOJAS HISR-90 PARA ALTAS
¹⁵ <input type="text"/>	NUM. DE TRABAJADORES DE BAJA	¹⁹ <input type="text"/>	NUM. DE HOJAS HISR-90 DE LA DECLARACION
¹⁶ <input type="text"/>	NUM. DE TRABAJADORES CON CORRECCION		

SUMA DE INGRESOS ANUALES EXENTOS ²⁰ CANTIDADES SIN CENTAVOS

SUMA DE INGRESOS ANUALES GRAVADOS ²¹

SUMA DE IMPUESTOS ANUALES CAUSADOS ²²

TOTAL DE REMUNERACIONES AL TRABAJO PERSONAL PARA EFECTOS DEL 1% ²³ CANTIDADES SIN CENTAVOS

1% SOBRE EROGACIONES ²⁴

SUMA DE INGRESOS ANUALES GRAVADOS PARA EL INFONAVIT: ²⁵ CANTIDADES SIN CENTAVOS

SUMA DE APORTACIONES DE LOS TRABAJADORES REPORTADOS ²⁶

SE DECLARA BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD QUE LOS DATOS PROPORCIONADOS SE APEGAN A LAS DISPOSICIONES LEGALES APLICABLES

NOMBRE COMPLETO R. F. C. Y FIRMA DEL PROPIETARIO O REPRESENTANTE LEGAL

ESTA DECLARACION DEBERA PRESENTARSE ANEXA A LA RELACION HISR-90

ANTES DE LLENAR ESTA FORMA, LEA EL INSTRUCTIVO AL REVERSO

SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO
DIRECCION DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA

LADO

1

**FORMA UNICA SIMPLIFICADA PARA PRESENTAR LA RELACION ANUAL
DE RETENCIONES DEL IMPUESTO POR PRODUCTOS DEL TRABAJO
Y APORTACIONES AL INFONAVIT CORRESPONDIENTES AL AÑO DE 19**

DATOS DEL TRABAJADOR

1 No. PROG. ORG. DVO	2 REGISTRO FISCAL DE CONTRIBUYENTES DEL TRABAJADOR				3 NOMBRE DEL TRABAJADOR		4 NUMERO DE REGISTRO I.M.S.S.
	LETRAS	FECHA	HOMB. CLAVE	DV.	APELLIDO PATERNO, MATERNO Y NOMBRE(S) (SIN TITULOS DE CORTESIA O PROFESIONALES)		
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							

SE DECLARA BAJO PROTESTA DE DECIR
VERDAD QUE LOS DATOS PROPORCIONADOS
SE AJUSTAN A LAS DISPOSICIONES
LEGALES APLICABLES.

NOMBRE COMPLETO Y FIRMA DEL PROPRIETARIO O REPRESENTANTE LEGAL

TOTAL DE
TRABAJADORES



222
SUBSECRETARÍA DE SALUBRIDAD
DIRECCION GENERAL DE INSPECCION Y LICENCIAS SANITARIAS
SOLICITUD DE LICENCIA SANITARIA

DATOS DEL PROPIETARIO

NOMBRE (APELLIDO PATERNO, MATERNO Y NOMBRE)

LETRAS NUMEROS Homonimia
R. F. C.

DOMICILIO: CALLE, No. Y LETRA

COLONIA Z. P. CODIGO POSTAL

DELEGACION POLITICA O MUNICIPIO LOCALIDAD

ENTIDAD FEDERATIVA TELEFONO

PARA USO EXCLUSIVO DE LA S.S.A.

TIPO DE MOVIMIENTO No DE ENTRADA

A R

No. ANTERIOR

ESTABL. M C VENCIMIENTO
TRAMITE N E MES AÑO

PRESENTARSE A CONOCER EL RESULTADO DE SU TRAMITE EL DIA: DIA MES AÑO

DATOS DEL ESTABLECIMIENTO

NOMBRE

LETRAS NUMEROS Homonimia
R. F. C.

DOMICILIO: CALLE, NUMERO Y LETRA EXTERIOR E INTERIOR CLAVE

DELEGACION POLITICA O MUNICIPIO COLONIA CLAVE

ENTRE CALLE Y CALLE CLAVE

Z. P. CODIGO POSTAL LOCALIDAD TELEFONO

ENTIDAD FEDERATIVA DE A Y DE A Hrs. FECHA DE INICIO DE OPERACIONES DIA MES AÑO

HORARIO DE FUNCIONAMIENTO

ACTIVIDADES DEL ESTABLECIMIENTO

DOCUMENTOS ANEXOS

ALTA ANTE LA SHCP

LICENCIA SANITARIA

TARJETA PERFORADA

COPIA DEL TRAMITE ANTERIOR

OTROS

OTROS: _____

SELLO DE RECIBIDO

NOMBRE Y FIRMA DEL PROPIETARIO

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

FORMA I

DEPARTAMENTO DE AFILIACION

AVISO DE INSCRIPCION DE PATRON

NUMERO DE REGISTRO PATRONAL

NOMBRE DEL PATRON

(PARA SER ANOTADO POR EL IMSS)

APELLIDOS PATERNO, MATERNO Y NOMBRE, SI SE TRATA DE PERSONA FISICA, O RAZON SOCIAL, EN SU CASO

FECHA Y HORA DE RECEPCION DE ESTE AVISO EN EL INSTITUTO

UBICACION DEL CENTRO DE TRABAJO

CALLE NUMERO COLONIA

ZONA POSTAL TELEFONO

MUNICIPIO ENTIDAD

LUGAR Y FECHA

ACTIVIDAD O GIRO DE LA EMPRESA

(PARA SER UTILIZADO POR EL IMSS)

FECHA DE INICIACION DE LOS TRABAJOS

FIRMA DEL PATRON O DE SU REPRESENTANTE

DIA MES

AÑO

CRITICA

LOCALIZACION

CODIFICACION

PERFORACION

VERIFICACION



INSCRIPCION DE LAS EMPRESAS EN EL SEGURO DE RIESGOS DE TRABAJO

DIA	MES	AÑO

I.- DATOS GENERALES		REGISTRO(S) PATRONAL(ES)
NOMBRE O RAZON SOCIAL		
DOMICILIO		
<input type="checkbox"/> INICIAL	<input type="checkbox"/> FUSION	<input type="checkbox"/> RESTABLECIMIENTO
<input type="checkbox"/> CAMBIO DE ACTIVIDAD	<input type="checkbox"/> SUSTITUCION PATRONAL	

IMPORTANTE: SIRVASE LEER CUIDADOSAMENTE LAS INSTRUCCIONES DE LLENADO; EN CASO DE QUE LOS ESPACIOS MARCADOS NO SEAN SUFICIENTES, ANEXAR LA INFORMACION ADICIONAL EN HOJAS POR SEPARADO.

2.- ACTIVIDAD ECONOMICA Y GIRO					
<input type="checkbox"/> AGRICULTURA	<input type="checkbox"/> GANADERIA	<input type="checkbox"/> SILVICULTURA	<input type="checkbox"/> PESCA	<input type="checkbox"/> CAZA	
<input type="checkbox"/> INDS. EXTRACTIVAS	<input type="checkbox"/> INDS. TRANSFORMACION	<input type="checkbox"/> CONSTRUCCION	<input type="checkbox"/> COMERCIO	<input type="checkbox"/> SERVICIOS	
SPECIFICAR SU GIRO					

3.- MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES	
NOMBRE	NOMBRE

4.- MAQUINARIA Y EQUIPO				
NUMERO DE UNIDADES	NOMBRE	USO	CONSUMIBLE O ENERGIA	CAPACIDAD O POTENCIA

5.- PERSONAL			
NUMERO DE TRABAJADORES	OFICIO U OCUPACION	NUMERO DE TRABAJADORES	OFICIO U OCUPACION



Instituto Mexicano Del Seguro Social

TESORERIA GENERAL
AGENCIA ADMINISTRATIVA NUM. 1
SECCION DE ACLARACIONES
Y AJUSTES

SOLICITUD DE ELABORACION DE LIQUIDACION COMPLEMENTARIA PARA PAGO INMEDIATO.

No. DE REGISTRO PATRONAL _____

NOMBRE _____

DOMICILIO _____ TEL: _____

ACTIVIDAD _____

BIMESTRE _____

PRIMA _____

MOTIVO _____

NOMBRE DEL SOLICITANTE _____

CARACTER _____

ANALISIS: _____

La elaboración de la Liquidación solicitada, no exime al patrón de la obligación de aclaración de las liquidaciones que le fueran comunicadas por los mismos conceptos y que por sistema deberá elaborar el Instituto en su oportunidad, mismas que deberán aclararse en los términos del Artículo 17 del Reglamento de Pago de Cuotas y Contribuciones del Régimen del Seguro Social ya que de no hacerlo así, al vencimiento del plazo legal, se estará a lo dispuesto por el Artículo 135 de la Ley del Seguro Social.

Naucalpan de Juárez, Edo. de Méx., a ____ de _____ de 1977

FIRMA DEL PATRON O SU
REPRESENTANTE.



TESORERIA GENERAL

OBREROS PATRONALES DE TRABAJADORES ASALARIADOS PERMANENTES URBANOS Y DEL CAMPO REGIMEN DE CONTRIBUCION TRIPARTITA

LUGAR PARA MARCAR CON LA MAQUINA REGISTRADORA

DATOS DEL PATRON

a) NOMBRE _____
(Apellido paterno, materno y nombre, si se trata de persona física, denominación o razón social en su caso)

b) DOMICILIO _____
(Calle y Número) (Colonia) (Zona Postal) (Municipio y Entidad)

c) UBICACION DEL CENTRO DE TRABAJO _____
(Calle y Número) (Colonia) (Zona Postal) (Municipio y Entidad)

d) AGENCIA O DELEGACION _____

e) No. de Registro Patronal _____

f) Clase de Pago _____

g) Prima _____

PERIODO

MESES DE	BM	Año
y		
A esta cédula de liquidación se anexa(n) _____ hoja(s) Adicional(es)		

RESUMEN DE LA LIQUIDACION POR GRUPOS DE COTIZACION

GRUPO DE COTIZACION	NUMERO DE ASIGURADOS	SEGURO DE ENFERMEDADES Y MATERNIDAD			SEGURO DE INVALIDEZ, VEJEZ, CESANTIA EN EDAD AVANZADA Y MUERTE		
		Número de Semanas de Cotización	Cuota Semanal	IMPORTE	Número de Semanas de Cotización	Cuota Semanal	IMPORTE
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
K			14.56			9.70	
L			19.29			12.86	
M			24.82			16.58	
N			33.08			22.05	
O			41.34			27.58	
P			48.63			33.08	
R			63.36			42.27	
S			82.60			56.13	
T			107.49			71.87	
U			137.82			91.88	
			PERCENTAJES DEL % de APLICACION			PERCENTAJES DEL % de APLICACION	
W			7.876 %			8.25 %	
SUMA \$				SUMA \$			

RESUMEN DE LA LIQUIDACION POR SEGUROS (9)

ENFERMEDADES Y MATERNIDAD

\$ _____

INVALIDEZ, VEJEZ, CESANTIA EN EDAD AVANZADA Y MUERTE

\$ _____

MESES DE TRABAJO

\$ _____

GUARDERIAS PARA HIJOS DE ASEGURADAS

\$ _____

TOTAL

\$ _____

Declaro que los datos contenidos en esta Cédula se ajustan en cada caso a lo establecido en la Ley del Seguro Social y sus Reglamentos y demás disposiciones conexas.

FIRMA DEL PATRON Y SELLO DE LA EMPRESA

LUGAR PARA SELLO DEL BANCO RECAUDADOR

IMPORTE DE LOS SALARIOS POR CUOTA DIARIA PAGADOS EN EL BIMESTRE PARA EFECTOS DEL CALCULO DEL IMPORTE DEL SEGURO DE GUARDERIAS PARA HIJOS DE ASEGURADAS \$ _____

1o. LA PRIMA DEL 1% QUE ESTABLECE EL ART. 101 DE LA LEY, SE APLICARA A LA CANTIDAD QUE POR SALARIO PAGUEN A TODOS SUS TRABAJADORES EN EFECTIVO POR CUOTA DIARIA, CON UN LIMITE SUPERIOR DE DIEZ VECES EL SALARIO MINIMO GENERAL VIGENTE EN EL DISTRITO FEDERAL. 2o. ESTE DOCUMENTO SOLO COMPROBUE PAGO DE CUOTAS DEL BIMESTRE A QUE SE REFIERE. SU IMPORTE SE DECIDE A RESERVA DE LOS RESULTADOS DE LA REVISION QUE REALIZARA EL INSTITUTO EN LOS TERMINOS DE LA LEY Y SUS REGLAMENTOS. 3o. LOS DATOS CONTENIDOS EN LAS COLUMNAS 16 A 19 (ALTAS, BAJAS, REINGRESOS Y MOD. DE SALARIO) DE ESTA LIQUIDACION SOLO SERAN CONSIDERADAS PARA EFECTOS DE ACLARACION EN EL PAGO Y POR LO TANTO NO LIBERAN AL PATRON DE PRESENTAR LOS AVISOS DE AFILIACION EN LOS FORMULARIOS PREVISTOS Y EN LOS PLAZOS Y TERMINOS SEÑALADOS EN EL REGLAMENTO DE AFILIACION.

AVISOS ORIGINALES

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

FORMA No. 2-A

DEPARTAMENTO DE AFILIACION

AVISO DE INSCRIPCION DEL
TRABAJADOR

1.- NUMERO DE REGISTRO PATRONAL

2.- NUMERO DE AFILIACION DEL TRABAJADOR

3.- NOMBRE COMPLETO DEL TRABAJADOR

APELLIDO PATERNO

APELLIDO MATERNO

NOMBRE(S)

4.- NOMBRE DEL PATRON O RAZON SOCIAL

9.- SALARIO BASE DE COTIZACION

CUOTA DIARIA

0 _____

SALARIO DIARIO INTEGRADO

(En los términos Art. 32 de la Ley)

0 _____

GRUPO DE COTIZACION

NOTA: En los términos del Artículo 32 de la Ley: "el salario base de cotización se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, y las gratificaciones, percepciones, alimentación, habitación, primos, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por sus servicios; no se tomarán en cuenta, desde su naturaleza, los siguientes conceptos: a). Los instrumentos de trabajo, tales como herramientas, ropa y otros similares; b). El ahorro cuando se integra por un depósito de cantidad semestral o mensual igual del trabajador y de la empresa; y las cantidades otorgadas por el patrón para fines sociales o sindicales; c). Las aportaciones al Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores y las participaciones en las utilidades de las empresas; d). La alimentación y la habitación cuando no se proporcionan gratuitamente al trabajador, así como las despesas; e). Las primas por salubridad; y f). Los pagos por tiempo extraordinario, salvo cuando este tipo de servicios esté prestado en forma de tiempo fijo".

