



INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL

ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACION

UNIDAD SANTO TOMAS

SEMINARIO

**IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION PARA OPTIMIZAR LA PRODUCTIVIDAD
Y CALIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS, ASÍ COMO EN LAS COMPRAS**

**“IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS DIRECTIVAS INTEGRALES PARA
EMPRENDEDORES Y EMPRESAS EN DESARROLLO”**

TRABAJO FINAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

CONTADOR PÚBLICO

PRESENTAN:

SANDRA DELIA PAREDES DOMÍNGUEZ

RUBEN TORRES NARCISO

LICENCIADO EN RELACIONES COMERCIALES

PRESENTAN:

EDGAR DANIEL DIAZ TORRES

OLIVER ALEJANDRO ROBLES CORTÉS

MIRIAM ALEJANDRA ZÁRATE GÓMEZ



CONDUCTOR MTRO: RUBEN DEL CANO ÁVILA

México D.F., Octubre 2013



CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS

En la ciudad de México, D.F., el día 17 del mes de Octubre del año 2013 los que suscriben:

Sandra Delia Paredes Domínguez

Ruben Torres Narciso

Edgar Daniel Díaz Torres

Oliver Alejandro Robles Cortés

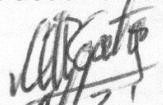
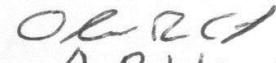
Miriam Alejandra Zárate Gómez

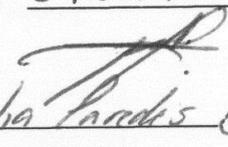
Pasantes de las Licenciaturas en:

- 1) Contaduría Pública, y
- 2) Relaciones Comerciales

Manifiestan ser autores intelectuales del presente trabajo final, bajo la dirección del Maestro Rubén Del Cano Ávila y ceden los derechos totales del trabajo final **IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS DIRECTIVAS INTEGRALES PARA EMPRENDEDORES Y EMPRESAS EN DESARROLLO**, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión con fines académicos y de investigación para ser consultado en texto completo en la Biblioteca Digital y en formato impreso en el Catalogo Colectivo del Sistema Institucional de Bibliotecas y Servicios de Información del IPN.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficos o datos del trabajo sin el permiso del autor y/o director de trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a las siguientes direcciones electrónicas: mzarateg0600@egresado.ipn.mx, e daniel_dt@hotmail.com, wwwjoy@gmail.com, rtorres@grupo-logistics.com y/o sdparedes@interacciones.com. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y cifrar la fuente del mismo.


Miriam A. Zárate G. 
Edgar Daniel Díaz Torres 
Oliver A. Robles C.

Rubén Torres 
Sandra Delia Paredes Domínguez

NOMBRE Y FIRMA

AUTORES



INDICE

INTRODUCCIÓN GENERAL	I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	II
METODOLOGÍA	II
OBJETIVO GENERAL	III
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	III
JUSTIFICACIÓN	III
UNIDAD I. LA ADMINISTRACIÓN Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO	1
1.1 DEFINICIÓN	1
1.2 CARACTERÍSTICAS	2
1.3 IMPORTANCIA	3
1.4 SU CARÁCTER: CIENCIA, TÉCNICA O ARTE	3
1.5 EL PROCESO ADMINISTRATIVO	4
1.5.1 ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	5
1.5.2 DEFINICIÓN Y SEÑALAMIENTO DE CADA UNA:	6
1.6 EMPRESA	27
1.6.1 CONCEPTO Y DEFINICIÓN	27
1.6.2 CARACTERÍSTICAS	28
1.6.3 ELEMENTOS QUE CONFORMAN A UNA EMPRESA	28
1.6.4 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS	29
UNIDAD II. CALIDAD TOTAL Y LIDERAZGO PARA LA PRODUCTIVIDAD	35
2.1 CALIDAD	35
2.2 PRECURSORES DE LA CALIDAD	35
2.3 HISTORIA DE LA CALIDAD	38
2.4 CULTURA DE CALIDAD	40
2.5 CIRCULOS DE CALIDAD	43
2.6 CULTURA JAPONESA	48
2.7 LIDERAZGO	50



2.8	PRODUCTIVIDAD	53
2.9	TOMA DE DECISIONES	55
UNIDAD III. RECURSOS HUMANOS		61
3.1	ELEMENTOS BÁSICOS DE LA INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	61
3.1.1	PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE PUESTOS	62
3.1.2	ANÁLISIS DE PUESTOS	63
3.1.3	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	64
3.1.4	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	64
3.2	FUENTES DE RECLUTAMIENTO	66
3.2.1	IMPORTANCIA	67
3.2.2	RECLUTAMIENTO INTERNO	68
3.2.3	RECLUTAMIENTO EXTERNO	69
3.2.4	MEDIOS DE RECLUTAMIENTO	70
3.2.5	TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO	72
3.2.6	RECLUTAMIENTO VIRTUAL	73
3.2.7	EVALUACIÓN	75
3.3	SELECCIÓN DE LOS RECURSOS	75
3.3.1	PROCESO DE SELECCIÓN	75
3.3.2	EXÁMENES DE CONOCIMIENTOS	78
3.3.3	MEDICIÓN PSICOLÓGICA	79
3.3.4	EXAMEN MÉDICO	80
3.3.5	EVALUACIÓN	80
3.3.6	CONTRATACIÓN	81
3.3.7	INTRODUCCIÓN	82
3.4	CAPACITACIÓN	82
3.5	SEGURIDAD E HIGIENE	85
UNIDAD IV. COMPRAS Y/O ADQUISICIONES		91
4.1	GENERALIDADES SOBRE LAS EMPRESAS O ENTIDADES PÚBLICAS	91
4.2	ELEMENTOS ESENCIALES DE UNA COMPRA	99
4.3	PROCEDIMIENTOS DE COMPRAS NACIONALES E INTERNACIONALES	102
4.4	ELABORACIÓN DE DIAGRAMAS DE FLUJO DE LAS COMPRAS	113



4.5	LICITACIONES PÚBLICAS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	116
4.5.1	NACIONALES	117
4.5.2	INVITACIÓN RESTRINGIDA A CUANDO MENOS TRES PROVEEDORES	118
4.5.3	ADJUDICACIÓN DIRECTA	121
4.6	ENFOQUE MERCADOLÓGICO	122
4.7	MARCO LEGAL	124
UNIDAD V. CASO PRÁCTICO		133
	INTRODUCCION CASO PRÁCTICO	134
	ACTA CONSTITUTIVA	137
	CULTURA ORGANIZACIONAL	156
	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS	159
	SERVICIOS OFRECIDOS	162
	DNC	165
	EVALUACION INTEGRAL 360°	165
	POLITICA DE EVALUACION 360°	165
	EVALUACION DE 360°	167
	DIAGNOSTICO EN DO	170
	CURSOS	171
	IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS	172
	COACHING	172
	ASSESSMENT	172
	MÓDULOS PARA DIRECTORES Y GERENTES	173
	MÓDULOS PARA GERENTES Y JEFATURAS	173
	MÓDULOS PARA JEFATURAS Y PERSONAL DE NUEVO INGRESO	174
	MÓDULOS E-LEARNING DE 3 A 4 SEMANAS	174
	COTIZACIÓN DE SALONES PARA CONFERENCIA EN EL DF Y ZONA CONURBADA	175
	GUÍA FÁCIL PARA ALTA EN SECREARIA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO	181
	MERCADO POTENCIAL Y MERCADO OBJETIVO	199
	CONCLUSIÓN CASO PRÁCTICO	200



INTRODUCCIÓN GENERAL

El presente manuscrito intenta esclarecer y facilitar la comprensión del lector en los procesos administrativos así como su implicación en el desarrollo de negocios; aunado a ello se pretende mejorar el conocimiento en la administración de los recursos humanos y procesos requeridos para la realización de compras y/o adquisiciones de manera inteligente.

Se analizan los significados de una unidad de negocio, sus clasificaciones y manejo. Denota la importancia de desarrollar la calidad en todo lo que se realice a fin de volverlo una cultura no solo en el trabajo sino también en la vida diaria.

Si consolidamos la administración y la calidad en cualquiera de las materias económico – administrativas, en la ingeniería e incluso en la vida tendremos la maestría del manejo de las situaciones, así como la previsión a futuro con lo que el lector se desempeñara como un buen administrador.

Cabe mencionar que cada capítulo del presente desglosa de manera sencilla pero no por eso insustancial los temas de administración, empresa, calidad, productividad, recursos humanos y compras – adquisiciones.



PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Analizando el mercado actual y la situación económica de México, se llegó a la conclusión de que si el mercado está conformado en su mayoría por micro, pequeñas y medianas empresas que en la mayoría de los casos están faltas de capacitación y solo son creadas por conocimientos empíricos hay y habrá la necesidad de capacitarlos en manejo de personal así como en habilidades directivas y de liderazgo.

Cabe mencionar que dichas empresas llegan a perecer en sus primeros dos años de vida debido a la carencia de capacitación a nivel negocios o en algunos casos al hecho de no contar con solvencia ni liquides para sobrellevar las inclemencias de los cambios económicos.

Sabemos también por estudios de mercado que las empresas que están en auge y que sobreviven dicho periodo de dos años son las franquicias; sin embargo estos negocios en su mayoría son extranjeros lo que no beneficia a nuestra nación y ahí el por qué la necesidad de apoyar a las PyMEs mexicanas.

METODOLOGÍA

Con base en el análisis deductivo y situacional de la economía del país y las cifras brindadas por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía que demuestran el elevado número de PyMEs como principales desarrolladoras de la economía en México, se buscó el por qué la falta de capacitación de estas, teniendo como resultado que es en su mayoría la falta de cultura de negocios así como también el bajo nivel académico de los emprendedores.

También se encontró que la mayoría de estas unidades económicas cuentan con un reducido espacio en sus instalaciones por lo cual se tiene que cubrir la necesidad de un establecimiento en el que se pueda acudir a dichas capacitaciones.

Por lo que se desarrolla un caso práctico con la presentación de la consultora Acción Directiva Integral, SC la cual pretende lograr la capacitación de los empresarios y mejorar su comportamiento de negocios lo que conllevará en un crecimiento paulatino.



OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una empresa especializada en asesoría administrativa que apoye a establecer jurídica y formalmente a emprendedores; así mismo ofrecer servicios de dirección, diagnóstico y capacitación para el crecimiento de las PyMEs.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- I. Agilizar el acceso a pequeños empresarios a los créditos Gubernamentales,
- II. Identificar las unidades económicas que son susceptibles a dichos apoyos,
- III. Detectar los temas de más alta incidencia por parte de los empresarios,
- IV. Desarrollar planes de capacitación específicos con base en las necesidades de los empresarios, y
- V. Contar con un catálogo de salas de conferencias en caso que los empresarios no cuenten con el espacio necesario para el desarrollo de las actividades.

JUSTIFICACIÓN

De acuerdo a información de INEGI la aportación de las PyMEs al Producto Interno Bruto de México suma cerca del 97% de este, así como también son la mayor fuente de empleos y auto empleos a nivel nacional.

A raíz de esto y del hecho de que el Gobierno Federal tiene grandes sumas en el presupuesto anual asignadas para apoyos a pequeños empresarios, grupos vulnerables y sectores de desarrollo económico surge la necesidad del acercamiento de estos grupos a esos apoyos así como también el capacitarlos para que tengan un mejor manejo del negocio.

Con ello se pretende eficientar la productividad de los negocios logrando el crecimiento paulatino de ellos en el territorio nacional.

Esto generaría un incremento en los empleos, una mejor paga y un incremento en su cartera de clientes al contar con gente mejor capacitada.

Por lo que surge Acción Directiva Integral, SC una agencia de consultoría con la intención de no solo capacitar al personal de las PyMEs sino de acercarlo a los diversos apoyos económicos que el Gobierno Federal pone a disposición de los mexicanos.

UNIDAD I. LA ADMINISTRACIÓN Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO

1.1 DEFINICIÓN

La **Administración** es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.) de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por la organización.

Otras definiciones de Administración:

- La Administración consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno. (George R. Terry)
- La Administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. (José A. Fernández Arenas)
- La Administración es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad. (Lourdes Münch Galindo y José García Martínez)

ETIMOLÓGICAMENTE

La palabra *administración* proviene del latín **ad** (hacia, dirección, tendencia) y **minister** (subordinación, obediencia, al servicio de), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro, estar al servicio de otro (de la sociedad, haciéndola más productiva (eficiencia, para el cumplimiento de sus objetivos (eficacia)).

