



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTILÁN**

**“EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA EMPRESA Y
LA FACTURACIÓN ELECTRÓNICA”**

ALFREDO ALDANA SÁNCHEZ

LIC. ADMINISTRACIÓN

ASESOR: L.C. FRANCISCO ALCÁNTARA SALINAS

CUAUTILÁN IZCALLI, ESTADO DE MÉXICO, 2011



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

ÍNDICE TE MÁTICO

ÍNDICE TE MÁTICO	2
OBJETIVOS	4
INTRODUCCIÓN	5
Capítulo 1 “La empresa”	7
1.1 La empresa	7
1.2 Elementos que constituyen una empresa.....	7
1.3 El ambiente de la empresa.....	8
1.4 Propósitos de las empresas	10
1.5 Misión y visión de las empresas	11
1.6 Clasificación de las organizaciones o empresas	13
1.7 Organizaciones públicas o privadas	15
1.8 Clasificación según sus propósitos.....	15
Capítulo 2 “Proceso administrativo dentro de la empresa”	17
2.1 Previsión	17
2.2 Planeación	18
2.3 Organización.....	29
2.4 Integración	50

2.5 Dirección.....	59
2.6 Control	71
Capítulo 3 “La facturación electrónica”	82
3.1 Cambios en los comprobantes fiscales.....	82
3.2 Características y beneficios	82
3.3 Emisión por sus propios medios	83
3.4 Emisión a través de un proveedor autorizado.....	89
3.5 Diferencias entre esquemas	91
3.6 Obligaciones de los emisores y receptores de la factura electrónica.....	91
3.7 Certificado de sello digital	92
3.8 Proveedores de servicio CFD	94
Caso práctico	96
Conclusiones	121
Bibliografía	122

OBJETIVOS

- a) Definir los ámbitos y características con los que una empresa se desenvuelve en el ambiente interno y externo, detallar las responsabilidades y obligaciones que adquieren las organizaciones dependiendo de su magnitud, giro y clasificación.

- b) Editar un manual que integre los pasos y requisitos para desarrollar el proceso de facturación a través de medios electrónicos, fundamentar las responsabilidades y obligaciones que adquieren los contribuyentes al optar por emitir comprobantes electrónicos.

INTRODUCCIÓN

En la vida cotidiana nos encontramos un entorno de necesitar unos de otros, como pueden ser alimentos, servicios, productos, etc. Estas necesidades son suministradas por organizaciones que mediante un proceso de transformación o de conocimientos logran atender nuestra carencia, detrás de estas empresas existen procesos de desarrollo para lograr concluir un producto o servicio.

Lograr conocer las etapas con las que se desarrolla una empresa nos permitirá ver la magnitud de esta, determinar su ambiente interno y externo, encontrar los errores y oportunidades que limitan o engrandecen la oportunidad de seguir adelante. Ya conociendo como se desarrolla una empresa nos adentraremos al ámbito de cambio que viven hoy en día con sus comprobantes fiscales que para 2011 para muchas empresas morales dejara de ser una simple factura.

El proceso de cambio y evolución es continuo y es hora de que los comprobantes fiscales impresos en papel sean sustituidos por las redes y archivos electrónicos proporcionados con la fusión del entorno informático, es un cambio prometedor para facilitar el trabajo, para ahorrar gastos y para cuidar el medio ambiente con menos hojas.

Este cambio implica la actualización en conocimientos informáticos, la edición de nuevos impresores, el envío de información por medio de internet, la adquisición de un programa o software, el contar con nuevos candados, certificados y firmas electrónicas otorgadas por Sistema de Atención Tributario. Se argumenta que por el momento genera un gasto que a la larga será redituable para todos.

La nueva modalidad de la factura se basa en cuatro principios fundamentales:

Autenticidad: asegura que la información ha sido enviada por la persona adecuada.

Confidencialidad: asegura que la información va a ser recibida por la persona adecuada.

Integridad: impide la manipulación de la información.

Repudio: impide la negación de envío y de recibo de información.

Todo este cambio es fundamentado en la ley con las obligaciones y sanciones emitidas por hacienda, las cuales mencionaremos en este manual, por el momento es un cambio al cual debemos adaptarnos para subsistir como empresa o persona física.

CAPÍTULO 1. LA EMPRESA

1.1 LA EMPRESA

La empresa es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común.

La empresa es una organización, de duración más o menos larga, cuyo objetivo es la consecución de un beneficio a través de la satisfacción de una necesidad de mercado. La satisfacción de las necesidades que plantea el mercado se concreta en el ofrecimiento de productos (empresa agrícola o sector primario, industrial o sector secundario, servicios o sector terciario), con la contraprestación de un **precio**.

Las empresas, bajo la dirección y responsabilidad del empresario, generarán un conjunto de bienes y servicios con la finalidad de satisfacer las necesidades del mercado mediante la contraprestación del precio

1.2 ELEMENTOS QUE CONSTITUYEN UNA EMPRESA

La empresa, para cumplir sus objetivos y desarrollar el conjunto de sus actividades, ha de disponer de unos medios o factores, que podemos reunir en dos grandes grupos:

- **Personas o factores activos**
- **Bienes económicos o factores pasivos.**

Los segundos, son denominados restrictivos, por ser factores en sí mismo limitados. Los primeros, forman la dinámica de la empresa, actuarán sobre los factores pasivos para intentar alargar sus límites y mejorar sus resultados.

La empresa precisa de una organización, impuesta por quien posee la facultad de dirigir: el empresario.

Genéricamente, la clasificación de los elementos constituyentes de la estructura de la empresa sería la siguiente:

- **El grupo humano o las personas.**

Dentro del grupo humano podemos señalar la existencia de grupos diferenciados por sus intereses y relaciones con los grupos restantes, estos son:

- Los propietarios del capital o socios.
- Los administradores o directivos.
- Los trabajadores o empleados.

- **Los bienes económicos.**

Los bienes económicos se suelen clasificar en inversiones o duraderos y en corrientes o no duraderos, según su vinculación al ciclo productivo de la explotación, ya que si los mismos no se consumen o transforman en el mismo estaremos ante el primer caso.

- **La organización.**

La organización aparece como el conjunto de relaciones de autoridad, de coordinación y de comunicación que forman la actividad del grupo humano entre sí y con el exterior. Esta estructura organizativa es definida por el empresario.

1.3 EL AMBIENTE DE LA EMPRESA

La empresa no existe aislada la rodea un ambiente que a veces es hostil y que todas las acciones de este hacia la empresa repercuten en el funcionamiento de la misma.

Factores económicos:

- El sistema en que se mueva la empresa es determinante para fijar sus objetivos.
- Si la empresa está en un sistema socialista, sus volúmenes de producción estarán de acuerdo con las necesidades básicas de los consumidores.
- Si la empresa está en un sistema de economía capitalista la producción estará enfocada en obtener un beneficio, es decir buscare un máximo de utilidades, satisfaciendo al consumidor.

Factores culturales:

- Antropólogo Edward B. Taylor definió a la cultura como todo complejo que comprende el saber, las creencias, el arte, la moralidad, el derecho, las costumbres y cualesquiera otras capacidades de hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad.
- La cultura en las sociedades modernas cambia un ritmo muy acelerado tanto en su aspecto material como en los valores e ideas.

Factores tecnológicos:

- La fuerza más importante que puede transformar y aumentar la capacidad de la humanidad para mejorar es la tecnología, los conocimientos técnicos y el caudal de una sociedad. Gracias a la tecnología se ha descubierto maravillas como la penicilina, el automóvil, el aeroplano, etc.

Factores políticos:

- Se debe prestar atención en la legislación opinión y reglamentos públicos, en cuanto a su relación con el mercado de bienes y servicios.
- Las decisiones sobre su producto, precios, canales de distribución, tienen que ver con alguna disposición legal.
- Debe tomarse en cuenta las políticas de otros países que ejercen presión a la empresa. Por ejemplo: políticas de comercio exterior y compra venta de productos y materias primas.

1.4 PROPÓSITOS DE LAS EMPRESAS

- Del capital o inversión. Es decir aquellas que buscan obedecer beneficios financieros (renta) al invertir el dinero de sus socios o accionistas en operaciones bursátiles o bancarias.
- De producción. Es decir, aquellas empresas que buscan el bienestar de todos los miembros de la sociedad ya sea en materia de cubrir necesidades básicas, proteger al ambiente, procurar la salud o la cultura, etcétera.
- Sociales. Es decir aquellas empresas que buscan el bienestar de todos los miembros de la sociedad, ya sea en materia de cubrir necesidades básicas, proteger el ambiente, procurar la salud o la cultura etcétera.

¿QUÉ DISTINGUE A LAS EMPRESAS?

Las características que las distinguen de entre otras cosas son:

- Giro: Actividad a la que se dedica.
- Ubicación: Lugar donde se localiza.
- Tamaño: Consideración de medida.

¿QUÉ TIENEN LAS EMPRESAS?

- Dueño: a quien pertenecen.
- Trabajadores: quienes hacen las actividades.
- Materiales: que venden, transforman o ambas cosas.
- Obligaciones: compromisos adquiridos.
- Utilidades: la razón de su existencia.

¿QUÉ HACEN LAS EMPRESAS?

Al establecerse, la empresa define que va hacer y con que medios y recursos lo hará. El qué y el cómo hacer en las empresas consta de tres elementos principales:

- Calidad: comprende las cualidades propias de la operación. El hacerlo bien con los medios y recursos adecuados. Comprende desde la adquisición de los materiales que se van a transformar y a vender, el esfuerzo del personal, los servicios de operación y la venta de los productos.
- Cantidad: comprende los volúmenes de operación para los cuales está acondicionado el negocio.
- Tiempo: es el elemento en que debe realizarse cada operación. La lentitud disminuye la productividad, en tanto que la rapidez aumenta el volumen de operación. La lentitud disminuye la productividad, en tanto que la rapidez aumenta el volumen de operación.

1.5 MISIÓN Y VISIÓN DE LAS EMPRESAS

No hace mucho tiempo en la mayoría de las empresas se empezó a hablar de tener una misión y visión las cuales las llevarían alcanzar sus objetivos trazados ya sea a corto, mediano o largo plazo, es por esta razón que hablare sobre estos conceptos que para algunos son desconocidos o que es lo que significan o para que nos sirven:

La MISIÓN de una organización o de un ser humano es la razón de ser, el motivo, el propósito por el cual existe, cual es su fin. Así la misión de cualquier organización, es la de satisfacer las necesidades de sus clientes que conforman sus mercados ya sea en producto o servicio. Algunas de las características de la misión son:

- Debe ser amplia dentro de una línea de productos o servicios, pero la amplitud no debe ser tanta ya que tiene la posibilidad de perderse.
- Debe ser motivadora que mueva a los que laboran en las organizaciones.
- Debe ser congruente, es decir, debe reflejar los valores de la empresa y de las personas que laboran en ella.

En una organización la misión debe estar enfocada a nuestros clientes, ya que estos son los que nos dan la razón de ser. Se debe plantear los recursos con los que cuenta la organización u empresa, necesarios para el cumplimiento de las necesidades de nuestros clientes. También se tiene que hacer mención del equipo humano con el que cuenta la organización y que beneficios obtendrá. Dentro de la misión debemos dar contestación a las siguientes preguntas: ¿Qué? La necesidad que la empresa ofrece ¿A través de qué? A través de que se va a lograr esa necesidad ¿Qué ganamos? Que es lo que se gana mediante el cumplimiento de las necesidades de nuestros clientes.

Para plantear nuestra misión debemos tener bien claro lo siguiente, ¿En qué negocio estamos realmente?, ¿A que nos dedicamos en realidad?, ¿Cuáles son nuestros productos y servicios? Nuestra misión debe ser lo más corto posible que se pueda en la cual debemos plasmar los ¿Qué? y los ¿Cómo? La misión debe ser aprendida y memorizada tanto por líderes como colaboradores, debemos vivirla todos los días con el fin de cumplir con nuestra razón de ser.

Como personas también debemos fijarnos una misión personal, cual es nuestra razón de ser, y sentirla para cumplir con lo que nos fijamos.

La VISIÓN de una organización es el QUERER SER, es la exposición clara que indica hacia donde se dirige la empresa en el mediano o largo plazo, aquí la pregunta a responder es ¿en dónde queremos estar en los próximos años? La visión debe ser amplia, detallada y comprensible, así mismo, positiva y alentadora, en cuanto tiempo lo lograremos. La visión no es solo una idea que se nos ocurre, debe dar respuesta a la pregunta ¿Qué queremos ser y cuando lo lograremos? La visión debe ser compartida, tanto por los líderes como por los colaboradores, cuando la gente de una organización comparte una visión se puede decir que están conectados en alcanzar algo importante que los va a llevar a trascender. Un líder con una visión compartida, es un líder visionario, quien resuelve problemas a sus colaboradores.

La visión debe estar compuesta por un objetivo específico, en lograr en un mediano o largo plazo. En la visión los deseos se convierten en objetivos y compromisos claros y ubicados en el tiempo. La visión fomenta el entusiasmo y

el compromiso de todas las partes que integran la organización, incentiva a que desde el líder hasta el último colaborador que se ha incorporado en la organización, realicen acciones conforme a lo que se indica en la visión. Una vez que la visión ha sido creada e integrada en la actividad diaria de la empresa, aparece el propósito estratégico. Éste se refiere a buscar aspectos más concretos de la visión, materializándola. La visión debe ser concreta y acertada. En estos tiempos de continuo cambio, la visión ya no solo debe estar sustentada en la economía, producción y administración. Debe incluirse además la cultura y la identidad como nuevos ejes de la acción empresarial.

La visión al igual que la misión debe ser aprendida y memorizada por el líder y los colaboradores hacerla suya, parte de su vida, así mismo cada persona deberá tener su propia visión personal.

1.6 CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES O EMPRESAS

Las empresas pueden ser, desde el punto de vista jurídico, propiedad de un solo individuo, o de varios asociados, pueden ser también sociedades civiles o mercantiles; las primeras son aquellas que tienen un carácter que no es preponderantemente económico, mientras que las segundas tienen como fin fundamental el lucro.

Las sociedades empresariales o mercantiles pueden clasificarse según el tipo de producción, capital y número de trabajadores.

Colin Clark en su libro *Condition of Economic Progress* las clasifica en :

- a) Industrias primarias: agricultura, silvicultura, pesca y ganadería.
- b) Industrias secundarias: minería, construcción y manufacturera.
- c) Industrias terciarias: comercio, transportes y servicios en general.

Si clasificamos a las empresas de acuerdo con el tipo de producto y consumo respectivos, tendríamos:

- a) Empresas de bienes de consumo: alimenticias y de vestido.
- b) Empresas de bienes de consumo duradero: automotrices y televisoras.

- c) Empresas de bienes de producción: proveen maquinaria a las industrias de consumo.
- d) Empresas de servicios personales: consultoría y centros de investigación.
- e) Empresas de servicios públicos y privados: bancos, transporte, industria eléctrica e industria del petróleo.

De acuerdo a la Ley General de Sociedades Mercantiles vigente se reconocen en México las siguientes especies de sociedades mercantiles:

- a) Sociedad en Nombre Colectivo
- b) Sociedad en Comandita Simple
- c) Sociedad de Responsabilidad Limitada
- d) Sociedad Anónima
- e) Sociedad en Comandita por Acciones
- f) Sociedad Cooperativa

DIFERENCIA ENTRE LAS EMPRESAS LUCRATIVAS Y NO LUCRATIVAS

Las empresas lucrativas:

Son aquellas que persiguen la realización de una ganancia.

Como ejemplo de empresas lucrativas tenemos a las fábricas, los hoteles, los restaurantes, la tienda de la esquina, etcétera.

Las empresas no lucrativas:

Son aquellas que persiguen resultados sociales y no ganancias económicas.

Las escuelas son un ejemplo de empresas no lucrativas, pues entregan un producto denominado educación, en ocasiones reciben un pago por ello mediante colegiaturas y cuotas, que permiten pagarle un sueldo al personal docente administrativo; las escuelas públicas son mantenidas por ingresos que le son mantenidas por ingresos que le son entregados por el gobierno, derivados por los impuestos que pagamos.

1.7 ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS

Las organizaciones públicas son aquellas cuyo capital proviene del Estado y están creadas para satisfacer necesidades que la comunidad requiere en materia de salud, educación, electricidad, agua, etcétera.

Ejemplos de ellas son :

- PEMEX
- IMMS
- INFONAVIT
- ISSSTE

Las organizaciones privadas se distinguen por que su capital proviene de inversionistas particulares y no reciben ningún apoyo económico del Estado.

Ejemplos de ellas son:

- Compañías de radio y televisión
- Bancos y Casa de Bolsa
- Industria del vestido, calzado y alimento

1.8 CLASIFICACIÓN SEGÚN SUS PROPOSITOS

La empresa tiene carácter de una comunidad humana total compuesta por accionistas, empleados, proveedores y clientes, que se unen consiente y libremente para realizar determinados propósitos económicos, pero que los afectarán en múltiples aspectos de su vida.

Las características esenciales de la empresa son: orden, material, financiero, comunidad humana.

La palabra empresa tiene relación con el esfuerzo y el riesgo. Con el esfuerzo porque el hecho de montar un negocio requiere intenso trabajo y con frecuencia muchas horas de lo que las normas dictan. Y con el riesgo porque para poner en marcha una idea se arriesgan los recursos con que se cuenta y en ocasiones el patrimonio familiar.

Respecto al giro, la empresa se agrupa de acuerdo con su objetivo u ocupación en:

- ✓ Comercial: venta al público o usuario
Revendedor, distribuidor e intermediario
- ✓ Industrial: de extracción primaria
de transformación intermedia
de transformación final
- ✓ Servicios: públicos
distribución y transporte
financieros
otros

CAPITULO 2. PROCESO ADMINISTRATIVO DENTRO DE LA EMPRESA

2.1 PREVISIÓN

La previsión administrativa descansa en una certeza moral o probabilidad seria. La que será tanto mayor cuanto más pueda apoyarse en experiencias pasadas propias o ajenas y cuanto más puedan aplicarse a dichas experiencias, métodos estadísticos o de cálculo de probabilidad. Consiste en la determinación, técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valoración de cuáles serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta los diversos cursos de acción posible.

La previsión comprende, las siguientes etapas:

- 🚦 **Objetivos:** Es la que propone los fines, es la fijación de metas.
- 🚦 **Investigaciones:** Se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse en las situaciones. Es encontrar las técnicas adecuadas, para el cumplimiento de los objetivos.
- 🚦 **Cursos alternativos:** Trata de la adaptación genérica de los medios encontrados, a los fines propuestos.

PRINCIPIOS:

- 1) Principio de la Previsibilidad:** Ayuda a orientar acerca de la validez de las previsiones hechas para poder realizarlas con la mayor confiabilidad posible. Se incluyen tres situaciones básicas: La Certeza, Incertidumbre y la Probabilidad.
- 2) Principio de la Objetividad:** Las previsiones deben apoyarse en hechos y no en opiniones subjetivas sin fundamento.
- 3) Principio de la Medición:** Las previsiones serán confiables, si se aprecian de una manera tanto cualitativamente como cuantitativamente.

2.2 PLANEACIÓN

Definición.

"La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización".

A. Reyes Ponce.

"La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas".

J. A. Fernández Arenas.

"La planeación consiste en determinar los objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos".

L. J. Kazmier.

La planeación es el inicio de toda actividad a desarrollar, considerando los elementos con los que contamos, las reglas con las cuales nos regiremos en el desarrollo de esta actividad, establecemos los objetivos que buscamos alcanzar, edificamos las tareas a desarrollar por medio de planes de trabajo o cronogramas.

Elementos del concepto.

- ✓ Objetivo.

El aspecto fundamental al planear es determinar los resultados.

- ✓ Cursos alternos de acción.

Al planear es necesario determinar diversos caminos, formas de acción y estrategias, para conseguir los objetivos.

✓ Elección.

La planeación implica la determinación, el análisis y la selección de la decisión más adecuada.

✓ Futuro.

La planeación trata de prever situaciones futuras y de anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras.

Importancia de la planeación

La vida actual es sumamente dinámica, donde el cambio está presente constantemente, éste puede ser súbito o lento, la planeación permite asimilar estos cambios.

Razones por las cuales es importante la planeación:

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.

- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión

Principios de la Planeación

Los principios de la administración son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías de conducta a observarse en la acción administrativa. Siendo los siguientes:

- Factibilidad.

La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.

- Objetividad y cuantificación.

Cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos. La planeación será más confiable en tanto pueda ser cuantificada, expresada en tiempo, dinero, cantidades y especificaciones (porcentajes, unidades, volumen, etc.)

- Flexibilidad.

Al elaborar un plan, es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones.

- Unidad.

Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales.

- Del cambio de estrategias.

Cuando un plan se extiende con relación al tiempo, será necesario rehacerlo completamente. Esto no quiere decir que se abandonen los propósitos, sino que

la empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias) y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos.

Tipos de planes

Estratégicos.

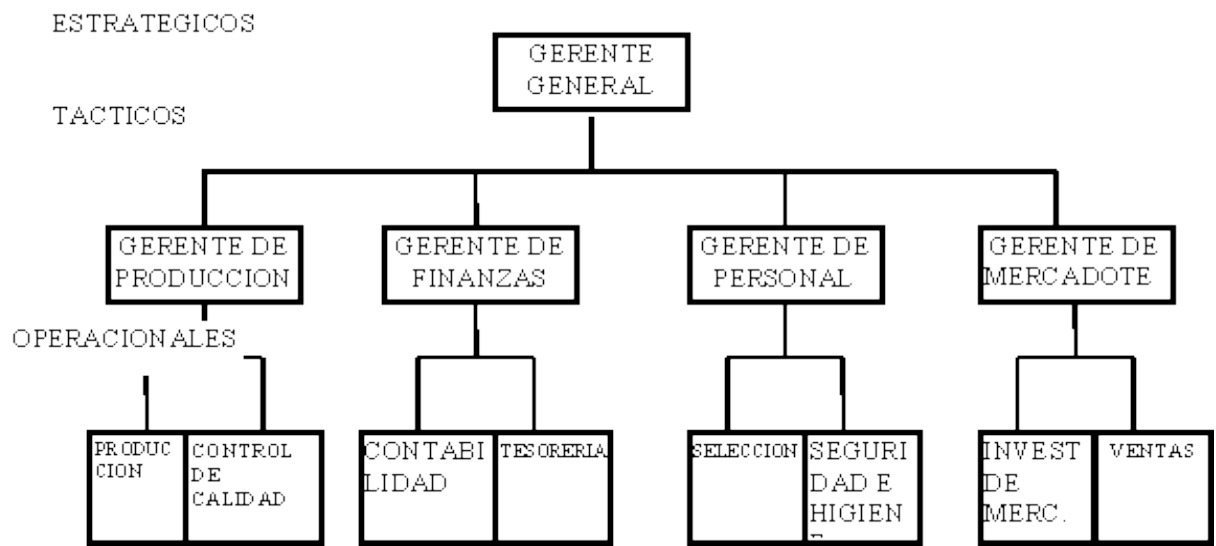
Son los que establecen los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (táctico y operativos), son diseñados por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización, son a largo plazo y comprenden a toda la empresa.

Tácticos o funcionales.

Estos determinan planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y se subordinan a los Planes Estratégicos. Son establecidos y coordinados por los directivos de nivel medio con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa. Estos planes por su establecimiento y ejecución se dan a mediano plazo y abarcan un área de actividad específica.