5.- UBICACION DEL CENTRO DE TRABAJO

CALLE No. COLONIA Z.P.

MUNICIPIO

ENTIDAD

6.- OCUPACION ESPECIFICA DEL TRABAJADOR

7.- FECHA DE INGRESO AL TRABAJO

DIA

MES

AÑO

8.- FIRMA DEL PATRON O DE SU REPRESENTANTE

10.- FIRMA DEL TRABAJADOR

11.- FECHA Y HORA DE RECEPCION DE ESTE AVISO EN EL INSTITUTO.

AVISOS ORIGINALES

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
DEPARTAMENTO DE AFILIACION-

FORMA No. 4 - A

AVISO DE BAJA DEL ASEGURADO

1.- NUMERO DE REGISTRO PATRONAL

2.- NUMERO DE AFILIACION DEL ASEGURADO

3.- NOMBRE COMPLETO DEL ASEGURADO

APPELLIDO PATERNO

APPELLIDO MATERNO

NOMBRE(S)

4.- NOMBRE DEL PATRON O RAZON SOCIAL

5.- UBICACION DEL CENTRO DE TRABAJO

CALLE Y NUMERO

COLONIA

MUNICIPIO

ENTIDAD

6.- FECHA DE BAJA

7.- CAUSA DE LA BAJA

DIA

MES

AÑO

9.- FECHA Y HORA DE RECEPCION
DE ESTE AVISO EN EL INSTITUTO

8.- FIRMA DEL PATRON O DE SU REPRESENTANTE LEGAL



SECRETARIA GENERAL DE PROTECCION Y VIALIDAD
DIR. GRAL. DE OPERACIONES/DIR. SIN. Y RESCATE
DEPARTAMENTO DE PREVENCION DE SINIESTROS

SOLICITUD DE VISTO BUENO DE PREVENCION DE INCENDIOS

Vo. Bo. NUEVO

REVALIDACION

CAMBIO DE USO

NUMERO DE EXPEDIENTE _____

UBICACION DEL GIRO

CALLE _____ No. OFICIAL _____ TEL. _____
COLONIA _____ DELEGACION _____ C.P. _____
UBICADO ENTRE LAS CALLES _____

DATOS DEL GIRO

NOMBRE O RAZON SOCIAL _____
 citar el nombre del propietario si no tiene razón social

RESPONSABLE _____

CLASE DE GIRO _____ uso del establecimiento _____ MATERIALES QUE SE MANEJAN _____

AREA CONSTRUIDA DEL GIRO EN METROS CUADRADOS _____ cantidad _____ EN _____ cantidad _____ NIVELES O PISOS
DETALLAR SUPERFICIE CONSTRUIDA EN METROS CUADRADOS POR CADA UNO DE LOS NIVELES :

METROS CUADRADOS NO CONSTRUIDOS OCUPADOS POR EL GIRO _____

CUENTA CON ESTACIONAMIENTO _____ si o no _____ CANTIDAD DE VEHICULOS _____

USO DE LOS EDIFICIOS COLINDANTES

AL NORTE _____
AL SUR _____
AL ESTE _____
AL OESTE _____

HORARIO DE TRABAJO

DE LAS _____ A LAS _____ HRS.
DIA (S) DE DESCANSO EN LA SEMANA _____

RESPONSABLE

FIRMA

PARA USO INTERNO

INSPECCION CLASE _____

MEXICO, D.F. A _____ DE _____ DE 19 _____

NOTA: DIBUJESE UN CROQUIS DE LOCALIZACION AL REVERSO DE LA COPA.

ESTA SOLICITUD NO FUNCIONA COMO VISTO BUENO

A LA CAMARA NACIONAL DE COMERCIO DE LA CIUDAD DE MEXICO

Paseo de la Reforma No. 42

En cumplimiento a lo dispuesto por el Artículo 5o. de la Ley de Cámaras de Comercio e Industria vigente, solicito(amos) la inscripción en el REGISTRO ESPECIAL DE COMERCIO de esta H. Cámara, y declaro(amos) bajo protesta de decir verdad, que los datos asentados a continuación son correctos.

		Año:	No. de Credencial:
Nombre del propietario o razón social:		Nacionalidad:	
Dirección:	USO INTERNO	Zona Postal:	
Giro Comercial: (favor de anotar en primer lugar el más importante)		Clave de giro:	
		Clave de cuota:	
Activo del negocio: (de acuerdo con su último balance anual) Número y letra		Importe de la cuota anual:	
Fecha de iniciación de operaciones:			
No. Empadronamiento Ingresos Mercantiles:		No. Registro Federal de Causantes:	
DATOS QUE DEBEN LLENAR LAS SOCIEDADES			
Fecha de la escritura social:			
Número y nombre del Notario:			
Duración de la Sociedad:			
Fecha de inscripción en el Registro Público de Comercio:			
Nombres de los Consejeros en sociedades por acciones o de los socios en sociedades de personas:		Nacionalidad de los Consejeros o de los socios:	
Nombre de los comisarios:		Nacionalidad de los Comisarios:	
Fecha de la solicitud.	Firma del solicitante.	Vo. Bo. del Depto. de Registro.	

La obtención de información respecto a los aspectos técnicos, se manejó a través de entrevistas con empresarios de negociaciones similares a lo propuesto por nuestro objetivo básico. Las fuentes proveedoras posibles del producto, son de naturaleza extranjera, así como los manuales o instructivos de operación, por lo cual se detectó que se requerirá de personal altamente capacitado, en aspectos técnicos de electrónica y computación, así como de personal administrativo y contable, el mobiliario y equipo de trabajo y transporte, será de naturaleza nacional; en base a todos estos datos, se elaboró una lista de proveedores, una lista de características que deberá de cubrir el personal que se habrá de reclutar, una lista del mobiliario y equipo que se consideraremos, así como de un sistema previo de trabajo, el cual se considera el adecuado para el desempeño de nuestra actividad. Ver pág. 237

LISTA DE
PROVEEDORES

- MICROS SYSTEMS INC.
SAN DIEGO, CALIFORNIA, U.S.A.

- VICTOR 9000
MEXICO, D. F.

- HASAR AMERICA
SAN DIEGO, CALIFORNIA, U.S.A.

- CIA SYSTEMS INCORPORATION
IRVINE, CALIFORNIA, U.S.A.

- CIA. ITOH ELECTRONICS, LTD.
LOS ANGELES, CALIFORNIA, U.S.A.

- ALBERTNATE CHANNEL MARKETING, INC.
SAN JOSE, CALIFORNIA, U.S.A.

**LISTA DE
MOBILIARIO Y EQUIPO DE TRABAJO Y TRANSPORTE**

- ESCRITORIOS
- SILLAS
- LIBNEROS
- ARCHIVEROS
- MESAS DE JUNTA
- SILLONES
- MESAS PARA EXHIBICION
- ESTANTES
- MAQUINAS DE ESCRIBIR
- CALCULADORAS
- FOTOCOPIADORA
- CONMUTADOR
- EQUIPO PARA MANTENIMIENTO Y CONSERVACION DE APARATOS ELECTRONICOS
- CAMIONETA "COMBI"

**LISTA DE
CARACTERISTICAS DEL PERSONAL**

- 1.- AREA DE RECEPCION
 - a).- Sexo femenino trato amable, buena presentación, mayores de 18 años, con iniciativa.
 - b).- Experiencia en archivo, taquigrafía, mecanografía, manejo de conmutador, mínimo 1 año.
- 2.- AREA DE ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS
 - a).- Ambos sexos, trato amable, buena presentación, mayores de 25 años, con iniciativa.
 - b).- Experiencia en nóminas, I.M.S.S., INFONAVIT, FONACOT, archivo, crédito y cobranzas, mínimo 2 años.
- 3.- AREA DE ACTIVIDADES CONTABLES
 - a).- Ambos sexos, buena presentación, mayores de 25 años, con inciativa.
 - b).- Experiencia en contabilidad general, costos y control de almacenes, mínimo 3 años.
- 4.- AREA DE SERVICIO Y REPARACION
 - a).- Ambos sexos, buena presentación, mayores de 25 años, con inciativa.

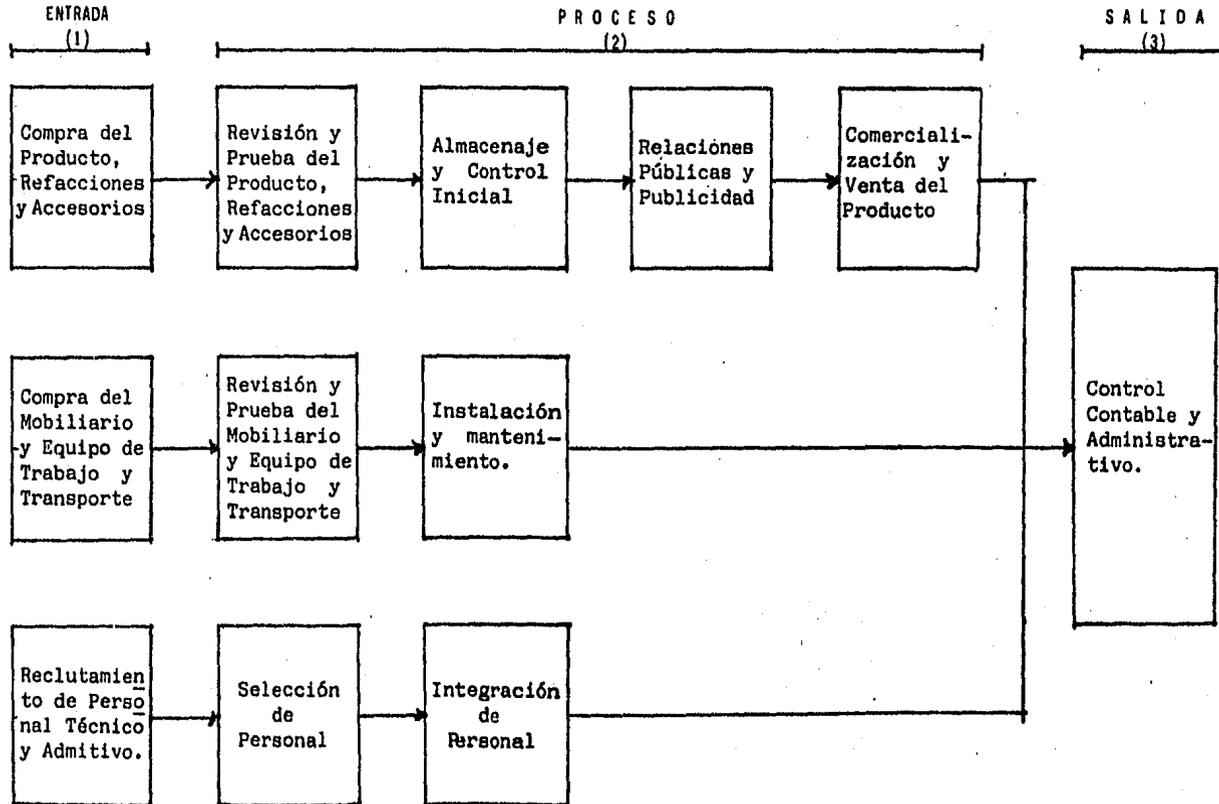
b).- Experiencia en mantenimiento y reparación de máquinas y circuitos electrónicos, en programación y computación, conocimientos generales de ingeniería en electrónica, mínimo 3 años.

5.- AREA DE COMERCIALIZACION Y VENTAS

a).- Ambos sexos, buena presentación, trato amable, facilidad de palabra, mayores de 25 años, con iniciativa.

b).- Experiencia en el área y en el ramo electrónico, mínimo 4 años.

SISTEMA PREVIO DE TRABAJO



En el aspecto del financiamiento se obtuvo información por medio de entrevistas, con lo cual se pudo definir que las fuentes más usuales de financiamiento para las empresas, en México, son las que provienen de proveedores, banca nacional y retención de utilidades para reinversión. Para que se tuviese presente esta información previa se elaboró lo siguiente:

- 1.- Proveedores.- Esta fuente es la más común y la que más frecuentemente se utiliza en el medio empresarial de México, la cual se genera o inicia, mediante la adquisición o compra de bienes y servicios que las empresas utilizan en su operación a corto y largo plazo.
- 2.- Banca Nacional.- Las empresas dependen de ella para disfrutar de una amplia gama de servicios, lo que representa la fuente de crédito dominante que se negocia a corto plazo.
Algunos de los servicios que ofrece actualmente son:
 - a).- Financiamientos a Corto Plazo (para apoyar el capital de trabajo).
 - b).- Préstamos directos sin garantía, son concedidos a un plazo no mayor de 180 días, pueden renovarse a su vencimiento por otros 180 días, con cargo adicional por comisión.
 - c).- Préstamos directos con garantía, tiene las mismas características que el anterior, con excepción de que se dan en garantía bienes que son propiedad de la empresa, el monto del préstamo no puede ser mayor del 70% del valor de la garantía otorgada.
 - d).- Descuento de documentos, los documentos recibidos de clientes pendientes de cobro pueden ser financiados mediante la entrega de los mismos a la banca, los descuentos de documentos, generalmente no exceden de 180 días.
 - e).- Financiamientos a mediano plazo (para la adquisición de inventarios, maquinaria y equipo).
 - f).- Préstamos de habilitación o avfo, se otorga generalmente a un término de 2 a 3 años, la liquidación se efectúa por medio de amortizaciones mensuales, trimestrales, semestrales o anuales.
 - g).- Préstamos refaccionarios, se otorga a un término de 5 años, -

la forma de pago es semejante al anterior.

- h).- Entre estos dos tipos de plazo se contempla.
- i).- El fondo para el desarrollo comercial, es un fideicomiso el cual, ofrece créditos, los cuales pueden ser créditos simples a 6 meses, créditos prendarios a 6 meses, créditos de habilitación o avío a 3 meses, crédito refaccionario a 5 años.
- j).- Financiamiento a largo plazo, este tipo de financiamiento es muy escaso en México, existen los que son de préstamos hipotecarios con garantía de inmuebles a un plazo de 10 a 15 años.