HISTORIA

Algunos escritores remontan el desarrollo de la administración a los comerciantes sumerios y a los egipcios antiguos constructores de las pirámides, o a los métodos organizativos de la Iglesia y las milicias antiguas. Sin embargo, muchas empresas preindustriales, dada su escala pequeña, no se sentían obligadas a hacer frente sistemáticamente a las aplicaciones de la administración.

Las innovaciones tales como la extensión de los números árabes (entre los siglos V y XV) y la aparición de la contabilidad de partida doble en 1494 proporcionaron las herramientas para el planeamiento y el control de la organización, y de esta forma el nacimiento formal de la administración. Sin embargo es en el Siglo XIX cuando aparecen las primeras publicaciones donde se hablaba de la administración de manera científica, y el primer acercamiento de un método que reclamaba urgencia dada la aparición de la revolución industrial

SIGLO XIX

Algunos piensan en la administración moderna como una disciplina que comenzó como un vástago de la economía en el siglo XIX. Los economistas clásicos, como Adam Smith y John



Stuart Mill, proporcionaron un fondo teórico a la asignación de los recursos, a la producción y a la fijación de precios. Al mismo tiempo, innovadores como Eli Whitney James Watt y Matthew Boulton desarrollaron herramientas técnicas de producción tales como la estandarización, procedimientos de control de calidad, contabilidad analítica y planeamiento del trabajo.

Para fines del siglo XIX, León Walras, Alfred Marshall y otros economistas introdujeron una nueva capa de complejidad a los principios teóricos de la Administración. Joseph Wharton ofreció el primer curso de nivel terciario sobre Administración en 1881.

SIGLO XX

Durante el siglo XX la administración fue evolucionando en la medida en que las organizaciones fueron haciéndose más complejas y las ciencias como la ingeniería, la sociología, la psicología, la teoría de sistemas y las relaciones industriales fueron desarrollándose.

1.2 CARACTERÍSTICAS

La administración posee ciertas características que la diferencian de otras disciplinas, mismas que se detallan a continuación:

Universalidad. Es indispensable en cualquier grupo social, ya sea una empresa pública o privada. Es el proceso global de toma de decisiones orientado a conseguir los objetivos organizativos de forma eficaz y eficiente, mediante la planificación, organización, integración de personal, dirección (liderazgo) y control.

Valor instrumental. Su finalidad es eminentemente práctica, la administración es un medio para lograr los objetivos de un grupo.

Amplitud de ejercicio. Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización.

Especificidad. Aunque la administración se auxilia de diversas ciencias, su campo de acción es específico, por lo que no puede confundirse con otras disciplinas.

Multidisciplinariedad. Utiliza y aplica conocimientos de varias ciencias y técnicas.

Flexibilidad. Los principios administrativos son flexibles y se adaptan a las necesidades de cada grupo social en donde se aplican.

Unidad temporal. Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo éste es único y por lo mismo en todo momento de la vida de una empresa se están dando en



mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así al hacer los planes no por eso se deja de mandar, controlar, organizar, etc.

Unidad jerárquica. Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último mayordomo.

1.3 IMPORTANCIA

Es necesario enunciar algunos de los argumentos más relevantes que fundamentan la importancia de la administración:

- La universalidad demuestra que es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social,
- Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos,
- A través de sus principios proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos lo cual tiene múltiples connotaciones en diversas actividades del hombre.

1.4 SU CARÁCTER: CIENCIA, TÉCNICA O ARTE

Existen tantas opiniones al respecto y aun no hay un criterio unificado. La administración al ser interdisciplinaria, se fundamenta y relaciona con diversas ciencias y técnicas. Por tal motivo la administración tiene un carácter de ciencia, técnica y arte.

CIENCIA

Es un conjunto de conocimientos ordenados y sistematizados, de validez universal, fundamentadas en una teoría referente a verdades generales. Su objeto es el conocimiento del mundo y la búsqueda de la verdad.

Se entiende la administración como ciencia por su característica de universalidad, siendo además llevada por un orden sistémico del proceso administrativo.

TÉCNICA

Es un conjunto de instrumentos, reglas, procedimientos y conocimientos, cuyo objeto es la aplicación o utilidad práctica.

Por lo que la administración será considerada técnica ya que se desarrolla por medio de procedimientos para su aplicación e implementación.

ARTE



Es un conjunto de técnicas y teorías, cuyo objeto es causar un placer estético a través de los sentidos. También se dice de la virtud, habilidad o disposición para hacer bien una cosa. Su objeto es la belleza, habilidad y expresión.

La administración es considerada un arte por la ocupación de técnicas para la consecución y logro de objetivos; adicional a ello puede ser vista de manera estética por la forma de planeación.

1.5 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.

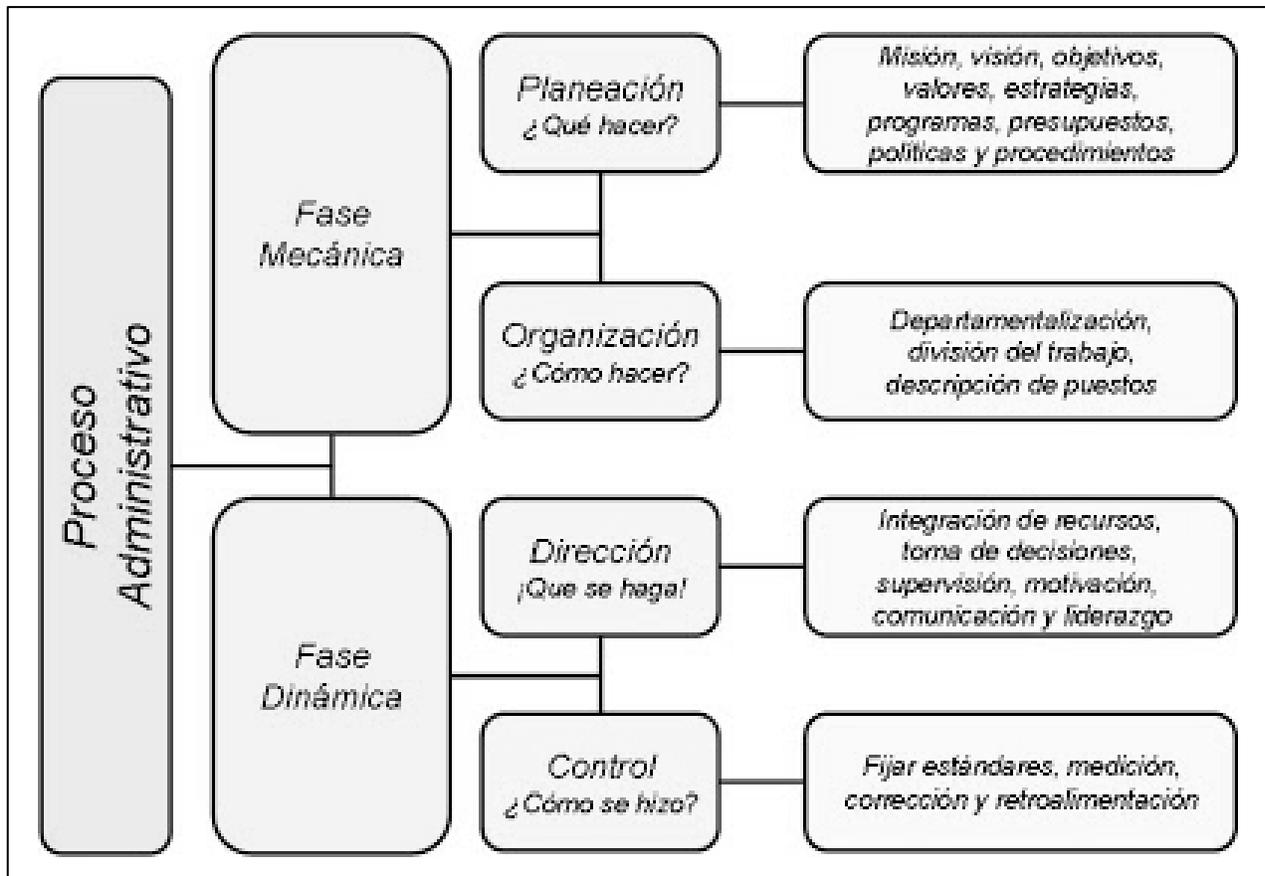
La administración comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente.

En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como:

El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Cuando se administra cualquier empresa, existen dos fases: una estructural (mecánica), en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa (dinámica), en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.

A estas dos fases se les llama: **mecánica** y **dinámica** de la administración. La mecánica administrativa es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, y la dinámica se refiere a cómo manejar el organismo social.



Derivado de esto tenemos el diagrama mostrado antes, en el cual se dividen dichas fases en dos etapas cada una – segmentación básica del proceso administrativo – sin importar el autor mediante el cual se desglose estas cuatro etapas serán las mínimas para llevar a cabo el proceso.

1.5.1 ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Para efectos de una mejor comprensión de este tema se exponen a continuación algunos criterios de diversos autores acerca de las etapas del proceso administrativo:

Henry Fayol: previsión, organización, comando, coordinación y control.

Koontz & O'Donnell: planeación, organización, integración, dirección y control.

G.R. Terry: planeación, organización, ejecución y control.

Agustín Reyes Ponce: previsión, planeación, organización, integración, dirección y control.

Burt K. Scanlan: planeación, organización, dirección y control.



1.5.2 DEFINICIÓN Y SEÑALAMIENTO DE CADA UNA:

PREVISIÓN

Como puede inferirse, la palabra previsión proviene de prever o pre-ver, por lo que sería "ver anticipadamente las cosas" o "tratar de ver en forma anticipada lo que va a ocurrir".

Entonces, entenderemos por previsión como aquella etapa del proceso administrativo donde se diagnostica a través de datos relevantes del pasado y del presente, de tal forma que se puedan construir contextos sociales, políticos, económicos, tecnológicos, etc., en los que se desenvolverá la empresa en el mediano como en el largo plazo.

Todo administrador debe ser un visionario, pero a la vez, previsor, ya que en la actualidad la única constante es el "cambio", y debemos estar preparados para enfrentarlo. El mundo puede cambiar de un momento a otro.

CONCEPTO DE PREVISIÓN

Sisck y Sverdlik

El análisis de la información relevante del presente y del pasado, ponderando probables desarrollos futuros de tal manera que puedan determinarse los cursos de acción (planes) que posibiliten a la organización para el logro de objetivos

Agustín Reyes Ponce

Es el elemento de la administración en el que con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de la empresa

Henri Fayol

Es calcular el porvenir y prepararlo. Hacer articular los programas de acción

PRINCIPIOS DE LA PREVISIÓN

Principio de consistencia de dirección: debemos ser estables y coherentes cuando tomemos una decisión, y mantenernos firmes hasta finalizar lo que nos hemos propuesto. Si surgieren inconvenientes, debe buscarse alternativas de solución resolver los problemas e ir siempre en el camino que se ha trazado.



Principio de la Primacía: por ser la primera etapa del proceso administrativo, la previsión tiene incidencia directa e indirecta en el resto de las etapas (planificación, organización, integración, dirección y control).

Principio de la transitividad: tiene relación con el principio anterior, ya que la previsión está inmersa en las demás etapas del proceso administrativo, y transita por todas.

Principio de ejecutividad: todo lo que nos hayamos propuesto realizar, debemos llevarlo a cabo en los tiempos programados, tratando de evitar demoras y situaciones que causen retraso a las operaciones de la empresa.

PLANEACIÓN

Antes de iniciar una acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende alcanzar el grupo social (empresa), así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que este funcione eficientemente.

La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo.

La eficiencia en la actuación depende en gran parte de una buena planeación.

CONCEPTO DE PLANEACIÓN

Agustín Reyes Ponce

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 tiempo y números necesarios para su realización.

José Antonio Fernández Arena

Es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define el problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas.

Burt K. Scanlan

Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias.



Ernest Dale

Determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y de los pasos necesarios para alcanzarlos, a través de técnicas y procedimientos definidos.

Joseph L. Massie

Método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre los alternativos cursos de acción; a partir de los cuales establece objetivos.

George R. Terry

Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados.

Jorge L. Oria

Función administrativa continua y dinámica de seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, políticas, procedimientos y programas de una organización.

Leonard J. Kazmier

Consiste en determinar objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos.

Robert Murdick Y Joel Ross

Es el pensamiento que precede a la acción, comprende el desarrollo de las alternativas y la relación entre ellas, como medida necesaria de acción para lograr un objetivo.

Robert N. Anthony

Es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro. Generalmente el proceso de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cuál de ellas es la mejor.