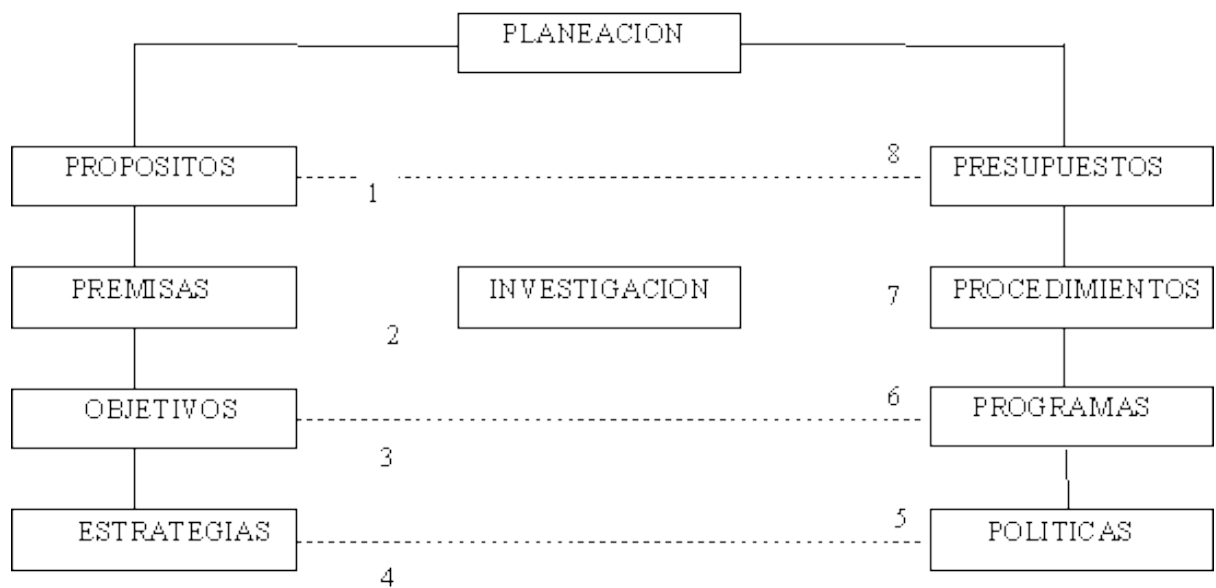
Operativos.

Se rigen de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Planeación Táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más desarrolladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.



PROCESO DE PLANEACION

(etapas de la planeación)



Definición:

La planeación, se inicia a partir de la definición de los propósitos, éstos son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter de cualquier grupo social.

Propósitos.

Los propósitos proporcionan las pautas para el diseño de un plan estratégico, se expresan genéricamente y su determinación es una función reservada a los altos ejecutivos de la empresa.

Toda organización debe establecer los propósitos como base para la formulación de un plan; las siguientes cuatro características los diferencian de los objetivos.

- a) Son básicos o trascendentales, porque constituyen el fundamento de los demás elementos.
- b) Son genéricos o cualitativos, porque no se expresan en términos numéricos.
- c) Son permanentes, porque permanecen vigentes durante el período de vida de la organización.
- d) Son semipermanentes, porque pueden abarcar un período determinado.

Premisas.

Las premisas son suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectarán el curso en que va a desarrollarse el plan.

Por su naturaleza pueden ser:

1. Internas.

Cuando se originan dentro de la empresa y pueden influir en el logro de los propósitos (variaciones de capital, ausentismo, rotación de personal, accidentes, siniestros, emplazamientos a huelga, innovaciones, reacciones del personal ante los sistemas organizacionales, el prestigio de los jefes ante el personal, los puntos fuertes y débiles de los altos ejecutivos, de los accionistas, etc.)

2. Externas.

Son factores o condiciones cuyo origen es ajeno a la empresa, pero que pueden tener efecto decisivo en el desarrollo de sus actividades y que por lo mismo, deben tomarse en cuenta al planear:

De carácter político	- Reformas fiscales.
De carácter legal	- Tendencias fiscales. - Tendencias laborales.
Económicas	- Fenómenos inflacionarios. - Producto nacional bruto. - Inversión extranjera.
Sociales	- Crecimiento y distribución demográfica. - Movilidad de la población. - Empleo y desempleo. - Nuevas construcciones y obras públicas. - Alfabetización. - Sistemas de salubridad e higiene.
Técnicas	- Rapidez de los avances tecnológicos. - Cambios en los sistemas.
Otros factores	- Competencia. - Posición en el mercado. - Políticas de operación. - Cambios en la demanda.

Objetivos

Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Una vez que se han establecido los propósitos e investigado las premisas que pueden afectar su realización, se determinan los objetivos, que indican los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado.

Clasificación de los objetivos

- **Estratégicos o generales.**
Comprenden toda la empresa y se establecen a largo plazo.
- **Tácticos o departamentales.**
Se refieren a un área o departamento de la empresa, se subordinan a los objetivos generales y se establecen a corto o mediano plazo.
- **Operacionales o específicas.**
Se establecen en niveles o secciones más específicas de la empresa, se refieren a actividades más detalladas e invariablemente son a corto plazo.

Políticas

Definición.

Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización.

En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.

Clasificación de las políticas

- **Estratégicas o generales.**

Se formulan al nivel de alta gerencia y su función es establecer y emitir lineamientos que guíen a la empresa como una unidad integrada. Ejemplo: "Los empleados que laboran en la empresa tendrán la posibilidad de ascender de puesto, de acuerdo con su eficiencia y antigüedad".

- **Tácticas o departamentales.**

Son lineamientos específicos que se refieren a cada departamento. Ejemplo: "El departamento de producción determinara los turnos de trabajo conforme a sus necesidades, siguiendo las disposiciones legales".

- Operativas o específicas.

Se aplican principalmente en las decisiones que tienen que ejecutarse en cada una de las unidades de las que consta un departamento. Ejemplo: "Sección de tornos; de ocurrir una falla en el equipo, es conveniente reportarla inmediatamente al supervisor en turno o en su caso, al departamento de mantenimiento".

Las políticas, no interesando su nivel, deben estar interrelacionadas y contribuir a lograr las aspiraciones de la empresa; asimismo, su redacción debe ser clara, accesible y de contenido realista, de tal forma que su interpretación sea uniforme.

En cuanto a su origen, las políticas pueden ser:

- Externas.

Cuando se originan por factores externos a la empresa; como la competencia, el gobierno, los sindicatos, los proveedores, los clientes, etc.

- Consultadas.

Normalmente dentro de una empresa existen actos esporádicos que dan lugar a que el personal tenga que recurrir a su jefe inmediato para poder solucionar algún problema, originándose así éstas políticas.

- Formuladas.

Son emitidas por diversos niveles superiores, con el propósito de guiar la correcta acción y decisión del personal en sus actividades.

- Implícitas.

En las actividades diarias de una empresa, el personal se enfrenta a situaciones de decisión en donde no existe una política previamente establecida, lo que origina ciertos lineamientos que sin estar escritos, se aceptan por costumbre en la organización.

Importancia de las políticas

- ✚ Facilitan la delegación de autoridad.
- ✚ Motivan y estimulan al personal al dejar a su libre arbitrio ciertas decisiones.
- ✚ Evitan pérdidas de tiempo a los superiores, al minimizar las consultas innecesarias que pueden hacer sus subordinados.
- ✚ Otorgan un margen de libertad para tomar decisiones en determinadas actividades.
- ✚ Contribuyen a lograr los objetivos de la empresa.
- ✚ Proporcionan uniformidad y estabilidad en las decisiones.
- ✚ Indican al personal como debe actuar en sus operaciones.
- ✚ Facilitan la inducción del nuevo personal.

Planeación estratégica, táctica y operacional.

🏢 *Planeación Estratégica.*

Es la planeación de tipo general proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa y tienen como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma.

Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total.

🏢 *Planeación Táctica.*

Parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de las empresas y al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos.

La diferencia entre ambas consiste en el elemento tiempo implicado en los diferentes procesos; mientras más largo es el elemento tiempo, más estratégica es la planeación.

■ Planeación Operativa.

Se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones.

Programas.

Son un esquema en donde se establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

Cada programa tiene una estructura propia y puede ser un fin en si mismo, o bien, puede ser parte de una serie de actividades dentro de un programa más general.

Clasificación de los programas

- Tácticos. Son aquellos que se establecen únicamente para un área de actividad, su función consiste en establecer el programa, así como de coordinar y supervisar que se realice de acuerdo con lo establecido.
- Operativos. Son aquellos que se establecen en cada una de las unidades o secciones de las que consta un área de actividad, siendo más específico que el táctico.

Presupuestos.

Los presupuestos son programas en los que se les asignan cifras a las actividades; implican una estimación de capital, de los costos, de los ingresos, y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos.

Los presupuestos son un elemento indispensable al planear, ya que a través de ellos se proyectan en forma cuantificada, los elementos que necesita la empresa para cumplir con sus objetivos.

Características de los presupuestos:

- Es un documento formal, ordenado sistemáticamente.
- Es un plan expresado en términos cuantitativos.
- Es general, porque se establece para toda la empresa.
- Es específico, porque puede referirse a cada una de las áreas en que está dividida la organización.
- Es diseñado para un período determinado.

2.3 ORGANIZACIÓN

Desde siempre el ser humano ha estado consciente de que la obtención de eficiencia solo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos. Una vez establecidos los objetivos (lo que se quiere hacer) a través de la planeación, será necesario determinar qué medidas utilizar para lograrlos (como hacerlo).

"Organización es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados" Agustín Reyes Ponce.

"Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir." Eugenio Sixto Velasco.

Elementos del concepto.

Estructura.

La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

Sistematización.

Todas las actividades y recursos de la empresa, deben coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.

Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades. Organizar, implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

Jerarquía.

La organización como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.

Importancia de la organización:

- Es de carácter continuo; no se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.).
- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
- Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar las funciones y responsabilidades.

Organización formal:

Es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio.

Es la organización planeada; la que está en el papel.

Es generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc.

En otros términos, es la organización formalmente oficializada.

Organización informal:

Es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos.

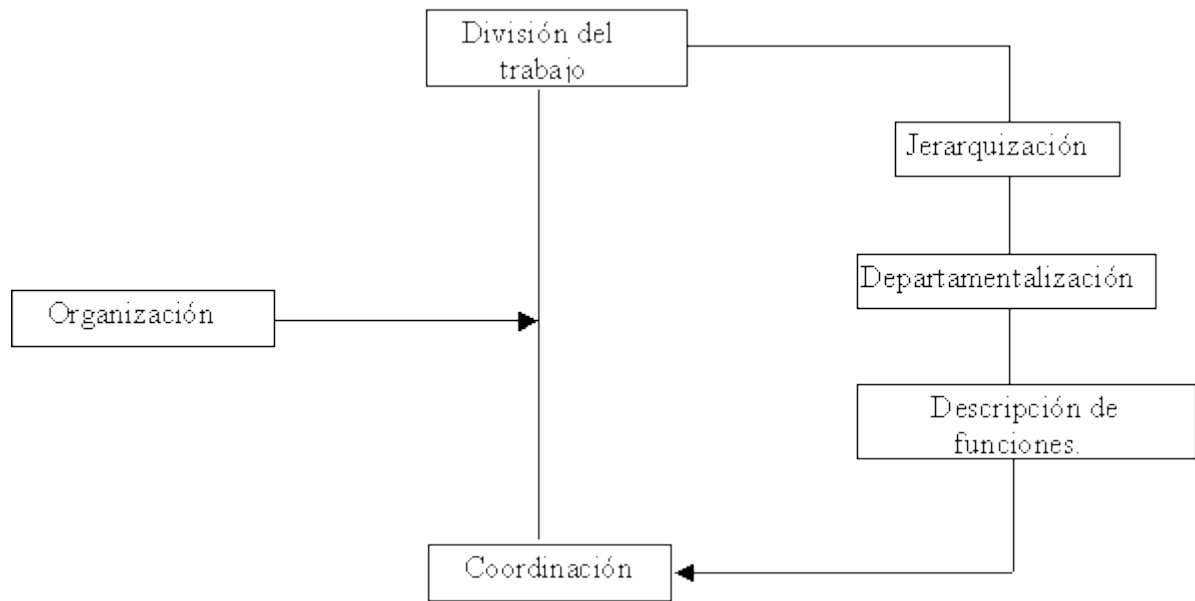
Se forma a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal.

La organización informal se constituye de interacciones y relaciones sociales entre las personas situadas en ciertas posiciones de la organización formal.

Surge a partir de las relaciones e interacciones impuestas por la organización formal para el desempeño de los cargos.

La organización informal comprende todos aquellos aspectos del sistema que no han sido planeados, pero que surgen espontáneamente en las actividades de los participantes, por tanto, para funciones innovadoras no previstas por la organización formal.

Etapas de organización del trabajo



Coordinación:

Es la sincronización de los recursos y de los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo y la consecución de los objetivos.

División del trabajo

Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

Jerarquización y departamentalización

Jerarquización:

Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia, agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.

La jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad que se relacionen entre si con precisión.

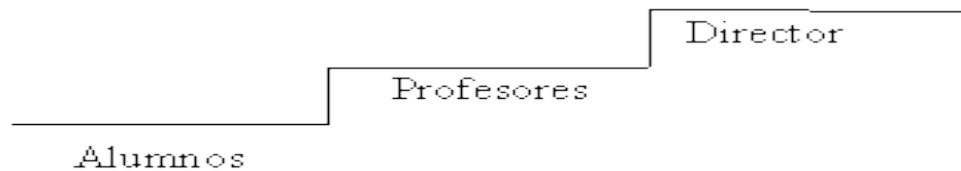
Reglas.

Su observancia es indispensable cuando se jerarquiza.

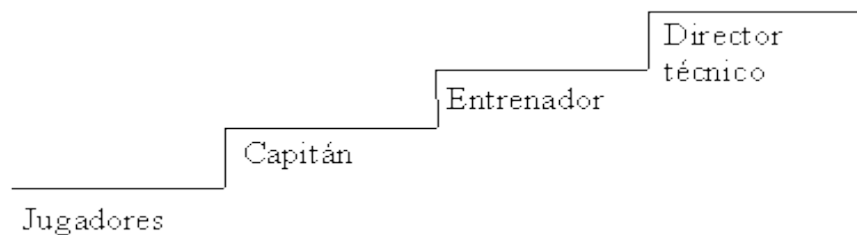
1. Los niveles jerárquicos establecidos dentro de cualquier grupo social, deben ser los mínimos e indispensables.

2. Se debe definir claramente el tipo de autoridad de cada nivel (lineal, funcional y/o staff).

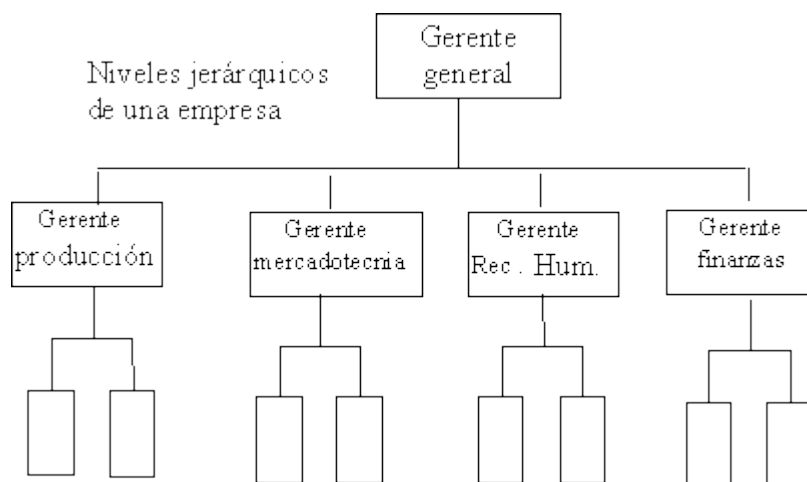
Niveles jerárquicos
de una escuela



Niveles
jerárquicos
de un equipo de



Niveles jerárquicos
de una empresa



Departamentalización

Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud.

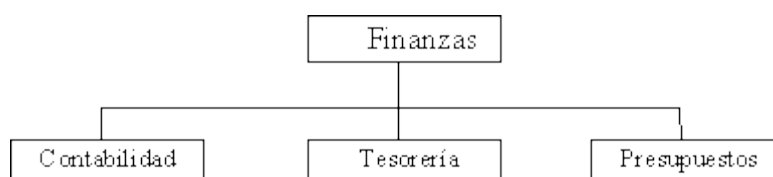
Al departamentalizar, es conveniente observar la siguiente secuencia:

- 1 ♦ Listar todas las funciones de la empresa.
- 2 ♦ Clasificarlas.
- 3 ♦ Agruparlas según un orden jerárquico.
- 4 ♦ Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas.
- 5 ♦ Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad, y obligación entre las funciones y los puestos.
- 6 ♦ Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.
- 7 ♦ El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa y las funciones involucradas.

De acuerdo con la situación específica de cada empresa, los tipos de departamentalización más usuales son:

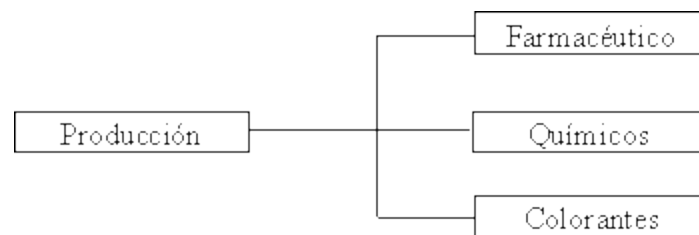
1. Funcional.

Es común en las empresas industriales; consiste en agrupar las actividades análogas según su función principal.

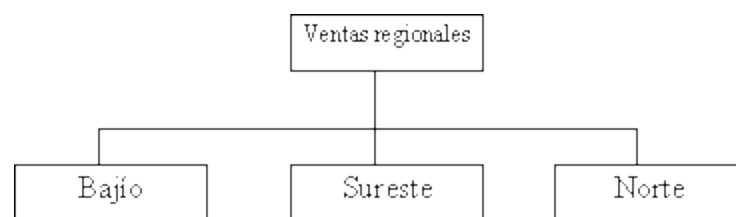


2. Por producto.

Es característica de las empresas fabricantes de diversas líneas de productos, la departamentalización se hace en base a un producto o grupo de productos relacionados entre sí.

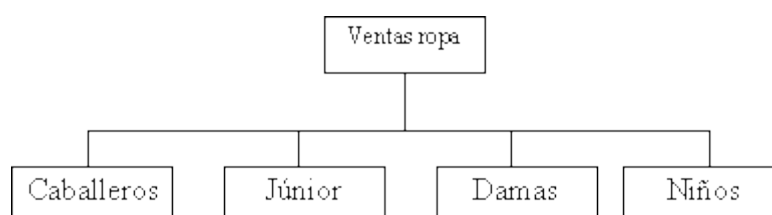


3. Geográfica o por Territorios



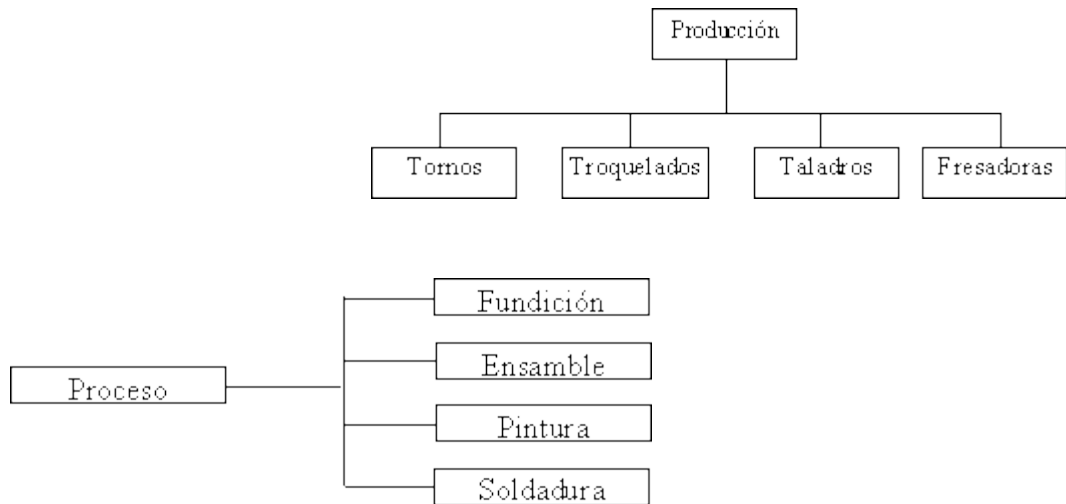
4. Por clientes

Por lo general se aplica en empresas comerciales, principalmente almacenes, y su función consiste en crear unidades cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores o clientes.



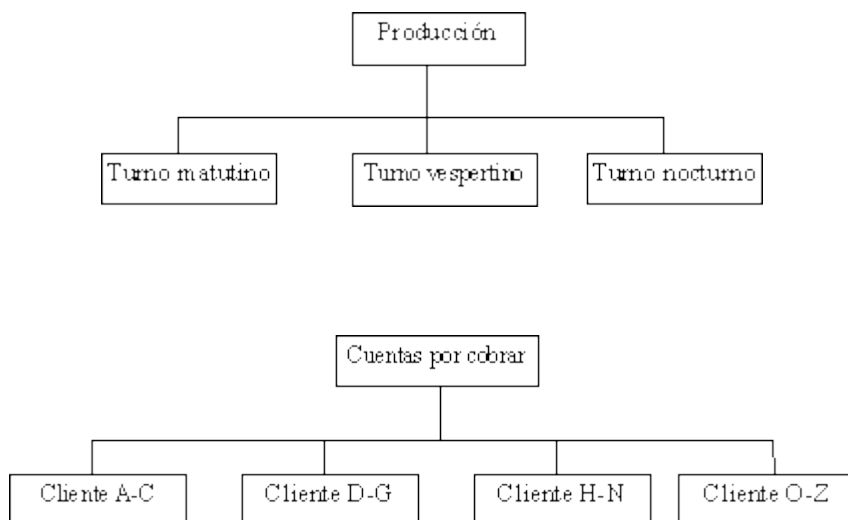
5. Por Proceso o Equipo

En la industria, el agrupamiento de equipos en distintos departamentos reportará eficiencia y ahorro de tiempo; así como también en una planta automotriz, la agrupación por proceso.



6. Por Secuencia

Es utilizada en empresas productoras que trabajan sin interrupción los tres turnos, para controlar cada uno de los turnos; o cuando se trate de labores que manejen una gran cantidad de números o letras.



Organigramas

También conocidos como Cartas o Gráficas de organización, son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles, las jerarquías, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de ella.

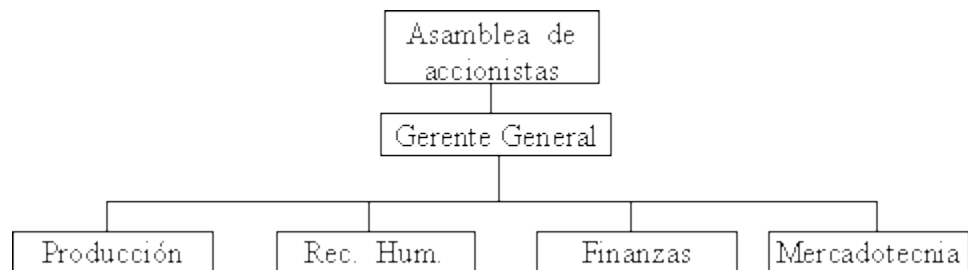
Requisitos para su elaboración:

- ✓ Los organigramas deben ser muy claros, por ello se recomienda que no contengan un número excesivo de cuadros y puestos.
- ✓ No deben comprender a los trabajadores y empleados.
- ✓ Deben contener únicamente el nombre de la función y no de la persona.

Formas de representación:

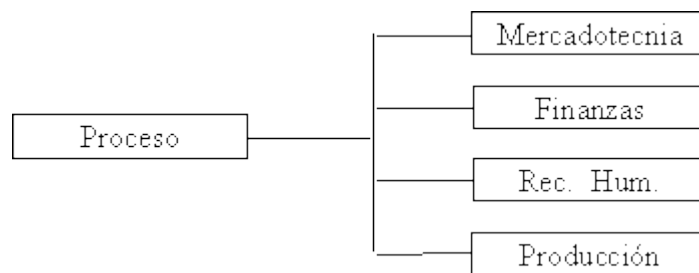
1. Organigrama Vertical.

Cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligado por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad; son las gráficas más usadas, fácilmente comprensibles, ya que indican en forma objetiva la jerarquía. El inconveniente que representa es que ese muy difícil indicar los puestos inferiores.



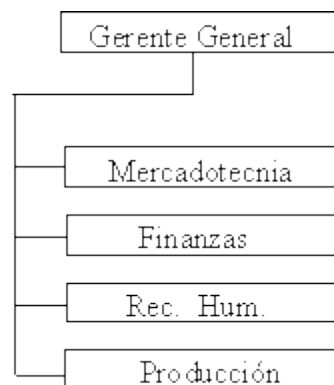
2. Organigrama Horizontal.

El nivel máximo jerárquico se representa a la izquierda, los demás niveles jerárquicos van hacia la derecha siguiendo la forma normal en que acostumbramos leer.



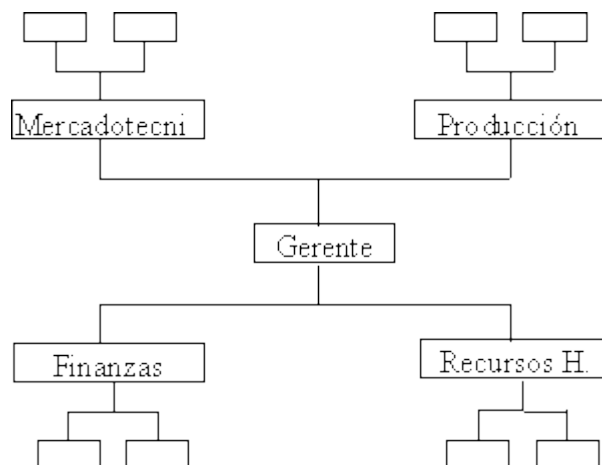
2. Organigrama Mixto.

Esta gráfica es la combinación entre el organigrama vertical y el organigrama horizontal, su utilización es por razones de espacio.



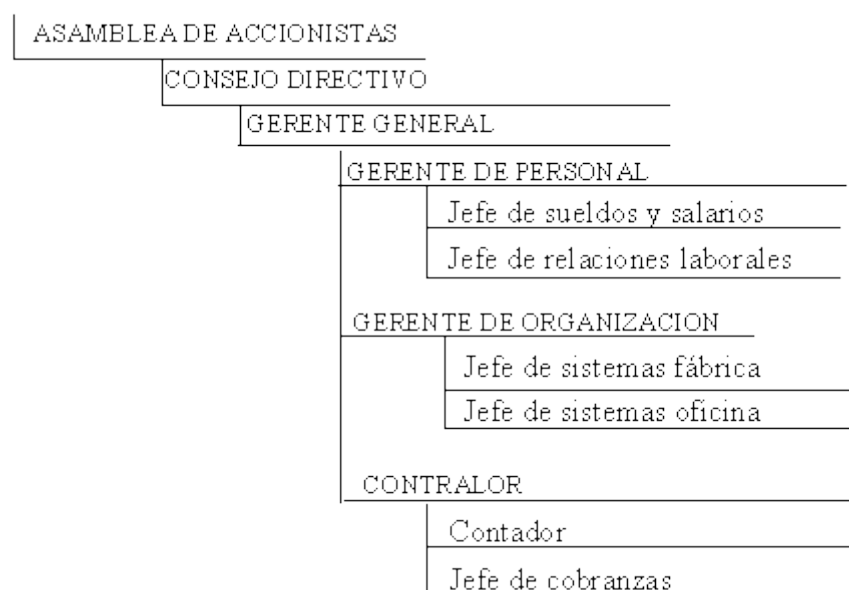
3. Organigrama Circular.

Está formado por un cuadro central que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo derredor se trazan círculos, cada uno constituye un nivel jerárquico y se colocan en ellos los puestos de jefatura inmediatos.



4. Organigrama Escalar.

Consiste en señalar con diferentes sangrías en el margen izquierdo los diferentes niveles jerárquicos.



Teoría de la organización y tipos

Tipología de la Organización

Son los diferentes tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en un organismo social dependiendo del giro o magnitud de la empresa, recursos, objetivos, producción, etc.

Organización Lineal o Militar.

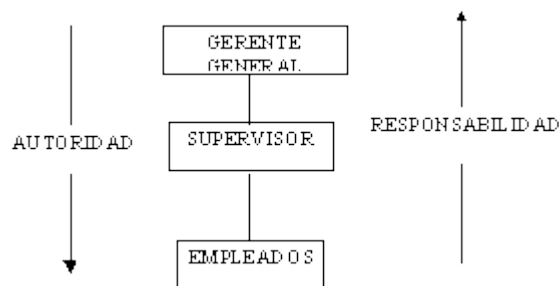
Se caracteriza porque la actividad decisional se concentra en una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando, el jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subordinados, quienes a su vez reportarán a un sólo jefe.

Ventajas:

1. Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
2. No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
3. Es claro y sencillo.
4. Útil en pequeñas empresas.
5. La disciplina es fácil de mantener.

Desventajas:

1. Es rígida e inflexible.
2. La organización depende de hombres clave, lo que origina trastornos.
3. No fomenta la especialización.
4. Los ejecutivos están saturados de trabajo, lo que ocasiona que no se dediquen a sus labores directivas, sino, simplemente de operación.



Organización Funcional o de Taylor

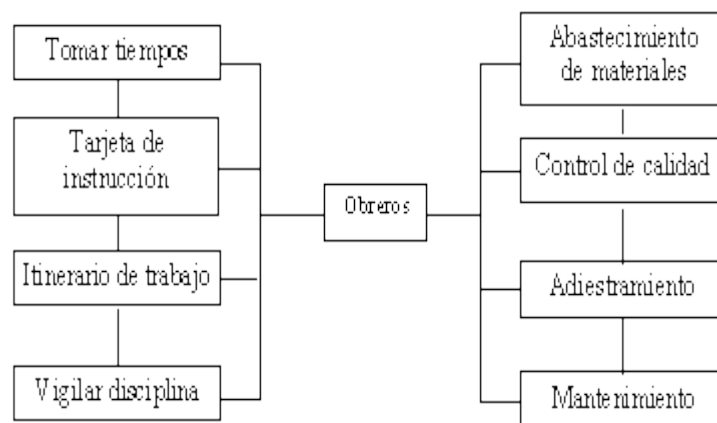
Consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecuten el menor número posible de funciones.

Ventajas:

1. Mayor especialización.
2. Se obtiene la más alta eficiencia de la persona.
3. La división del trabajo es planeada y no incidental.
4. El trabajo manual se separa del trabajo intelectual.
5. Disminuye la presión sobre un sólo jefe por el número de especialistas con que cuenta la organización.

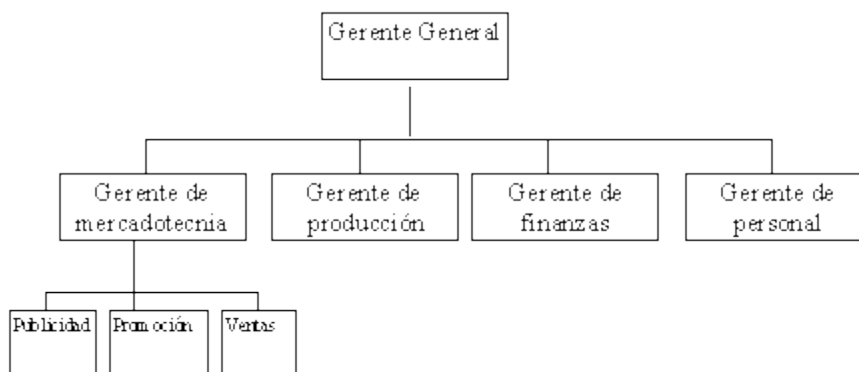
Desventajas:

1. Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad, lo que afecta seriamente la disciplina y moral de los trabajadores por contradicción aparente o real de las órdenes.
2. Se viola el principio de la unidad de mando, lo que origina confusión y conflictos.
3. La no clara definición de la autoridad da lugar a rozamientos entre jefes.



Organización Lineo - Funcional

En ésta se combinan los tipos de organización lineal y funcional, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una, conservándose de la funcional la especialización de cada actividad en una función, y de la lineal la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un sólo jefe por cada función en especial.



Organización staff

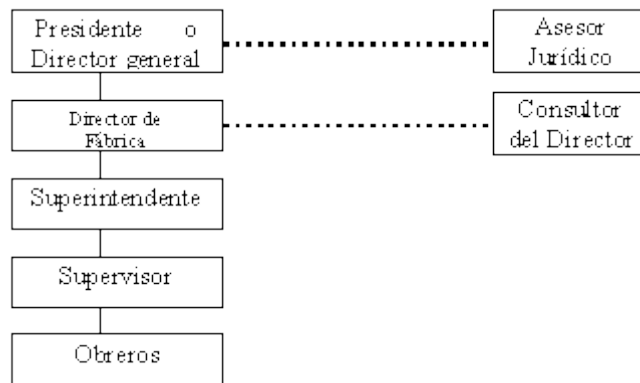
Este tipo de organización no disfruta de autoridad de línea o poder de imponer decisiones, surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, proporciona información experta y de asesoría.

Ventajas:

1. Logra que los conocimientos expertos influya sobre la manera de resolver los problemas de dirección.
2. Hace posible el principio de la responsabilidad y de la autoridad indivisible, y al mismo tiempo permite la especialización del staff.

Desventajas:

1. Si los deberes y responsabilidades de la asesoría no se delimitan claramente por medio de cuadros y manuales, puede producir una confusión considerable en toda organización.
2. Puede ser ineficaz por falta de autoridad para realizar sus funciones o por falta de un respaldo inteligente en la aplicación de sus recomendaciones.
3. Pueden existir rozamientos con los departamentos de la organización lineal.



Organización por Comités

Consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen para discutirlos y tomar una decisión en conjunto.

Clasificación:

- a) Directivo; Representa a los accionistas de una empresa.
- b) Ejecutivo; Es nombrado por el comité directivo para que se ejecuten los acuerdos que ellos toman.
- c) Vigilancia; Personal de confianza que se encarga de inspeccionar las labores de los empleados de la empresa.
- d) Consultivo; Integrado por especialistas que por sus conocimientos emiten dictámenes sobre asuntos que les son consultados.

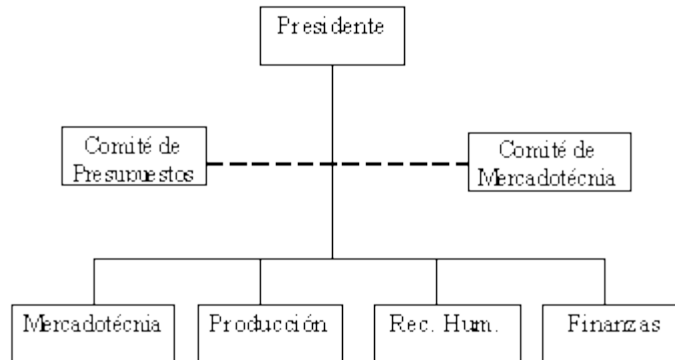
Ventajas:

1. Las soluciones son más objetivas, ya que representan la conjunción de varios criterios.
2. Se comparte la responsabilidad entre todos los que integran el comité, no recayendo aquella sobre una sola persona.
3. Permite que las ideas se fundamenten y se critiquen.
4. Se aprovecha al máximo los conocimientos especializados.

Desventajas:

1. Las decisiones son lentas, ya que las deliberaciones son tardías.

2. Una vez constituido el comité, es difícil disolverlo.
3. En ocasiones los gerentes se desligan de su responsabilidad y se valen del comité para que se haga responsable de sus propias actuaciones.



Organización Matricial

Consiste en combinar la departamentalización por productos con la de funciones, se distingue de otros tipos de organización porque se abandona el principio de la unidad de mando o de dos jefes.

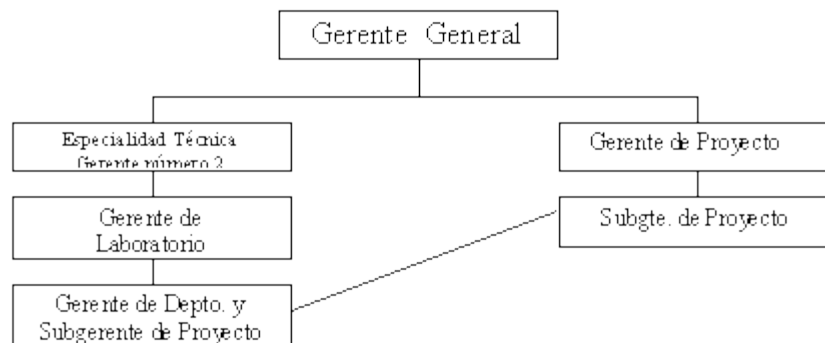
Ventajas:

1. Coordina la satisfacción de actividades, tanto para mejorar el producto como para satisfacer el programa y el presupuesto requeridos por el gerente del departamento.
2. Propicia una comunicación interdepartamental sobre las funciones y los productos.
3. Permite que las personas puedan cambiar de una tarea a otra cuando sea necesario.
4. Favorece un intercambio de experiencia entre especialistas para lograr una mejor calidad técnica.

Desventajas:

1. Existe confusión acerca de quien depende de quién, lo cual puede originar fuga de responsabilidades y falta de delimitación de autoridad.

2. Da lugar a una lucha por el poder, tanto del gerente funcional como del gerente de producto.
3. Funciona a través de muchas reuniones, lo que supone pérdidas de tiempo.
4. El personal puede sentir que su jefe inmediato no aprecia directamente su experiencia y capacidad.
5. Se puede presentar resistencia al cambio por parte del personal.



Autoridad y límites de esta.

Autoridad:

"Es la facultad de que está investida una persona dentro de una organización para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados, para la realización de aquellas acciones que quien las dicta considera apropiadas para el logro de los objetivos del grupo"

Tipos de Autoridad

1. Formal.

Cuando es conferida por la organización, es decir, la que emana de un superior para ser ejercida sobre otras personas y puede ser:

- a) Lineal. Cuando es ejercida por un jefe sobre una persona o grupo.
- b) Funcional. Cuando es ejercida por uno o varios jefes sobre funciones distintas.

2. Técnica o Staff. Nace de los conocimientos especializados de quien los posee.

3. Personal. Se origina en la personalidad del individuo.

Delegación de autoridad y responsabilidad

Es la concesión de autoridad y responsabilidad por parte de un superior hacia un subordinado.

Ventajas:

1. Permite al directivo dedicarse a las actividades de más importancia, en tanto que las funciones detalladas y rutinarias se delegan.
2. A través de ella, la responsabilidad se comparte, haciéndose más significativa.
3. Motiva a los subordinados al hacerlos partícipes del logro de los objetivos.
4. Capacita a los subordinados en ciertas decisiones importantes.

Requisitos para Delegar

1. Delimitar claramente la autoridad y responsabilidad delegada, preferentemente por escrito, a fin de evitar conflictos, duplicidad de funciones, fuga de autoridad, etc.
2. Especificar claramente, metas y objetivos de la función delegada.
3. Capacitar al personal en quien se va a delegar.
4. Establecer estándares de actuación de tal manera que se fomente la iniciativa, creatividad y lealtad hacia la organización.
5. Convenir sobre las áreas de no delegación.
6. El directivo deberá mostrar interés en el desempeño del empleado, en relación con la función relegada.
7. Reconocer el buen desempeño y confiar en los subordinados.

Centralización y descentralización

Relacionada con el problema de los niveles jerárquicos, sobre todo en razón de la delegación de autoridad y de responsabilidad que éstas suponen, se plantea el problema de la centralización o descentralización administrativa.

Ante todo, debe advertirse que es absolutamente imposible tanto la total centralización como la descentralización completa; la administración más centralizada delega de manera necesaria a los jefes intermedios aunque sea las mínimas facultades de supervisar el trabajo; y la mayor descentralización forzosamente exige que los jefes supremos controlen aunque sea parcialmente los resultados finales.

El problema real se presenta en el grado en que se deba centralizar o descentralizar. Por consiguiente se trata de tendencias más o menos acusadas hacia uno de éstos dos extremos, a los que de hecho nunca se llega.

La administración centralizada delega poco y conserva en los altos jefes el máximo control, reservando a éstos el mayor número posible de decisiones.

La administración descentralizada delega en mucho mayor grado la facultad de decidir, y conserva sólo los controles necesarios en los altos niveles.

El grado en que conviene centralizar o descentralizar depende de muchos factores, entre los que cabe destacar:

a) El tamaño de la empresa. En la pequeña empresa (quizá la que tiene un solo nivel jerárquico intermedio) es más posible, y aún conveniente, mayor centralización, porque el jefe conoce a todas las personas, las situaciones concretas y las técnicas aplicables.

Por el contrario, en la gran empresa conviene más la descentralización porque el contacto personal del administrador es imposible, ya que desconoce las situaciones y problemas concretos e inclusive es imposible que abarque todas las técnicas aplicables, por ello es conveniente que las soluciones se tomen en el nivel en que se presentan los problemas.

b) La capacidad y experiencia de los jefes con los que se cuenta.

c) La cantidad de controles que puedan establecerse; de hecho, a cada grado de delegación debe corresponder un establecimiento de control.

Ventajas de la descentralización

La descentralización permite que las decisiones sean tomadas por las unidades situadas en los niveles más bajos de la organización proporcionando un considerable aumento de eficiencia, porque;

a) Los jefes están más cerca del punto donde se deben tomar las decisiones, lo que disminuye los atrasos causados por las consultas a los superiores distantes.

b) Permite aumentar la eficiencia aprovechando mejor el tiempo y aptitud de los funcionarios, evitando que rehúyan la responsabilidad.

c) Los altos funcionarios pueden concentrarse en las decisiones de mayor importancia, dejando las menos importantes a los niveles más bajos.

d) Permite la formación de ejecutivos locales o regionales más motivados y más conscientes de sus resultados operacionales.

Desventajas de la descentralización

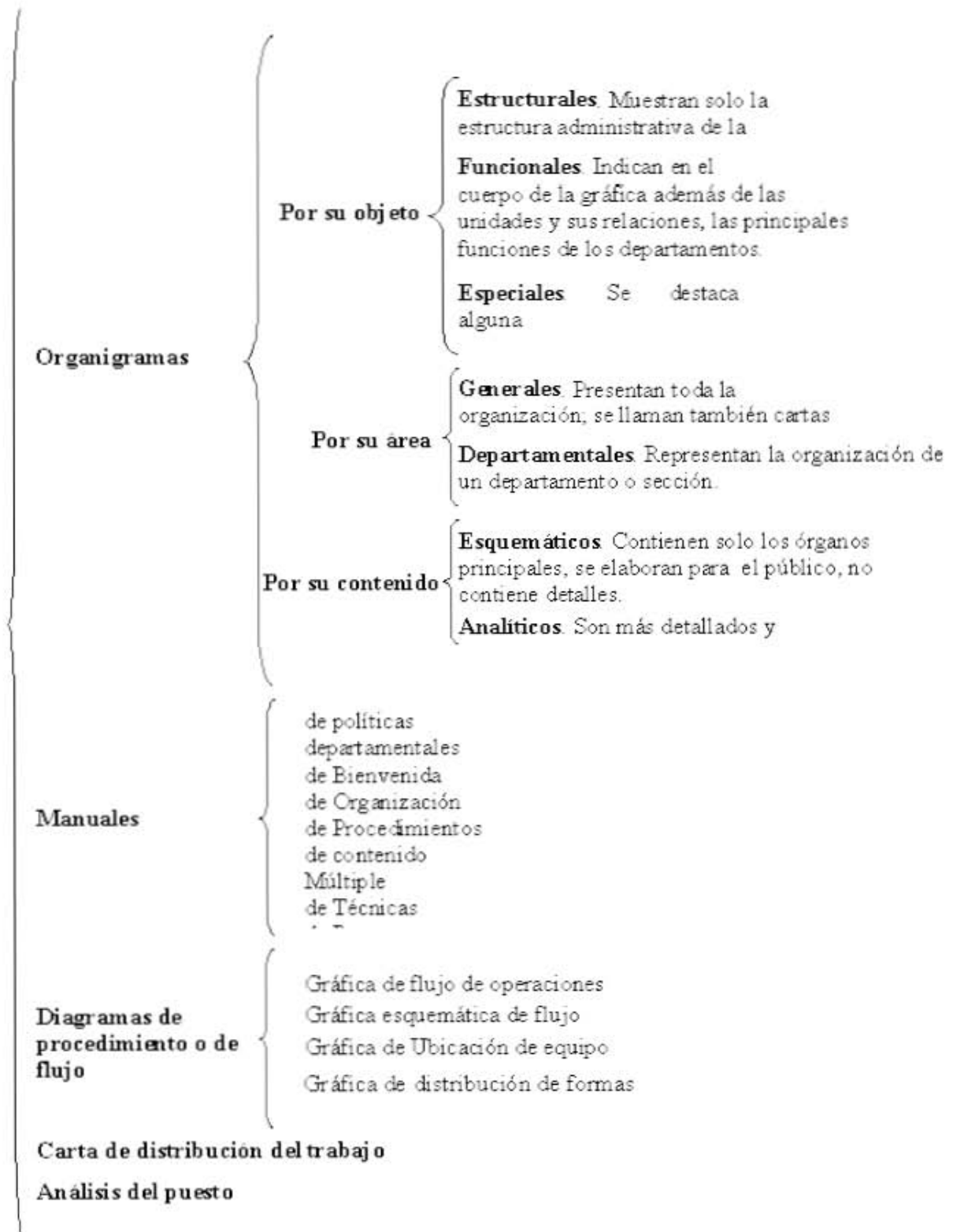
a) Falta de uniformidad en las decisiones.

b) Insuficiente aprovechamiento de los especialistas, al considerar que ya no se necesita la asesoría de la oficina matriz.

c) Falta de jefes capacitados.

Técnicas de organización

Son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional.



2.4 INTEGRACIÓN

Definición

Integrar, es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de una organización social. Agustín Reyes Ponce.

Es la función administrativa que se ocupa de dotar de personal a la estructura de la organización, a través de una adecuada y efectiva selección de personas que han de ocupar los puestos dentro de la estructura. Koontz y O'Donnell.

Función a través de la cual el administrador elige y se allega de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes, comprende los recursos materiales y humanos. Munch Galindo.

Entendemos por integración, el seleccionar al personal competente para los puestos de la organización; es reunir todos los elementos materiales, económicos, técnicos y humanos necesarios para alcanzar los objetivos, y como de éstos cuatro elementos el más variable, cambiante y difícil de controlar es el ser humano; es importante hacer hincapié en: la selección del personal, adiestramiento y desarrollo del personal, así como la auto motivación para el logro de metas cada vez más altas. Fernández Arenas A.

Principios

1. El hombre adecuado para el puesto adecuado. Los hombres deben poseer las características que la empresa establezca para desempeñar un puesto. Los recursos humanos deben adaptarse a las características de la organización y no ésta a los recursos humanos. Puede ocurrir que en los altos niveles administrativos y directivos si exista cierta adaptación de la función al hombre,

pero en términos generales tratándose de los niveles medios e inferiores, es lógico que el hombre se adapte a la función.

2. Provisión de elementos necesarios. La dirección debe estar consciente de los elementos que los puestos requieren para la eficiente realización de su trabajo, debe dotarse a cada miembro de la organización, de los elementos administrativos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones del puesto.

3. La importancia de la introducción adecuada. El momento en que el elemento humano ingresa a la empresa es trascendental, pues de él dependerán su adaptación al ambiente de la empresa, su desenvolvimiento, su desarrollo y su eficiencia dentro de la misma.