P L A N E A C I O N

Una vez determinadas las alternativas que se habrán de seguir, y las consideraciones que se han de tomar en cuenta al llevar a cabo el proyecto, se procedió a determinar las políticas que regirán a los miembros de la empresa, para ello se determinarán políticas tanto generales (concernientes a todos los miembros de la empresa), como particulares (concernientes a cada departamento).

Al mismo tiempo se realizarán procedimientos y programas de actividades a realizar en aquellos departamentos que así lo requieran, con el fin de facilitar el logro del objetivo deseado para cada actividad.

Para la determinación de los presupuestos, se realizarán varios estudios, los cuales dieron la pauta para poder llevar a cabo -- con mayor exactitud los resultados esperados, además de realizar un estudio de mercados (visto en el tema II) para ser lo más realista posible.

Hacemos notar que en las siguientes páginas presentamos, lo mencionado en las anteriores líneas, en cuanto a la actividad de -- adquisición de Bienes del Servicio, por el Depto. de Compras.

MANUAL DE POLITICAS

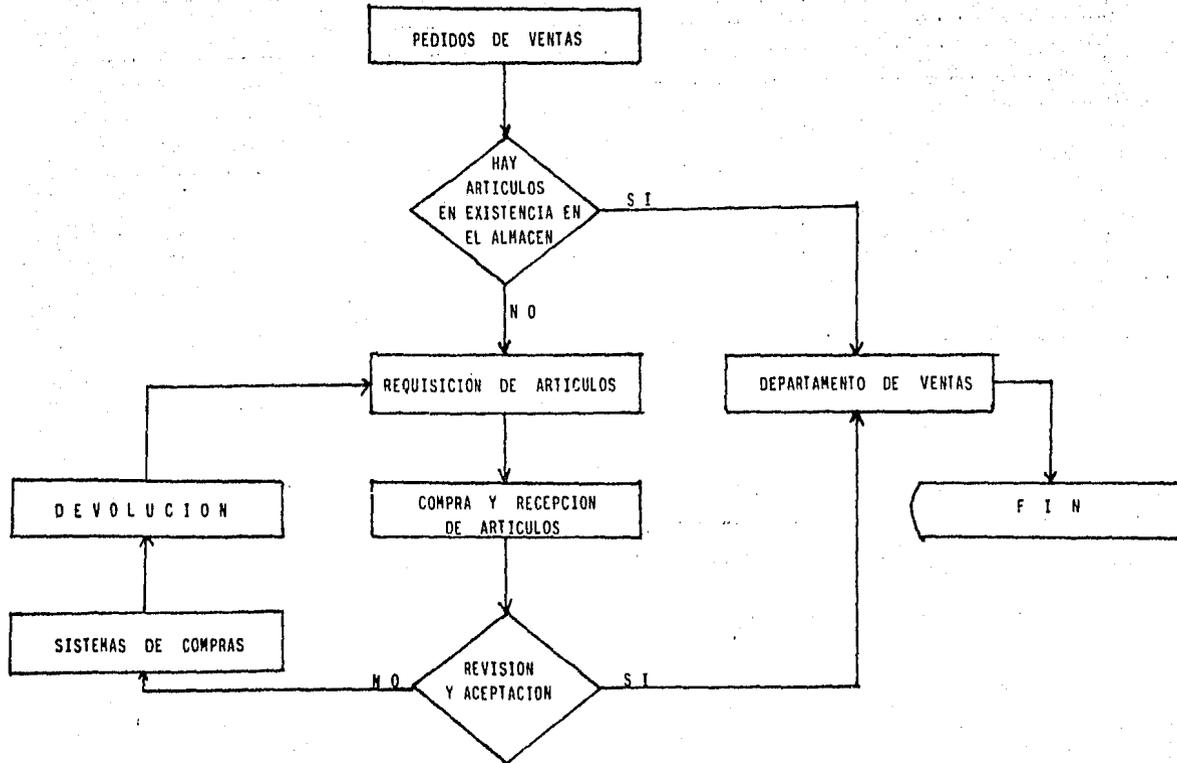
Políticas de adquisición de bienes de servicio.

El Objetivo del presente manual, es el de proveer a la empresa de elementos para facilitar la adquisición de bienes de servicio, su obtención, su crédito, etc.

Responsable: JEFE DE COMPRAS

- 1.- Todas las compras deberán realizarse bajo pedidos de ventas, debiendo contar exclusivamente con tres artículos para exposición, - los que permanecerán siempre y 5 artículos que se guardarán en el almacén como inventario.
- 2.- El jefe de compras controlará que todas las compras sean a crédito de 30, 60 y 90 días.
- 3.- Vigilará que las unidades solicitadas lleguen en el tiempo convenido, el cual no deberá de exceder de 30 días después de realizado - el pedido.
- 4.- El jefe del almacén realizará una revisión completa de los artículos que se requirieron.
- 5.- No se realizarán pedidos de compra si no se requieren más de 5 artículos, ya que en caso contrario se tomarán del almacén.
- 6.- Mantener en existencia dentro del almacén 5 artículos.

PROCEDIMIENTO DE COMPRAS



GRAFICA DE GANTT PARA PROGRAMAR LA ADQUISICION DE BIENES DE SERVICIO

Empresa TECMOD, S.A. Area COMPRAS HOJA 1 /DE/ 1

Fechas estimadas del DE _____ al DE _____ Fechas reales del DE _____ al DE _____

DESCRIPCION DEL TRABAJO	D I A S	CONTROL DIARIO																								DIAS				
		AL		AL		AL		AL		AL		AL		AL		ESTIM.	REAL													
		I	M	J	V	I	M	J	V	I	M	J	V	I	M	J	V	I	M	J	V	I	M	J	V					
ADQUISICION DE BIENES DE SERV.																										1				
PEDIDO DE VENTAS	E R	X																								1				
REQUISICION DE COMPRA	E R		X																							1				
COMPRAS	E R		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	20					
RECEPCION DE ART. TERM.	E R																							X	1					
REVISION DE ART. TERM.	E R																							X	X	2				
PROCESO DE PREP. DEL A. T.	E R																							X	X	X	X	X	5	
ENTREGA A,DEPTO. DE VENTAS	E R																									X	1			
	E R																													
OBSERVACIONES																											31			

ELABORACION DE PRESUPUESTOSInforme de Costos y Gastos a la fecha de
Elaboración de Presupuesto

PRESUPUESTO DE COMPRAS

(miles de pesos)

	1 ART.	5 ART. (1)	5 ART. (2)	%
Costo de los artículos	1,500	7,500	10,000	79.97
Gastos de Viaje (*)				
Gastos de Transportación	80	80	107	0.85
Gastos de Hospedaje	60	60	80	0.64
Gastos de alimentación	<u>60</u>	<u>60</u>	<u>80</u>	<u>0.64</u>
Total	2,200	7,700	10,267	82.10
Sueldo (3 días)	15	15	1,705	13.63
Gastos de Trámites de Imp. y Aduanas x Art.	30	150	200	1.60
Gastos Administrativos y Otros x Art. (Almacenamiento, fletes, pape- lería, Luz, etc.)	50	250	333	2.67
Total	<u>2,295</u>	<u>8,115</u>	<u>12,505</u>	<u>100.00</u>

(*) Se hace un viaje al mes, su duración será de tres días para una persona.

(1) Presupuesto con costos y gastos a un mes y de cinco artículos.

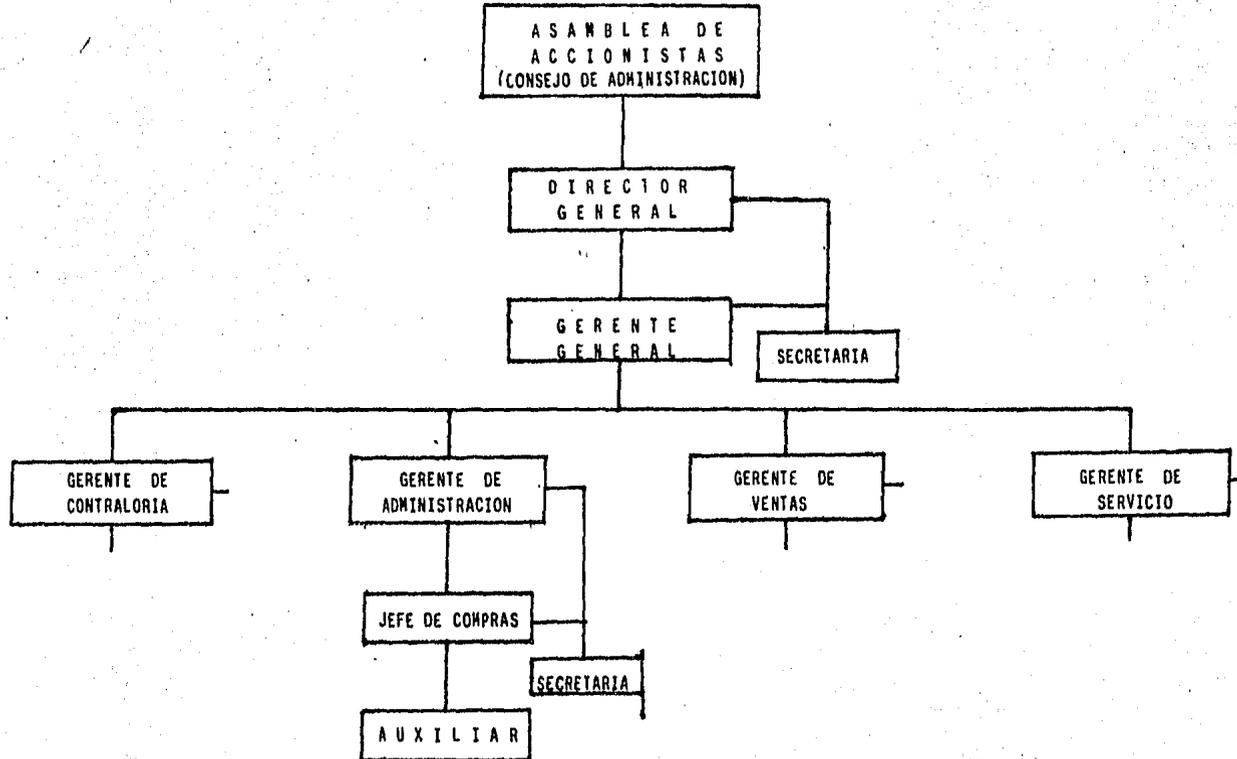
(2) A los precios para concepto de los costos y gastos a la fecha de elaboración del presupuesto, se incrementaron en un 33.34 %, --- excepto sueldos que se mantienen fijos.

ORGANIZACION

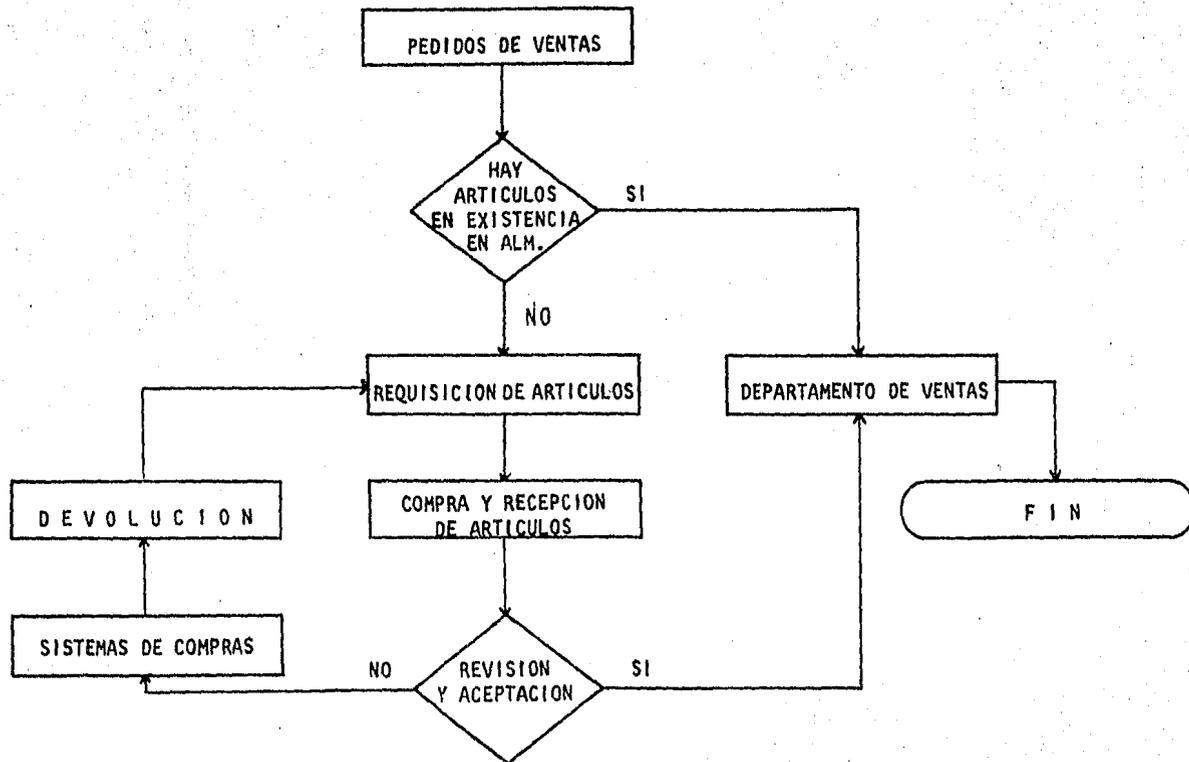
En esta fase se elaboró el plan general de organización de -- las áreas que integrarán la empresa que supuestamente se esta creando, tomando en cuenta para esto las características de - las actividades a realizar dentro de dichas áreas, determinán dose con lo anterior sus objetivos, permitiendo con esto ---- definir la división y especialización del trabajo, así como - la estructura y departamentalización expuesta mediante un --- organigrama que a su vez facilitó poder determinar las necesa rias y convenientes líneas de autoridad y responsabilidad de cada integrante de la empresa, procurando obtener con todo lo anterior una dinamica organizacional, funcional y práctica.

ORGANIGRAMA

TEC. MOD. S. A.



PROCEDIMIENTO DE COMPRAS



TECMOD, S.A.