Henry Sisk y Mario Sverdlik

Análisis de información relevante del presente y del pasado, haciendo una ponderación de probables desarrollos futuros, de tal manera que pueda determinarse un curso de acción que posibilite a la organización lograr sus objetivos.



ELEMENTOS DEL CONCEPTO DE PLANEACIÓN

Objetivo: resultados deseados.

Cursos alternos de acción: diversos caminos, formas de acción o estrategias.

Elección: determinación, análisis y la selección, la decisión más adecuada.

Futuro: prever situaciones futuras, anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras.

Podemos decir que la planeación es la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

IMPORTANCIA DE 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.
- 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.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismos.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- La moral se eleva sustancialmente, ya que todos los miembros de la empresa conocen hacia donde se dirigen sus esfuerzos.
- Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la empresa.

PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN

Factibilidad: debe ser realizable, adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas.

Objetividad y cuantificación: basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios (precisión) expresada en tiempo y dinero.

Flexibilidad: es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que puedan proporcionar otros cursos de acción a seguir.



Unidad: todos los planes deben integrarse a un plan general y al logro de los propósitos y objetivos generales.

Del cambio de estrategias: cuando un plan se extiende, será necesario rehacerlo completamente. La empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias) y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos para lograrlos.

PASOS DE LA PLANEACIÓN

1. Detección de la oportunidad de acuerdo con:

- El mercado
- La competencia
- Lo que desean los clientes
- Nuestras fuerzas
- Nuestras debilidades

2. Establecimiento de objetivos y metas: donde se desea estar, que se quiere lograr y cuando.

3. Consideración de las premisas de planeación: en qué ambiente (interno o externo) operarán nuestros planes.

4. Identificación de alternativas: cuáles son las alternativas más prometedoras para alcanzar nuestros objetivos.

5. Comparación de alternativas: que alternativa proporcionará la mejor posibilidad de cumplir las metas con el costo más bajo y las mayores utilidades.

6. Elección de una alternativa: selección del curso de acción a seguir.

7. Elaboración de planes de apoyo, como los planes para:

- Comprar equipo
- Comprar materiales
- Contratar trabajadores
- Desarrollar un nuevo producto



8. Expresión numérica de los planes mediante la elaboración de presupuestos tales como:

- Volumen y precio de ventas
- Gastos de operación necesarios para los planes
- Gastos para equipos de capital.

ETAPAS DE LA PLANEACIÓN

MISIÓN O PROPÓSITO

Es la declaración duradera de objetivos que distinguen a una organización de otras similares.

¿Cuál es nuestro negocio? Describe el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de una empresa.

- Definir que es la organización y lo que aspira a ser.
- Ser lo suficientemente específica para auxiliar ciertas actividades y lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo.
- Distinguir a una organización de todas las demás.
- Servir como marco para evaluar las actividades presentes y futuras.
- Ser formulada en términos tan claros que se puedan entender en toda la empresa.

OBJETIVOS

Los objetivos deben ser perfectamente conocidos y entendidos por todos los miembros de la organización. Deben ser estables; los cambios continuos en los objetivos originan conflictos y confusiones. Representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Características:

- Deben establecerse a un tiempo específico
- Se determinan cuantitativamente

Lineamientos:

- Deben de asentarse por escrito.
- No deben confundirse con los medios o estrategias para alcanzarlos
- Al determinarlos, debemos recordar las seis preguntas clave de la administración (qué, cómo, dónde, cuándo, quién, porqué)



ESTRATEGIAS

Son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones ventajosas. Un área clave de resultados es una actividad básica dentro de una empresa, que está relacionada con el desarrollo total de la misma.

Lineamientos:

- Asegurarse de que sean consistentes y contribuyan al logro de los objetivos
- Determinadas con claridad
- No confundir las estrategias con las tácticas, ya que éstas últimas combinan la acción con los medios para alcanzar el objetivo
- Considerar las experiencias pasadas para su establecimiento; esto permitirá sugerir un mayor número de cursos de acción
- Analizar las consecuencias que pudieran presentarse al momento de aplicarlas
- Al establecerlas, auxiliarse de técnicas de investigación y de planeación

Características:

- Se avienen al concepto tradicional militar, al incluir consideraciones competitivas
- Su vigencia está estrechamente vinculada a la del objetivo u objetivos para los que fueron diseñadas; una vez alcanzados, a la par del establecimiento de unos nuevos, es necesario formular nuevas estrategias
- Debido a la dinámica del medio ambiente, una estrategia que en su momento fue útil, puede ser, en otro tiempo, la menos indicada para lograr el mismo objetivo
- Para cada área clave es necesario establecer una estrategia específica. Es decir, que una estrategia establecida para un área clave, por ejemplo: productividad, no podrá aplicarse para penetración de mercado
- Se establecen en los niveles jerárquicos más altos

POLÍTICAS

Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

Las políticas son imprescindibles para el éxito del plan debido a que:

- Facilitan la delegación de autoridad
- Motivan y estimulan al personal, al dejar a su libre albedrío ciertas decisiones
- Evitan pérdidas de tiempo a los superiores, al minimizar las consultas innecesarias que pueden hacer sus subalternos



- Otorgan un margen de libertad para tomar decisiones en determinadas actividades.
- Contribuyen a lograr los objetivos de la empresa
- Proporcionan estabilidad y uniformidad en las decisiones
- Indican al personal como debe actuar en sus operaciones
- Facilitan la inducción del nuevo personal

Lineamientos:

- Establecerse por escrito para darles validez
- Redactarse claramente y con precisión
- Darse a conocer en todos los niveles donde se vas a interpretar y aplicar
- Coordinarse con las demás políticas
- Revisarse periódicamente
- Ser razonable y aplicable a la práctica
- Estar acorde con los objetivos de la empresa
- Debe ser estable en su formulación
- Ser flexible

PROGRAMAS

Un esquema en donde se establecen: 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.

La importancia de los programas es que:

- Suministran información e indican el estado de avance de las actividades
- Mantienen en orden las actividades, sirviendo como herramienta de control
- Identifica a las personas responsables de llevarlos a cabo, ya que se determina un programa para cada centro de responsabilidad
- Determinan los recursos que necesitan
- Disminuyen los costos
- Orientan a los trabajadores sobre las actividades que deben realizarse específicamente
- Determinan el tiempo de iniciación y terminación de actividades
- Se incluyen únicamente las actividades que son necesarias
- Evitan la duplicidad de esfuerzos



Lineamientos:

- Deben participar en su formulación: tanto el responsable del programa, como aquellos que intervendrán en la ejecución
- La determinación de los recursos y el periodo para completarlo, deben estar relacionados con las posibilidades de la empresa
- La aprobación del desarrollo y ejecución del programa, debe comunicarse a todos aquellos que estén involucrados en el mismo
- Deben ser factibles
- Evitar que los programas se contrapongan entre sí
- Deben establecerse por escrito, graficarse, ser precisos y de fácil comprensión
- El programa debe ser adaptable a las modificaciones o cambios que se presenten, así mismo, deben considerarse las consecuencias que operarán en el futuro

PRESUPUESTOS

Es un esquema escrito de todas o algunas de las fases de actividad de la empresa expresado en términos económicos (monetarios), junto con la comprobación subsiguiente de las realizaciones de dicho plan.

Características:

- Es un esquema, se elabora en un documento formal, ordenado sistemáticamente
- Está expresado en términos cuantitativos
- Es general porque debe establecerse para toda la empresa
- Es específico porque puede referirse a cada una de las áreas de la organización
- Es diseñado para un periodo determinado

ORGANIZACIÓN

La palabra **organización** tiene tres acepciones; la primera, **etimológicamente**, proviene del griego **órganon** que significa instrumento; otra se refiere a la organización **como una entidad** o grupo social; y otra más que se refiere a la organización como un **proceso**.

Esta etapa del proceso administrativo se basa en la obtención de eficiencia que solo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte del grupo social.

Después de establecer los objetivos a alcanzar, en la etapa de organización, es necesario determinar qué medidas utilizar para lograr lo que se desea, y de esto se encarga la etapa de organización.



CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

Agustín Reyes Ponce

Organización es la estructuración 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.

Eugenio Sisto Velasco

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

Isaac Guzmán Valdivia

Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.

Joseph L. Massie

La estructura y asociación por lo cual un grupo cooperativo de seres humanos, asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes.

Harold Koontz y Cyril O'Donnell

Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa.

Lyndall Urwick

Disposición y correlación de las actividades de una empresa.

Mario Sverdlik

Proceso de estructurar o arreglar las partes de una empresa.



ELEMENTOS DEL CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

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

Sistematización: Esto se refiere a que todas las actividades y recursos de la empresa deben de 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 responsabilidad dentro de la empresa.

Simplificación de funciones: Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

Así, podemos decir que la organización es el establecimiento de una estructura donde habrá de operar un grupo social, mediante la determinación de jerarquías y la agrupación de actividades, con el fin de obtener el máximo aprovechamiento posible de los recursos y simplificar las funciones del grupo social.

Existe una red de relaciones personales y sociales, no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí, se conoce como: organización formal.

IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN

- Es de carácter continuo (expansión, contracción, nuevos productos),
- Es un medio que establece la mejor manera de alcanzar los objetivos,
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con el mínimo de esfuerzos,
- Evita lentitud e ineficiencia,
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

La estructura debe reflejar los objetivos y planes de la empresa, la autoridad y su ambiente.



PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN

Hay nueve principios que dan la pauta para establecer una organización racional.

1. Del objetivo: este principio se refiere a que todas las actividades establecidas en la organización deben estar relacionadas con los objetivos y propósitos de la empresa. Esto nos dice que la existencia de un puesto solo es justificable si sirve para alcanzar los objetivos establecidos y no se deben hacer gastos innecesarios en puestos que no contribuyen en nada a lograr los objetivos.

2. Especialización: este principio afirma que el trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la realización de una sola actividad. El trabajo se llevará a cabo más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas. Mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.

3. Jerarquía: este principio se refiere a la necesidad de establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo. Este principio establece que la organización es una jerarquía.

4. Paridad de autoridad y responsabilidad: esto se refiere a que a cada grado de responsabilidad debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. Por ejemplo, no se le puede hacer responsable de un trabajo a una persona, sino se le otorga la autoridad para poder realizarlo; y de igual manera, no se le puede dar autoridad a un empleado, sobre determinado trabajo, sino se le hace responsable por los resultados.

5. Unidad de mando: este principio establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe; y los subalternos no deberán reportar más de un superior porque si el empleado recibe órdenes de más de un solo jefe, esto solo le ocasionara confusión, ineficiencia y fuga de responsabilidad.

6. Difusión: este principio nos dice que las obligaciones de cada puesto que cubren autoridad y responsabilidad, deben publicarse y ponerse por escrito, a disposición de todos los miembros de la empresa que tengan relación con dicha autoridad y responsabilidad. Por otra parte la relación de labores no debe hacerse con demasiado detalle.

7. Amplitud o tramo de control: debe haber un límite en cuanto al número de subalternos que deben reportar a un ejecutivo, de manera que este pueda realizar sus funciones con eficiencia. Lyndall Urwick dice que un gerente no debe ejercer autoridad directa a más de cinco o seis



subalternos, con el fin de asegurar que no esté sobrecargado y pueda, en determinado momento, atender funciones de mayor importancia.

8. De la Coordinación: siempre deberán mantenerse en equilibrio las unidades de una organización. El administrador debe buscar el equilibrio adecuado en todas las funciones

9. Continuidad: la empresa debe mantenerse, mejorarse y ajustarse constantemente.

Problemas para determinar los niveles de la organización: costo, comunicación, planeación y control.

Factores que determinan un tramo eficaz:(capacidades del supervisor)

- Entender rápidamente
- Llevarse bien con los compañeros
- Ganarse la lealtad y el respeto
- Incrementar la habilidad para reducir el tiempo que pasa con los subalternos.

ETAPAS DE LA ORGANIZACIÓN

División del trabajo

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

Jerarquización

Se refiere a la disposición de funciones por orden de rango, grado o importancia.

Departamentalización

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

Descripción de funciones

Actividades y responsabilidades: es la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarias para llevar a cabo el trabajo de la mejor manera.



Coordinación

Se refiere a sincronizar y armonizar los esfuerzos, las líneas de comunicación y autoridad deben ser fluidas y se debe lograr la combinación y la unidad de esfuerzos bien integrados y balanceados en el grupo social.

TIPOS DE DEPARTAMENTALIZACIÓN

Por proceso o equipo

Puede servir de base para crear unidades departamentales, sobre todo si es menos costoso, ahorra tiempo.