Técnicas de Integración de Recursos Humanos

La integración hace de personas externas a la empresa, miembros debidamente articulados en su jerarquía, para ello se requieren de cinco pasos, que son:

1. Reclutamiento. Tiene por objeto hacer de las personas ajenas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto en ella.

2. Selección. Tiene por objeto escoger entre los distintos candidatos, aquellos que para cada puesto concreto sean los más aptos.

3. Introducción. Tiene por finalidad, articular y armonizar al nuevo elemento al grupo social del que formará parte, en la forma más rápida y adecuada.

4. Entrenamiento. Es la enseñanza teórica-práctica que se le da al trabajador en su puesto.

5. Desarrollo. Busca desenvolver las cualidades innatas que cada persona tiene, para obtener su máxima realización posible.

Reclutamiento

Definición:

Deben distinguirse dos aspectos, las fuentes de reclutamiento y los medios de reclutamiento.

Fuentes de reclutamiento:

- a) Escuelas. (De educación superior, técnicas, comerciales)
- b) Bolsa de trabajo. (Otras empresas, archivo de personal)
- c) Sindicatos. (Provee todo el personal sindicalizado)
- d) Agencias de colocaciones. (Onerosas o gratuitas)
- e) Personal recomendado. (Por los propios trabajadores)
- f) La puerta de la calle. (Personal atraído por la fama de la empresa)

Medios de reclutamiento:

Los medios de reclutamiento pueden quitar o dar valor al personal que proporciona una fuente determinada.

- a) Una requisición adecuada al sindicato puede hacer que no se produzcan malos efectos por la cláusula de admisión en un contrato colectivo, y convertir al sindicato, muchas veces juzgado como una mala fuente de abastecimiento, en una muy buena.
- b) La solicitud escrita puede hacer que, al pedir personal a otras empresas del que ellas no requieran, o bien a nuestros actuales trabajadores, obtengamos buenos resultados.
- c) El empleo de prensa, radio, televisión, etc., para solicitar trabajadores, ha demostrado ser el medio adecuado por la penetración masiva que tiene, aunque los costos pueden ser altos dependiendo del medio utilizado.

Selección

Aunque los medios usados y el orden en que se emplean suelen variar mucho, para acomodarse a las necesidades y condiciones de cada empresa, lo más usual es:

a) Hoja de solicitud.- Suele servir como base, no solo para realizar toda la selección, sino también para encabezar todo el expediente del personal. Aunque el contenido es muy variable, comprende: generales del solicitante, datos sobre trabajos anteriores, datos sobre conocimientos adquiridos, y datos generales.

b) Entrevista.- Suele ser un instrumento muy valioso para seleccionar personal, complementa y aclara los datos de la hoja de solicitud y permite obtener más vivamente informes sobre motivación del solicitante.

El entrevistador deberá tener formulado un cuadro de preguntas, estar preparado para conducir la entrevista en un ambiente de confianza y amistad que facilite las respuestas, y tomar notas de sus observaciones.

c) Pruebas psicotécnicas y/o prácticas. Las pruebas prácticas son siempre de capacidad, mientras que las psicotécnicas podemos mencionar que son de inteligencia, memoria, imaginación, etc.

d) Encuestas. Estas tienen por objeto comprobar antecedentes de trabajo, escolares, penales y sociales, que pudieran haberse obtenido en las etapas anteriores.

e) Examen médico. Suele dejarse al final del proceso, porque bien realizado es costoso; comprende la historia clínica del solicitante, examen físico, pruebas de laboratorio, etc.

Introducción

En la introducción tenemos los siguientes tipos:

a) La introducción general a la empresa. Suele llevarse a cabo en el departamento de personal, en él se hace firmar al solicitante el contrato de trabajo respectivo, se hacen las anotaciones necesarias en los registros, se toma su filiación, etc., se le da la bienvenida entregándole el manual del empleado donde se encuentran resumidas las políticas de la empresa en materia de personal, historia de la organización, quienes la integran, qué produce, cuál es su organización, etc.

Suele terminarse con un recorrido por la planta, presentación personal con los principales jefes que ha de tratar y finalmente con su jefe inmediato.

b) En su departamento o sección. Se hará la explicación detallada de su trabajo a base de la descripción de puestos correspondiente, y la presentación a sus compañeros de trabajo, se le hará recorrer los sitios en que habrá de aprovisionarse de materia, entregar los productos terminados, rendir informes, cobrar su sueldo, etc.

Entrenamiento

El programa de entrenamiento persigue el objetivo de asegurar que el personal este adecuadamente entrenado y contribuye no solamente a incrementar la cantidad y calidad de la producción, sino también la seguridad, la satisfacción en el trabajo y el ajuste personal de los empleados.

El propósito principal del entrenamiento en el trabajo al iniciar el empleo de un individuo, es llevar sus conocimientos y sus habilidades hasta un nivel satisfactorio. Conforme el empleado continua desempeñando el trabajo debe usarse el entrenamiento para proporcionarle información adicional y darle oportunidades para adquirir nuevas habilidades, como resultado del entrenamiento podrá desempeñarse mejor en su trabajo actual y podrá calificar para trabajos en un nivel superior.

El entrenamiento podrá realizarse en:

- Las oficinas principales.
- Las sucursales.

- Las instituciones dedicadas a ofrecer cursos de adiestramiento.
- Los despachos profesionales.
- Visitando otras empresas.

El entrenamiento se necesita cuando el trabajador es nuevo aún cuando posea capacidad para el puesto; por cambio de puesto, ya sea para cubrir una vacante o por ascenso; por cambio de sistema, maquinaria, métodos de trabajo, o simplificación de éste; o para corregir defectos por fallas de la supervisión.

Desarrollo de recursos humanos

Todo elemento que ingresa a una empresa necesita recibir un desarrollo de las aptitudes y capacidades que posea, éste desarrollo es perpetuo, pero se hace más necesario tratándose de trabajadores de nuevo ingreso.

El desarrollo de quienes ingresan a una empresa suele dividirse en:

- Capacitación de obreros y empleados.
- Capacitación de supervisores.
- Desarrollo de ejecutivos.

Todo supervisor requiere de dos capacitaciones diversas: la que necesita como técnico que va a dirigir un sistema especial de producción, ventas, servicios, etc.; y la que requiere para dirigir personal como jefe.

El desarrollo de ejecutivos supone tres aspectos:

a) Capacitación.

Supone dar al candidato elegido la preparación teórica que requerirá para llenar su puesto futuro con toda eficiencia, los medios usuales suelen ser:

- Cursos formales dentro y fuera de la empresa.
- Becas
- Folletos, bibliotecas.

b) Adiestramiento.

Se trata de dar, ya no los conocimientos teóricos, sino la práctica que es indispensable para que los primeros sean útiles, mediante:

- Rotación planeada.
- Estudio de casos.
- Encomienda especial de problemas.

c) Formación.

Se le da una formación personal por parte de los ejecutivos actuales para que vaya creando progresivamente el status que le de sentimiento de adhesión a la empresa hasta hacer de él un buen ejecutivo.

Integración de Recursos Materiales

Es aquella que establece los objetivos y determina el curso de acción a seguir de los siguientes elementos.

- Instalaciones.
- Equipo.
- Materiales de producción.

Instalaciones. Se deben analizar los siguientes factores:

- a) Determinación de la región.
- b) Determinación de la comunidad.
- c) distribución de la planta.

Equipo. Para efectuar la selección del equipo debemos considerar:

- a) Qué proceso de producción utilizaremos. Puesto que para obtener un determinado producto existen varias alternativas de selección del proceso de fabricación, dependiendo del volumen, de la calidad, de los costos de producción, así como de los medios financieros de la empresa.

b) Cuál va a ser el tipo exacto del equipo de producción. Para determinar la cantidad de máquinas que se necesitan, primero debemos calcular la capacidad de producción en base a:

- Pronósticos de venta y políticas de inventario.
- Determinación del número de turnos de trabajo.
- Productividad de las máquinas.

Materiales de producción. Se consideran:

- a) Compras.
- b) Transportes internos.
- c) Transportes externos.
- d) Almacenamiento.

Técnicas fundamentales de la Administración de Recursos.

TECNICAS FINANCIERAS:

a) Para la adquisición de capitales y la estructura financiera.

- Mercado de capitales y su operación.
- Fijación de políticas financieras.
- Emisión de acciones y obligaciones.
- Fuentes de recursos externos.
- Expansión financiera interna y externa.
- Ampliaciones de capital.

b) Para el manejo financiero.

- Rotación del capital.
- Crédito y cobranzas.
- Rotación de inventarios.
- Programas de gastos.
- Bienes raíces.
- Control presupuestal.

TECNICAS DE PRODUCCION:

a) De instalación.

- Ubicación de la planta.
- Selección de maquinaria y equipo.
- Distribución de la planta.

b) De operación.

- Almacenes.
- Planeación y control de la producción.
- Ingeniería de métodos.
- Control de calidad.
- Manejo de materias primas.

c) De desarrollo.

- Investigación industrial.
- Desarrollo del producto.
- Diseño del producto.

TECNICAS DE CONSERVACION:

Aunque no están ligados a un departamento especial, tienen un fin específico.

- Mantenimiento preventivo.
- Seguridad industrial.
- Seguros diversos.

TECNICAS DE MERCADOTECNIA:

a) De investigación.

- Investigación de mercados: cuantitativa y motivacional.
- Manejo de productos.
- Territorios, zonas y rutas.
- Medición de la fuerza de la competencia.
- Publicidad y promoción de ventas.

- Pronósticos de ventas.
- Políticas de marcas.
- Canales de distribución.
- Sistemas de ventas.
- Precios.

b) De administración.

- Personal de ventas.
- Supervisión.
- Adiestramiento.

TECNICAS DE COMPRAS:

- Abastecimientos y su requisición.
- Investigación de calidad.
- Precios.
- Condiciones.
- Procedimientos de compra.
- Control de la rapidez y seguridad de la entrega.
- Problemas de tráfico.
- Trámites de importación.
- Inspección de lo comprado.
- Sistemas de almacenamiento.
- Control de inventarios.

2.5 DIRECCIÓN

Esta etapa del Proceso Administrativo llamada también ejecución, comando o liderazgo, es una función de tal trascendencia que algunos autores consideran que la administración y la dirección son una misma cosa debido a que al dirigir es cuando se ejercen más representativamente las funciones administrativas, de manera que todos los dirigentes pueden considerarse administradores.

Definición

Comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización, mediante la supervisión, la comunicación y la motivación. Robert B. Buchele.

Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización. Burt K. Scanlan.

La guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización. Leonard J. Kazmier.

Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión. Lerner y Baker.

Elementos del concepto


1. Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
2. Motivación.
3. Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.
4. Supervisión
5. Alcanzar las metas de la organización.

Importancia de la Dirección.

- a) Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la Planeación y la Organización.
- b) A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- c) La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y consecuentemente, en la productividad.
- d) Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficiencia de los sistemas de control.

e) A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

Principios de la Dirección

 De la armonía del objetivo o coordinación de intereses.


La Dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa. Los objetivos de la empresa solo podrán alcanzarse si los subordinados se interesan en ellos, lo que se facilitará si sus objetivos individuales e intereses personales son satisfechos al conseguir las metas de la organización, y si éstas no se contraponen a su autorrealización.

 Impersonalidad de mando.

Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados, por esto, tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos, y no de su voluntad personal.

 De la supervisión directa.

Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.

 De la vía jerárquica.

Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden, sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes a fin de evitar

conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos, así como pérdidas de tiempo.

☞ De la resolución del conflicto.

Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa al momento en que aparezcan; ya que al no tomar una decisión en relación con un conflicto por insignificante que parezca, puede originar que éste se desarrolle y provoque problemas graves colaterales.

☞ Aprovechamiento del conflicto.

El conflicto es un problema, que se antepone al logro de las metas de la organización, pero que, al obligar al administrador a pensar en soluciones, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.

Teorías motivacionales

Motivación

"Son todos aquellos factores capaces de provocar y dirigir la conducta hacia un objetivo"

La motivación es la labor más importante de la Dirección, a la vez que es la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo. Múltiples son las teorías que existen en relación con la motivación, pero todas pueden agruparse en dos grandes tendencias:

- a) Teorías del contenido.
- b) Teorías de aprendizaje o del enfoque externo.

Ambos tipos de teorías han sido de gran trascendencia en la explicación de la conducta organizacional, ya que a través de ellas se describe la razón por la cual los empleados son productivos o lo que impulsa su conducta.

Teorías del contenido.

Estas tratan de explicar lo que impulsa la conducta en base a procesos internos; esta tendencia abarca tres grandes corrientes:

Jerarquía de las Necesidades, de Maslow

Establece que la naturaleza humana posee, en orden de predominio, cuatro necesidades básicas y una de crecimiento.

a) BASICAS.

1. Fisiológicas. Son aquellas que surgen de la naturaleza física; como la necesidad de alimento, de vestir, de reposo, de abrigo, de dormir, de reproducirse, etc.

2. Seguridad. Es la necesidad de no sentirse amenazado por las circunstancias del medio; como la búsqueda de protección de los intereses personales.

3. Amor o Pertenencia. Son las necesidades sociales; deseos de relaciones afectivas, de cariño, de asociación, de sentirse en grupo.

4. Estimación. Sentir que se cuenta con el respeto y la confianza del grupo; el deseo de fuerza, de logro, de competencia, y la necesidad de estimación ajena que se manifiesta en forma de reputación, reconocimiento, atención e importancia.

b) CRECIMIENTO.

Realización personal. Es el deseo de todo ser humano de realizarse a través del desarrollo de su propia potencialidad.

Estas necesidades se satisfacen en el orden anotado, cuando la necesidad número uno ha sido satisfecha, la número dos se activa, y así sucesivamente

Teoría de Motivación e Higiene, de Herzberg

Esta teoría propone dos niveles de necesidades:

a) Factores de Higiene o Mantenimiento. Son aquellos que evitan la falta de satisfacción pero no motivan, tales como; el tipo de administración vigente en la empresa, sus políticas, la supervisión, los salarios, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo, etc.

b) Motivadores. Incluyen la realización, el reconocimiento, el trabajo en si mismo, la responsabilidad, el progreso, etc.

Motivación de Grupo

Diversos autores establecen que para motivar un grupo, es necesario considerar ciertos factores tales como:

a) Espíritu de grupo. El sentirse identificado con un grupo de trabajo para lograr fines comunes, aumenta la productividad del empleado.

b) Identificación con los objetivos de la empresa. El coordinar los intereses de grupo con los individuales y todos con los de la organización, motivará al grupo, ya que éste se auto realizará con la obtención de los objetivos.

c) Practicar la administración por participación. Lograr que el trabajador se integre emocional y mentalmente a la situación del grupo de trabajo y a los objetivos de la empresa, mediante su participación activa en las decisiones.

d) Establecimiento de relaciones humanas adecuadas. La implantación de sistemas adecuados de comunicación y autorrealización dentro de la empresa, promueve la eficiencia del personal.

e) Eliminación de prácticas no motivadoras. Para elevar la moral de los empleados, es necesario eliminar las siguientes prácticas:

- Control excesivo.
- Poca consideración a la competencia.
- Decisiones rígidas.
- No tomar en cuenta los conflictos.
- Cambios súbitos.

Las anteriores teorías son de gran valor para la administración, pero tienen la desventaja de ser subjetivas, ya que se basan en fenómenos internos e individuales para explicar la conducta organizacional, y ninguna ha sido probada científicamente.

Teorías de aprendizaje o de enfoque externo.

Llamadas también de la modificación de la conducta organizacional, parten del supuesto de que la conducta observable en las organizaciones así como de sus consecuencias, es la clave para explicar la motivación. Relaciona los efectos que ejerce el medio ambiente sobre la conducta de los individuos.

Los mecanismos ambientales y las conductas se pueden observar de tal manera que el individuo puede aprender que habrá ciertas consecuencias que seguirán a determinadas conductas.

Liderazgo

"Es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiasmo hacia la consecución de las metas grupales"

Componentes del Liderazgo

Todo grupo de personas que de el máximo rendimiento posible, tiene una persona al frente que es hábil al dirigirlos. Esta habilidad está compuesta por cuatro factores, que son:

- a) La habilidad de utilizar el poder eficientemente y de manera responsable.

b) La habilidad de comprender que todos los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación, según las ocasiones y las situaciones.

c) La habilidad de inspirar.

d) La habilidad de actuar de manera tal que desarrolle un clima que conduzca a responder a las motivaciones y suscitarlas.

Estilos de Liderazgo

El Liderazgo se clasifica de acuerdo con el uso de autoridad en:

a) Autócrata. Es aquél que ordena y espera el cumplimiento, es dogmático y firme, y que dirige mediante la habilidad de negar o dar recompensas o castigos.

b) Demócrata o Participativo. Consulta con los subordinados en torno a acciones y decisiones propuestas y alienta su participación.

c) Liberal. Utiliza muy poco su poder, si es que lo usa, y concede a los subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones.

Comunicación

Definición:

"Es el proceso a través del cual se transmite y se recibe información en un grupo social"

Elementos de la Comunicación.

1. Fuente de la comunicación o emisor.

Es aquella persona o grupo en el que se origina la comunicación y quién dirige todo su proceso.

2. Receptor de la comunicación.

Es aquella persona o grupo a quién va dirigida dicha comunicación.

3. Canal de comunicación o transmisor.

Toda comunicación necesita un medio o canal por cual pase; la palabra hablada, la palabra escrita, determinados gestos o actitudes, ciertos signos, y aún, algunas inacciones.

4. Contenido de la comunicación.

Es aquello que queremos comunicar, el mensaje que queremos transmitir. El proceso debe realizarse en forma tal que ese proceso vaya íntegra y fielmente de la fuente al receptor, ya que es el fin de la comunicación.

5. Respuesta.

Toda comunicación implica forzosamente una reacción o respuesta, por eso se dice que la comunicación es bilateral.

6. Ambiente de la comunicación.

En gran parte la claridad, la fidelidad y la reacción, dependen del estado en que se encuentren las reacciones entre la fuente y el receptor.

Especies de Comunicación

1. Por razón de los canales que sigue y de su contenido, se dividen en:

a) Formal. Se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales, lleva un contenido querido y ordenado por la empresa. (Correspondencia, instructivos, manuales, etc.)

b) Informal. Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales aunque se puede referir a la organización, este tipo de comunicación es de gran importancia, ya que por su característica puede llegar a influir más que la comunicación formal. (Comentarios, chismes, rumores, opiniones, etc.)

2. Por razón del receptor, pueden ser:

- a) Individual. Cuando va dirigida a una persona en concreto.
- b) Genérica. Cuando va dirigida a un grupo sin precisar nombres de personas.

3. Por razón de la obligatoriedad que se espera en la respuesta:

- a) Imperativa. Exige una respuesta precisa.
- b) Exhortativa. Espera una acción sin imponerla obligatoriamente.
- c) Informativa. Simplemente comunica algo, sin señalar nada que se espere, al menos en un plazo inmediato.

4. Por razón de su forma de ser:

- a) Oral. Personal, telefónica, interfono, etc.
- b) Escrita.
- c) Gráfica.

5. Por su sentido:

- a) Vertical. Cuando fluye de un nivel administrativo superior a uno inferior. "ordenes, instrucciones" o viceversa "quejas, reportes, sugerencias".
- b) Horizontal. Se da en niveles jerárquicos semejantes. "memoranda, circulares, juntas, etc."

Requisitos de la Comunicación efectiva.

- 1. Claridad. La comunicación debe ser clara, para ello el lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirla, deben ser accesibles para quien va dirigida.
- 2. Integridad. La comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa, para lograr el mantenimiento de la cooperación necesaria para la realización de los objetivos.
- 3. Aprovechamiento de la organización informal. La comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información formal.

4. Equilibrio. Todo plan de acción administrativo debe acompañarse del plan de comunicación para quienes resulten afectados.

5. Moderación. La comunicación debe ser la estrictamente necesaria y lo más concisa posible, ya que el exceso de información puede ocasionar burocracia e ineficiencia.

6. Difusión. Preferentemente toda la comunicación formal de la empresa debe efectuarse por escrito y pasar solo a través de los canales estrictamente necesarios, evitando papeleo innecesario.

7. Evaluación. Los sistemas y canales de comunicación deben revisarse y perfeccionarse periódicamente

Autoridad

Mando:

Es el ejercicio de la autoridad y asume dos formas:

a) Ordenes. Es el ejercicio de la autoridad a través del cual un supervisor transmite a un subordinado la indicación de que una actividad debe ser realizada.

Para que sea efectiva, deben considerarse los siguientes factores.

1. Aspectos motivacionales que deben emplearse al transmitir la orden.
2. Transmitirlas adecuadamente, por escrito, con claridad y precisión.
3. Explicar y fundamentar la necesidad de que se cumpla la orden.
4. Oportunidad, elegir el momento y lugar más apropiado para transmitir la orden.

b) Instrucciones. Son las normas que habrán de observarse en situaciones de carácter repetitivo, los medios más convenientes para transmitirlos son los instructivos y las circulares. Al emitirlos, es necesario considerar los aspectos que se enunciaron en el caso de las órdenes.

Supervisión

"Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente".

Este término se aplica por lo general a niveles jerárquicos inferiores, aunque todo administrador en mayor o menor grado lleva a cabo esta función. Por esto, se considera la supervisión, el liderazgo y los estilos gerenciales como sinónimos, aunque referidos a diversos niveles jerárquicos.

En esta función confluyen todas las etapas de dirección y su importancia radica en que de una supervisión efectiva dependerán:

- a) La productividad del personal para lograr los objetivos.
- b) La observancia de la comunicación.
- c) La relación entre jefe-subordinado.
- d) La corrección de errores.
- e) La observancia de la motivación y del marco formal de disciplina.

Por tanto, el liderazgo está ligado con la supervisión y de acuerdo con los diversos estilos de liderazgo que existan en la empresa, variara el grado de eficiencia y productividad de la misma.

Existen distintos tipos de teorías gerenciales, una de las más importantes relativas a la supervisión, es la que crearon Blake y Moun-ton y se refiere al Grid Administrativo (rejilla o tablero administrativo) que demuestran los estilos de gerencia en una gráfica en la que el eje horizontal constituye el interés hacia la producción, y el eje vertical el interés hacia las personas, y donde resultan 81

estilos de supervisión pero que básicamente existen 5 de cuyas combinaciones se originan las demás.

9	1,9								9,9
8									
7									
6									
5					5,5				
4									
3									
2									
1	1,1								9,1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

2.6 CONTROL

El control es un proceso mediante el cual la administración se cerciora si lo que ocurre concuerda con lo que supuestamente debiera ocurrir, de lo contrario, será necesario que se hagan los ajustes o correcciones necesarios.

El control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos. Burt K. Scanlan.

Es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos. Eckles, Carmichael

Es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado. George R. Terry.

La medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan eficaz y económicamente. Robert C. Appleby.

Elementos del concepto:

1. Relación con lo planeado.

El control siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación.

2. Medición.

Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados.

3. Detectar desviaciones.

Una de las funciones inherentes al control, es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.

4. Establecer medidas correctivas.

El objeto del control es prever y corregir los errores.

Importancia del control.

1. Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.

2. Se aplica a todo: a las cosas, a las personas, y a los actos.

3. Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no vuelvan a presentarse en el futuro.

4. Localiza a los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.

5. Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de la planeación.

6. Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.

7. Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

Principios

Equilibrio.

A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarse el grado de control correspondiente, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos para verificar que se está cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.

De los objetivos.

Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos y si a través de él, no se evalúa el logro de los mismos, por lo tanto, es imprescindible establecer medidas específicas o estándares que sirvan de patrón para la evaluación de lo establecido.

De la oportunidad.

El control para que sea eficaz necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectuara el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas con anticipación.

De las desviaciones.

Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro.

De excepción.