FECHA DE CONSTITUCION: _____ / _____ / 19XX

CAPITAL SOCIAL INICIAL: \$ _____

ACTIVIDAD: Compra-venta de máquinas registradoras programables para hoteles, restaurantes y para el sector gobierno.

TIPO DE ORGANIZACION: Formal Funcional

CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA:

a).- Oficinas Administrativas en México.

b).- Río Pánuco No. Col. Cuauhtemoc.

No existen problemas de mercado, ya que tanto su importación como su venta, así como su precio, no se rigen por condiciones de mercado.

JERARQUIAS: CONSEJO DE ADMINISTRACION:

- 1.- Establecimiento de objetivos.
- 2.- Responsabilidad total ante los accionistas.

GERENTE GENERAL:

- 1.- Dirige la empresa para lograr objetivos.
- 2.- Responsable ante el Consejo de Administración.

GERENTE ADMINISTRATIVO; cuadro ocupacional:

Descripción General:

- 1.- Función Principal; planear, organizar, dirigir y controlar las funciones administrativas de la empresa.
- 2.- Deberes y responsabilidades:
 - Recibir instrucciones del gerente general.
 - Nombrar a sus colaboradores.
 - Coordinar las actividades de los jefes de línea.
 - Dar información al consejo de administración y al gerente general.
 - Controlar las políticas, objetivos y procedimientos de su área.
 - Desarrollar y administrar el plan de organización que le corresponde, lo adecua para la realización de las funciones propuestas, etc.

JEFE DE COMPRAS

DESCRIPCION GENERICA:

- 1.- Realizar compras de material, equipo y refacciones para la empresa, selecciona las fuentes de abastecimiento de las refacciones, mantiene el registro de proveedores y de posibles proveedores.
- 2.- Mantener relaciones con los agentes aduanales y atender la correspondencia con los proveedores nacionales y extranjeros.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

- 1.- Realizar compras de material, equipo y refacciones para la empresa de acuerdo con las requisiciones que recibe de parte del departamento de ventas.
- 2.- Solucionar cotizaciones, las cuales somete a la aprobación del jefe administrativo al proveedor que ofrece mejor servicio y precios.
- 3.- Mantener un registro por medio de tarjetas, de artículos y proveedores en las que anota:
 - a).- Nombre del proveedor
 - b).- Cotización del artículo
 - c).- Codificación del almacén
- 4.- Revizar facturas, cuidando que tengan los precios convenidos.
- 5.- Consultar catálogos cuando se trate de materiales especiales.

I N T E G R A C I O N .

En lo referente a la integración de los recursos humanos, se procedió a desarrollar la aplicación de los elementos que intervienen en esta fase del proceso administrativo, iniciando con la requisición del --- puesto de Jefe de Compras, en la cual se especifican los aspectos generales, la descripción y el perfil del puesto, así como los requerimientos, habilidades y actitudes necesarias para el mismo, se detalla la fuente de reclutamiento del personal; la forma de seleccionar a -- los candidatos y de contratar a los más aptos, se procedió a elaborar un manual de bienvenida cumpliéndose así, con la parte de la Inducción y finalmente se determinó un programa de entrenamiento, aplicable --- al mencionado puesto.

"TECMOD S. A."

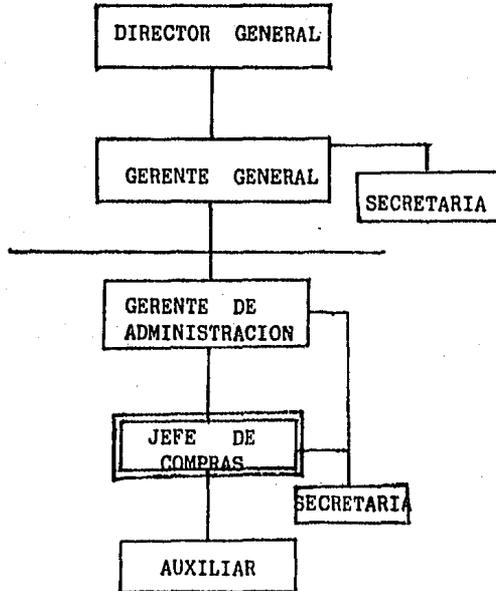
I.- REQUISICION DE PUESTO

"TECMOD, S.A.", solicita se cubra el puesto: Jefe de Compras, para ser cubierto el día de de 19XX por tiempo indefinido de ser posible, o en su defecto por tres meses, turno que se requiere trabajar diurno con una jornada de trabajo de 8 horas, el salario a pagarsele será de \$ " X " .

1.- GENERALES: FECHA " X "

1.1.- Denominación del puesto; Jefe de compras

1.2.- Localización del puesto :



1.3.- Jefe inmediato superior; Nombre; Alejandro Mondragón M.
Puesto; Gerente General.

1.4.- Jornada de trabajo; De 9:00 a 13:00 hrs. y de 15:00 a 19:00 Hrs., Horario para tomar alimentos de 13:00 a 15:00 hrs.

2.- DESCRIPCION DEL PUESTO

- 2.1.- Denominación en TEC MOD, S.A.: Jefe de Compras
- 2.2.- Función Genérica: Realiza compras de material, equipo -- y refacciones para la empresa, selecciona las fuentes de abastecimiento de las refacciones, mantiene el registro de proveedores y de posibles proveedores, mantiene relaciones con los agentes aduanales y atiende la correspondencia con los proveedores nacionales y extranjeros.
- 2.3.- Funciones específicas:
- a).- Realiza compras de material, equipo y refacciones para la empresa de acuerdo con las requisiciones -- que recibe de parte del departamento de ventas.
 - b).- Solicita cotizaciones, las cuales somete a la aprobación del gerente administrativo, del proveedor - que ofrece mejor servicio y precios.
 - c).- Mantiene un registro por medio de tarjetas de los - artículos y proveedores en las que anota:
 - Nombre del proveedor.
 - Cotización del artículo.
 - Codificación del almacén.
 - d).- Revisa facturas, cuidando que tenga los precios con venidos.
 - e).- Consulta catálogos cuando se trate de materiales es peciales.
 - f).- Recibe y revisa los artículos adquiridos.
 - g).- Devuelve artículos defectuosos.

3.- REQUERIMIENTOS

3.1.- Escolaridad

- a).- Primaria
- b).- Secundaria
- c).- Bachillerato
- d).- Carrera Técnica o Comercial (Especificar) _____
- e).- Profesional (Especificar) Ing. Mecánica y Eléctrica,
Lic. Administración, Lic. Contaduría.
- f).- Posgrado (Especificar) _____

3.2.- Conocimientos especiales necesarios (Especificar);

En compras de productos electrónicos
En Informática
En sistemas de inventarios y costos.

3.3.- Idiomas: Ingles y Frances

3.4.- Experiencia

Necesaria x Deseable _____ No Necesaria _____
Especificar; 2 a 3 años.

3.5.- Capacitación requerida; (marcar solo un concepto)

_____ Menos de un mes
 X Más de uno; pero menos de tres meses
_____ Tres meses; pero menos de seis
_____ Más de seis meses
Especificar; Inducción, adiestramiento al puesto de trabajo .

4.- HABILIDADES

- X Se requiere habilidad para interpretar las órdenes recibidas y ejecutarlas adecuadamente, en condiciones normales de trabajo.
- X Se requiere habilidad para resolver algunos problemas sencillos que se presenten en el trabajo.
- X Se requiere habilidad e iniciativa para resolver - problemas que se presenten eventualmente en el trabajo.
- X Se requiere habilidad e iniciativa para resolver - problemas difíciles que se presentan constantemente en el trabajo.
- X Se requiere una atención constante, intensa y sostenida, por la delicadeza de los asuntos que se --

controlan en el puesto y el peligro que existe de cometer errores de trascendencia.

5.- ACTITUDES

- a.- Responsabilidad y eficiencia en el trabajo.
- b.- Buena disposición para el trabajo en equipo.
- c.- Responsabilidad en la dirección de personas.
- d.- Equidad y amabilidad en el trato de subordinados.
- e.- Trato amable y habilidad para relacionarse.
- f.- Deseos de superación personal.
- g.- Facilidad de expresión verbal.

6.- PERFIL DEL PUESTO

Edad 30 a 40 años Sexo M X F No importa sexo _____
Estado civil (especificar); casado _____ Soltero X No --
importa el estado civil _____

Revisó: Nombre Alejandro Mondragón M. Puesto Gerente General.

Aprobó: Nombre Miguel A. Ramírez Lima Puesto Comite Directivo

II.- RECLUTAMIENTO

Se llevó a cabo en base a la requisición de la empresa; dando-se difusión a través de agencias de colocación, medios publicitarios y bolsas de trabajo.

1.- Se aplicó la Solicitud de Empleo (ver pág.260)

III.- SELECCION DE PERSONAL

Se llevó a cabo la entrevista inicial con los candidatos que registraron su solicitud; descontando los candidatos que manifestaron no reunir los requisitos del puesto.

A los candidatos que reunieron los requisitos del puesto se les comunicó personalmente sobre la naturaleza del trabajo, horario, remuneración y prestaciones a fin de que decidieran

si les interesaba seguir adelante con el proceso; en su caso - se procedió a explorar las siguientes áreas:

- 1.- Historia laboral.
- 2.- Historia educativa.
- 3.- Historia personal.
- 4.- Pruebas psicológicas (ver pag.261 a 275)
- 5.- Estudio socioeconómico; y
- 6.- Exámen médico.

IV.- DECISION FINAL (CONTRATACION)

Con la información que obtuvimos en el proceso de selección, - se realizó una evaluación comparativa entre los requerimientos del puesto y los candidatos afines, el resultado se presentó - al Gerente General de "TECMOD, S.A.", para su consideración y decisión final de contratar al candidato idóneo.

Una vez tomada la decisión se procedió a celebrar el contrato de trabajo (ver pag.278) "B"

V.- INDUCCION

Para cubrir la etapa de la inducción del nuevo miembro en la - empresa, se procedió a darle orientación e información median- te el siguiente manual de bienvenida: (información dada por el Gerente General).

TECMOD, S.A.

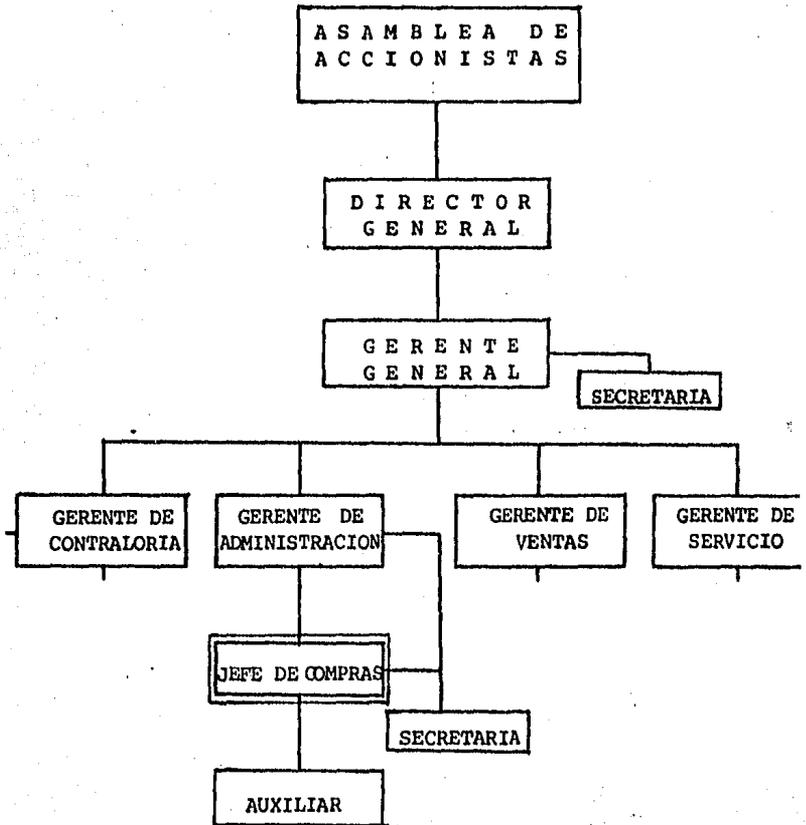
Antecedentes: Fecha de Constitución _____ / _____ / 19XX

Objetivo de la Empresa: Compra-venta de máquinas registrado- ras programables para hoteles, restaurantes y - sector gobierno.

Características de la empresa: Oficinas Administrativas en -- México; Río Pánuco No. Col. Cuauhtemoc.

Estructura de la empresa:

ORGANIGRAMA



Política de personal:

- a).- Horario de labores: El horario de labores en la empresa es de 9:00 a 13:00 Hrs. y de 15:00 a 19:00 Hrs.
- b).- Tiempo disponible para comer: 2 horas de 13:00 a 15:00 Hrs.
- c).- Los días de pago son quincenales (día 1º y 15 de cada mes).
- d).- Las faltas no justificadas ocasionan descuentos.
- e).- En caso de ausencia, avisar al jefe inmediato, de preferencia con anticipación; se avisará telefónicamente antes de las 10:00 A.M., para que no se cause falta injustificada.
- f).- Se prohíbe estrictamente que se infieran bebidas intoxi---

cantes en la empresa; así como llegar en estado de ebriedad a la misma; así mismo se hará acreedor a la cancelación del contrato aquellos que incurran en juegos de azar, robos y riñas en la empresa.

Una vez proporcionada la información anterior, se procedió a realizar una visita por las instalaciones físicas de la empresa.

Se realizó la presentación del nuevo Gerente de Compras con el Gerente de Ventas, Gerente Administrativo, Gerente de Servicio y personal que dependerá del nuevo miembro.

VI.- ENTRENAMIENTO

El entrenamiento al puesto de trabajo se llevó a cabo con el programa que a continuación se detalla:

TEC MOD, S. A.

PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO

Dirigido: Gerente de Compras

Tipo de Entrenamiento: Adiestramiento al puesto de trabajo.

- 1.- Nombre del curso.- Descripción del puesto: Jefe de compras.
- 2.- Objetivo.- El nuevo empleado identificará los puntos importantes del funcionamiento del puesto.
- 3.- Actividades.-
 - a) El instructor (Gerente General), explicará y demostrará las funciones del puesto en cuestión (referente a: compras, fuentes de abastecimiento, registro de proveedores, etc.).
 - b) El entrenado ejecutará las funciones que se le enseñen corrigiendo en caso necesario.
- 4.- Técnica a utilizar.-
 - a) Lectura
 - b) Análisis de casos
 - c) Conferencias
- 5.- Material didáctico.-
 - a).- Pizarrón

b).- Rotafolio

c).- Proyector de acetatos

5.- Duración.- 45 días.