Secuencia Tiene niveles intermedios o inferiores.

Funcional Agrupa las actividades análogas, según su función primordial.

Por productos Es característica de organizaciones que fabrican diversas líneas de productos, se hace de acuerdo a un producto o grupo de productos relacionados entre sí.

Geográfica por territorios Se da en sectores alejados físicamente y/o cuando el tramo de operaciones o de personal es muy grande.

Clientes El interés principal es servir a distintos compradores, empresas comerciales.

TIPOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN

Lineal o militar

Está centralizada en una sola persona y se da en pequeñas empresas.

Ventajas:

- Mayor facilidad en la toma de decisiones y en su ejecución
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad
- La disciplina es fácil de mantener.

Desventajas:

- Es rígida e inflexible
- La organización depende de hombres clave, provocando trastornos
- No fomenta la especialización
- Los ejecutivos saturados de trabajo, no realizan funciones de dirección, solamente son operativos.



Funcional o de Taylor

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

Ventajas:

- Mayor especialización
- Se obtiene la más alta eficiencia de cada persona
- La división del trabajo es planeada
- El trabajo manual se separa del intelectual
- Disminuye la presión sobre un solo jefe

Desventajas:

- Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad
- Se viola el principio de unidad de mando
- Dificultades entre los jefes por no definir la autoridad claramente

Línea funcional

Se combinan los dos tipos de organización, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una.

Conserva de la organización lineal o militar la autoridad que se transmite a través de un solo jefe. Y de la funcional, la especialización de cada actividad en una función. Este tipo de organización es el más utilizado en la actualidad.

Staff

Surge como consecuencia de las grandes organizaciones y del avance de la tecnología, contar con especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos de línea.

Ventajas:

- Logra que los conocimientos expertos influyan sobre la manera de resolver los problemas de dirección.
- Hace posible el principio de responsabilidad y autoridad, y la especialización Staff.



Desventajas:

- Hay confusión sino son bien definidos los deberes y responsabilidades de la asesoría.

Por comités

Asignar los diversos asuntos administrativos a un grupo de personas que se reúnen para discutir y resolver los problemas que se les encomienden; se da en combinación con otro tipo de organización. Hay comités directivos, ejecutivos, de vigilancia, consultivos, etc.

Ventajas:

- Las soluciones son más efectivas.
- Se comparte la responsabilidad.
- Permite que las ideas se fundamenten.
- Se aprovecha al máximo la experiencia.

Desventajas:

- Las decisiones son lentas.
- Es difícil disolverlos.
- Los gerentes se desligan de la responsabilidad.

Matricial

Matriz, de parrilla, de proyecto o administración de producto. Se abandona el principio de unidad de mando. Requiere de una estructura administrativa sólida y de mecanismos especiales de apoyo.

Ventajas:

- Coordina la mejora de productos como los objetivos del departamento
- Propicia la comunicación interdepartamental entre las funciones y los productos
- Permite cambiar de una tarea a otra
- Favorece el intercambio de experiencias

Desventajas:

- Confusión acerca de quien depende de quién
- Da lugar a la lucha de poder
- Supone pérdidas de tiempo
- Resistencia al cambio



Secuencia de la departamentalización

- Listar todas las funciones de la empresa
- Clasificarlas
- Agruparlas según un orden jerárquico
- Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas o departamentos
- Especificar relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación entre las funciones y los puestos
- Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos
- El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deben relacionarse con el tamaño y necesidades de la empresa

TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN

Organigramas

Los organigramas son herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional.

Los organigramas se clasifican por:

- Su objetivo: Estructurales, Funcionales y Especiales
- Su área: Generales, Departamentales
- Su contenido: Esquemáticos, Analíticos

Los organigramas pueden ser de forma horizontal, vertical, circular y mixta.

Manuales

Son documentos detallados, que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa y pueden ser: de políticas, departamentales, de bienvenida, de organización, de procedimientos, de contenido múltiple, de técnicas, de puestos.

Importancia de los manuales

- Uniforman y controlan el cumplimiento de funciones
- Delimitan las actividades, responsabilidad y funciones
- Aumentan la eficiencia de los empleados
- Son una fuente de información, pues muestran la organización de la empresa
- Ayudan a la coordinación y evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad
- Son una base para el mejoramiento de sistemas
- Reduce costos al incrementar la eficiencia



Análisis del puesto

Es una técnica pormenorizada de las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal (puesto), así como las características, conocimientos y aptitudes que debe poseer el personal que lo desempeña.

El análisis del puesto tiene como objetivos: mejorar los sistemas de trabajo, delimitar funciones y responsabilidades, evitar fugas de responsabilidad y autoridad, fundamentar programas de entrenamiento, retribuir adecuadamente al personal y mejorar la selección del personal.

Descripción del puesto

Es la determinación técnica de lo que el trabajador debe hacer y está integrada por: encabezado o identificación, título, ubicación, instrumental y jerarquía.

Especificación del puesto

Es la enunciación precisa de los requisitos que debe satisfacer el trabajador para desempeñar el puesto, por ejemplo: escolaridad y conocimientos, requisitos físicos, legales, mentales y de personalidad; esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

Diagrama o procedimiento de flujo

Es la representación gráfica que muestra la sucesión de los pasos de que consta un procedimiento.

Ventajas

- Mayor simplificación del trabajo
- Determinar la posibilidad de combinar o readaptar la secuencia de las operaciones
- Mejorar alguna operación combinándola con otra parte del proceso
- Eliminar demoras
- Una mejor distribución de la planta

Tipos de diagramas de procedimiento

- Gráfica de flujo de operaciones
- Gráficas esquemáticas de flujo
- Gráfica de ubicación de equipo
- Gráfica de flujo de formas



Secuencia para elaborar un diagrama de procedimiento

- Escoger el procedimiento por realizar
- Determinar las técnicas analíticas que habrán de utilizarse
- Analizar el trabajo
- Hacer una lista de la forma como se va a realizar el trabajo
- Establecer el procedimiento más factible
- Presentar la propuesta
- Preparar instrucciones
- Implantar el nuevo procedimiento
- Observar el procedimiento implantado
- Preparar una guía de logros
- Llevar registros adecuados de realización

PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

El método detalla la forma exacta de cómo ejecutar una actividad previamente establecida.

Tanto los procedimientos como los métodos están íntimamente ligados. Los primeros determinan el orden lógico que se debe seguir en una serie de actividades; y los métodos, indican como efectuar dichas actividades.

Los procedimientos son importantes porque determinan el orden lógico que deben seguir las actividades; promueve la eficiencia y especialización; delimitan responsabilidades y evitan duplicidades; determinan como deben ejecutarse las actividades, y también cuando y quien debe realizarlas; son aplicables en actividades que se presentan repetitivamente.

Lineamientos para la implantación de procedimientos

- Previamente a su aplicación, se capacite al personal
- Sean muy accesibles y fáciles de interpretar
- Se representen gráficamente
- Que se evite la automatización del personal
- Al implantarlos se adecuen a situaciones reales y factibles
- Se revisen periódicamente
- Deben adecuarse a las necesidades y características de cada área
- No deben ser demasiado rígidos
- Deben ser estables, los cambios continuos confunden al personal
- La supervisión no debe ser rigorista



INTEGRACIÓN

Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos elementos, tanto humanos como materiales, que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos, y buscando su mejor desarrollo.

Aunque la INTEGRACIÓN comprende cosas y personas lógicamente es más importante lo de las personas y sobre todo, la de los elementos administrativos o de mando.

Ya que acapara y mantiene así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carrera, compensación y capacitación o desarrollo, tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.

DIRECCIÓN

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

Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.

CONTROL

Consiste en el establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, a fin de corregir y mejorar; además para formular nuevos planes. El administrador debe cerciorarse de que las acciones de los miembros de la organización la lleven a la obtención de sus metas.

Así mismo puede medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto a las normas y la contribución de la corrección de estas. En pocas palabras el control facilita el cumplimiento de los planes; las actividades del control suelen relacionarse con la medición de los logros.



CONCLUSIONES DEL TEMA

Lo que nos deja este tema es el conocimiento de la administración y la aplicación de su proceso, el saber que se puede aplicar en los diferentes niveles jerárquicos de una organización y en todos los medios.

Que sin importar el autor considerado todos tienen como base cuatro etapas que se dividen en dos fases una mecánica que será la parte teórica y de investigación; y una dinámica en la cual se llevará a cabo la aplicación e implementación para la consecución y logro de objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

Koontz, Harold, Elementos de Administración

Chiavenato, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración

Reyes Ponce, Agustín, Administración Moderna,

<http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n>

https://www.u-cursos.cl/ieb/2010/1/GEM01/291401/material_docente/

García Martínez, José G, Fundamentos de administración, Trillas

Münch Galindo, Lourdes, Administración, Pearson

http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n#Caracter.C3.ADsticas_de_la_administraci.C3.B3n

<http://upointroadmon.blogspot.mx/2007/07/caractersticas-de-la-administracin.html>



1.6 EMPRESA

1.6.1 CONCEPTO Y DEFINICIÓN

Una empresa es una organización que surge cuando las personas deciden unirse para conseguir un objetivo. Ya que no sería lo mismo si cada quien realizara las funciones por sí solo.

Desde el punto de vista económico: "Es una unidad de producción encargada de combinar recursos productivos para transformarlos en bienes y servicios que satisfagan las necesidades de las unidades de consumo".

Desde el punto de vista económico y social: "Unidad económica y social formada por factores humanos, técnicos y financieros con una cierta estructura y con distintos objetivos y cuya función es abastecer de productos y servicios a la sociedad".

Una **empresa** es una **unidad económico-social**, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Para lo cual hace uso de los **factores productivos** (trabajo, tierra y capital). Y por tanto una empresa es un ente económico social con fines de satisfacer una necesidad con fin de lucro.

La empresa es una unidad económica compuesta por una o varias personas, con un organismo productivo que suministra u ofrece bienes y servicios para el mercadeo.

Decimos que es una unidad económica porque todos los elementos que la conforman, están totalmente integrados para la producción de beneficios y así alcanzar los fines que se proponen los dueños.

Decimos que posee un organismo productivo, porque de acuerdo con su forma de trabajo, produciendo bienes y ofreciendo servicios, existe en la empresa un grupo de personas que combinan los factores de producción.

CONCEPTO

De conformidad con el artículo 25 del código de comercio, concepto de empresa es "toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios" Cabe mencionar que, aunque la definición de empresa se encuentra contenida en el código de comercio, no quiere decir, que todas las empresas sean mercantiles.



ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS

La administración de empresas, por su parte, es una ciencia social que se dedica al estudio de la organización de estas entidades, analizando la forma en que gestionan sus recursos, procesos y los resultados de sus actividades.

1.6.2 CARACTERÍSTICAS

Se podría decir que una empresa tiene varias características, entre las más importantes se encuentran:

- Tamaño de la compañía – Este factor determina el tamaño de los mercados a que la compañía puede aspirar, si puede atender un mercado local, regional, nacional o internacional. Igualmente si una empresa es grande y reconocida, podrá conseguir más fácilmente buenos distribuidores, contrario a una organización pequeña y con productos poco acreditados. Por lo general una gran empresa está capacitada para tener un canal de distribución más corto que una pequeña.
- Recursos financieros – El poder económico de una organización podrá definir qué actividades realiza directamente y cuales entrega a sus intermediarios. Una empresa económicamente fuerte necesitara menos intermediarios que una débil, porque tendrá recursos para asumir muchas funciones de la distribución, reduciendo así el grado de dependencia de los distribuidores.
- Habilidad de administración - Las decisiones sobre los canales de distribución dependerán de la experiencia en mercadotecnia y una buena administración. Las que carecen de conocimientos de mercadotecnia prefieren dar más trabajo al intermediario.
- Deseo de controlar el canal – Algunas empresas establecen canales cortos porque quieren controlar la distribución del producto, aun cuando el costo sea mayor.

1.6.3 ELEMENTOS QUE CONFORMAN A UNA EMPRESA

Se consideran elementos de la empresa todos aquellos factores, tanto internos como externos, que influyen directa o indirectamente en su funcionamiento. Entre los más importantes están:

1.- Un empresario: es la persona o conjunto de personas encargadas de gestionar y dirigir tomando las decisiones necesarias para la buena marcha de la empresa. El empresario es el dueño de la empresa, el que la organiza y maneja con fines de lucro.

“Se define como la persona física o jurídica que con capacidad legal y de un modo profesional combina capital y trabajo con el objetivo de producir bienes y/o servicios para colocarlos en el mercado y obtener un beneficio.”