El control debe aplicarse preferentemente a las actividades excepcionales o representativas, afín de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente cuales funciones estratégicas requieren de control. Este principio se auxilia de métodos probabilísticos, estadísticos o aleatorios.

De la función controlada.

La función controladora por ningún motivo debe comprender a la función controlada, ya que pierde efectividad el control. Este principio es básico ya que señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

Características del Control

Reflejar la naturaleza de estructura organizacional.

Un sistema de control deberá ajustarse a las necesidades de la empresa y tipo de actividad que se desea controlar.

Oportunidad.

Un buen control debe manifestar inmediatamente las desviaciones, siendo lo ideal que las descubra antes de que se produzcan.

Accesibilidad.

Todo control debe establecer medidas sencillas y fáciles de interpretar para facilitar su aplicación, las técnicas muy complicadas en lugar de ser útiles crean confusiones.

Ubicación estratégica.

Resulta imposible e incosteable implantar controles para todas las actividades de la empresa, por lo que es necesario establecerlos en ciertas áreas de valor estratégico.

Consideraciones para establecer un sistema de control

❖ Tipos de medición.

Los tipos de medición se basan en alguna forma de normas o estándares establecidos, que pueden ser:

Estándares históricos.

Pueden basarse en registros e información concernientes a las experiencias pasadas de una organización.

Estándares externos.

Son los provenientes de otras organizaciones u otras unidades de la misma organización.

Estándares de ingeniería.

Se refiere a la capacidad de las máquinas, suelen venir especificadas por los fabricantes.

❖ El número de mediciones.

El número de mediciones puede ser reducido, conforme se eleva la cantidad de controles que se aplican a un trabajo el individuo pierde autonomía y la libertad respecto a cómo y cuándo ejecutarlo.

❖ Autoridad para establecer medidas y estándares.

Los estándares del desempeño pueden fijarse con o sin la participación de las personas cuyo desempeño va a ser controlado. Cuando se establecen en forma unilateral por los gerentes de alto nivel, existe el peligro de que los empleados los juzguen idealistas.

❖ Flexibilidad de los estándares.

Los gerentes necesitan determinar si los estándares deberán ser uniformes en las unidades similares de la organización, así como tomar una decisión respecto al sistema de control cuantitativo frente al cualitativo.

❖ Frecuencia de la medición.

La frecuencia y tiempo de la medición depende de la naturaleza de la tarea que va a ser controlada. El empleo de control de calidad estadístico exige establecer el tamaño de la muestra y el intervalo que debe haber entre las pruebas.

Dirección de la retroalimentación.

La finalidad del control consiste en asegurar de que los planes actuales se lleven a cabo y de que los planes futuros se realicen con más eficiencia.

Etapas de control

Establecimiento de Estándares

Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control. Los estándares son criterios establecidos contra los cuales pueden medirse los resultados, representan la expresión de las metas de planeación de la empresa o departamento en términos tales que el logro real de los deberes asignados puedan medirse contra ellos.

Pueden ser físicos y representar cantidades de productos, unidades de servicio, horas-hombre, velocidad, volumen de rechazo, etc., o pueden estipularse en términos monetarios como costos, ingresos o inversiones; u otros términos de medición.

Medición de resultados

Si el control se fija adecuadamente y si existen medios disponibles para determinar exactamente que están haciendo los subordinados, la comparación del desempeño real con lo esperado es fácil. Pero hay actividades en las que es difícil establecer estándares de control por lo que se dificulta la medición.

Corrección

Si como resultado de la medición se detectan desviaciones, corregir inmediatamente esas desviaciones y establecer nuevos planes y procedimientos para que no se vuelvan a presentar.

Retroalimentación

Una vez corregidas las desviaciones, reprogramar el proceso de control con la información obtenida causante del desvío.

Factores que comprende el control

Existen cuatro factores que deben ser considerados al aplicar el proceso de control.

- a) Cantidad
- b) Tiempo
- c) Costo
- d) Calidad

Los tres primeros son de carácter cuantitativo y el último es eminentemente cualitativo.

El factor cantidad se aplica a actividades en la que el volumen es importante. A través del factor tiempo se controlan las fechas programadas.

El costo es utilizado como un indicador de la eficiencia administrativa, ya que por medio de él se determinan las erogaciones de ciertas actividades.

La calidad se refiere a las especificaciones que deben reunir un cierto producto o ciertas funciones de la empresa.

Controles utilizados con más frecuencia en los factores del control

Cantidad	Tiempo	Costo	Calidad
Presupuestos	Estudios de tiempos	Presupuestos	Evaluación de la actuación
Estimaciones	Fechas límite	Costo por metro cuadrado	Pruebas psicológicas
Productos terminados	Programas	Costos estándar	Inspecciones visuales
Unidades vendidas	Tiempo - máquina	Pronósticos	Coeficientes
Unidades rechazadas	Medición del trabajo	Contabilidad	Rendimiento del personal
Inventarios de personal	Procedimientos	Productividad	Informes
Medición del trabajo	Estándares	Rendimiento s/inversión	Procedimientos
Pronósticos			Estándares
Control de inventarios			Calificación de méritos

Sistemas de control

Preferentemente debe abarcar las funciones básicas y áreas clave de resultados como:

Control de producción.

La función del control en esta área busca el incremento de la eficiencia, la reducción de costos, y la uniformidad y mejora de la calidad del producto,

aplicando técnicas como estudios de tiempos y movimientos, inspecciones, programación lineal, análisis estadísticos y gráficas.

Control de calidad.

Se refiere a la vigilancia que debe hacerse para comprobar una calidad específica tanto en materias primas como en los productos terminados; establece límites aceptables de variación en cuanto al color, acabado, composición, volumen, dimensión, resistencia, etc.

Control de inventarios.

Se encarga de regular en forma óptima las existencias en los almacenes tanto de refacciones como de herramientas, materias primas, productos en proceso y terminados; protegiendo a la empresa de costos innecesarios por acumulación o falta de existencias en el almacén.

Control de compras.

Esta función verifica el cumplimiento de actividades como:

- a) Selección adecuada de los proveedores.
- b) Evaluación de la cantidad y calidad especificadas por el departamento solicitante.
- c) Control de los pedidos desde el momento de su requisición hasta la llegada del material.
- d) Determinación del punto de pedido y reorden.
- e) Comprobación de precios.

Control de mercadotecnia.

Se efectúa mediante el estudio de informes y estadísticas donde se analiza si las metas mercadológicas se han cumplido o no; comprende áreas tales como ventas, desarrollo de productos, distribución, publicidad y promoción.

Control de ventas.

Los pronósticos y presupuestos de ventas son esenciales para el establecimiento de este control. La función de este sistema sirve para medir la actuación de la

fuerza de ventas en relación con las ventas pronosticadas y adoptar las medidas correctivas adecuadas.

Control de finanzas.

Proporciona información acerca de la situación financiera de la empresa y del rendimiento en términos monetarios de los recursos, departamentos y actividades que la integran.

Control de recursos humanos.

Su función es la evaluación de la efectividad en la implantación y ejecución de todos y cada uno de los programas de personal y del cumplimiento de los objetivos de este departamento, aplicando la evaluación al reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, motivación, sueldos y salarios, seguridad e higiene y prestaciones.

Tipos de control

Control preliminar.

Este control tiene lugar antes de principiar operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad. La consistencia en el uso de las políticas y procedimientos es promovida por los esfuerzos del control.

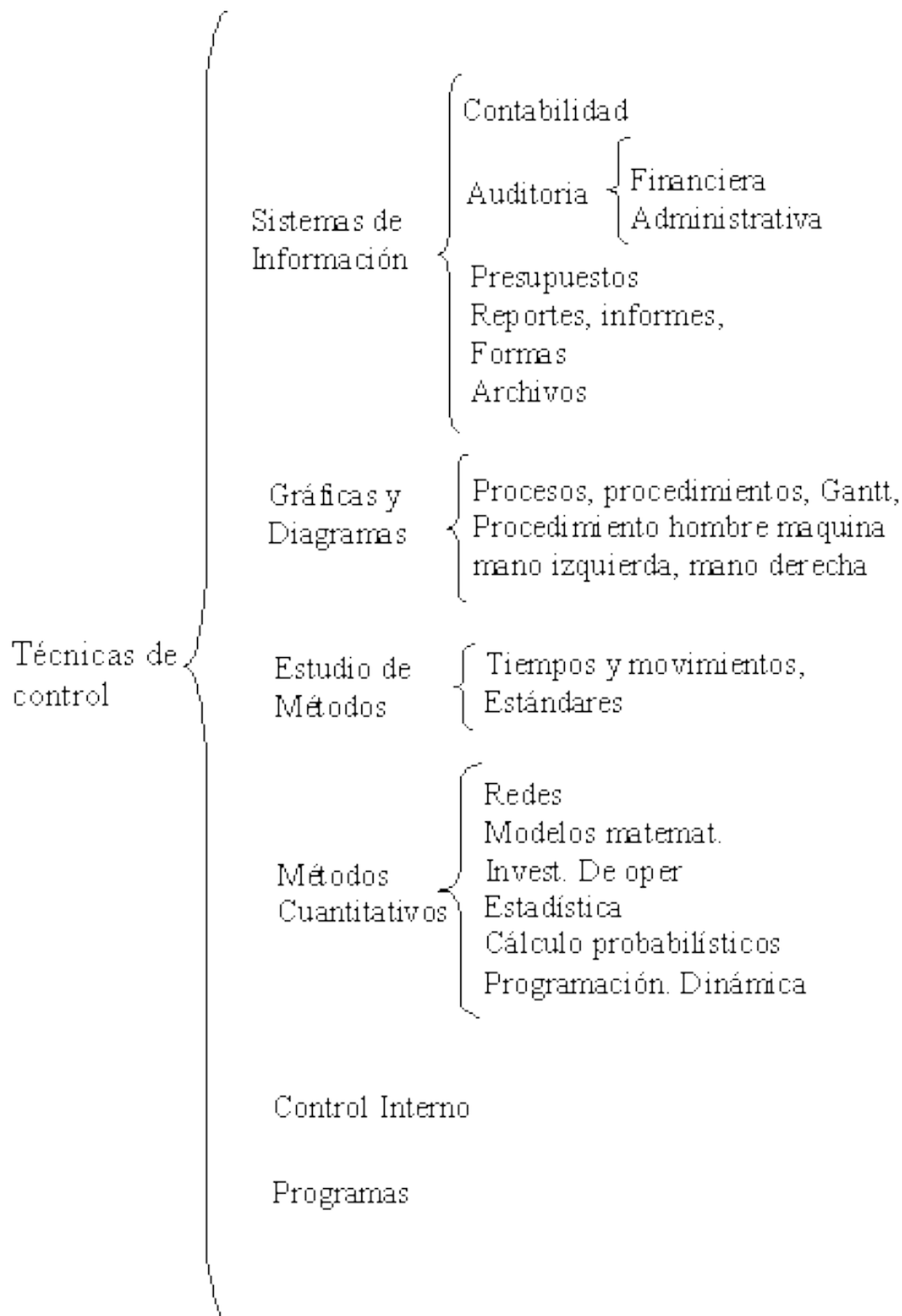
Control concurrente.

Este control tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades, según ocurran.

Control de retroalimentación.

Este tipo de control se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores, para corregir posibles desviaciones futuras del estándar aceptable.

Técnicas de control



CAPÍTULO 3. LA FACTURACION ELECTRONICA

3.1 CAMBIOS EN LOS COMPROBANTES FISCALES

Toda persona (física o moral), debe solicitar un comprobante al adquirir un bien, recibir un servicio o usar o gozar temporalmente bienes muebles e inmuebles, y expedirlo al realizar cualquiera de las actividades anteriores, con la finalidad de comprobar esta operación; este comprobante permite la disminución de un gasto sobre los ingresos (deducción) y/o la disminución de un impuesto contra el que se tiene a cargo (acreditamiento), y a la vez permite comprobar un ingreso, por lo que en estos casos se dice que es un comprobante para efectos fiscales. Sin embargo, para que se le pueda denominar **COMPROBANTE PARA EFECTOS FISCALES** debe de reunir una serie de requisitos y características que nos marca la legislación fiscal vigente.

Existen diferentes tipos de comprobantes para efectos fiscales, tales como facturas, recibos de honorarios, de arrendamiento, de donativos, auto facturas, notas de cargo, notas de crédito, comprobantes de pago a plazos y cartas porte, los cuales se señalan en forma esquemática más adelante.

Los comprobantes para efectos fiscales se entregan o se reciben a través de las distintas operaciones mercantiles, o de cualquier otra naturaleza, que realizan cotidianamente las personas físicas y las personas morales. En la siguiente figura se muestra la representación gráfica de esto:

Los contribuyentes, personas físicas que realicen actividades empresariales o que presten servicios profesionales, o bien aquellas personas que obtengan ingresos por arrendamiento, así como aquellas sociedades, empresas, establecimientos, etc., deberán expedir comprobantes por las operaciones que realicen.

Si de acuerdo con las leyes fiscales tiene la obligación de expedir comprobantes para efectos fiscales, debe acudir con un impresor autorizado quien le solicitará los siguientes datos:

3.3 EMISION POR SUS PROPIOS MEDIOS

Emisión de factura electrónica por medios propios

- La administración y control de los certificados de sello digital la tiene el contribuyente emisor.
- El sistema electrónico contable del contribuyente emisor aplica el folio asignado por el SAT y en su caso, la serie a las facturas electrónicas, así como el registro contable de la referencia exacta de la fecha y hora en que se generó.
- El sistema también genera el reporte mensual de las facturas electrónicas.
- Los contribuyentes que opten por emitir facturas electrónicas por sus propios medios, también pueden emitir de manera simultánea facturas electrónicas a través de un Proveedor Autorizado de Comprobantes Fiscales Digitales (PACFD).

REQUISITOS

Facturación electrónica 2010 por medios propios

- Llevar contabilidad en un sistema electrónico.
- Contar con Firma Electrónica Avanzada "Fiel".
- Haber tramitado al menos un Certificado de Sello Digital.
- Solicitar por lo menos una serie de folios al SAT.
- Cumplir con el estándar tecnológico reconocido por el SAT.
- Utilizar el XSD para la generación de Facturas Electrónicas, según lo publicado en el inciso C del Anexo 20 de la Resolución Miscelánea Fiscal para 2010.
- Generación y envío del informe mensual.

OBLIGACIONES

Facturación electrónica 2010 por medios propios

- De quienes emiten facturas electrónicas
 1. Reportar mensualmente las facturas electrónicas emitidas.
 2. Conservar en medios electrónicos actualizados las facturas electrónicas y tenerlas a disposición de las autoridades fiscales.
 3. Proveer a la autoridad de una herramienta de consulta de la información de las facturas electrónicas.
 4. Expedir facturas electrónicas globales que amparen las operaciones efectuadas con el público en general (a través del RFC genérico XAXX010101000).
 5. Expedir facturas electrónicas para extranjeros (a través del RFC genérico XEXX010101000)

- De quienes reciben facturas electrónicas
 1. Conservar las facturas electrónicas recibidas en medios electrónicos actualizados.
 2. Proveer a la autoridad de una herramienta de consulta de la información de las facturas electrónicas.
 3. Verificar el RFC y nombre o razón social de quien emite las facturas electrónicas recibidas.

REQUISITOS DE LAS FACTURAS ELECTRÓNICAS 2010 (EMITIDAS POR MEDIOS PROPIOS) EN MEDIO ELECTRÓNICO

Los requisitos que deben reunir las Facturas Electrónicas establecidos por los artículos 29 y 29-A del Código Fiscal de la Federación son:

- El nombre, denominación o razón social del emisor,
- Domicilio fiscal. Si se tiene más de un local o establecimiento, se deberá señalar el domicilio del local o establecimiento en el que se expidan los comprobantes.
- Clave del Registro Federal de Contribuyentes de quien los expida.
- Contener el número de folio.
- Lugar y fecha de expedición.

- Clave del Registro Federal de Contribuyentes de la persona a favor de quien se expida.
- Cantidad y clase de mercancías o descripción del servicio que amparen.
- Valor unitario consignado en número e importe total señalado en número o en letra,
- Monto de los impuestos que en los términos de las disposiciones fiscales deban trasladarse desglosados por tasa de impuesto, en su caso.
- Número y fecha del documento aduanero, así como la aduana por la cual se realizó la importación, tratándose de ventas de primera mano de mercancías de importación.
- Sello digital amparado por un certificado expedido por el SAT.

Adicionalmente debe contener los siguientes datos establecidos en el anexo 20 de la Resolución Miscelánea Fiscal:

A. Versión del esquema de la Factura Electrónica (actualmente 2.0)

B. Número de serie del certificado digital con el que se generó el sello de la Factura Electrónica, expresado a 20 posiciones (dato opcional).

C. Opcionalmente, expresar el certificado de sello digital que ampara a la Factura electrónica como texto, en formato base 64. Se vuelve obligatorio si no se expresa el número del certificado.

D. Número y año de la aprobación de los folios.

E. En adición a la fracción V arriba citada la hora de expedición.

F. Unidad de medida.

G. En su caso, número de la cuenta predial.

H. Impuestos retenidos.

I. Forma de pago (aplica para bienes o servicios pagados en parcialidades).

Es importante señalar que existe un elemento o nodo de tipo opcional llamado "Addenda", que permitirá al emisor integrar información de tipo no fiscal o mercantil a la Factura Electrónica en caso de requerirse.

Asimismo, se deben cumplir las especificaciones técnicas establecidas en la Resolución Miscelánea Fiscal y su Anexo 20, a saber:

- Utilizar el estándar del comprobante fiscal digital extensible [XML] (esquema-comprobante.xsd)
- Contemplar las reglas para la generación del sello digital de las Facturas Electrónicas

REQUISITOS DE LAS IMPRESIONES DE LAS FACTURAS ELECTRÓNICAS EMITIDAS POR MEDIOS PROPIOS, CUANDO ASÍ SEAN SOLICITADAS

Las impresiones de los Facturas Electrónicas Emitidas por medios propios deben cumplir con los siguientes requisitos de acuerdo al artículo 29-A del CFF:

- I. El nombre, denominación o razón social del emisor,
- II. Clave del Registro Federal de Contribuyentes de quien los expida.
- III. Domicilio fiscal. Sí se tiene más de un local o establecimiento, se deberá señalar el domicilio del local o establecimiento en el que se expidan los comprobantes.
- IV. Contener el número de folio.
- V. Lugar y fecha de expedición.
- VI. Clave del Registro Federal de Contribuyentes de la persona a favor de quien se expida.
- VII. Cantidad y clase de mercancías o descripción del servicio que amparen.

- VIII. Valor unitario consignado en número e importe total señalado en número o en letra,
- IX. Monto de los impuestos que en los términos de las disposiciones fiscales deban trasladarse desglosados por tasa de impuesto, en su caso.
- X. Número y fecha del documento aduanero, así como la aduana por la cual se realizó la importación, tratándose de ventas de primera mano de mercancías de importación.
- XI. Sello digital amparado por un certificado expedido por el SAT.

Otros requisitos:

- a)** La cadena original con la que se generó el sello digital, para aquellos contribuyentes que además de poner a disposición de sus clientes el formato electrónico, podrán no incluirla.
- b)** Sello digital.
- c)** Número de serie del certificado de sello digital.
- d)** Número de referencia bancaria y/o número de cheque con el que se efectúe el pago (opcional).
- e)** La leyenda “Este documento es una representación impresa de un CFD”
- f)** En su caso, incluir la serie.
- g)** En caso de operaciones con público en general utilizarán el RFC genérico XAXX010101000.

h) Incluir adicionalmente los montos de los impuestos retenidos, en su caso.

i) En caso de contener cantidad y clase de mercancía o descripción del servicio también deberá incluir la unidad de medida.

j) Hora, minuto y segundo de expedición, en adición a lo señalado en artículo 29-A fracción III del CFF.

Comprobante Fiscal Digital para el Sector Primario

No. de Serie del Certificado de Sello Digital Sector Primario: 00000001010060995421 ← (c)

Folio: **PAFE 10826** ← (IV) (g)

Número de Aprobación: 1 0 8 2 6 ← (f) Año de Aprobación: 2008

México DF, 2008 10 16, T19:57:38 ← (d)

Datos del emisor (f) (V) **Datos del receptor**

(I) Camilo Cruz Estrada Compañía Industrializadora SA de CV
 (II) RFC: CACE650615602 RFC: CIA800101DC1
 (III) Violeta No. 16, Col. Jacarandas, Delegación Iztacalco, CP 51530, México, DF Av. de las Cruces No. 220, Col. Ampliación Xochiapa, CP 50501, Naucalpan, Edo. Méx.

Firma del Productor Registrado: *La utilización de datos falsos o comprobantes falsos en materia fiscal puede constituir el delito de defraudación fiscal, de acuerdo con el artículo 108 del Código Fiscal de la Federación.*

Acepto de total conformidad y bajo protesta de decir verdad que los datos asentados son verídicos

Cantidad	Unidad	Descripción del Producto	Precio unitario	Importe
2,540	Kg	Limón real	14.50 / Kg	36,830.00
Total con letra: Treinta y seis mil ochocientos treinta pesos, 00/100 m. n.				Subtotal: 36,830.00
				Total: 36,830.00

(VII) (VI) (VII) (VIII)

(a) Cadena Original: [AB]10825[2005-10-01T13:34:17]542[CACE650615602]CAMILO CRUZ ESTRADA[ESPERANZA][16]JACARANDAS[CD DE MEXICO][IZTACALCO][DF][MEXICO][51530] CIA800101DC1[COMPAÑIA INDUSTRIALIZADORA SA DE CV][AV DE LAS CRUCES][220]AMPLIACION XOCHIAPA[NAUCALPAN DE JUAREZ][EDO MEX][MEXICO][50501][100]SEMILLA DE CEREAL[50.00][500][SR][1650.00]

(b) (XI) Sello Digital del Sector Primario: TqrqoD+WE09G2iRfWwAv80rRITOfmZ74+mfCgToO+B4glJtJ20jvcRm8UzF5qkNkelo m088F18NvVogotrQmXnA1Q5JIMbFjWHLFF1ouJelC42zRzRMoWwXO15KvWWMGwX wP20CRbqQme8GpDG2oYfgeq35=

Sello Digital del Prestador de Servicios Autorizado: TqrqoD+WE09G2iRfWwAv80rRITOfmZ74+mfCgToO+B4glJtJ20jvcRm8UzF5qkNkelo m088F18NvVogotrQmXnA1Q5JIMbFjWHLFF1ouJelC42zRzRMoWwXO15KvWWMGwX wP20CRbqQme8GpDG2oYfgeq35= ← (6)

(1) Datos del Prestador Autorizado de Servicios de Generación de Factura Electrónica: RFC: SFE080115HF5

(3) Razon Social: Servicios de Facturación Electrónica SA de CV Número / Año de Aprobación: 48670 / 2008 ← (5)

(e) Este documento es una impresión de un Comprobante Fiscal Digital para el Sector Primario generado a nombre de un productor por un Proveedor Autorizado de Comprobantes Fiscales Digitales Fecha de publicación de autorización: 15 de agosto de 2008 ← (4)

Importante: Los productores del sector primario que optan por este esquema de comprobación están sujetos a un límite de ingresos acumulados en el año, equivalente a 40 veces el Salario Mínimo General de la zona correspondiente elevado al año de conformidad con lo dispuesto por la Regla 1.2.22.1 de la Resolución Miscelánea Fiscal para 2008

3.4 EMISIÓN A TRAVÉZ DE UN PROVEEDOR AUTORIZADO

CARACTERÍSTICAS DE OPERACIÓN DE LA EMISIÓN DE FACTURA ELECTRÓNICA POR MEDIO DE UN PROVEEDOR AUTORIZADO (PACFD)

- ▶ El contribuyente podrá contratar los servicios de uno o más PACFD, siempre que se manejen series de folios y certificados de sello digital diferentes entre cada Proveedor Autorizado.
- ▶ Los contribuyentes que opten por emitir Facturas Electrónicas a través de un PACFD, podrán emitir de manera simultánea Facturas Electrónicas por sus propios medios.
- ▶ La administración y control de los certificados de sello digital la podrá tener el contribuyente emisor o el PACFD.
- ▶ Especificar de manera contractual la administración y control de los elementos necesarios para la generación de Factura Electrónica.
- ▶ El ejercicio de la opción señalada en esta regla no libera al contribuyente de sus obligaciones fiscales relacionadas con la conservación y registro contable de las Facturas Electrónicas que genere o emita por medio de PACFD.