Seguimiento del presente programa:

1.- Control de Inventarios.

2.- Implantación de sistemas de compras.

3.- Relaciones Públicas.



CITUD DE EMPLEO

CCIONES:

TAN AMABLE DE LLENAR ESTA SOLICITUD DE SU PUÑO Y LETRA.

ERE UD. QUE CUANTO MAS SEPAMOS ACERCA DE SUS INTERESES Y HABILIDADES, MEJOR PODREMOS PARLO Y AYUDARIO COLOCANDOLO EN UN PUESTO DONDE SE ENCUENTRE MAS A GUSTO.

DATOS PERSONALES

NOMBRE		FECHA	
PUESTO DESEADO		X	
APPELLIDO PATERNO	APPELLIDO MATERNO	PUESTO DESEADO	
GUSTAVO	GARCIA	JEFE de COMPRAS	
FECHA		SUELDO MENSUAL DESEADO	
13-ABRIL-1950		\$150,000.00	
EDAD		35 años	
ESTATURA		PESO	
1.70		65 Kg.	
TIENE LICENCIA DE MANEJO		CLASE Y NUMERO DE LA LICENCIA	
X SI O NO		B A 26 666 862	
PERSONAS QUE DEPENDEN DE UD.		HIJOS OTROS	
1			

DATOS FAMILIARES

NOMBRE	DOMICILIO	OCCUPACION
José García	MATIAS ROMERO 75 AZCO	COMERCIANTE
ELISA CARDONE	✓ ✓ ✓ ✓	HOGAR
ERIKA SÁNCHEZ	CALLE 13 # 70 COL AZCO.	PROFESORA.

EDAD Y EDAD DE LOS HIJOS

GUSTAVO GARCIA SANCHEZ

EDUCACION

NOMBRE DE LA ESCUELA	DOMICILIO	FECHAS		AÑOS	TITULO RECIBIDO
		DE	A		
Sanito JUANES	AU AZCO. No. 230	1963	1969	6	certificado
MARIA John F. Kennedy	Ebano y FRANCITA AZCO	1969	1972	3	✓
WILFRIDO MASSIU VOCACIONAL	Unidad Suinto TOMAS	1972	1975	3	✓
UNIVERSIDAD NACIONAL	Unidad Zacateca	1975	1980	5	INGENIERO MECANICO ELECTRICA Y

IDIOMA QUE DOMINA

Inglés

MAQUINAS DE OFICINA O VALLES QUE PUEDE MANEJAR

SUMADORAS Y MAQUINAS DE ESCRIBIR

BETA II-R

C. E. Kellogg – N. W. Morton

Nombre: Gustavo García Cardone Fecha: "x"
 Fecha de nacimiento: 13 - ABRIL - 1950 Edad: 35 años
 Sexo: Masculino Estado civil: casado
 Ocupación: Empleado Escolaridad: ING. MECANICO-ELECTRICO
 Examinador: "X"

No abra este folleto hasta que se le indique

FOLLETO DE TAREAS

Traducción: Psic. Sandra Lvoff

TAREA 1

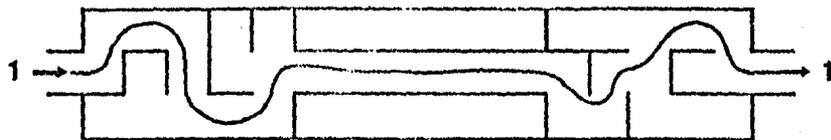
262

En cada problema marque el camino más corto, de la flecha izquierda a la flecha derecha, pero sin atravesar o cruzar ninguna línea.

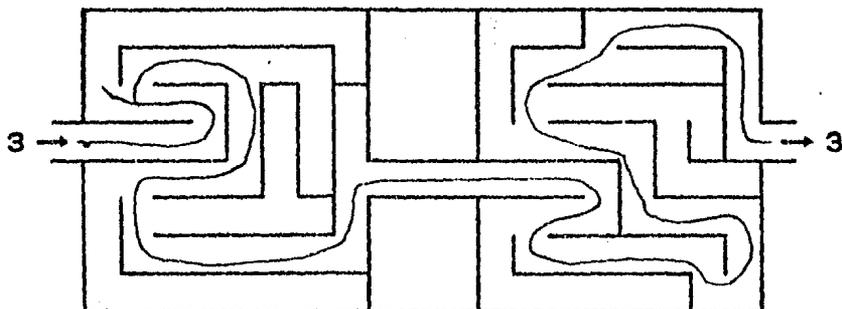
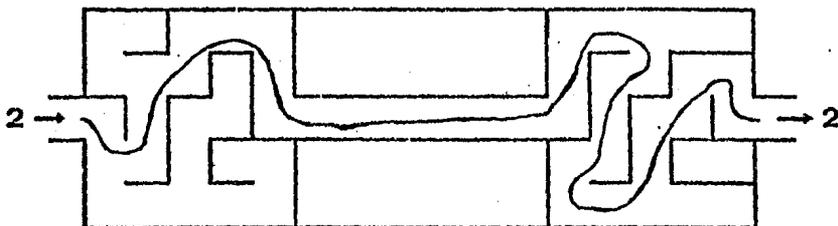
MUESTRA



RESPUESTA



EJERCICIOS DE PRACTICA



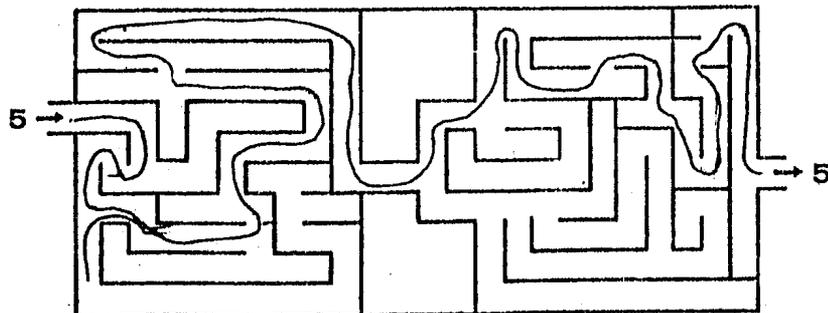
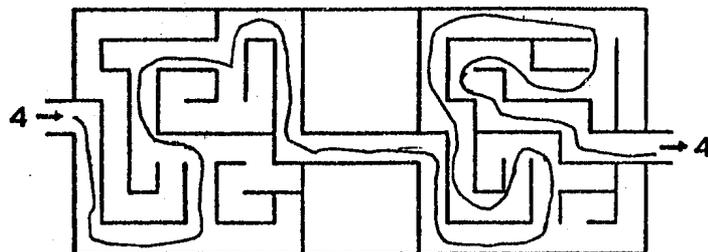
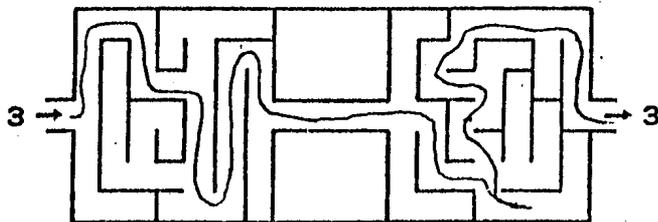
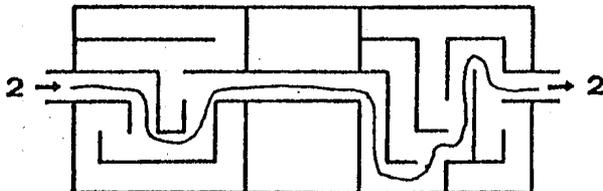
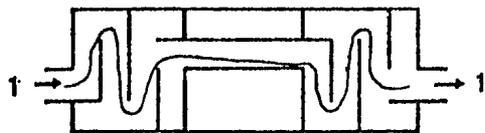
Deténgase.

No voltee la página hasta que se lo indique.

TAREA 1

- 263 -

En cada problema marque el camino más corto, de la flecha izquierda a la flecha derecha, pero sin atravesar o cruzar ninguna línea. Trabaje con rapidez.



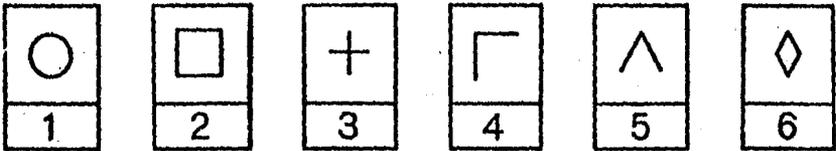
10

Fin de la Tarea.
Espere nuevas indicaciones.

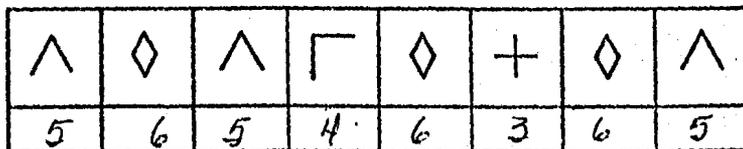
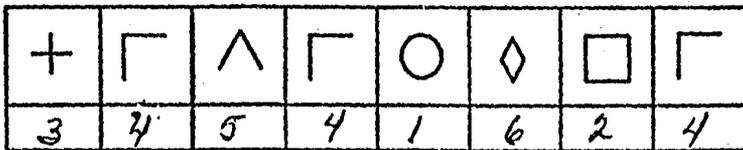
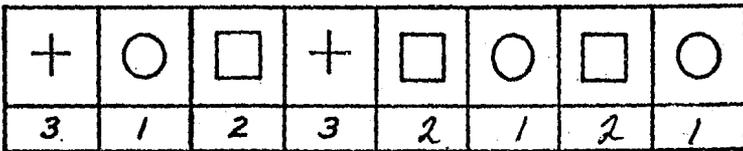
TAREA 2 - 264 -

A cada figura le corresponde un número. Ponga el número correcto debajo de cada figura. Trabaje con rapidez.

MUESTRA



EJERCICIOS DE PRACTICA



Deténgase.

No voltee la página hasta que se le indique.

TAREA 2 - 265 -

Ponga el número correcto debajo de cada figura. Trabaje con rapidez.

И	-	П	<	U	⊥	∩	×	=
1	2	3	4	5	6	7	8	9

И	П	U	<	-	U	И	<	П	-	U	П	<	-	И
1	3	5	4	2	5	1	4	3	2	5	3	4	2	1

12

∩	U	⊥	×	U	<	П	<	=	⊥	И	=	-	×	П
7	5	6	8	5	4	3	4	9	6	1	9	2	8	3

15

×	<	∩	=	×	И	-	⊥	×	∩	И	-	=	П	×
8	4	7	9	8	1	2	6	8	7	1	2	9	3	8

15 (87)

⊥	-	П	<	И	∩	=	×	U	<	∩	⊥	<	U	=
6	2	3	4	1	7	9	8	5	4	7	6	4	5	9

15

-	И	∩	<	⊥	-	U	И	П	∩	=	×	⊥	=	И
2	1	7	4	6	2	5	1	3	7	9	8	6	9	1

15

П	=	U	⊥	-	И	U	×	∩	<	∩	U	П	⊥	-
3	9	5	6	2	1	5	8	7	4	7	5	3	6	2

15

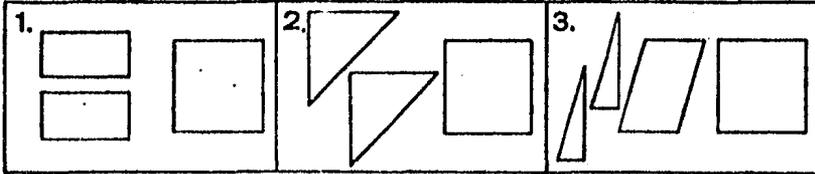
Fin de la Tarea.
Espere nuevas indicaciones.

TAREA 3

- 266 -

Dibuje líneas en los cuadrados, para demostrar cómo los pedazos de la izquierda caben en los cuadrados.

MUESTRA



RESPUESTA



RESPUESTA

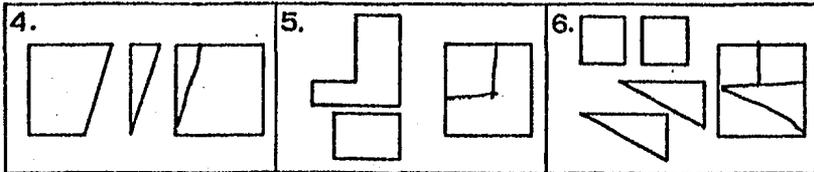


RESPUESTA



EJERCICIOS DE PRACTICA

Continúe con estos tres problemas, marcando los cuadrados para demostrar cómo los pedazos de la izquierda caben en ellos.