- 2.- Los trabajadores: es el conjunto de personas que rinden su trabajo en la empresa, por lo cual perciben un salario mínimo o elevado según su forma y ritmo de trabajo.
- 3.- La tecnología: está constituida por el conjunto de procesos productivos y técnicas necesarias para poder fabricar (técnicas, procesos, máquinas, ordenadores, etc.).
- 4.- El capital: es el fin económico con el cual una empresa empieza su producción para que esta sea sustentable en todo su periodo.
- 5.- La competencia: son las empresas que producen los mismos bienes o prestan los mismos servicios y con las cuales se ha de luchar por atraer a los clientes.
- 6.- Los proveedores: son personas o empresas que proporcionan las materias primas, servicios, maquinaria, etc., necesarias para que las empresas puedan llevar a cabo su actividad o giro.
- 7.- Los clientes: constituyen el conjunto de personas o empresas que demandan los bienes producidos o los servicios prestados por la empresa y quienes se ven beneficiados con los resultados.
- 8.- Los organismos públicos: tanto el Estado central como los organismos autónomos y ayuntamientos condicionan la actividad de la empresa a través de normativas laborales, fiscales, sociales, etc.

1.6.4 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

Las empresas podrán clasificarse de las siguientes maneras:

- 1.- Según la **actividad económica** que desarrollan.

Así, nos encontramos con empresas del **sector primario** que obtienen los recursos a partir de la naturaleza, como las agrícolas, pesqueras o ganaderas.

Clasificadas en Agropecuarias: como su nombre lo indica su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.

Del **sector secundario o industrial** dedicadas a la transformación de bienes, como las industriales y de la construcción donde la actividad primordial es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas.



Estas a su vez se clasifican en:

Extractivas: son las que se dedican a la extracción de recursos naturales, ya sean renovables o no renovables.

Manufactureras: son aquellas que transforman las materias primas en productos terminados y pueden ser productoras de bienes de consumo final o de producción.

Del **sector terciario** empresas que se dedican a la oferta de servicios o al comercio consideradas así:

Comerciales: son intermediarios entre el productor y el consumidor, su función primordial es la compra - venta de productos terminados. Se pueden clasificar en:

Mayoristas: son aquellas que efectúan ventas en gran escala a otras empresas tanto al menudeo como al detalle.

Menudeo: son los que venden productos por cantidades pequeñas siendo así considerando “mayoreo o menudeo” ya sea para su reventa o para uso del consumidor final.

Minoristas o Detallistas: son los que venden productos en pequeñas cantidades principalmente por unidad al consumidor final.

Comisionistas: se dedican a vender, ofertar o promocionar mercancías que los productores dan en consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

Servicios: como su nombre lo indica son aquellos que brindan servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Se pueden clasificar en:

- Servicios públicos varios (comunicaciones, energía, agua)
- Servicios privados varios (servicios administrativos, contables, jurídicos, asesoría, etc.).
- Transporte (colectivo o de mercancías)
- Turismo
- Instituciones financieras
- Educación
- Salubridad (Hospitales)
- Finanzas y seguros

2.- Es de acuerdo a su **constitución jurídica**.

Existen empresas **individuales** que pertenecen a una sola persona. **Societarias** las cuales son conformadas por varias personas; en este último grupo, las sociedades a su vez pueden ser **anónimas**, de **responsabilidad limitada** y de **economía social (cooperativas)**, entre otras.



3.-Por el origen o titularidad del capital.

Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quien se dirijan sus actividades las empresas pueden clasificarse en:

Públicas: En este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social. Las empresas públicas pueden ser las siguientes:

- **Centralizadas:** cuando los organismos de las empresas se integran en una jerarquía que encabeza directamente el Presidente de la República, con el fin de unificar las decisiones, el mando y la ejecución.
- **Desconcentradas:** son aquellas que tienen determinadas facultades de decisión limitada, que manejan su autonomía y presupuesto, pero sin que deje de existir su nexo de jerarquía.
- **Descentralizadas:** son aquellas en las que se desarrollan actividades que competen al estado y que son de interés general, pero que están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio.
- **Estatales:** pertenecen íntegramente al estado, no adoptan una forma externa de sociedad privada, tiene personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica y se someten alternativamente al derecho público y al derecho privado.
- **Mixtas y Paraestatales:** en éstas existe la coparticipación del estado y los particulares para producir bienes y servicios. Su objetivo es que el estado tienda a ser el único propietario tanto del capital como de los servicios de la empresa.

Privadas: lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y su finalidad es 100% lucrativas.

Nacionales: cuando los inversionistas son 100% del país de origen.

Extranjeros: cuando los inversionistas son nacionales y extranjeros.

Trasnacionales: cuando el capital es preponderantemente (que tiene más importancia) de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.

Empresas de autogestión: el capital es propiedad de los trabajadores.

4.- Según la **magnitud** de la empresa.

Este es uno de los criterios más utilizados para clasificar a las empresas, el que de acuerdo al tamaño de la misma se establece que puede ser pequeña, mediana o grande. Existen múltiples criterios para determinar a qué tipo de empresa pueden pertenecer una organización, tales como:

Clasificación de empresas en México por tamaño			
Tamaño/Sector	Industria	Comercio	Servicios
Micro	1 a 10	1 a 10	1 a 10
Pequeña	11 a 50	11 a 30	11 a 50
Mediana	51 a 250	31 a 100	51 a 100
Grande	251 o más	101 o más	101 o más

Fuente: Ley para la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

Financiero: el tamaño se determina por el monto de su capital.

Personal Ocupado: este criterio establece que una empresa pequeña es aquella en la que laboran menos de 250 empleados, una mediana aquella que tiene entre 250 y 1000, y una grande aquella que tiene más de 1000 empleados.

Ventas: establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. Según este criterio una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando son nacionales y grande cuando son internacionales.

Producción: este criterio se refiere al grado de maquinización que existe en el proceso de producción; así que una empresa pequeña es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo, es decir, que su producción es artesanal aunque puede estar mecanizada; pero si es así generalmente la maquinaria es obsoleta y requiere de mucha mano de obra. Una empresa mediana puede estar mecanizada como en el caso anterior, pero cuenta con más maquinaria y menos mano de obra. Por último, la gran empresa es aquella que está altamente mecanizada y/o sistematizada.



5.- Criterios de **Nacional Financiera**.

Para esta institución una empresa grande es la más importante dentro de su giro.

6.- Criterios **Económicos**.

Según este criterio las empresas pueden ser:

Nuevas: Se dedican a la manufactura o fabricación de mercancías que no se producen en el país, siempre que no se trate de meros sustitutos de otros que ya se produzcan en este y que contribuyen en forma importante en el desarrollo económico del mismo.

Necesarias: Tiene como objeto la manufactura o fabricación de mercancías que se producen en el país de manera insuficiente para satisfacer las necesidades del consumo nacional, siempre y cuando el mencionado déficit sea considerable y no tenga un origen en causas transitorias.

Básicas: Aquellas industrias consideradas primordiales para una o varias actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial del país.

Semibásicas: Producen mercancías destinadas a satisfacer directamente las necesidades vitales de la población.

7.- Criterios de **Constitución Legal**.

De acuerdo con el régimen jurídico en que se constituya la empresa, ésta puede ser: Sociedad Anónima, Sociedad de Responsabilidad Limitada, Soc. Cooperativa, Sociedad en Comandita Simple, Sociedad en Comandita por Acciones, y Sociedad en Nombre Colectivo.



CONCLUSIONES DEL TEMA

Sabemos que una empresa no siempre tendrá fines de lucro, sin embargo es una de las cualidades fundamentales. Establecimos que las empresas no son únicamente de particulares sino que también hay empresas de índole gubernamental y/o mixta que tendrán de la mano la supervisión del gobierno federal y la inversión de particulares.

En general podemos decir que la empresa empieza desde el empresario, ya que es el dueño de la misma, manejador y organizador de esta con fines de lucro; también hablamos de las clasificaciones de estas con base en el número de los trabajadores, su tecnología, clientes, los organismos públicos, la competencia y el capital.

BIBLIOGRAFÍA

"La empresa moderna y la propiedad privada" (1932)

J. Burham: "La revolución de los directores" (1941)

<http://upointroadmon.blogspot.mx/2007/05/clasificacin-de-la-empresas-en-mxico.html>

http://issuu.com/jaquelinpacora/docs/la_empresa



UNIDAD II. CALIDAD TOTAL Y LIDERAZGO PARA LA PRODUCTIVIDAD

2.1 CALIDAD

Es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren capacidad de satisfacer necesidades, gustos y preferencias, y de cumplir con expectativas del consumidor.

La calidad se puede clasificar en: esperada, que satisface y que deleite.

Que se espera. Se da cuando existen propiedades y características que los consumidores dan por hecho que encontrarán en los productos o servicios.

Que satisface. Se da cuando existen propiedades y características que los consumidores solicitan específicamente

Que deleita. Se da cuando existen propiedades y características que los consumidores no solicitan porque no saben que puedan existir, pero que cuando están presentes y agradan, los consumidores quedan muy satisfechos; sin embargo, si no las encuentran, no quedan insatisfechos.

2.2 PRECURSORES DE LA CALIDAD

Los siguientes autores son considerados por sus teorías como precursores de la calidad.

Edward W. Deming.

Los principios de Deming establecían que mediante el uso de mediciones estadísticas, una compañía podría ser capaz de graficar como un sistema en particular estaba funcionando para luego desarrollar maneras para mejorar dicho sistema.

- Enseño a los técnicos e ingenieros americanos estadísticas que pudieran mejorar la calidad de los materiales de guerra. Fue este trabajo el que atrajo la atención de los japoneses.
- Ellos (los japoneses) cambiaron su forma de pensar, su estilo de administrar, su trato a los empleados y para ello tomaron su tiempo.

LOS 14 PRINCIPIOS

1. Constancia en el propósito de mejorar productos y servicios
2. Adoptar la nueva filosofía
3. No depender más de la inspección masiva
4. Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio



5. Mejorar continuamente y por siempre los sistemas de producción y servicio
6. Instituir la capacitación en el trabajo
7. Instituir el liderazgo
8. Desterrar el temor
9. Derribar las barreras que hay entre áreas de staff
10. Eliminar los lemas, las exhortaciones y las metas de producción para la fuerza laboral
11. Eliminas las cuotas numéricas
12. Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho.
13. Establecer un vigoroso programa de educación y entrenamiento
14. Tomar medidas para lograr la transformación

Phillip B. Crosby.

- ✓ PREVENCIÓN
- ✗ Inspección, de pruebas y de revisiones

Baso sus teorías en la frase “Hay que prevenir y no corregir”, haciendo de la previsión el fundamento.

Armand V. Feigenbaum.

Creador del concepto control total de calidad

- ✗ No solo es responsable del departamento de producción
- ✓ Requiere de toda la empresa y todos los empleados para poder lograrla

Joseph M. Juran

Para Juran, las relaciones humanas son los problemas para aislar. Así mismo desarrolla un enfoque de la gestión que posteriormente se conocerá como la trilogía de Juran, este se compone de tres procesos de gestión.

- Planificación
- Control de calidad
- Mejora de la calidad



Kaoru Ishikawa

Su hipótesis principal fue que aspectos como que su país consta de una sociedad vertical, además de no haber sido influenciados por el taylorismo, las diferencias de escritura, la educación y la religión fueron claves en el éxito japonés en el control de calidad.

- La teoría de Ishikawa era manufacturar a bajo costo
- Filosofía “debe ser una revolución de la gerencia”
- El control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad.

Genichi Taguchi

Desarrolló una metodología para la aplicación de estadísticas para mejorar la calidad de los productos manufacturados.

- Estadística
- Ingeniería
- Experimentación a pequeña escala
- Desarrollo de tecnología flexible

Jan Carlzon

Propone la transformación de la empresa mediante la creación de un modelo descentralizado en el que la toma de decisiones debe darse en todos los niveles de la estructura organizacional. Otros aspectos que considera importantes son la orientación de la visión estratégica a las necesidades del cliente, oponiéndose a los modelos de gestión tradicionales, que considera centrados únicamente en el producto. Es el creador de “el momento de la verdad”.

William E. Conway

- “El uso de la estadística es una forma con sentido común de llegar a cosas específicas”
- “La estadística no soluciona problemas. Identifica donde se encuentran los problemas y le señala soluciones a los gerentes y a las personas”

TEORÍAS RECIENTES DE LA CALIDAD

Poka – Yoke

- ✓ “cero defectos”.
- ✗ No se utilizan las estadísticas ya que es 100% inspección
- ✓ orden y la limpieza



2.3 HISTORIA DE LA CALIDAD

La calidad constituye desde hace años una exigencia para las empresas y organizaciones de todo el mundo. Las respuestas a estas exigencias han sido muy variadas, sin embargo, se han pasado por alto aspectos básicos como entender porque la calidad total es el factor clave de la competitividad.