Importante:

Tendrá obligación de obtener autorización como PACFD, aquella persona o empresa que realice o auxilie a los contribuyentes en los siguientes procesos en la emisión de Facturas Electrónicas:

1. Administración y/o almacenamiento de folios y series.
2. Integración del archivo de la Factura Electrónica (xml)
3. Generación de la Cadena Original.
4. Generación del Sello Digital.

5. Administración y/o almacenamiento de Certificados de Sello Digital.
6. Generación del informe mensual.

REQUISITOS DE LA EMISIÓN DE FACTURA ELECTRÓNICA A TRAVÉS DE UN PACFD

- ▶ Llevar contabilidad en un sistema electrónico.
- ▶ Contar con Firma Electrónica Avanzada (Fiel).
- ▶ Haber tramitado al menos un Certificado de Sello Digital (CSD).
- ▶ Contar por lo menos con una serie de folios asignados por el SAT.
- ▶ Presentar un aviso de inicio de operaciones por medio de un Proveedor de Servicios Autorizado, en el que se señale la fecha de inicio de operaciones bajo este procedimiento, así como su dirección de correo electrónico, el cual deberá ser firmado por ambas partes utilizando para ello el certificado de Fiel, el citado aviso se presenta dentro de los treinta días siguientes a la firma del contrato con su proveedor.
 - Acceso al servicio para presentar el aviso en formato electrónico.

OBLIGACIONES DE LA PERSONA O EMPRESA QUE CONTRATE A UN PACFD

Los contribuyentes que opten por emitir Facturas Electrónicas a través de un PACFD, deberán cumplir con lo siguiente:

1. Presentar un aviso de inicio de operaciones por medio de un PACFD, en el que se señale la fecha de inicio de operaciones bajo este procedimiento, así como su dirección de correo electrónico, el cual deberá ser firmado por ambas partes utilizando para ello el certificado de Fiel, el citado aviso se presenta dentro de los treinta días siguientes a la firma del contrato con su proveedor.

- ▶ Acceso al servicio para presentar el aviso en formato electrónico.

2. Conservar en medios electrónicos actualizados las Facturas Electrónicas y tenerlos a disposición de las autoridades fiscales.

3. Reportar al SAT mensualmente información de las Facturas Electrónicas emitidas.

Al término de la relación contractual, el contribuyente deberá presentar aviso de suspensión por los medios señalados en el primer punto, dentro de los treinta días siguientes al término de la citada relación.

Las personas físicas y morales que consideren emitir por medio de un Proveedor de Servicios de Generación y Envío de CFD, deberán asegurarse que este proveedor fue autorizado por el Servicio de Administración Tributaria.

3.5 DIFERENCIAS ENTRE ESQUEMAS

Por sus propios medios	Por medio de un proveedor autorizado de CFD
<ul style="list-style-type: none">> El control de folios y certificados lo lleva el sistema contable del contribuyente.> El sistema del contribuyente genera el reporte mensual.> El sistema del contribuyente genera el sello digital y el XML.> El contribuyente genera aplicación de consulta para el SAT.> La Factura Electrónica sólo cuenta con un sello digital.	<ul style="list-style-type: none">> El control de folios lo lleva el sistema del PACFD> El control de los certificados lo puede llevar el contribuyente o el PACFD> El PACFD genera el reporte mensual y se lo envía a su cliente.> El PACFD genera el sello digital y el XML.> El PACFD proporciona aplicación de consulta a su cliente y para el SAT.> La Factura Electrónica cuenta con dos sellos digitales.> Incorpora el complemento del PACFD

3.7 CERTIFICADO DE SELLO DIGITAL

Si usted ya cuenta con su Firma Electrónica Avanzada "Fiel", el siguiente paso para ser emisor de Comprobantes Fiscales Digitales "Facturación Electrónica", es contar con un sello digital amparado por un certificado expedido por el Servicio de Administración Tributaria.

Este sello digital permitirá **acreditar la autoría** de los comprobantes fiscales digitales que usted emita, y de esta manera sus clientes sabrán que usted fue el autor de dicho comprobante fiscal digital.

El proceso para obtener el certificado de sello digital es muy similar al de firma electrónica avanzada, ya que, nuevamente, usted va a utilizar el programa SOLCEDI.

Generación de la Solicitud de Certificado de Sello Digital

La aplicación Solicitud de Certificados Digitales (**SOLCEDI**) se utilizará para que el contribuyente (persona moral o persona física) pueda generar el archivo de requerimiento del certificado de sello digital, su clave o llave privada de sello digital y un tercer archivo que se obtiene ensobretando el archivo de requerimiento (*.req), el cual se convertirá en un (*.sdg). Este último es el que se envía al SAT vía Internet.

La aplicación SOCEDI se encuentra disponible en esta sección, deberá descargarse y ejecutarse en su equipo de cómputo.

Este programa genera los siguientes productos:

1. El archivo de requerimiento de Certificado de Sello Digital, que contiene los datos mínimos para la generación del certificado de sello digital. (*.req).

2. El archivo de la llave o clave privada de sellos digital. (*.key).
3. El archivo de requerimiento del Certificado de Sello Digital(*.req) se **ensóbrela** y se genera un (*.sdg).

"Este es el archivo que se deberá enviar al SAT vía Internet."

La diferencia principal entre este proceso y el que usted realiza cuando solicita su certificado digital de "tu Fiel", es que ya no tendrá que acudir a su ALAC para concluir el trámite.

SOLCEDI

A continuación se presenta el archivo para descargar el programa SOLCEDI, así como su manual y tutorial en caso de que desee obtener más información:

Aplicación y Manual SOLCEDI [Disponible para Windows Xp] (1.64 Mb.) [FTP](#)

No olvide conservar:

1. La clave o llave privada de sello digital, es decir, el archivo (*.key)
2. La contraseña de clave o llave privada.
3. La contraseña de revocación.

Descarga del Certificado de Sello Digital:

- Ahora que ha enviado su archivo de requerimiento ensobretado (*.sdg), deberá recibir un **acuse de recibo** con el número de operación, el cual puede utilizarse para dar **Seguimiento a su Trámite** y recuperar su Certificado de Sello Digital.
- Si su trámite ha sido satisfactorio, también podrá descargar su certificado de sello digital en la sección de **Recuperación de Certificados** utilizando su RFC.

3.7 PROVEEDORES DE SERVICIO CFD

Un Proveedor Autorizado de Comprobantes Fiscales Digitales (PACFD), es quien cuenta con la autorización del Servicio de Administración Tributaria para generar y procesar fuera del domicilio fiscal del quien lo contrate, los comprobantes para efectos fiscales por medios electrónicos y de manera 100% digital, sin que por ello se considere que se lleva la contabilidad fuera del domicilio mencionado.

Para obtener la autorización de Proveedores de Servicios Autorizado, los contribuyentes deberán cumplir con los siguientes requisitos (Ficha 104/CFF del Anexo 1-A de la 2a RMRMF para 2010):

- ▶ Deberá ser una Persona Moral legalmente constituida.

- ▶ Presentar escrito libre por duplicado ante la ALSC que corresponda a su domicilio fiscal, donde se manifieste la intención de ser un Proveedor Autorizado de CFD. Especificando que en caso de no dictaminar sus estados financieros para efectos fiscales a la fecha, los harán dictaminar por el ejercicio en que se les otorgue la autorización que solicita y por todos los ejercicios durante los cuales gocen de la misma, incluso si no estuviere por disposición legal obligado a ello.

- ▶ Contar con la Firma Electrónica Avanzada y ser emisor de comprobantes fiscales digitales propios.

- ▶ Demostrar que cuentan con la capacidad tecnológica y de infraestructura que le permita prestar el servicio de generación y envío de comprobantes fiscales digitales, para esto recomendamos revisar la Lista de Verificación para la Autorización Fiscal de Proveedores Autorizado de CFD.

- ▶ Facilitar los elementos para la realización de la evaluación y pruebas a los sistemas que ofrezca para la prestación del servicio de generación y envío de CFD`s y exhibir en cualquier medio electrónico e impreso los ejemplares de CFD`s que emitan sus sistemas.

▶ Entregar planes de contingencia para garantizar la operación y respaldo de información de los comprobantes fiscales digitales emitidos, durante los plazos que las disposiciones fiscales señalen para la conservación de la contabilidad en un medio electrónico, óptico o de cualquier tecnología, con independencia total de si subsiste o no la relación contractual al amparo de la cual se generaron y emitieron los comprobantes fiscales digitales.

▶ Entregar copia de la aplicación para consulta de detalle de sus comprobantes fiscales referida en la regla II.2.8.5, fracción VII de la Resolución Miscelánea Fiscal para 2010, así como de sus mejoras cuando éstas se realicen.

▶ Cuando el SAT detecte que los Proveedores Autorizados de CFD han dejado de cumplir con los requisitos señalados anteriormente, o hayan incumplido con alguno de los mismos establecidos en la regla II.2.8.5. de la Resolución Miscelánea Fiscal, se procederá a hacer del conocimiento del contribuyente dicho incumplimiento.

▶ En caso de que se acumulen tres incumplimientos en un mismo ejercicio, procederá la revocación de la autorización.

Importante:

Los Proveedores Autorizados de CFD que no presenten a más tardar el **10 de enero del 2011**, aviso por medio de la página de Internet del SAT, en el que bajo protesta de decir verdad, declaren que siguen reuniendo los requisitos para ser proveedores de servicios de generación y envío de comprobantes fiscales digitales, serán notificados que su autorización ha sido revocada.

CAPÍTULO 4. CASO PRÁCTICO

FACTURACION ELECTRONICA CFD.

1. CFD (Factura Electrónica) obligatorio para todos los contribuyentes, sólo en operaciones mayores a dos mil pesos (\$2,000).

- Siguen vigentes los esquemas actuales de CFD.
 - Los requisitos para emisores, proveedores y modalidades de operación no se modifican.
- Entra en vigor el nuevo esquema de CFD en línea (CFD-L)
 - Para los sectores que determine el SAT (Aplicarán reglas de carácter general).
 - Implementación será gradual.
 - Remitir el CFD al SAT o al Prestador de Servicios de Certificación para:
 - Validación de requisitos Art 29-A CFF
 - Asignación de Folio
 - Incorpore Sello Digital del SAT
 - Se tendrá que resguardar el mismo tiempo que el actual (5años).
 - Convivencia con los esquemas actuales.
 - Desaparece el requisito de contabilidad electrónica, “sólo se tendrá que registrar en la contabilidad”.
 - Se elimina el reporte mensual.

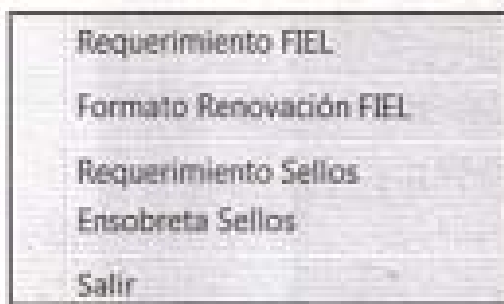


SELLO DIGITAL

Ahora, es momento de generar otro certificado, el sello digital, con el cual se generará el CFDI.

Para Iniciar es importante obtener de la página del SAT, el programa SOLCEDI.

El programa SOLCEDI tiene en su menú principal sólo dos opciones: **SISTEMA AYUDA**. A su vez, la de Sistema contiene 5.



Requerimiento FIEL.

Esta opción se utilizó por primera vez para generar los archivos *.req, *.key de la FIEL.

Formato de renovación de FIEL.

De conformidad con el Código Fiscal de la Federación los contribuyentes deberán renovar su Firma Electrónica Avanzada cada dos años (en el caso de personas físicas, 4 años, RMF). En este módulo se genera el archivo que se envía por internet con la solicitud de renovación de la FIEL.

Requerimiento de sellos.

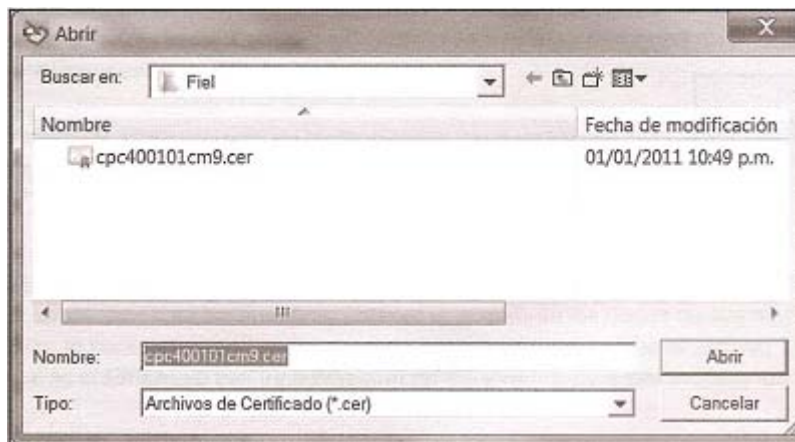
En este módulo que nos muestra la Figura 18 (Solicitud de Sellos Digitales), iniciaremos el camino para la generación de los comprobantes digitales.

A screenshot of a software window titled "Solicitud de Certificados Sellos Digitales". The window has a standard Windows-style title bar with a close button. The main content area contains a form with the following sections:

- A text box with a question mark icon, containing the instruction: "Para la generación de Requerimientos de Certificados de Sellos Digitales, es necesario, contar con un Certificado de Firma Electrónica Avanzada, proporcione la ruta de acceso a su Certificado."
- A text input field labeled "Certificado de Firma Electrónica Avanzada:".
- A section titled "Datos del Certificado de Firma Electrónica Avanzada" containing:
 - Two input fields: "Registro Federal de Contribuyente:" and "CURP:".
 - Two input fields: "Nombre de la Empresa:" and "Representante Legal".
 - Two input fields: "RFC:" and "CURP:".
- A section titled "Datos del Requerimiento de Certificado de Sellos Digitales" containing:
 - An input field for "Unidad o Sucursal".
 - An input field for "Contraseña de Revocación:".
 - An input field for "Confirmación de Contraseña:".
- At the bottom, two buttons: "Continuar" and "Salir".

El primer campo a complementar es el referente al Certificado de Firma Electrónica Avanzada (Figura G).

Dando clic en el icono de “?” se despliega el Explorador de Windows



Solicitando la ubicación del archivo con terminación *.cer de la FIEL, en cuanto se selecciona el archivo que fue proporcionado por el SAT aparecen los datos del contribuyente, sin necesidad de capturar absolutamente nada:

Para la generación de Requerimientos de Certificados de Sellos Digitales, es necesario, contar con un Certificado de Firma Electrónica Avanzada, proporcione la ruta de acceso a su Certificado.

Certificado de Firma Electrónica Avanzada :
c:\fiel\cpc400101cm9.cer ?

Datos del Certificado de Firma Electrónica Avanzada

Registro Federal de Contribuyente:	CPC400101CM9	CURP:		
Nombre de la Empresa:	CONTRIBUYENTE DE PRUEBA CUATRO			
Representante Legal	RFC:	HEGT7610034S2	CURP:	HEGT761003MDFRLR00

Los campos que deben capturar son: **UNIDAD O SUCURSAL**

En este campo se captura inicialmente la **Matriz**, y en caso de que se tengan sucursales, se repetirá el procedimiento por cada una de las sucursales, los siguientes campos a capturar son: **CONTRASEÑA DE REVOCACIÓN Y CONFIRMACIÓN DE CONTRASEÑA.**

Estas claves, una vez capturadas (ocho dígitos combinados de letras y números), deberán anotarse y resguardarse en un lugar seguro ya que será la única forma que tendrá el contribuyente de revocar el sello en caso de que se haga mal uso de él.

Una vez concluida toda la información, se oprime el botón de **CONTINUAR** y se ingresa a la zona de generación de llaves del sello, como lo muestra la (Generación Requerimiento de Inscripción).

Solicitud de Certificados Sellos Digitales

Para la generación de Requerimientos de Certificados de Sellos Digitales, es necesario contar con un Certificado de Firma Electrónica Avanzada, proporcione la ruta de acceso a su Certificado.

Certificado de Firma Electrónica Avanzada:

Datos del Certificado de Firma Electrónica Avanzada

Registro Federal de Contribuyente: CURP:

Nombre de la Empresa:

Representante Legal RFC: CURP:

Datos del Requerimiento de Certificado de Sellos Digitales

Unidad o Sucursal:

Contraseña de Revocación:

Confirmación de Contraseña:

Generación Requerimiento de Inscripción

La contraseña que proporcione servirá para encriptar su clave privada, por lo que es muy importante elegir una contraseña difícil de adivinar.

Proporcione como contraseña una cadena de caracteres, cuyo tamaño debe ser al menos de 8 y máximo de 255, se sugiere utilizar letras, números y caracteres especiales.

Se recomienda respaldar el archivo de clave privada (*.key), en un lugar alterno y seguro.

Contraseña de la clave privada:

Confirmación de contraseña:

Elija una ruta para almacenar el archivo requerimiento (*.req):

Elija una ruta y nombre para almacenar el archivo de la clave privada (*.key):

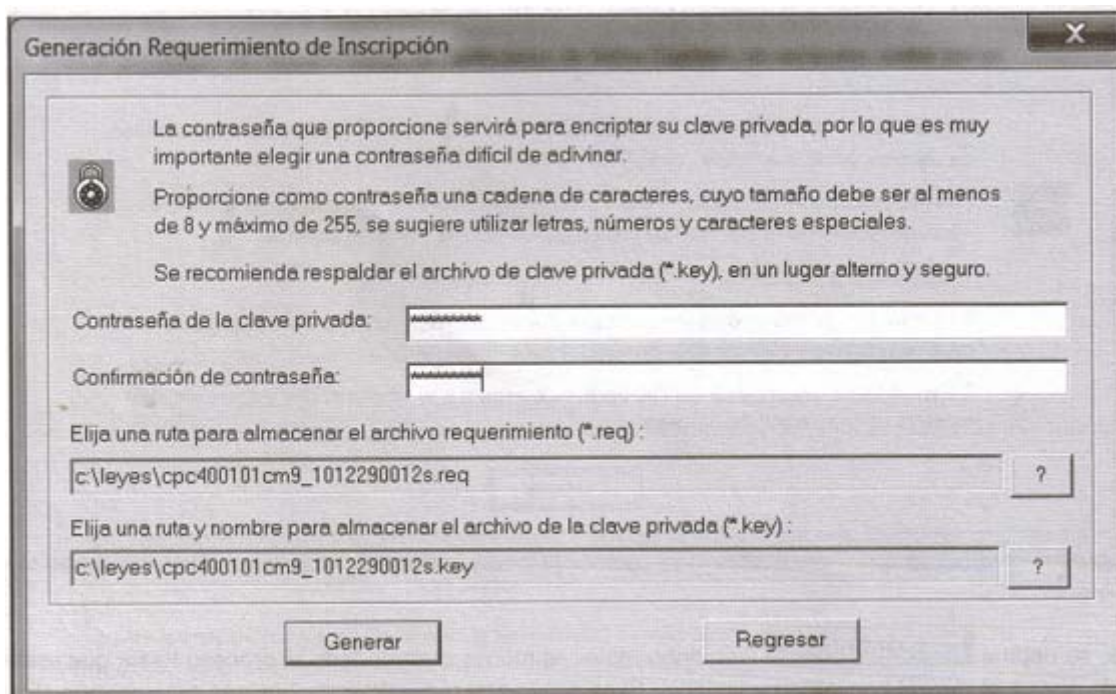
Los campos a capturar son: **CONTRASEÑA DE CLAVE PRIVADA Y CONFIRMACIÓN DE CONTRASEÑA.**

Esta clave es de lo más importante ya que en el momento de generar el **comprobante fiscal**, por lo que se recomienda anotar y guardar la contraseña en un lugar seguro.

Finalmente este módulo nos indica dónde se van a guardar tanto el archivo con la terminación *.req, como el archivo con terminación *.key, desde luego que las direcciones en donde se van a guardar estos archivos podrán ser modificados.

Seguramente ya se habrá dado cuenta que este procedimiento es idéntico de su Firma Electrónica Avanzada. Pues tiene razón, al igual que con la FIEL, se genera un archivo con terminación *.req, el cual se tendrá que enviar al SAT, y otro archivo con terminación *.key, el cual nos servirá para generar nuestros comprobantes fiscales.

Una vez que toda la información ha sido requisitada en este módulo, se oprime el botón **GENERAR**, APARECIENDO UNA NOTIFICACIÓN:



Generación Requerimiento de Inscripción

La contraseña que proporcione servirá para encriptar su clave privada, por lo que es muy importante elegir una contraseña difícil de adivinar.

Proporcione como contraseña una cadena de caracteres, cuyo tamaño debe ser el menos de 8 y máximo de 255, se sugiere utilizar letras, números y caracteres especiales.

Se recomienda respaldar el archivo de clave privada (*.key), en un lugar alterno y seguro.

Contraseña de la clave privada:

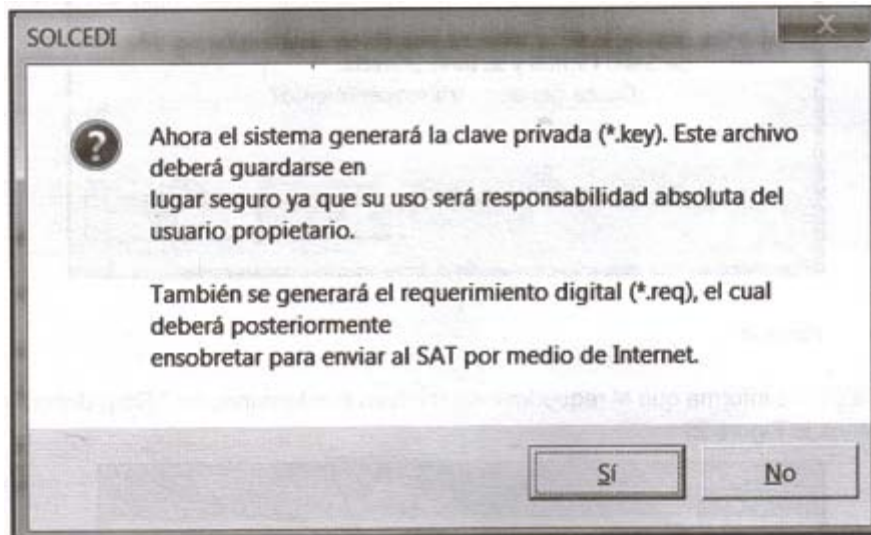
Confirmación de contraseña:

Elija una ruta para almacenar el archivo requerimiento (*.req):

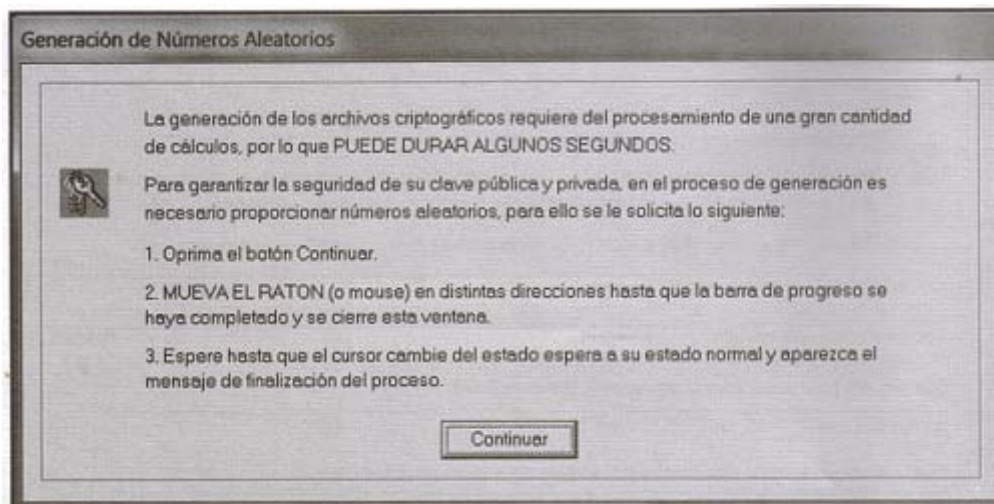
?