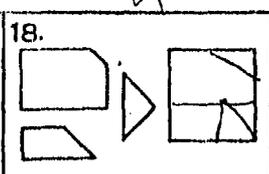
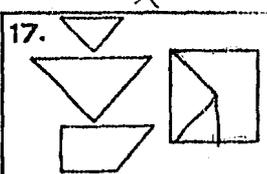
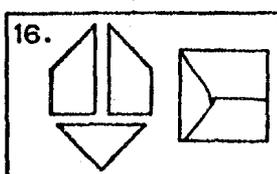
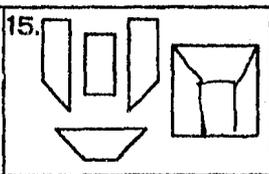
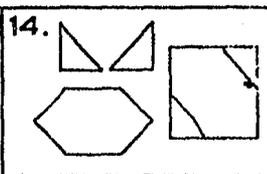
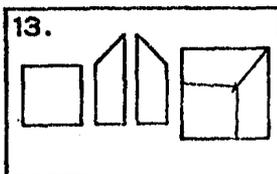
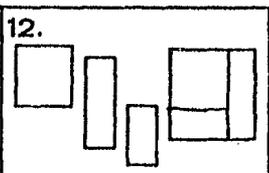
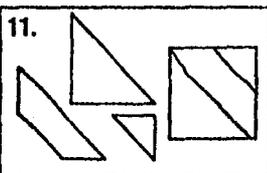
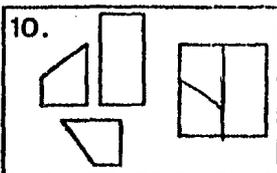
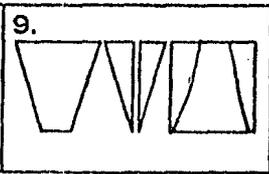
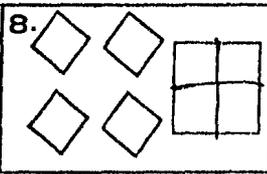
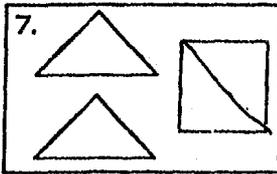
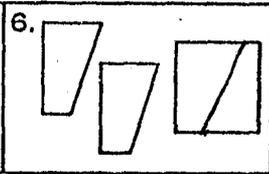
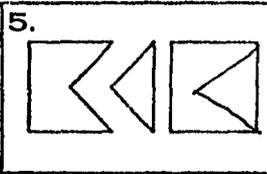
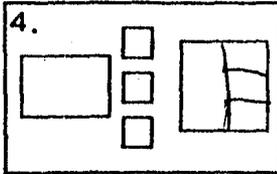
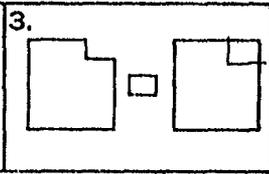
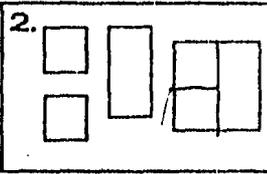
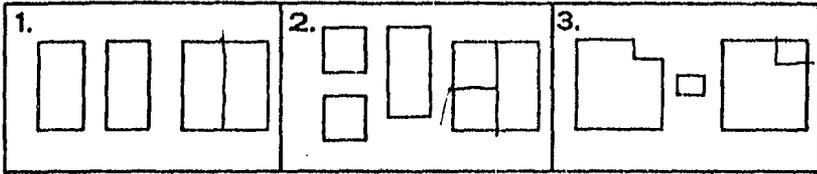


Deténgase.

No voltee la página hasta que se le indique.

TAREA 3

Dibuje líneas en los cuadrados, para demostrar cómo los pedazos de la izquierda caben en los cuadrados. Trabaje con rapidez.



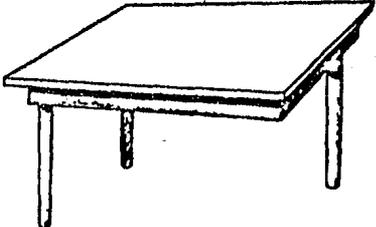
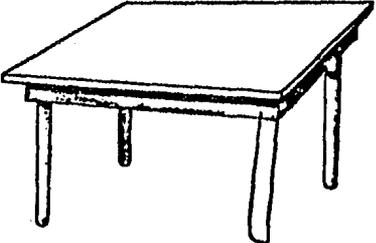
16

Fin de la Tarea.
Espere nuevas indicaciones.

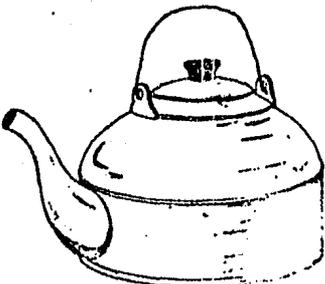
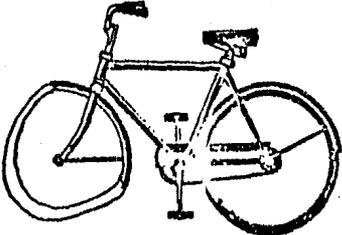
TAREA 4

En cada dibujo, dibuje lo que falta.

MUESTRA

1. 	2. 
RESPUESTA 	RESPUESTA 

EJERCICIOS DE PRACTICA

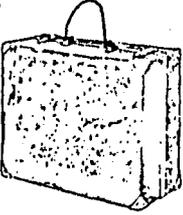
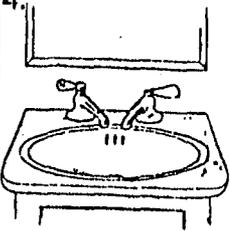
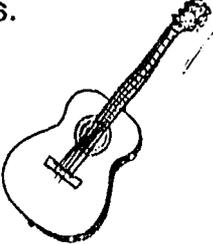
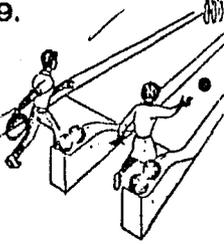
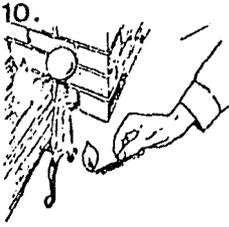
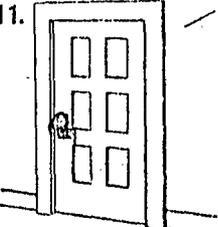
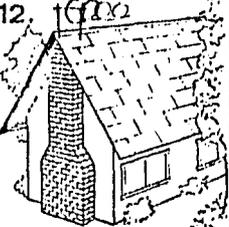
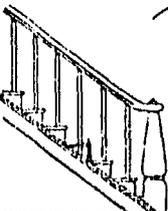
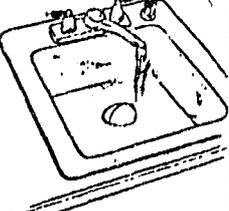
3. 	4. 
-------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------

Deténgase.
No voltee la página hasta que se le indique.

TAREA 4

- 269 -

En cada dibujo, dibuje lo que falta. Trabaje con rapidez.

1. 	2. 	3. 	4. 
5. 	6. 	7. 	8. 
9. 	10. 	11. 	12. 
13. 	14. 	15. 	16. 
17. 	18. 	19. 	20. 

18

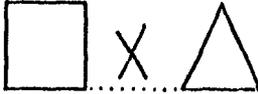
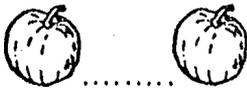
Fin de la Tarea.
Espere nuevas indicaciones.

TAREA 5

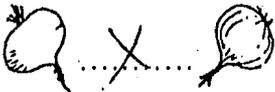
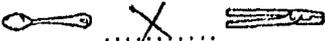
- 270 -

Observe cada pareja de dibujos o números. Haga una marca sobre la línea punteada si los dibujos o números de cada pareja no son iguales. Trabaje con rapidez.

MUESTRA

<p>1.</p> 	<p>RESPUESTA</p> 
<p>2.</p> 	<p>RESPUESTA</p> 
<p>3.</p> <p>1 3</p>	<p>RESPUESTA</p> <p>1 X 3</p>
<p>4.</p> 	<p>RESPUESTA</p> 

EJERCICIOS DE PRACTICA

<p>5.</p> 	<p>9.</p> 
<p>6.</p> 	<p>10.</p> 
<p>7.</p> 	<p>11.</p> <p>650 650</p>
<p>8.</p> 	<p>12.</p> <p>658049 650849</p>

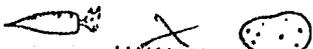
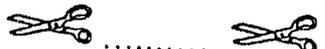
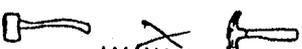
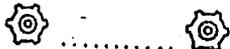
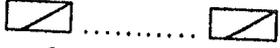
Deténgase.

No volteo la página hasta que se le indique.

TAREA 5

- 271 -

Haga una marca sobre la línea punteada si los dibujos o números de cada pareja no son iguales. Trabaje con rapidez.

1. 
2. 
3. 
4. 
5. 
6. 
7. 
8. 
9. 
10. 
11. 
12. 
13. 
14. 
15. 
16. 
17. 
18. 
19. 
20. 3281 3281
21. 55190 55102
22. 29526 29526
23. 482991 482991

24. 1076718 1076918
25. 59021354 59012534
26. 388172902 381872902
27. 631027594 631027594
28. 2499901354 2499901534
29. 2261059310 2261659310
30. 2911038227 2911038227
31. 313377752 313377752
32. 1012938567 1012938567
33. 7166220988 7162220988
34. 3177628449 3177682449
35. 468672663 468672663
36. 9104529003 9194529003
37. 3484657120 3484657210
38. 8588172556 8581722556
39. 3120166671 3120166671
40. 7611348879 76111345879
41. 26557239164 26557239164
42. 8819002341 8819002341
43. 4829919419 4829919149
44. 6571018034 6571018034
45. 38779762514 38779765214
46. 39008126557 39008126657
47. 02946856972 02946856972
48. 67344782976 67344782796
49. 8681941614 8681941614
50. 1793024649 1793024649
51. 7989967801 7989967801
52. 60347526701 60374526701
53. 75658100398 75658100398
54. 15963069188 15960369188
55. 41181900726 41181900726
56. 6543920817 6543920871

23

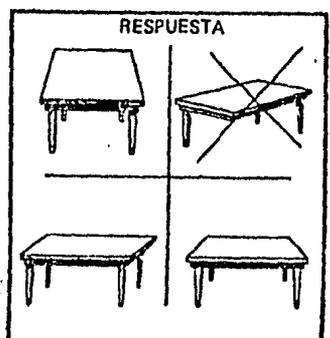
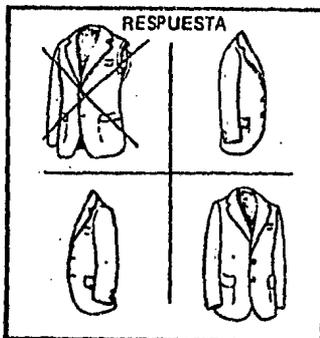
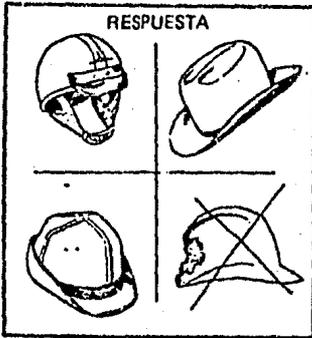
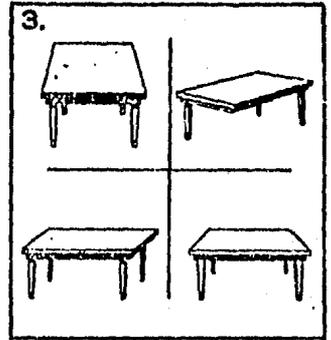
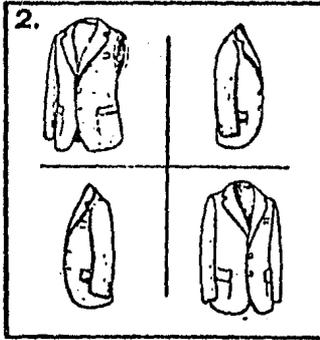
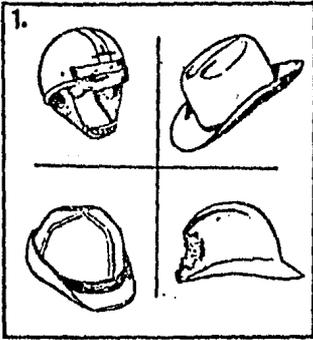
Fin de la Tarea.
Espere nuevas indicaciones.

TAREA 6

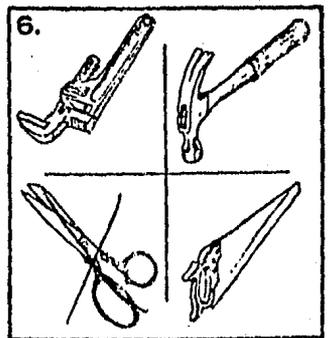
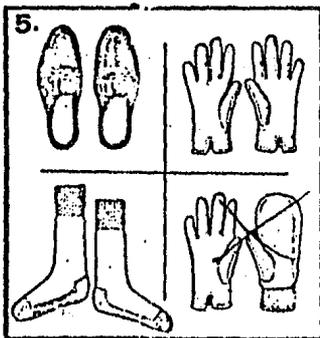
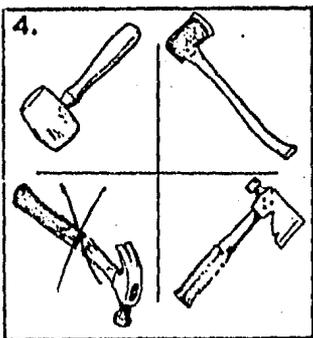
- 272 -

En cada problema tache la figura que esté incorrecta o que no tenga sentido.

MUESTRA



EJERCICIOS DE PRACTICA



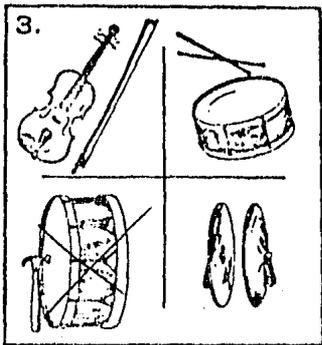
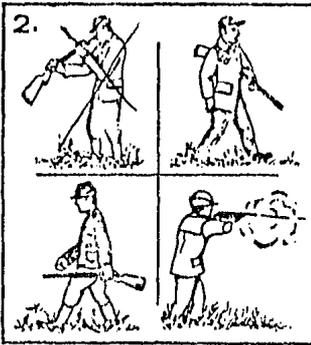
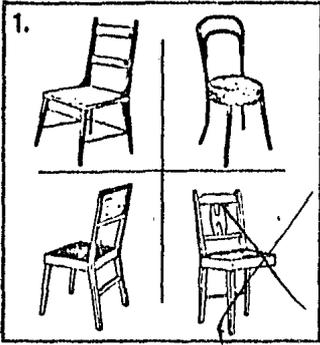
Distingase.

No voltee la página hasta que se le indique.

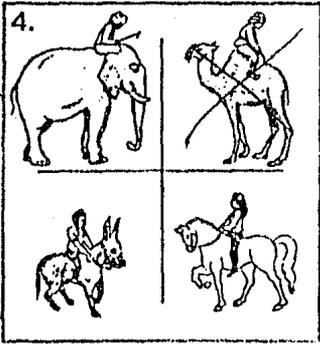
TAREA 6

- 273 -

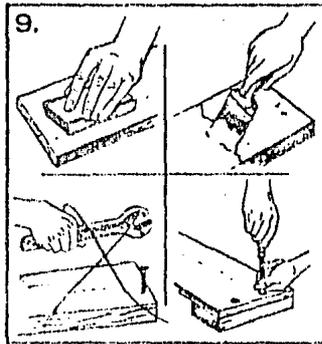
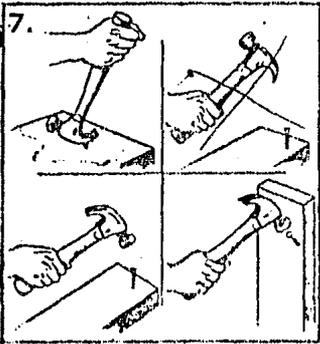
En cada problema tache la figura que esté incorrecta o que no tenga sentido. Trabaje con rapidez.