Las empresas han empezado a darse cuenta de que se requieren nuevas respuestas ante esta nueva realidad. Una de las posibles alternativas ante las dificultades consiste en iniciar una transformación que las lleve a adoptar sistemas de calidad total. Sin embargo, no es fácil encontrar el camino idóneo hacia el cambio, ya que existe una marcada anarquía e improvisación en cuanto a calidad total se refiere. No obstante, es urgente que las instituciones y empresas reaccionen más rápidamente, con pleno conocimiento de causa sobre cómo mejorar su competitividad y eficiencia, para que enfrenten de manera adecuada este mundo globalizado, pues ello es condición de sobrevivencia.

Si algo caracteriza la respuesta a las nuevas circunstancias de mercados globalizados es la necesidad de que las empresas e instituciones revisen profundamente y de manera crítica su funcionamiento, a la luz de los nuevos conceptos y las nuevas tendencias mundiales de la administración, la ciencia y la tecnología. Una manera sana de iniciar el cambio es a partir de un hecho básico, no es momento de lamentarse o recriminarse por lo que pudo haber sido y no fue; el futuro esta adelante y es necesario enfrentarlo, visualizarlo, aprendiendo del pasado.

Ante las circunstancias actuales de adversidad y competencia sin cuartel por los mercados, es necesario tener claro que esto no es resultado de la generación espontánea, sino que surgió de un proceso, de una evolución.

En la segunda mitad de la década de los veinte el **Dr. Walter A. Shewhart**, de los Bell Telephone Laboratories, inicio el desarrollo de los métodos estadísticos para el control de la calidad. A él se deben las cartas de control. Por la misma época **Harold F. Dodge y Harry G. Romín** iniciaron la aplicación de la teoría estadística a la inyección por muestras y desarrollaron el muestreo de aceptación como sustituto de la inyección al 100%.

Durante la **segunda guerra mundial**, el gobierno de **Estados Unidos** promovió la aplicación del control estadístico en la industria. Entre otras cosas invito a un grupo de expertos a elaborar un programa de inspección por muestreo para el servicio de municiones del ejército y promovió un amplio programa educativo para personal de la industria y de las universidades. **Entre 1943 y 1945** 810 organizaciones enviaron representantes al curso sobre control estadístico de calidad impartidos por la Office of Production Research and Development. Las personas que prepararon este curso fueron el **Dr. W. Edwards Deming y los profesores Eugene L. Grant y Holbrook Working**.



En el verano de **1950**, el doctor estadounidense **W. Edwards Deming** impartió varias conferencias a altos directivos de empresas japonesas, donde planteo las ventajas del control estadístico de calidad. Siguiendo sus recomendaciones, pronto algunos de ellos empezaron a reportar incrementos en la productividad sin comprar equipos. Durante ese mismo verano más de 400 ingenieros japoneses recibieron un curso de ocho días sobre control de calidad, impartido también por el Dr. Deming. La presencia de Deming en Japón e 1950 se debió a una invitación expresa de la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE por sus siglas en ingles). Las conferencias y cursos del Dr. Deming consolidaron algunas actividades previas sobre control de calidad y desembocaron en una serie de actividades en pro de la calidad de los productos japoneses, hasta convertirse en un movimiento de vanguardia en el control de calidad a nivel mundial.

En **1951** la JUSE estableció los premios de calidad Deming, que se convirtieron con el tiempo en un fuerte estímulo para la mejora. Para la instauración de este premio se utilizaron las regalías de un libro que se basaba en las conferencias del Dr. Deming.

En **1954** el **Dr. Joseph Juran** visito por primera vez Japón y sus enseñanzas contribuyeron a que los directivos japoneses tuvieran una nueva visión sobre la responsabilidad de los directivos para mejorar la calidad y la productividad.

En **1962** el **Dr. Kaoru Ishikawa** formaliza los círculos de calidad, y a partir de entonces las actividades de estos se difundieron rápidamente. Los círculos de calidad constituyen la maduración de las múltiples actividades de estudio y capacitación sobre control de calidad dirigidas a supervisores y obreros iniciadas desde 1950.

La continuación de las diversas actividades de impulso al control de calidad en **Japón**, iniciadas en la década de los cincuentas empieza a dar resultado, con un incremento significativo en la calidad de los productos japoneses. La competitividad de la industria japonesa fue ganando terreno hasta convertirse en líder en varias ramas industriales.

En **1970** los países occidentales pierden la supremacía en la industria pesada como la del acero, del bronce, del latón y la textil; su participación en el mercado mundial declino y hubo necesidad de cerrar plantas debido a la competencia japonesa. El diagnostico de occidente fue que tal pérdida de competitividad se debía al bajo costo de la mano de obra en Japón.

1975 los países occidentales pierden el liderazgo en el ramo de los aparatos electrodomésticos. El mercado occidental es literalmente invadido por estéreos, televisores, hornos de microondas y otros productos de los países asiáticos, ya no solo japoneses. Además de la mano de obra barata, se añadieron nuevos elementos para explicar esto: el “dumping” y el plagio.

Es a **finés de los setentas** cuando la competencia de los productos japoneses empieza a provocar alarma en la industria orgullo de Estados Unidos, la industria automotriz. Es en 1980 cuando en Estados Unidos se prenden los "focos de alarma" por la competencia de los productos



orientales y se inicia una investigación sobre la razón por la cual los productos asiáticos habían logrado conquistar los mercados internacionales. La respuesta fue mejor calidad y menor precio.

En mayo de **1980** la cadena de televisión estadounidense NBC desarrollo un programa titulado “Si Japón puede, ¿Por qué nosotros no?” que explicaba al público norteamericano las ventajas del control de calidad japonés. Es a raíz de este documental que el Dr. Deming empieza a ser conocido en los medios empresariales de Estados Unidos.

A **mediados de los ochentas Japón** asume el liderazgo en la electrónica, en la producción de microchips. Es en ese momento cuando finalmente queda en evidencia que la penetración de los productos del lejano oriente no se debía únicamente a la mano de obra barata, pues para esas alturas los salarios en Japón eran equiparables a los de Estados Unidos. También se descarta el plago de sus productos. Se descubre que hacía más de treinta años en Japón se había iniciado un proceso de mejora continua que condujo a ese país a aprovechar mejor la tecnología disponible en el mundo y resultado de ello, a desarrollar nuevas propuestas tecnológicas que lo ha llevado al liderazgo tecnológico en diversas aéreas.

En la **actualidad** todos coinciden en reconocer la necesidad de mejorar la calidad en los productos y servicios para poder ser competitivos y permanecer en el negocio. En lo que frecuentemente no se coincide es en la forma de lograrlo. Algunos piensan que la mejora se dará con el solo hecho de exigir calidad en el trabajo que desempeña cada uno de los miembros de la organización, es decir, piensan que es cuestión de imponer disciplina a los trabajadores.

Cuando los empresarios han tratado de mejorar basándose en tal concepto, los resultados han sido casi siempre desalentadores, y entonces los directivos que optaron por tal estrategia creen que los trabajadores no reaccionaron debido a alguna cuestión cultural, educativa o racial. Sin embargo, la experiencia ha mostrado que el éxito de un programa de mejora continua de la calidad no depende de los trabajadores; está demostrado que se requiere algo más que exigencias, buenos propósitos y declaraciones. Se requieren nuevas respuestas, respaldadas por un profundo conocimiento del control de calidad total y de las condiciones particulares de cada empresa.

2.4 CULTURA DE CALIDAD

¿QUE ES CULTURA?

La cultura es el modelo por medio del cual todos los habitantes de una sociedad son educados con principios que rigen la forma de actuar. Esta llega a ser dinámica, ya que cambia en función del tiempo, y de las circunstancias que rodean a la sociedad. Es el cimiento sobre el cual descansan los ideales y los valores de una sociedad vista como tal; es el pilar del pensamiento de los individuos, forja su carácter y su actuar dentro de otros miembros del grupo en cuestión.



Cada sociedad tiene su cultura, su forma muy particular de hacer las cosas, sus valores propios y su historia, en otras palabras, cada sociedad tiene un estilo de vida, de trabajo y de comportamiento únicos. De los aspectos más importantes sobre los cuales la cultura de una sociedad están: su forma de convivencia, los métodos de trabajo, rigidez o flexibilidad entre otros.

Por más avance en la tecnología que pudiese presentar un país, su principal freno de crecimiento es el pensamiento, las ideas y la forma en la cual combaten los problemas y las situaciones diarias.

CULTURA DE CALIDAD

Tratando de llegar a una definición precisa que involucre todos los aspectos que conlleva una cultura de calidad, vale la pena citar a Humberto Cantú con lo siguiente: "...Es el conjunto de valores y hábitos que posee una persona, que complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, le permiten colaborar con su organización para afrontar los retos que se le presenten, en el cumplimiento de la misión de la organización..."

Valores y hábitos son aquellas impresiones profundas que se tiene sobre la forma en que se vive, sobre lo que se considera correcto o incorrecto.

Para que el cambio cultural de una empresa tenga éxito, se debe de involucrar al mayor número de personas que tengan el perfil cultural deseado. Con esta afirmación nos podemos dar cuenta que se debe de buscar a través de exámenes psicométricos individuos con ciertas similitudes en los procesos de pensamiento y de actuación siendo estos los que en un momento posterior, expanda el cambio en la organización.

Al momento de planear el cambio dentro de la organización es imprescindible que se cambien los paradigmas que todavía se encuentran en las organizaciones.

Geert Hofdtede, menciona que las empresas en México dictaminan una alta distancia de poder, que impide la cooperación de los trabajadores en la toma de decisiones y propicia a cambios culturales muy fuertes enfocados principalmente a introducir confianza en los empleados. Otro aspecto que Hofdtede menciona es la visión del mexicano promedio, que le dedica más tiempo al presente y al pasado, haciendo que los esfuerzos de planeación estratégica y a largo plazo no sean tomadas en cuenta.

Estos son solo dos paradigmas que existen en nuestra actualidad, mismos que merman los esfuerzos de las empresas a lograr sus objetivos. La administración debe planear su plan de mejora en la cultura teniendo en cuenta los puntos ya mencionados.

Los cambios son lentos y costosos, más no imposibles, una buena actitud con algo de paciencia puede redundar en resultados para las empresas.



Ahora bien sabemos que la cultura de calidad no es un hecho espontáneo que sucede solo porque nosotros queremos que suceda. Es más bien un proceso por medio del cual la organización eleva su nivel de eficiencia y productividad en el trabajo.

Existen estudios que afirman tener la metodología apropiada para la creación de una cultura de calidad, tal es el caso del método Lewin (David & Newstrom 1991), en el cual señalan el descongelamiento, el movimiento y el re congelamiento de la organización. Su metodología sigue los principios básicos sobre los cuales se construye un proceso de transformación cultural.

Como cualquier metodología o idea que sea de reciente introducción se hace imperativo el hecho de transmitir o enseñar cómo se debe de llevar a cabo dicho cambio. Por medio de seminarios, talleres y juntas la metodología del cambio será trasladado de manera apropiada.

También hay que tomar en cuenta a las personas responsables de ceder el conocimiento. Estas deben de contar con el entrenamiento previo adecuado, así como mostrar una actitud positiva y enérgica dirigida al cambio en la organización.

El gasto en el que se incurre al momento de entrenar a los empleados es una inversión que rendirá frutos en un lapso de tiempo variable, dependiendo del tamaño de la organización sobre la cual se desea trabajar.

Se debe de planear los horarios dentro de los cuales la enseñanza va a ser llevada a cabo, tomando en cuenta que el tiempo que el trabajador ocupe no será tiempo muerto, sino una forma de llegar a un fin.

No solo metodologías deben enseñarse, se debe transmitir ciertas herramientas de calidad así como la pertinente explicación de su uso, así como también ciertos hábitos a seguir con el fin de modificar la conducta del individuo en el trabajo.

Los hábitos principales sobre los cuales la enseñanza se debe de enfocar son: la mejora continua, la responsabilidad en el trabajo, prevención de errores, hacer bien el trabajo en el primer intento, la planeación de actividades y consistencia en el cumplimiento de compromisos.