Elija una ruta y nombre para almacenar el archivo de la clave privada (*.key):

?



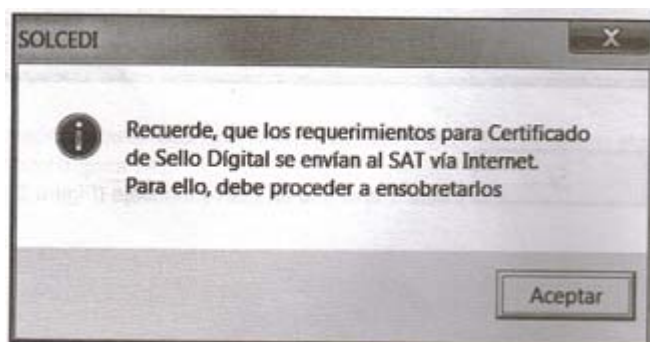
En esta pantalla se oprime **SÍ** y ésta nos ofrece un nuevo mensaje:



Entonces, se oprime el botón **CONTINUAR** usted debe mover el mouse durante todo el proceso hasta que aparezca la leyenda de que ya se cuenta con un requerimiento. Si desea otro requerimiento, hay que recordar que si se tiene varias sucursales se puede reiniciar todo el procedimiento:

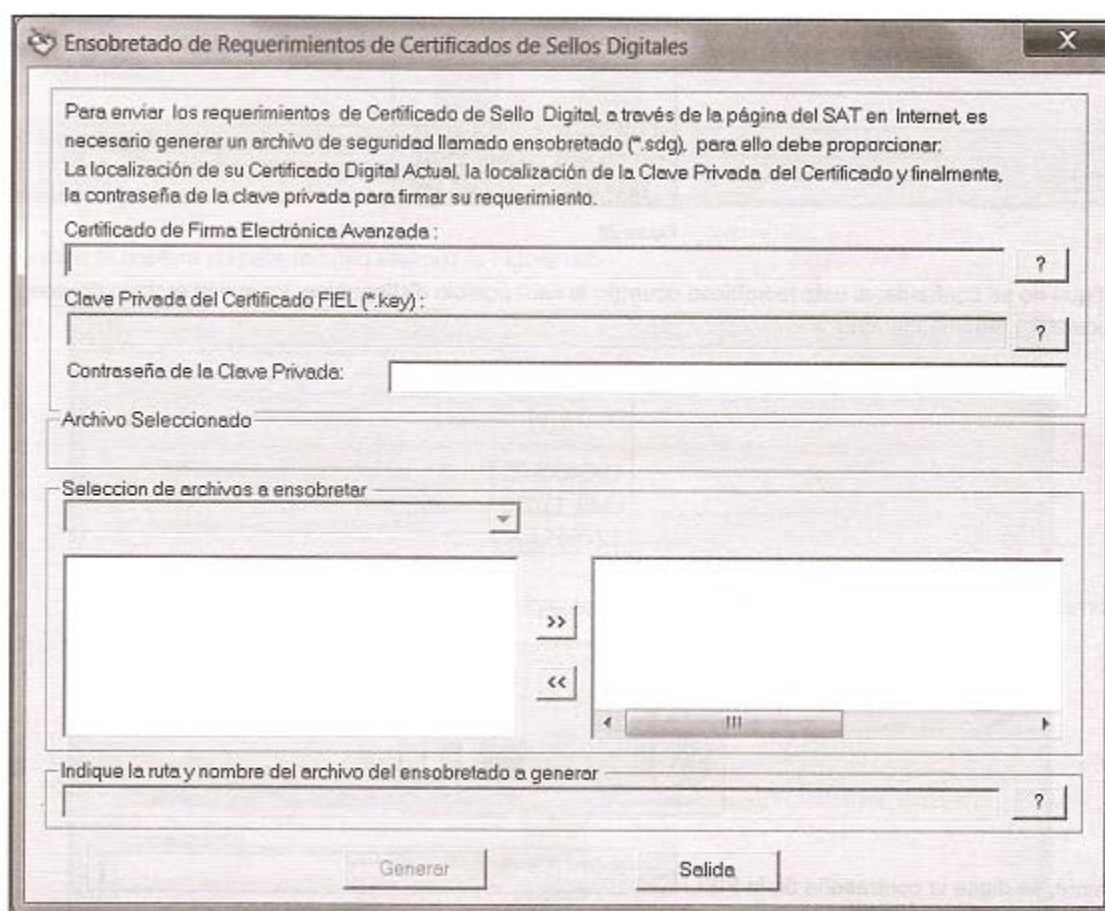


Finalmente el SOLCEDI nos informa que el requerimiento (el archivo con terminación *.req) deberá ser ensobretado y enviado al SAT:



Ensobreta sellos

En este módulo de ensobretado de requerimiento de certificados de sellos digitales (Figura 28):



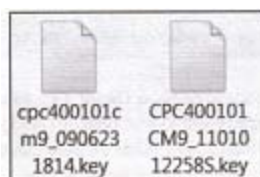
En este módulo necesitaremos el archivo *.key y el *.cer y la contraseña de la FIEL, para poder ensobretar el archivo de requerimiento de sello digital generado anteriormente.

Este proceso es de vital importancia ya que en el procedimiento de la Firma Electrónica Avanzada se tuvo que solicitar una cita y acudir al SAT a llevar el archivo *.req, sin embargo, esta “visita” no se tendrá que repetir, toda vez que ya tenemos nuestra FIEL y toda la información electrónica que deseamos enviar a la SHCP se podrá realizar “firmando” con la FIEL todos los requerimientos, declaraciones, avisos etc.

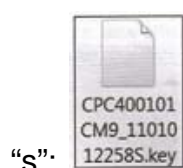
El primer paso es seleccionar el archivo *.cer de la FIEL.

El segundo paso es seleccionar el archivo *.key de la FIEL.

Un error común es que en la misma carpeta se encuentren los dos archivos *.key, el de la FIEL y el del sello.



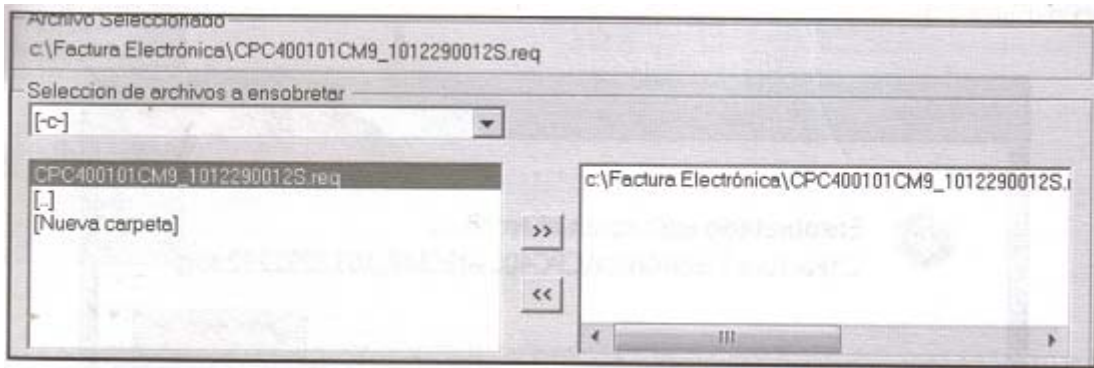
Es vital que no se confunda, si esto le hubiese ocurrido le será posible distinguirlos, ya que el archivo del sello antes de la extensión termina con una



Es recomendable que se abra una carpeta para los archivos de la FIEL y otro del “sello”.

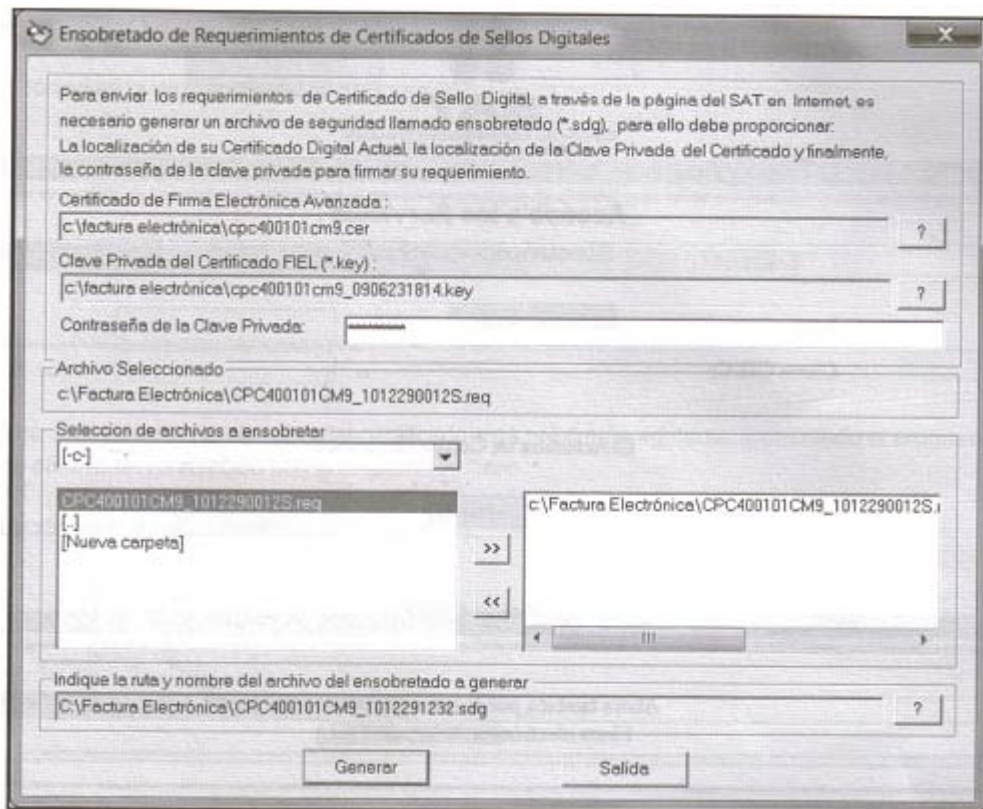
Finalmente, se digita la contraseña de la FIEL.

Una vez que se han incorporado todos los elementos de la FIEL, es el momento de seleccionar el archivo de requerimiento de sello digital generado en el proceso anterior.

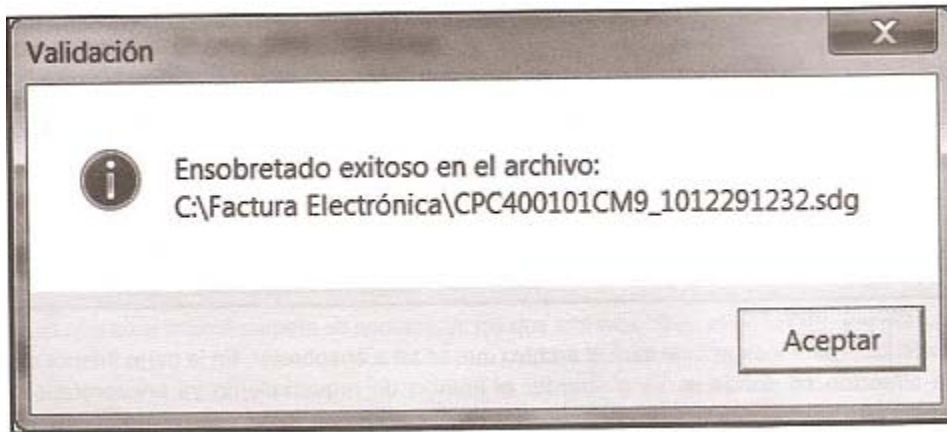


Se selecciona cual será el archivo que se va ensobretar. En la parte inferior de éste módulo nos aparece la dirección en donde se va a guardar el archivo de requerimiento ya ensobretado pero con la terminación *.sdg

Para concluir la captura de este módulo veamos la:



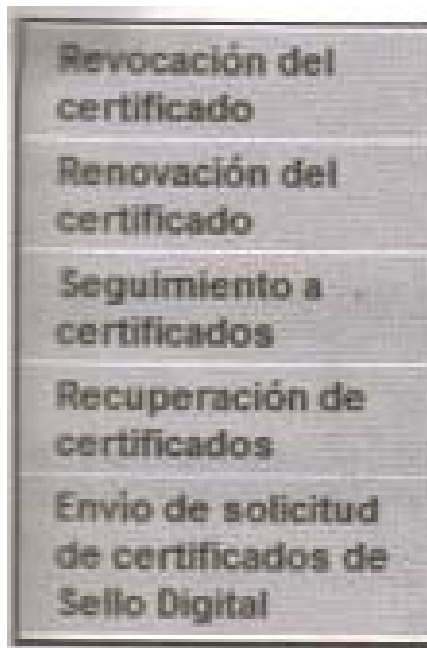
Entonces, se oprime el botón de **GENERAR** para generar el ensobretado, notificándonos éste cuando ya concluyo la generación:



El archivo de la solicitud de sello digital ha sido generado con éxito y es momento de enviar la solicitud al SAT para ello debemos de ingresar a la dirección que nos muestra la (<https://www.acceso.sat.gob.mx/Acceso/CertiSAT.asp>):



Ingresamos al servicio de CERTISAT, en donde encontramos del lado izquierdo 5 opciones de menú:



La primera opción **REVOCACIÓN DEL CERTIFICADO** tiene como finalidad revocar los certificados otorgados por el SAT, pero la noticia no solamente será el del sello sino también de la FIEL :

Screenshot of the 'Revocación del certificado' web form. The title is 'Revocación del certificado'. Below the title, it says: 'Para revocar su Certificado de Firma Electrónica Avanzada o Certificado de Sello Digital, deberá proporcionar el archivo de certificado y su clave de revocación'. There is a text input field labeled '* Certificado vigente:' followed by an 'Examinar...' button. Below this, there are 'Borrar' and 'Buscar' buttons.

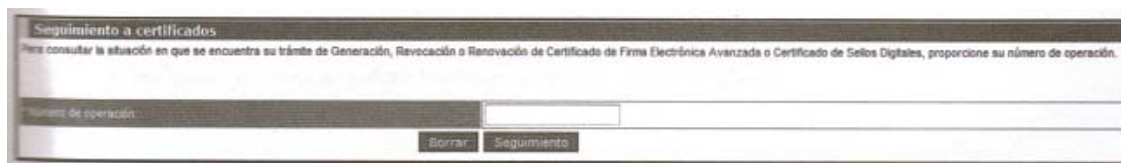
Sólo tenemos que ingresar a revocar y el sistema nos solicitara la clave de revocación que se digitó en el momento de generar los archivos *.req y *.key, ya sea de la FIEL o del “sello”.

La segunda opción es la de **RENOVACION DEL CERTIFICADO**.

Screenshot of the 'Renovación del certificado' web form. The title is 'Renovación del certificado'. Below the title, it says: 'Para renovar su certificado de firma electrónica avanzada actual, debe generar previamente su archivo de requerimiento de renovación (*.ren) desde la aplicación SOLCED'. There is a text input field labeled '* Requerimiento de renovación:' followed by an 'Examinar...' button. Below this, there are 'Borrar' and 'Renovar' buttons.

Esta opción se utiliza cuando la vigencia del certificado esté próxima a agotarse, y utilizando el programa SOLCEDI se genera un archivo de renovación con una extensión *.ren.

La tercera opción es la de **SEGUIMIENTO A CERTIFICADOS**:



The screenshot shows a web form titled "Seguimiento a certificados". Below the title is a descriptive text: "Para consultar la situación en que se encuentra su trámite de Generación, Revocación o Renovación de Certificado de Firma Electrónica Avanzada o Certificado de Sellos Digitales, proporcione su número de operación." There is a text input field labeled "Número de operación:". At the bottom of the form, there are two buttons: "Borrar" and "Seguimiento".

En este apartado se podrá conocer el status de los requerimientos de certificado enviados al SAT. Hay que recordar que en caso de que el "Sello", se pueda solicitar uno por cada sucursal.

La cuarta opción es la de **RECUPERACIÓN DE CERTIFICADOS**:

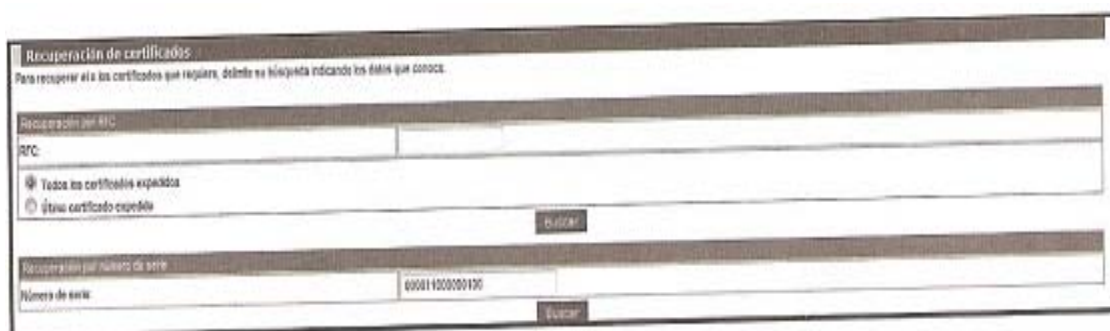
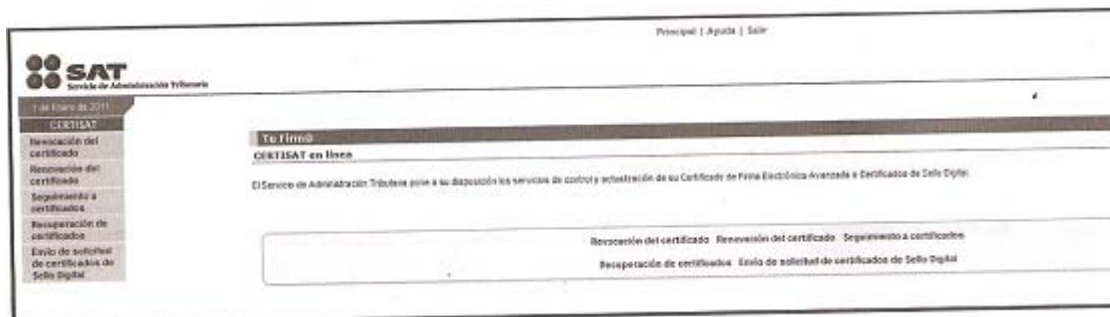


The screenshot shows a web form titled "Recuperación de certificados". Below the title is a descriptive text: "Para recuperar el o los certificados que requiere, delmte su búsqueda indicando los datos que conoce." There are two main sections. The first is "Recuperación por RFC" with a text input field for "RFC:" and two radio buttons: "Todos los certificados expedidos" (selected) and "Último certificado expedido". A "Buscar" button is to the right. The second section is "Recuperación por número de serie" with a text input field for "Número de serie:" containing the value "050011000500100" and a "Buscar" button to the right.

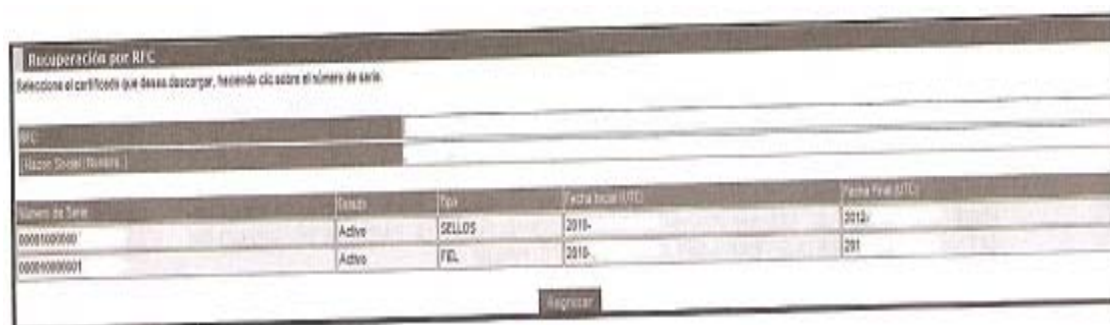
¿Cuántas veces el certificado que le entregó el SAT en el procedimiento de la FIEL se le ha extraviado y no sabe qué hacer?. Puede este bloque ser de gran utilidad, porque basta con que se señale el RFC del contribuyente aparecerán todos los certificados que el SAT ha concedido al usuario.

Finalmente, el quinto bloque es el de **ENVIO DE SOLICITUD DE CERTIFICADOS DE SELLO DIGITAL**:

Para concluir este trámite ingresamos nuevamente al CERTISAT y tomamos la operación de **RECUPERACIÓN DE CERTIFICADOS**:



Se captura el RFC del contribuyente y, a continuación, se da clic en el botón **BUSCAR** y aparecen los certificados que tenga el contribuyente:

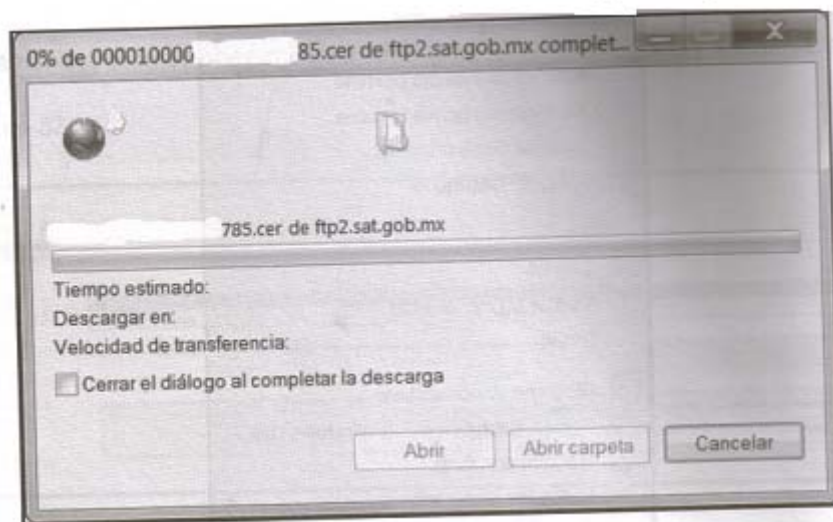
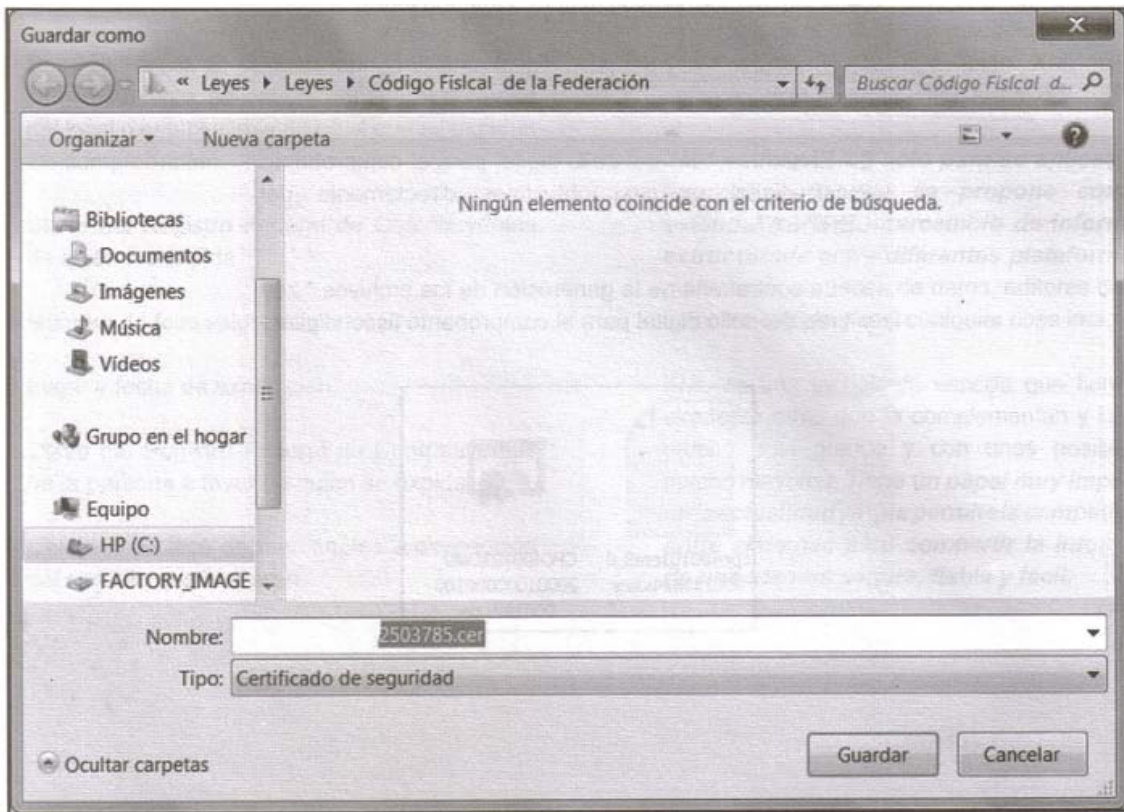


En esta zona del CERTISAT podremos observar también el certificado de la FIEL, sin embargo, el del "Sello" es el que nos interesa, por lo que vamos a dar

clic pero con el botón derecho del mouse sobre el número de serie del certificado, abriéndose un menú emergente:



Ahora seleccionaremos Guardar destino como..., el sistema enseguida nos solicita una dirección en donde se va a guardar el certificado (Figura 44) y finalmente empieza la descarga del certificado en nuestra computadora, como lo muestra .