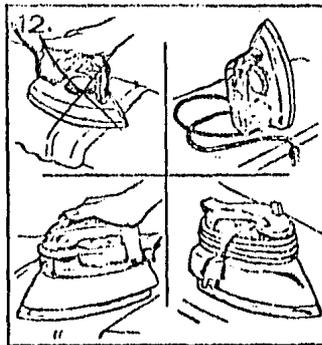
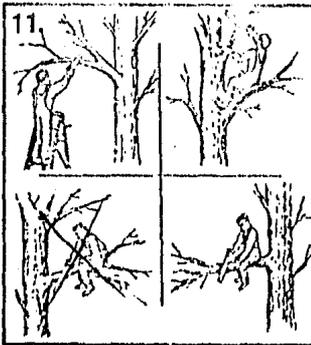
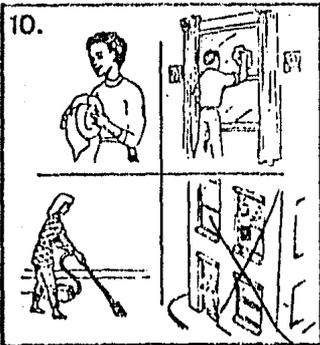
3



3



3



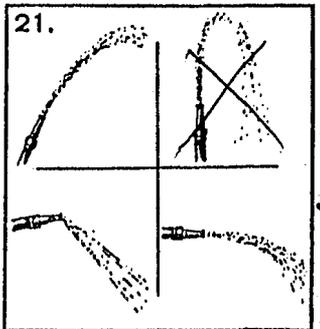
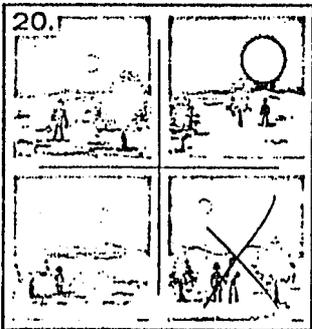
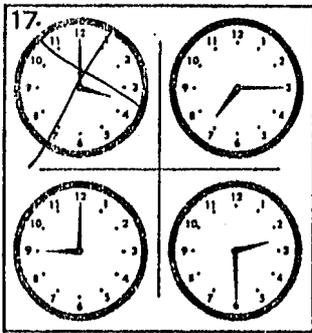
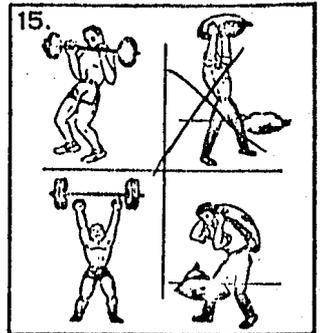
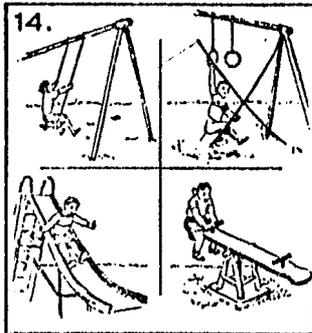
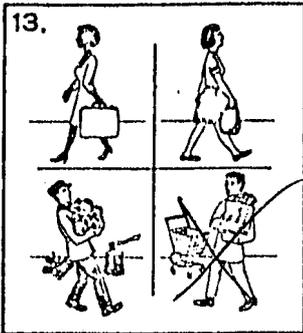
3

Continúe en la página siguiente.

TAREA 6

- 274 -

(Cont.). En cada problema tache la figura que esté incorrecta o que no tenga sentido.
Trabaje con rapidez.



FIN

Nombre: Gustavo García Cardone
 Edad: 35 años Fecha: "X"

	SUMARIO	RAW SCORE	SCALED SCORE	RANGO
	Puntuaciones naturales	Puntuaciones normalizadas		
Tarea 1	10	10	15	S
Tarea 2	90	87	13	A
Tarea 3	18	16	13	A
Tarea 4	20	18	11	½A
Tarea 5	29	23	12	½A
Tarea 6	21	16	8	M
Suma de puntuaciones normalizadas		170	72	
CI Beta		ALTO		
Percentil		90.43		

CI Beta = Suma de Scale Score en los Rangos de C.I.
 Percentil = Suma puntuaciones norm. ÷ Suma puntuaciones nat.

TIEMPOS DE EXAMEN BETA

SUB TEST 1;	1 ½ minutos.-	Planeación y organización visomotriz.
SUB TEST 2;	2 minutos.-	Capacidad de aprendizaje visomotriz y memoria.
SUB TEST 3;	4 minutos.-	Abstracción, análisis y síntesis.
SUB TEST 4;	2 ½ minutos.-	Capacidad de ver detalles importantes en una situación parecida a la percepción de detalles pequeños.
SUB TEST 5;	2 minutos.-	Atención, precisión y habilidad para labores que requieren detallismo y discriminación.
SUB TEST 6;	3 minutos.-	Juicio práctico, o sentido común y capacidad de adaptación a las normas establecidas.

1 punto por cada respuesta correcta.

Se transfiere la puntuación obtenida de cada uno de los seis subtest, en una y otra de las columnas que están alineadas en el extremo derecho o izquierdo de la tabla de calificación No. 1 (Scaled Score).

R A W S C O R E

SCALED SCORE	TEST 1	TEST 2	TEST 3	TEST 4	TEST 5	TEST 6	SCALED SCORE	RANGO
0	0	----	----	0-2	0-7	0-1	0	
1	1	3-12	0	3	8	2	1	D
2	2	13-19	----	4-5	9	3-4	2	
3	3	20-29	1-2	6-7	10-11	5-7	3	
4	4	30-39	3	8	12	8-10	4	B
5	5	40-46	4-5	9-10	13-14	11-12	5	
6	6	47-53	6	11-12	15-16	13-14	6	½ B
7	-	54-59	7-8	13	17-18	15	7	
8	7	60-65	9-10	14-15	19	16	8	M
9	-	66-71	11	16	20	17	9	
10	8	72-76	12-13	17	21	18	10	½ A
11	-	77-82	14	18	22	19	11	
12	9	83-86	15	19	23-24	20	12	
13	-	87-88	16	----	25	----	13	A
14	-	89	17	20	26	21	14	
15	10	90	----	----	27	----	15	
16	-	----	18	----	28	----	16	S
17	-	----	----	----	29	----	17	

- D = DEFICIENTE
- B = BAJO
- ½ B = MEDIO BAJO
- M = MEDIO
- A = ALTO
- ½ A = MEDIO ALTO
- S = SUPERIOR

Se suman los puntajes de la Raw Score y se saca la suma de la Scaled Score

Se saca su nivel intelectual

NIVELES DE INTELIGENCIA

COEFICIENTE INTELECTUAL

- 90 Hacia arriba Superior
- 72-89 Alto
- 60-71 Medio alto
- 48-59 Medio
- 36-47 Medio bajo
- 18-35 Bajo
- 17 Hacia abajo Deficiente

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO que celebran

como patrón y
como trabajador

o empleado, bajo las siguientes cláusulas:

1a.-Por sus generales, los contratantes declaran los siguientes:

PATRÓN: Nacionalidad _____; edad _____ años; sexo _____; estado civil _____;

con domicilio en _____

TRABAJADOR O EMPLEADO: Nacionalidad _____; edad _____ años; sexo _____; estado civil _____;

con domicilio en _____

2a.-Este contrato se celebra _____ y solo podrá ser modificado, suspendido, rescindido o terminado en los casos y con los requisitos establecidos por la Ley Federal del Trabajo.

(PARA OBRERA O TIEMPO DETERMINADO O POR TIEMPO INDETERMINADO, ETC.)

3a.-El trabajador o empleado se obliga a prestar al patrón, bajo su dirección y dependencia, sus servicios personales como _____; debiendo desempeñarlos en _____

4a.-La duración de la jornada de trabajo será de _____ horas, por tratarse de jornada _____
DIURNA, NOCTURNA O MIXTA

El trabajador deberá entrar a las _____ para salir a las _____ horas y volver a entrar a las _____ horas para salir a las _____ horas.

5a.-El salario o sueldo convenido como retribución por los servicios a que ésta contrato se refiere es el siguiente:
(APROVECHE EL REGIMEN QUE CORRESPONDA)

Salario o sueldo fijo por _____ \$
Salario o sueldo fijo por día _____ \$
Salario o sueldo por hora trabajada _____ \$
Salario o sueldo a destajo, conforme a la siguiente tarifa: _____

Sometiéndose a los descuentos que deban hacerse por orden expresa de la Ley del Seguro Social y de la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

El pago de éste salario o sueldo se hará en moneda mexicana del curso corriente los días _____ de cada _____ y en _____

6a.-El día de descanso semanal para el trabajador será el _____ de cada semana y cesará salario de acuerdo con el Art. 69 de la Ley Federal del Trabajo.

7a.-En los días de descanso legal obligatorio: 1o. de Enero, 3 de Febrero, 21 de Marzo, 1o. de Mayo, 16 de Septiembre, 20 de Noviembre, 1o. de Diciembre de cada seis años, cuando corresponda a la Transmisión del Poder Ejecutivo Federal y el 23 de Diciembre y en los que comprendan las vacaciones a que se refiere la cláusula octava, el trabajador percibirá su salario o sueldo íntegro, promediándose las percepciones obtenidas en los últimos treinta días efectivamente trabajados si se calcula a destajo.

8a.-El trabajador o empleado disfrutará de seis días de vacaciones cuando tenga un año de servicios, que aumentará dos días laborables hasta llegar a doce, por cada año subsiguiente de servicios. Después del quinto año, el período de vacaciones aumentará en dos días por cada cinco de servicios.

Estas vacaciones comenzarán cada año el _____

9a.-El trabajador o empleado conviene en someterse a los reconocimientos médicos que periódicamente ordene el patrón, en los términos de la Frac. X del artículo 134 de la Ley Federal del Trabajo, en el concepto de que el médico que los practique será designado y retribuido por el mismo patrón.

10a.-Cuando por cualquiera circunstancia el trabajador o empleado haya de trabajar durante mayor tiempo que el que corresponde a la jornada máxima legal, el patrón retribuirá el tiempo excedente con un 100% más del salario que corresponde a las horas normales. La prolongación de tiempo extraordinario que exceda de nueve horas a la semana, obliga al patrón a pagar al trabajador el tiempo excedente, con un 200% más de salario que corresponde a las horas de jornada, sin perjuicio de las sanciones establecidas en esta ley.

11a.-Si el trabajador es mayor de 14 años, pero menor de 18, debe autorizar este contrato el padre o tutor a falta de él, a la Junta de Conciliación y Arbitraje, el Inspector de Trabajo o la Autoridad Política de acuerdo con el Art. 23 de la Ley.

12a.-Am Las partes convienen expresamente en someterse en caso de cualquier diferencia o controversia, al texto de éste contrato y a las disposiciones del Reglamento Interior de Trabajo aprobado por la Junta Central de Conciliación y Arbitraje y del cual se entregó un ejemplar al empleado o trabajador en el momento de la celebración de dicho contrato.

LUGAR PARA CLÁUSULAS EXTRAORDINARIAS O ACLARACIONES

Leído y leído por ambas partes este documento ante los testigos que firman e impuestos de su contenido y sabedores de las obligaciones que por virtud de él contraen así como de las que la Ley les impone, lo firman por _____ en _____ a los _____ días del mes de _____ de 19 _____, quedando un ejemplar en poder del trabajador y _____ en poder del patrón.

FIRMA DEL PATRÓN:

OBrero O EMPLEADO. Declaro que recibí una copia del presente contrato:

(FIRMA O HUUELLA DIGITAL)

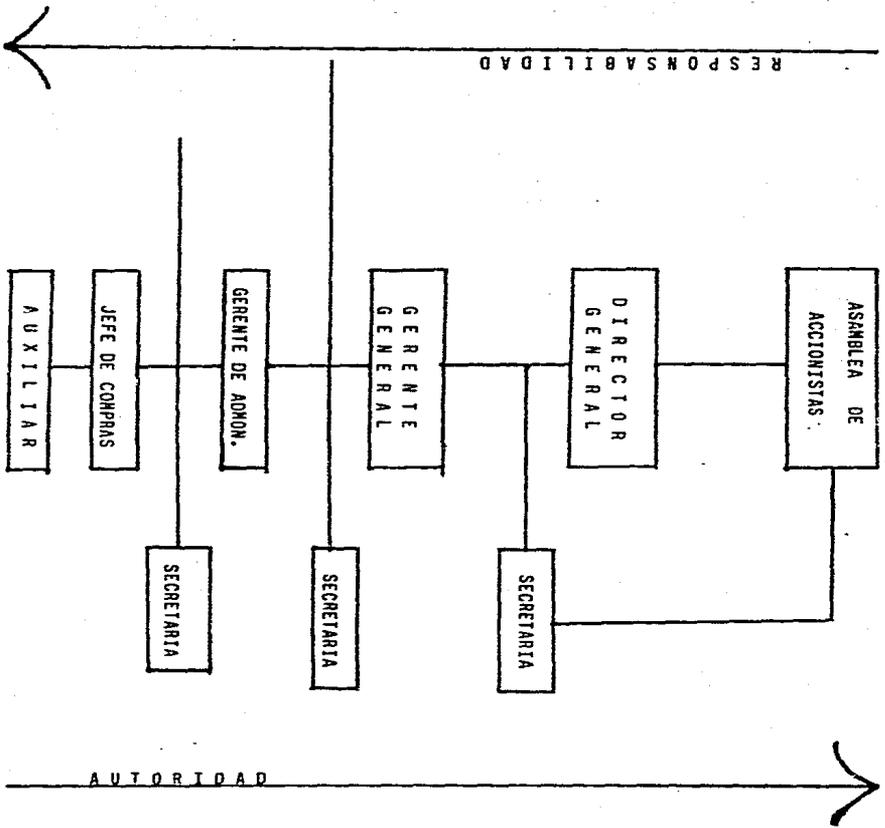
TESTIGO:

TESTIGO:

D I R E C C I O N

Con respecto a la dirección, se elaboró un organigrama el cual muestra quienes cuentan con una responsabilidad o autoridad ma yor, se determinó también como funcionará la delegación para cumplir con el logro final, y se especificó la comunicación que tendrán los departamentos, entre ellos mismos, en forma ho rizontal y con otros en forma vertical.