Una vez llevada a cabo la enseñanza de la metodología sobre la cual se va a trabajar, se lleva a cabo la interacción, es decir la constante comunicación con el personal y el reforzamiento de los conocimientos aprendidos previamente. Durante esta etapa se debe tener muy en cuenta que la interacción debe de ser continua y supervisada de tal suerte que cuente con el personal apropiado para transmitir el mensaje. También se debe de tener en cuenta que las formas sobre las cuales se refuerza el conocimiento, no debe de ser de una manera impositiva. Existen todo tipo de empleados, de la misma forma se debe aplicar un concepto de excepción a aquellas personas que siguen el cambio de cultura, respetando de esa manera su individualidad como empleado y como persona.

Es de llamar la atención que este punto, puede llegar a convertirse en algo fastidioso y puede, hasta algún grado, llegar a importunar al individuo que necesita de reforzamiento. Un recordatorio de los hábitos y de las herramientas de calidad a utilizar serán argumentos suficientes en la mayoría de los casos.

La delegación no es más que un proceso mediante el cual se le asigna tareas al empleado que puede hacer por sí mismo sin necesidad de que otra persona esté involucrada o vigilando el proceso. Las principales bases de la delegación son la comunicación, confianza y la capacitación efectiva de las labores que se van a realizar. En este punto se está seguro que la persona tiene la suficiente capacitación para llevar a cabo lo que se le encargó. No significa pérdida de poder sino, confiar en el empleado para que su proceso de la cultura de calidad tenga poder de decisión.

Mediante círculos de calidad y reuniones semanales o mensuales es posible constatar que los empleados han entendido el concepto de delegación

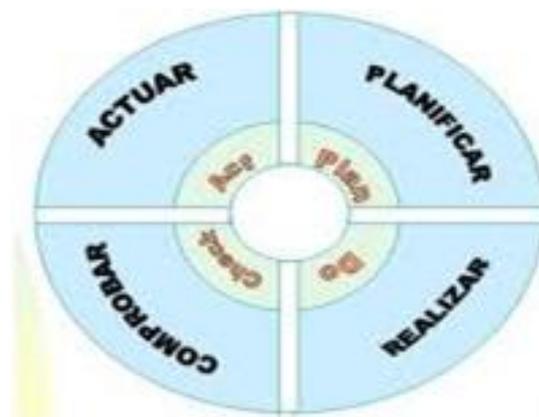
Es difícil poner en práctica en su esplendor la cultura de calidad en las organizaciones. Es un proceso de mucha duración, continúa indefinidamente, ya que como se expuso anteriormente, la capacidad del ser humano de cambiar su cultura está basada en una decisión, la cual se apega a su forma de advertir del medio ambiente en el que se desenvuelve.

2.5 CIRCULOS DE CALIDAD

Es una técnica en la que un grupo de trabajo voluntario, busca soluciones a problemas detectados en sus respectivas áreas de trabajo, o para mejorar algún aspecto.

Las conclusiones y resultados son elevadas a las personas con responsabilidad y capacidad de decisión sobre su implantación.

Fueron introducidos en los “ 60 “ por Kaoru Ishikawa, principalmente en empresas de cultura oriental donde lo ideal es su generación de forma espontánea y por iniciativa de los propios componentes no pueden desarrollarse sin un estilo de dirección participativo, comunicativo, basado en un liderazgo.





1.- Beneficios

Es el de la solución de los problemas detectados o el de la mejora de algún área funcional.

Aumentar la sensibilización, integración y comunicación de los recursos humanos de la empresa.

Fomentan el intercambio de conocimiento y hacer que se sientan partícipes del proceso al observar que sus propuestas son analizadas e implantadas en la empresa.

En caso de no ser así, deberán justificar suficientemente las razones que impiden su despliegue.

Se consigue así, distanciarse de las prácticas tayloristas del pasado, propiciando que todo el equipo humano de la organización pueda aportar sus ideas y experiencias en beneficio del objetivo común.

2.- Fases para su implantación

Convencimiento de la dirección.- la dirección debe confiar y estar convencida de su implantación.

Hoja de ruta para desarrollar el proceso.- plan con el objetivo de que estos grupos lleguen a generarse espontáneamente y de manera autónoma.

Formación de la estructura de apoyo.- estructura de asesoría metodológica que realiza el seguimiento e impacto de la implantación.

Selección y formación de facilitadores.- son personas con experiencia y prestigio en la empresa que guíen a los círculos en sus primeros pasos y ser perfectos conocedores de los procedimientos de desarrollo

Declaración institucional.- apoyo visible por toda la organización mediante los canales de comunicación establecidos, no abarcar demasiado al principio mejor trabajar en aquellas donde las posibilidades de éxito son más evidentes.

Lanzamiento de los primeros programas.- se convocará a los primeros círculos con carácter voluntario considerando el obtener éxitos comenzando con temas atractivos y de interés para los trabajadores.

3.- Funcionamiento de los círculos

- Entre 4 – 8 integrantes.
- En casos con más persona realizar reuniones diferentes con los mismos temas de debate y análisis.
- Facilitador del proceso que oriente y guíe al grupo.
- Fomentando la participación de sus integrantes y mediando en situaciones de conflicto.

- Una vez aprobados los planes de acción.
- Se repite el ciclo, seleccionando nuevos temas o áreas de la organización para la formación de otros círculos de calidad.
- Recomendable un círculo por departamento o área y ejercicio natural.
- No existiendo un máximo para el caso de los círculos que se generan de forma espontánea.

Acciones y seguimiento

Elaborar el informe.- se entregará al responsable del área para que lo estudie y decida, en caso de tener poder de decisión o a la Dirección General.

Implantación.- de manera inmediata valorando de esta manera el esfuerzo realizado y comunicando al propio círculo las decisiones finales.

Una vez implantadas las acciones y pasado un tiempo.- comprobar si los resultados son los esperados, en caso de no ser así se planifican acciones correctoras para conseguir los objetivos que se perseguían a través de un segundo plan.



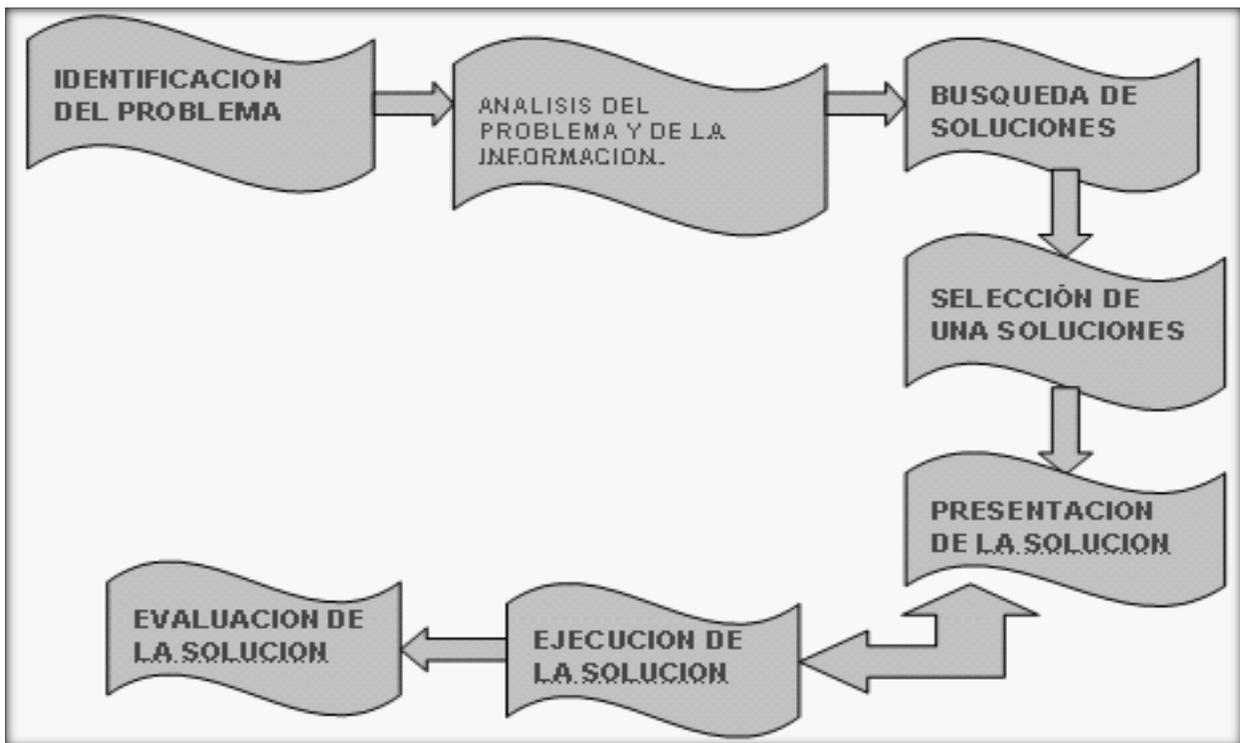
Temas a tratar en los círculos de calidad

- Los temas deben ser conocidos y afectar a todos los participantes.
- Aumentar la coordinación y la comunicación entre departamentos.
- Mejorar la calidad del producto o del servicio y la atención al cliente.
- Buscar ahorros a través de reducción de costos innecesarios.
- Reducir la burocracia.
- Reducir plazos simplificando procesos o incluso proponiendo su modificación.
- Aumentar condiciones en el trabajo, mejorando la calidad de vida del trabajador.



Temas que no deben tratarse en los círculos de calidad

- Expresar el malestar o descontento con ciertos asuntos.
- Su naturaleza es precisamente lo contrario, mejorar la situación en los puestos de trabajo.
- Pretensiones y temas relacionados con las condiciones laborales.
- Quejas y críticas a los responsables o líderes de la organización.
- Los nombramientos, ascensos, suspensiones o despidos.





2.6 CULTURA JAPONESA

El cómo Japón se levantó a partir de la segunda guerra mundial.

La calidad es parte de su cultura y forma de vida, Tokio es una de las ciudades más caras del mundo, altamente sísmica por lo cual tienen planes de contingencia informando a cada persona, con folletos en 5 idiomas, el punto de reunión y que hacer en caso de sismo, debido a ello es obligatorio tener a la mano una mochila con provisiones, un radio, una lámpara y otros utensilios para el caso de un sismo grave.

Los espacios para vivir son pequeños, el vehículo se pone sobre una plataforma girante que lo lleva automáticamente al piso deseado, con un sistema que estaciona el automóvil.

Dentro de la ciudad se dedican espacios para áreas verdes debido a su alto índice de contaminación, algunas calles en las colonias no tienen banqueta solo una raya blanca que indica donde circulan los peatones y donde los autos.

El reglamento de tránsito no permite tener coche si no tiene donde estacionarlo en sustitución existe quizás la red más grande de trenes del mundo en transportación ferroviaria.

Los trenes son estrictamente puntuales, tradicionalmente consumen un alimento insípido llamado Tofu, que es muy nutritivo.

En la Universidad el estudiante que sabe más “senpai” es el que apoya y enseña a los demás, el tipo de juguetes en su mayoría son de ensamblar, el pronóstico del tiempo es cronométrico ya que dicen va a llover a cierta hora y realmente eso pasa por lo que las personas ya llevan lo necesario para protegerse del mal tiempo.

En cuanto a la religión una de ellas la iglesia católica tiene dentro del templo un área para las familias que tienen niños, está se encuentra separada por un ventanal de donde se encuentran las demás personas, de este modo pueden oír la misa y los niños no interrumpen, si van a misa en Japón confiésense primero ya que todos comulgan.

Al realizar un trabajo menor y no tener éxito como enviar un fax o un mail no te cobran nada por el servicio fallido "No es nada, no se dio el servicio"

Las personas que sienten alguna molestia aunque no muestren síntomas de gripa o alguna enfermedad contagiosa utilizan un tapabocas para evitar la propagación.

Es común que las personas dejen sus bicicletas en la vía pública y ahí permanezcan aún durante varios días sin que nadie las toque.

En cuanto a la tecnología del transporte refiere cuentan con el “acuatúnel” que cruza por debajo del agua la bahía de Tokio, para aprovechar espacios algunos aeropuertos se encuentran en plataformas marítimas.



En cosas tan sencillas como un pastel se toman la molestia de anexar indicaciones de cómo partirlo y su respectiva caducidad.

Las dosis de medicamento que utilizan son demasiado rebajadas en comparación con las utilizadas en nuestro país.

La política del gobierno de Japón creó la agencia de cooperación Técnica (JICA), son la segunda economía mundial y sin tener tantos recursos naturales.

Las empresas japonesas son lentas en sus procesos de decisión y rápidas en la ejecución de la decisión final. La lentitud no es una característica personal, sino que es una consecuencia de diversas constantes sociales y organizativas. Por lo tanto un producto antes de llegar a su destinatario final, pasa por distintas personas de la misma u otras empresas la paciencia es una gran virtud.