Con todo este procedimiento tenemos ya el certificado de sello digital, con el cual podremos generar nuestros comprobantes fiscales digitales.

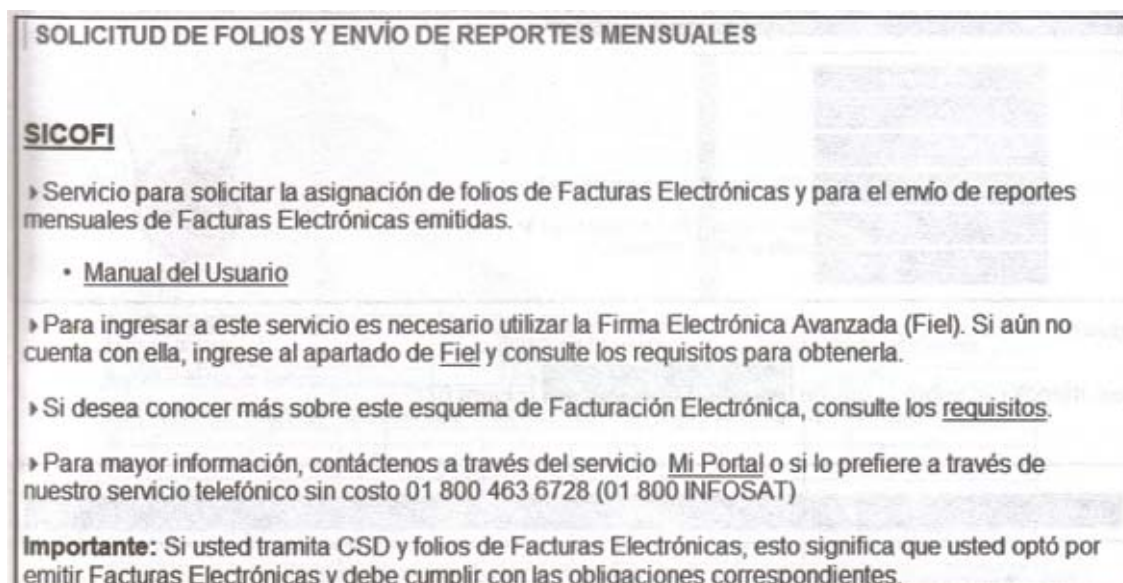
Concluyendo.

Después de todo el procedimiento debemos tener:

1. El archivo *.key del sello digital para el comprobante fiscal digital.
2. El archivo *.cer del sello digital para el comprobante fiscal digital, el cual obtuvimos directamente del CERTISAT.
3. La contraseña de la generación de los archivos *.key y *.req del sello digital para el comprobante fiscal digital.

Recuerde que si llegara a confundir con los elementos de la FIEL, los podrá distinguir por la “s” que contiene el archivo antes de la extensión, ya sea *.key o *.cer.

SOLICITUD DE FOLIOS Y ENVÍO DE REPORTE MENSUALES DE CFD



SOLICITUD DE FOLIOS Y ENVÍO DE REPORTE MENSUALES

SICOFI

› Servicio para solicitar la asignación de folios de Facturas Electrónicas y para el envío de reportes mensuales de Facturas Electrónicas emitidas.

- [Manual del Usuario](#)

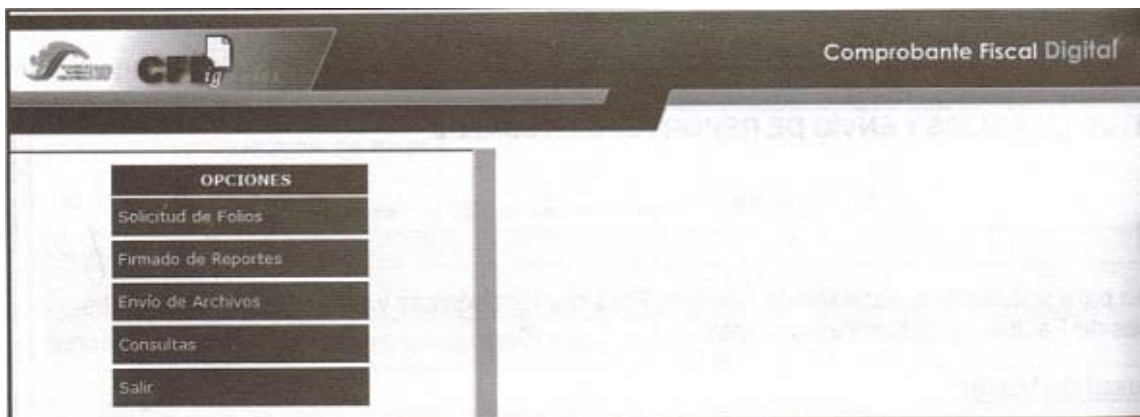
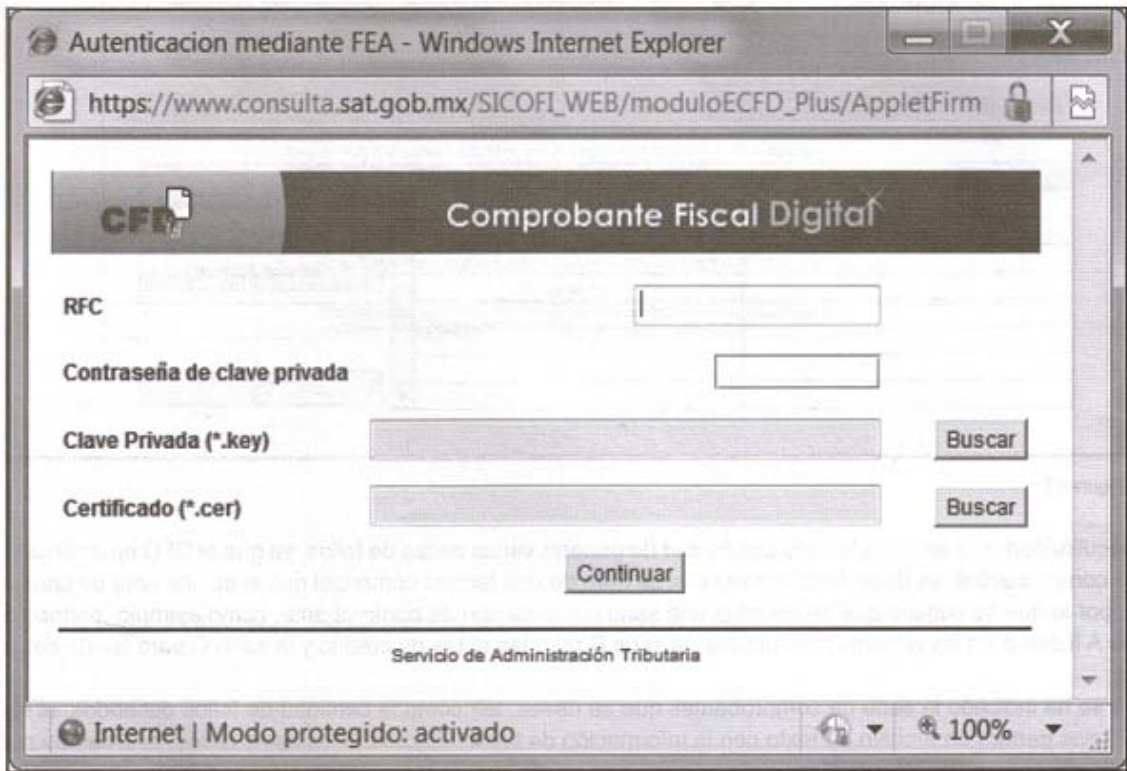
› Para ingresar a este servicio es necesario utilizar la Firma Electrónica Avanzada (Fiel). Si aún no cuenta con ella, ingrese al apartado de [Fiel](#) y consulte los requisitos para obtenerla.

› Si desea conocer más sobre este esquema de Facturación Electrónica, consulte los [requisitos](#).

› Para mayor información, contáctenos a través del servicio [Mi Portal](#) o si lo prefiere a través de nuestro servicio telefónico sin costo 01 800 463 6728 (01 800 INFOSAT)

Importante: Si usted tramita CSD y folios de Facturas Electrónicas, esto significa que usted optó por emitir Facturas Electrónicas y debe cumplir con las obligaciones correspondientes.

Finalmente, elegimos la opción **SICOFI** e ingresamos, no sin que antes se nos solicite la información de nuestra FIEL, como lo muestran las:



Entonces, damos clic sobre la opción **SOLICITUD DE FOLIOS**:

Aprobación de series y folios de Comprobantes Fiscales Digitales

Datos Firma Electrónica Avanzada

RFC:

Contraseña de clave privada:

Clave Privada (*.key):

Certificado (*.cer):

Datos Folios

SERIE	FOLIOS SOLICITADOS

Una peculiaridad de este módulo es la posibilidad de generar varias series de folios, ya que el CFD no distingue entre un tipo de comprobantes, es decir, le da lo mismo si se trata de una factura comercial que si es una nota de crédito o de cargo, por lo que se sugiere que se obtengan una serie por cada tipo de comprobante, como ejemplo, podría ser que la serie A fuese para las facturas comerciales, la serie B para las notas de crédito y la serie C para las de cargo.

Ya que se ha indicado la serie de comprobantes que se desea, así como la cantidad de folios deseados, el sistema SICOFI nos genera un archivo de texto con la información de la cantidad de folios autorizados, además de que nos es notificado con un documento “firmado” electrónicamente de la autorización de los folios:



Servicio de Administración Tributaria
Asignación de Folios para la emisión de Comprobantes Fiscales Digitales

Table with 4 columns: RFC del Contribuyente, Tipo del mensaje, Fecha y hora de la generación, and Folios de folios asignados por parte.

Large table with 12 columns: Date, Folio Inicial, Folio Final, and four sets of Date, Folio Inicial, Folio Final.

Table containing digital signature information: Firma Electrónica Avanzada, Datos Original, and Firma digital SAT.

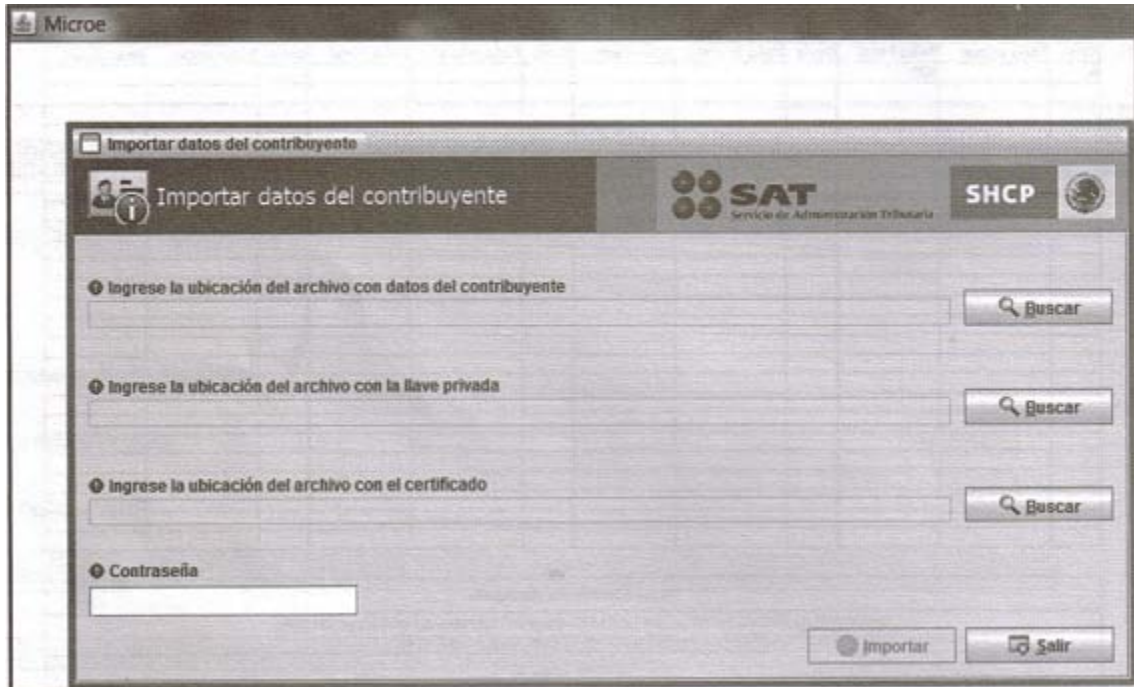
https://www.consulta.sat.gob.mx/SICCFI_WEB/moduloECPD_Plus/ModuloEnvioArchiv...

Con todos los elementos.

- 1. Archivo *.key
2. Archivo *.cer
3. Contraseña.

4. Archivo de texto de los folios autorizados.
5. Número de aprobación de los folios, así como rango de éstos.

Entonces, estos datos se ingresan al Microe y se capturan:

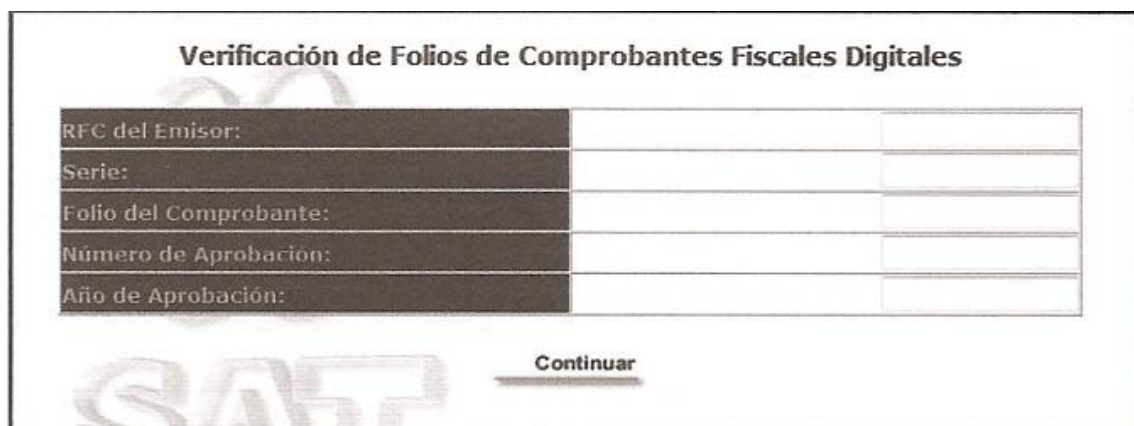


The screenshot shows a software window titled 'Microe'. Inside, there is a sub-window titled 'Importar datos del contribuyente'. The sub-window has a header with the SAT logo (Servicio de Administración Tributaria) and the SHCP logo. Below the header, there are four input fields, each with a 'Buscar' button to its right:

- 1. 'Ingrese la ubicación del archivo con datos del contribuyente' with a 'Buscar' button.
- 2. 'Ingrese la ubicación del archivo con la llave privada' with a 'Buscar' button.
- 3. 'Ingrese la ubicación del archivo con el certificado' with a 'Buscar' button.
- 4. 'Contraseña' with a text input field.

At the bottom right of the sub-window, there are two buttons: 'Importar' and 'Salir'.

VERIFICAR FOLIO, SERIE, NÚMERO DE APROBACIÓN Y AÑO.

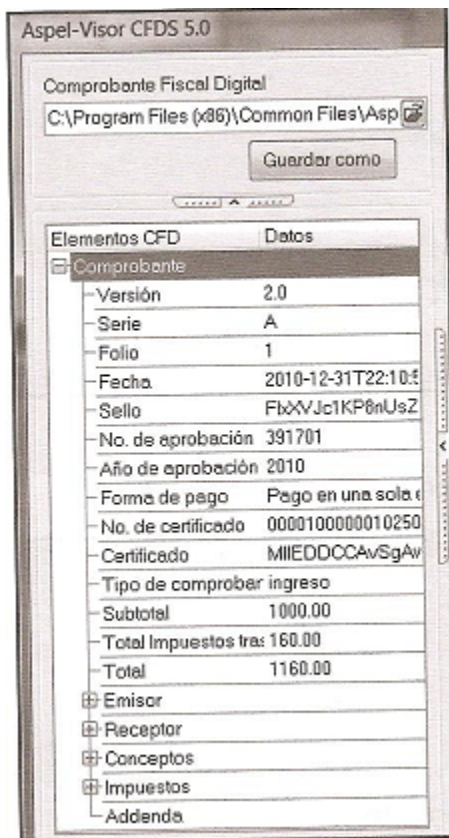


The screenshot shows a form titled 'Verificación de Folios de Comprobantes Fiscales Digitales'. The form has a table-like structure with five rows of input fields:

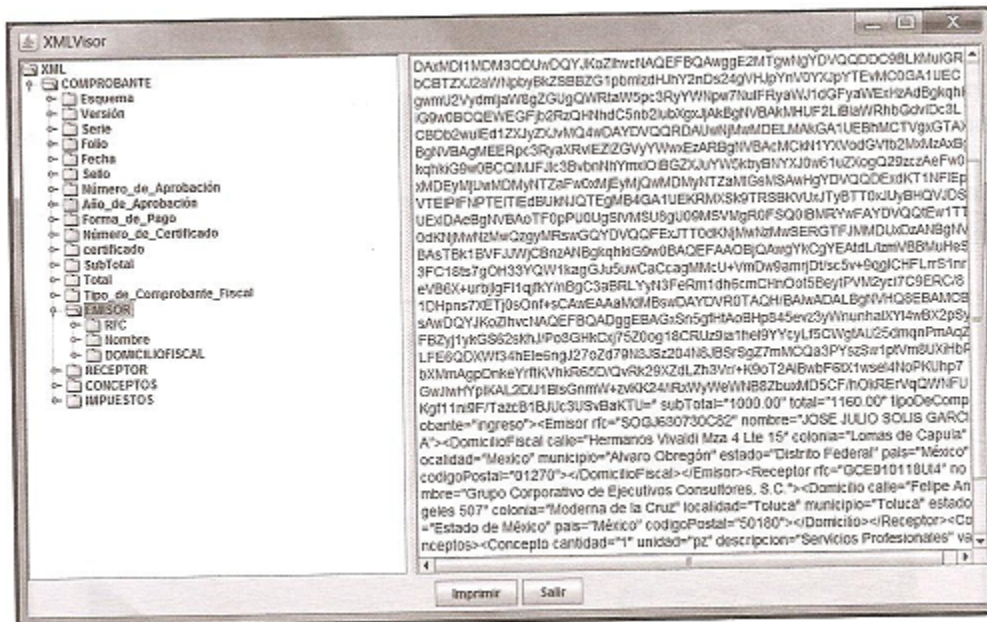
RFC del Emisor:		
Serie:		
Folio del Comprobante:		
Número de Aprobación:		
Año de Aprobación:		

Below the table, there is a 'Continuar' button.

La información que se solicita se encuentra en el mismo archivo electrónico sólo que necesita un visor de los CFD, que en muchos casos vienen en el programa de generación de comprobantes fiscales proporcionado por el proveedor.



Aunque también el programa del portal microe se puede apreciar:



CONCLUSIONES

Las pequeñas y medianas empresas se dieron a conocer de tal forma que nos facilite a ubicarnos dentro del entorno empresarial, tomando la determinación del tamaño de empresa, el tipo de empresa, definiendo su giro y sus características con las que cuenta, estableciendo las características de la empresa logramos visualizar su proceso administrativo.

Dentro de este proceso administrativo estudiamos los alcances a los que podemos llegar, los materiales e insumos con los que contamos, la visión con la cual pensamos llegar en un futuro, describimos la manera de encontrar las oportunidades y amenazas que nos prepara la economía, la política, la tecnología, etc.,

Conociendo el proceso administrativo que debe ser ejecutado en cualquier empresa solo queda aplicarlo a la práctica, tomando en cuenta que esto solo es un apoyo para partir de algo, sin embargo la flexibilidad que se debe manejar ya en campo suele establecer nuevos lineamientos y cambios a los cuales debemos de actualizarnos día con día.

La facturación electrónica es una de esas actualizaciones que nos llego como revolución, a la que tenemos que adecuarnos, en equipo para lograr que los objetivos con los cuales fue diseñada se cumplan, aunque este proceso ya fue puesto en práctica años anteriores aun cuenta con algunos detalles de los cuales el SAT los corregirá en el transcurso del tiempo, así mismo todos los contribuyentes se actualizan.

La facturación electrónica es un cambio que a la larga nos facilitara la administración manejo de información de una manera más práctica por medio de canales de información meramente económicos, que nos ahorraran costos y tiempos, ecológicamente tiene un beneficio ya que el ahorro de hojas y papelería ayudara ambientalmente a la tala de árboles.

BIBLIOGRAFÍA

NAGH MAMAK FOROOSH MOHAMMAD. "Metodología de la investigación en administración" México océano 2000.

PATRICK J. MONTANA. "Administración" Continental 2004

HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ SERGIO. "Administración teórica, procesos aéreas funcionales y estrategias para la competitividad" MC GRAW HILL 2004

GARZA TREVIÑO JUAN GERARDO. "Administración contemporánea" MC GRAW HILL 2006

RODRÍGUEZ LOBATO RAÚL "Derecho fiscal" Oxford 2005

AITHE GUTIÉRREZ AMADO. "Derecho mercantil" MC GRAW HILL 2002

FISCO AGENDA 2011 compendio de leyes, reglamentos y otras disposiciones conexas sobre la materia con casos prácticos México., D.F. ISEF 2011

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN "Consultorio fiscal" UNAM Núm. 514 2º quincena de enero de 2011

<http://video.fca.unam.mx/videos.htm>

<http://www.consultoriefiscalunam.mx>