En cuanto a la supervisión se determinó que cada jefe de depar tamento supervisará sus propias funciones, y serán vigilados - por sus jefes inmediatos superiores.



El jefe de compras podrá delegar las siguientes funciones:

- 1.- Mantener un registro, por medio de tarjetas, de artículos y proveedores en los que anotará:
 - a) Nombre del proveedor
 - b) Cotización del artículo
 - c) Codificación del Almacén
 - d) Otros
- 2.- Revisar facturas, cuidando que tengan los precios convenidos.
- 3.- Consultar catálogos cuando se trate de materiales especiales.
- 4.- Otras actividades menos importantes.

2.- AUTORIDAD Y DELEGACION

El jefe de compras recibirá órdenes directas del Gerente de Administración, en su ausencia del Gerente General.

Jefe de compras: Gustavo García Cardona

Gerente de Administración:

Gerente General: Alejandro Mondragón M.

Dará órdenes a su subalterno, su auxiliar al que delegará responsabilidades y labores, funciones.

Auxiliar de Compras:

La comunicación que fluirá en torno de la empresa podrá ser de -- tipo :

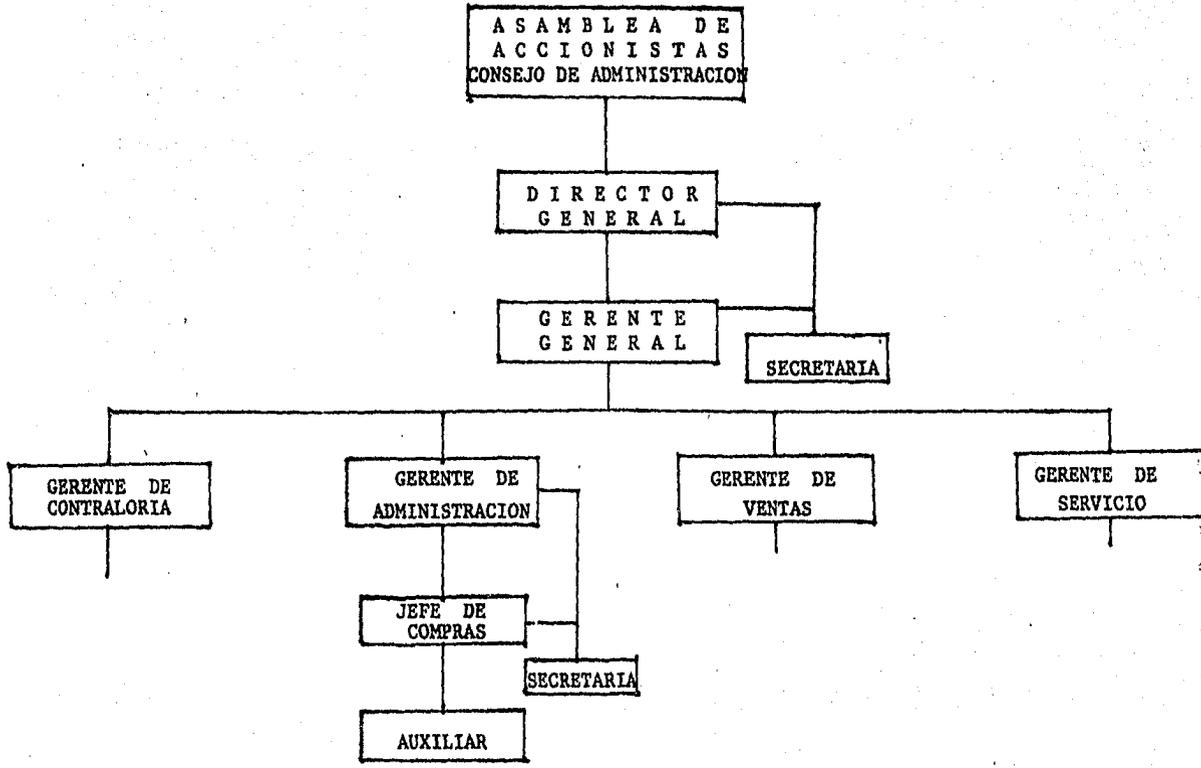
- a).- Vertical.- Para reportar o informar
 - 1.- El jefe de compras a sus superiores
 - 2.- El jefe de compras a su auxiliar

- b).- Horizontal.- Para informar a:
 - 1.- Contabilidad
 - 2.- Ventas
 - 3.- Mercadotecnia
 - 4.- Etc.

El Gerente de Administración supervisará las labores de su área.

ORGANIGRAMA

COMUNICACION



283

COMUNICACION

C O N T R O L

El control se llevo a cabo en basé a un proceso de control sencillo en cuanto a la comparación de los datos presupuestados con los determinados en basé a información real de los conceptos establecidos en el presupuesto, utilizandose una unidad de comparación a criterio del empresario, posteriormente y fundamentandose en lo anterior se procedio a elaborar un estudio de analisis y evaluación de la información resultante de dicha comparación, de terminandose factores de indicación para mostrar los efectos y causas que provocarán dichas variaciones, así como, el dictamen de medidas para implementar y corregir la etapa del proceso administrativo que se encuentre involucrada.

COMPARACION DE CIFRAS PRESUPUESTALES CON LAS REALES

PRESUPUESTO DE COMPRAS DE 5 ARTICULOS	(miles de pesos)			
	CIFRAS REALES	DIF. (+ ó -)	% DE INCREMENTO	
	\$	\$	\$	%
1.- Costo de los artículos	10,000	10,500	- 500	4.63
2.- Gastos totales de viaje	267	280	- 13	0.12
3.- Gastos de Imp. y Aduanas	200	210	- 10	0.09
4.- Sueldos	1,705	1,705	- 0 -	- 0 -
5.- Otros Gastos	333	350	- 17	0.16
T O T A L	<u>12,505</u>	<u>13,045</u>	<u>- 540</u>	
Total de Presupuesto - Sueldos = <u>10,800</u>				

La unidad de comparación se determinó, bajo la observación del empresario en relación a procurar controlar más directamente aquella deficiencia presupuestal mayor al 1% del total del presupuesto exceptuando -- sueldos, por lo que se concluyó que la U. de C. en este caso sería el producto de dividir el 1% entre el número de conceptos que presentan -- diferencias, en este caso 4 (cuatro), siendo por lo tanto 0.25%.

En el análisis y evaluación se observó que las cifras reales presentaron:

- 1.- Una tasa de incremento del 40.00 %.
- 2.- La diferencia más importante es la del Costo de Artículos, por demostrar un incremento mayor a la unidad de comparación.

Analizándose la variación más importante se llegó a determinar que:

- 1.- En la previsión y planeación no se consideró el aspecto económico del deslizamiento del peso ante el dolar, el cual se incremento, -- afectando el compromiso pactado en dólares.
- 2.- El programa de compras no se llevó a cabo dentro de los términos -- planeados, prolongándose la estancia del encargado de compras..
- 3.- La tasa de incremento aplicada en el presupuesto fue inferior a la tendencia inflacionaria.

CORRECCION DE LA VARIACION

La variación que se consideró como importante, fué provocada por deficiencias en la evaluación y consideración de aspectos económicos, así como el incumplimiento de las fechas establecidas en el programa de --compras.

Las acciones remediadoras aplicables para evitar variaciones de este - tipo en las próximas elaboraciones presupuestales son:

- 1.- Recopilar información de fuentes oficiales y competentes sobre los índices de inflación y de las políticas económicas generales, tomando mayor interés en cuanto a las fluctuaciones de la Moneda Nacional.
- 2.- Modificar los procedimientos y programas de compras, procurando - dar mayor margen de tiempo para la estancia del encargado de com--pras.

Se considera que con la aplicación de estas acciones remediadoras, en el menor tiempo posible se podrá obtener un presupuesto de costos y --gastos de compras más realista.

CONCLUSION

En los últimos años muchas empresas en nuestro país han vivido --- problemas muy fuertes, algunas de ellas cayeron en crisis por que - sufrieron en mayor grado el embate de las circunstancias económicas, provocando cambio de accionista o llegando inclusive a la liquidación del negocio.

En cierta medida, esos problemas fueron ocasionados por el estilo - de mando, la actitud, el enfoque financiero, el concepto administrativo que se estableció para definir estrategias, el estilo para --- delinear planes, políticas y generar acciones orientadas hacia sus objetivos; por lo que el reto ahora es entender y explotar las nuevas realidades administrativas.

Este trabajo trata de ofrecer al estudiante, empresario y sociedad, una sugerencia de como utilizar en mejor forma el proceso administrativo, dado que la flexibilidad y universalidad que ofrece para - su aplicación en las diversas actividades humanas, es enorme.

Por ejemplo, en las actividades que desarrollan los individuos de - una sociedad, como son:

Amas de casa, estudiantes, obreros, empleados, comerciantes, empresarios, inversionistas, etc., aplican el proceso administrativo en forma intuitiva y con la flexibilidad del caso.

Así también, el presente estudio tiene la intención de demostrar -- lo flexible del proceso administrativo, el cual se aplica comunmente en un negocio en marcha, y permite evaluar y controlar la administración que se este utilizando; sin embargo en la creación de una - empresa puede y debe aplicarse este proceso, porque la administración de la futura empresa, desde la previsión se tendrá que realizar dentro de un ámbito cambiante, de inestabilidad económica de -- tasas de intereses, tipos de cambio e inflación fluctuantes.

Por lo que es recomendable que los responsables de la administración de las empresas prevean sus recursos, su estilo de liderazgo, la conjugación de esfuerzos de los equipos de trabajo, de dar --- participación en la toma de decisiones, de promover la creatividad y la productividad entre otras. De todo esto dependerá el éxito - o el fracaso y consecuentemente la permanencia y desarrollo de la empresa.

Es entonces conveniente y necesario entender esta herramienta --- para obtener el mayor beneficio posible de las ventajas que proporciona su adecuada utilización, ya que esta es la mejor actualmente en el campo administrativo, como se expuso al tratar la --- aplicación del proceso administrativo en el caso supuesto de la - creación de una empresa comercial en este trabajo.

B I B L I O G R A F I A
= = = = =

- ACOSTA FLORES J.
TEORIA DE DECISIONES EN EL SECTOR PUBLICO Y EN
LA EMPRESA PRIVADA
EDITORIAL REPRESENTACIONES Y SERVICIOS DE ----
INGENIERIA, S. A.

- ANAYA SANCHEZ ENRIQUE
ADMINISTRACION ACTIVA, TEORIA Y PRACTICA
EDITORIAL E.C.A.S.A.

- ARIAS GALICIA FERNANDO
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
EDITORIAL TRILLAS

- CAMARA NACIONAL DE COMERCIO DE LA CIUDAD DE ---
MEXICO
REVISTA DE COMERCIO

- DE LA FUENTE RICARDO
ORGANIZACION ADMINISTRATIVA DE LAS EMPRESAS
EDITORIAL E.C.A.S.A.

- DICKSON J. FRANKLIN
EL EXITO EN LA ADMINISTRACION DE LAS EMPRESAS --
MEDIANAS Y PEQUEÑAS
EDITORIAL DIANA

- FERGUSON E.C. Y GOULD P.J.
TEORIA MICROECONOMICA
EDITORIAL FONDO DE CULTURA ECONOMICA

- FERNANDEZ ARENA J. ANTONIO
EL PROCESO ADMINISTRATIVO
EDITORIAL DIANA

- GONZALEZ DIAZ JOSE
DESARROLLO DE LA PLANEACION EN LAS ACTIVIDADES
EMPRESARIALES
TESIS, UNITEC

- GOMEZ CEJA GUILLERMO
PLANEACION Y ORGANIZACION DE EMPRESAS
EDITORIAL EDICOL

- INSTITUTO MEXICANO DE EJECUTIVOS DE FINANZAS, A.C.
REVISTA EJECUTIVOS DE FINANZAS

- JIMENEZ OLGUIN ABRAHAM
OBLIGACIONES FISCALES
EDITORIAL OLGUIN

- L E Y E S :
 - CODIGO SANITARIO
 - CODIGO FISCAL DE LA FEDERACION
FEDERAL DEL TRABAJO
 - INFONAVIT
 - INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
 - IMPUESTO SOBRE LA RENTA
 - IMPUESTO AL VALOR AGREGADO
 - SOCIEDADES MERCANTILES

- LOPEZ ALTAMIRANO ALFREDO Y OSUNA CORONADO MANUEL
INTRODUCCION A LA INVESTIGACION DE MERCADOS
EDITORIAL DIANA

- MANERO ANTONIO
PROMOCION, ORGANIZACION Y FINANCIAMIENTO DE LAS
EMPRESAS
EDITORIAL PORRUA

- MORENO FERNANDEZ JOAQUIN
LAS FINANZAS EN LA EMPRESA
EDITORIAL INSTITUTO MEXICANO DE EJECUTIVOS DE --
FINANZAS

- PARDINAS FELIPE
METODOLOGIA Y TECNICAS DE LA INVESTIGACION EN
CIENCIAS SOCIALES
EDITORIAL SIGLO XXI

- PICKLE B. HAL, Y ABRAHAMSON L. ROYCE
ADMINISTRACION DE EMPRESAS PEQUEÑAS Y -----
MEDIANAS
EDITORIAL LIMUSA

- PINA VARA
DERECHO MERCANTIL MEXICANO
EDITORIAL PORRUA

- REYES PONCE AGUSTIN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
EDITORIAL LIMUSA

- RODIL URREGO F. Y MENDOZA TREJO F.
LECTURAS SOBRE ORGANIZACION
EDITORIAL TRILLAS

- TERRY R. GEORGE
PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION
EDITORIAL C.E.C.S.A.

- VELAZQUEZ MASTRETA G.
ADMINISTRACION DE LOS SISTEMAS DE PRODUCCION
EDITORIAL LIMUSA.