Japón es el segundo mercado más grande del mundo, sus habitantes tienen un poder adquisitivo similar y más del 80% se considera de clase media. Esto significa que al vender se puede apuntar a un mercado grande con características homogéneas. A esto también ayuda el hecho de ser un país de una sola raza, cultura, idioma e historia.

Las cartas son mejor recibidas que el fax, ya que implica un mayor esfuerzo en su preparación y esto es sobrevalorado. Posteriormente se ponen en contacto con esta persona mediante llamada telefónica para concertar una cita, visten con tonos oscuros porque las estridencias les parecen sumamente fuera de lugar.

En cuanto a una cita son muy puntuales, porque valoran el tiempo de cada persona y el atraso en una cita es una falta de respeto, que puede provocar serios daños.

Puntos relevantes de la cultura y filosofía japonesa

- El respeto y el orden son una de sus máximas.
- Si un servicio no se da no tiene porque cobrarse.
- El proveedor debe preocuparse por el cliente, crear un producto que le servirá.
- Para que aglomerar los pocos caminos, el coche no es un transporte eficiente, son mejores los trenes.
- Lo que se planea debe seguirse al pie de la letra, de lo contrario afecta las siguientes actividades.
- Tu país es lo más importante, consume y estima todo lo que el produce.
- Has tus actividades con toda pasión, si algo sale mal continúa intentando.
- La prevención nos evita muchos problemas.
- Si veo un objeto abandonado, no tengo porque tomarlo es de alguien.
- Verificar minuciosamente disminuye problemas.
- Una pequeña actividad física intermedia disminuye el stress y aumenta la productividad.



- Preocúpate por los demás no solo por ti forman parte del mismo pueblo.
- Si cometes alguna equivocación aprende de ella.
- Agradece a los demás su esfuerzo, pues fue parte importante del logro.
- No importa lo trivial de la actividad, siempre hay un procedimiento de operación.
- Aprender de los errores es tu mejora continua.

2.7 LIDERAZGO

Conjunto de habilidades gerenciales y/o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de otros, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. Cuenta con la capacidad de tomar iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar y evaluar a un grupo o equipo.

Otra definición del término es la que se encuentra en el Diccionario de Ciencias de la Conducta que define el liderazgo como las cualidades de capacidad y personalidad que permiten que alguien se convierta en guía de un grupo, controlando a todos los individuos que de él forman parte.

Por su parte, **Ralph M. Stogdill**, afirma que existen tantas definiciones de liderazgo como personas hayan pensado en dicho concepto, sin embargo la más exacta sería que se trata del proceso de conducir las actividades de un grupo e influir sobre las conductas que estos desarrollen.

El liderazgo no tiene que ver con la posición jerárquica que se ocupa: una persona puede ser el jefe de un grupo y no ser su líder y al contrario, puede ser el líder sin ser el jefe. El jefe decide lo que hay que hacer en virtud de la autoridad que le otorga su posición jerárquica. Sin embargo el líder, sin disponer necesariamente de esta autoridad jerárquica, tiene también capacidad de decidir la actuación del grupo con base a la influencia que ejerce, que viene determinada por la "autoridad moral" que ejerce sobre el resto del equipo.

Por lo tanto para ser líder es fundamental tener la capacidad de comunicación. No sólo saber expresar claramente las ideas y mandatos, sino también saber escuchar y tener presente lo que piensa cada individuo que forma parte del grupo que se representa. Además, como lo definen **Salovey y Mayer**, es fundamental contar con inteligencia emocional. Es decir, con la habilidad de conducir los sentimientos y emociones de uno mismo y de los demás, utilizando la información para conseguir el objetivo fundamental del grupo.

Entonces el **líder** es aquella persona que es capaz de influir en los demás. Es la referencia dentro de un grupo (ya sea un equipo deportivo, un curso universitario, una compañía de teatro, el departamento de una empresa, etc.); es la persona que lleva "la voz cantante" dentro del grupo; su opinión es la más valorada.



Características del líder:

- Consigue que cada miembro trabaje y aporte lo mejor de sí mismo en la lucha por alcanzar un objetivo común
- Visión del futuro por lo que será una persona que mira al largo plazo, que marca unos objetivos muy ambiciosos para la organización y que consigue ilusionar a su equipo en la búsqueda de los mismos.
- Anticipa los cambios, se adelanta a los competidores.

Cabe mencionar que las metas que plantea el líder persiguen tanto el bien de la empresa como el particular de cada uno de sus miembros. Es por ello que consigue así que las personas se identifiquen con las metas marcadas, que las hagan propias y luchan por ellas con todo el empeño.

El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los subalternos) y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente.

Existen distintas clasificaciones de los líderes, que se establecen a partir de diversos criterios.

De acuerdo con CYRIL LEVICKI en su libro “el gen del liderazgo”

- Carismático. Mejor desempeño en las situaciones optimistas, da soluciones consistentes ante situaciones críticas
- Inteligencia superior
- Autocrático. Mejor desempeño en las crisis, no pregunta, no se adapta fácilmente, tiene una mayor educación
- Pastor. No es bueno en las emergencias, buen desempeño en situaciones mercantiles estables
- Ejército. Bueno para la guerra, tiene preparación, es mala para las conclusiones
- Realeza. Tienen sus mejores oportunidades cuando se encuentran trabajando en organizaciones muy antiguas y son líderes en el mercado y no se adaptan a aquellas organizaciones cuyos productos tienen una demanda masiva
- Natural. Sobresaliente en la mayoría de las situaciones, malo para adaptarse en las organizaciones con operaciones orientadas a las ventas



También se tiene las siguientes clasificaciones

- Desarrollador
- Autócrata (solo él)
- Emprendedor (pregunta)
- Liberal (delega)
- Proactivo (jardinero)
- Audaz (consulta)

Con base en la formalidad de su elección

- Formal (preestablecido)
- Informal

Por su relación con el seguidor

- Dictador
- Autócrata
- Democrático
- Onomatopéyico (entusiasta)
- Paternalista
- Liberal

Por su influencia en los subalternos

Otra clasificación de los liderazgos está determinada por la influencia del líder en sus subalternos.

- Transaccional.-proporciona los recursos válidos para el equipo de trabajo
- Transformacional (carismático).-capacidad de modificar escalas de valores, actitudes y creencias. Deseo de cambio, nuevas alternativas, ilusiona, innova, convence, asume riesgos, consigue cambios
- Auténtico.-se lidera a sí mismo, autoconocimiento, ecuánime, espiritual, compasivo y generoso
- Lateral.-influencia en el mismo nivel jerárquico
- Longitudinal (piramidal).-entre personas separadas por grados jerárquicos, se fundamenta en autoridad y conocimientos (política y guerra)

Las bases para ser un buen líder son: mantenerse al tanto de lo último en el campo en el que se desarrolla el trabajo, observar la labor de otros líderes y modificar la forma de trabajo siempre que sea necesario. Por otro lado, las cualidades que debe tener alguien que ejerce el liderazgo son: conocimiento, confianza, integridad y por supuesto carisma para inspirar a sus subalternos.



Los mejor líderes son aquellos que son visionarios, que son capaces de comprender las situaciones productivas para la empresa antes de que estas se presenten, son innovadores y están a favor del cambio. Podemos poner como ejemplo a Bill Gates, un frustrado estudiante de Harvard, que gracias a sus cualidades de líder fue capaz de fundar una de las empresas más importantes en el sector tecnológico, Microsoft y gracias a las decisiones que supo tomar y a que consiguió que empresas influyentes confiaran en él, se convirtió en la persona más rica del mundo. Él fue capaz de comprender que los ordenadores un día se convertirían en una parte indispensable de los hogares, y trabajó desarrollando los productos que lo permitieran, supongo que es el mejor ejemplo de un líder visionario.

Pero tener una buena idea no basta para convertirse en líder, es necesario saber llevarla a cabo y convencer a los que te rodean de que dicha idea es el mejor invento en el que se haya pensado jamás y que tiene como objetivo resolver nuestros problemas más importantes. Si conseguimos cautivar al público con nuestra idea, posiblemente nos convirtamos en un líder visionario y valorado por el entorno.

2.8 PRODUCTIVIDAD

Puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo cuando con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.

La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas. No así con el recurso humano o los trabajadores. Deben de considerarse factores que influyen.

La productividad se define como la cantidad de producción de una unidad de producto o servicio por insumo de cada factor utilizado por unidad de tiempo. Hecho por el cual puede ser:

Laboral en cuanto a un aumento o disminución de rendimientos en función del trabajo necesario para la realización del producto final.

Total de los factores (PTF) en función del aumento o disminución de los factores de los rendimientos en la variación de cualquiera de los factores que intervienen en la producción, trabajo, capital o técnica

Los factores considerados son:

- Calidad (del producto y del proceso)
- Entradas (MO, MP, maquinaria, equipo, capital, capacidad tecnológica)
- Salidas (P o S)
- Variación de las entrada o salidas (incrementos - decrementos)



Productividad=salidas/entradas

Por lo tanto es la relación de eficiencia del sistema, ya sea de Mano de Obra o los materiales. Mide la eficiencia de producción por factor utilizado, que es por unidad de trabajo o capital utilizado.

Otras definiciones

- Es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción
- Relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos; cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado más productivo es el sistema
- Indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida

La productividad es afectada por muchos factores, incluyendo los siguientes:

- La calidad y disponibilidad de los recursos naturales, que impacta la producción de productos y servicios que necesita de estos recursos
- La estructura de la industria y los cambios de los sectores, incluyendo si permite entradas de nuevos competidores o no, ampliando la competitividad e incentivando la mejora de la forma de trabajar
- El nivel de capital total y su incremento, que impacta el nivel y coste, que también facilitará o no el nivel de inversión futuro
- El ritmo de progreso tecnológico, más y mejor tecnología mejora el nivel y la calidad de la misma
- La calidad de los recursos humanos (la educación), que impacta los resultados de la aportación humana
- El entorno macroeconómico, que puede facilitar o entorpecer la participación en la economía de los distintos actores, que son los empresarios y los trabajadores
- El entorno microeconómico, que puede facilitar o entorpecer la forma de trabajar diaria los distintos actores, por ejemplo, que el gobierno imponga muchas regulaciones al funcionamiento de la economía impacta la productividad negativamente

La productividad es medida en forma cuantitativa y no se considera en estas mediciones el aspecto cualitativo de la producción (un producto debería ser bien hecho la primera vez y responder a las necesidades de la clientela). Todo costo adicional (reinicios, re fabricación, reemplazo reparación después de la venta) debería ser incluido en la medida de la productividad. Un producto también puede tener consecuencias benéficas o negativas en los demás productos de la empresa. En efecto si un producto satisface al cliente, éste se verá inclinado a comprar otros productos de la misma marca; si el cliente ha quedado insatisfecho con un producto se verá inclinado a no volver a comprar otros productos de la misma marca.



El costo relacionado con la imagen de la empresa y la calidad debería estar incluido en la medida de la productividad.

Con el fin de medir el progreso de la productividad, generalmente se emplea el **ÍNDICE DE PRODUCTIVIDAD (P)**

Como punto de comparación:

$$P= 100*(\text{Productividad Observada}) / (\text{Estándar de Productividad})$$

La productividad observada es la productividad medida durante un periodo definido (día, semana, mes, año) en un sistema conocido (taller, empresa, sector económico, departamento, mano de obra, energía, país). El estándar de productividad es la productividad base o anterior que sirve de referencia.

2.9 TOMA DE DECISIONES

La definimos como “**La selección de un curso de acción de entre varias opciones considerando para ello la percepción de cada uno de los individuos o grupos afectados**”

División

Programados: se ejecutan en forma cotidiana, por lo que requieren de una solución general, identificada plenamente en políticas, manuales y procedimientos.

No programados: se presentan de manera eventual, por lo que no hay un procedimiento específico, la solución se implementa según las condiciones.

Uno de los elementos a considerar para la toma de decisiones son los **CONFLICTOS**, situación que se genera durante la toma de decisiones grupal por el choque de puntos de vista, existiendo para su solución dos tendencias:

- **GANAR-GANAR.** Se defienden los intereses propios pero también los del oponente, generando así un clima de confianza, ampliando el área de colaboración estrechando las relaciones personales.
- **GANAR-PERDER.** Se caracteriza porque cada una de las partes busca alcanzar el máximo beneficio, sin preocuparse por la situación en que quede el otro, generando por ello un ambiente de confrontación

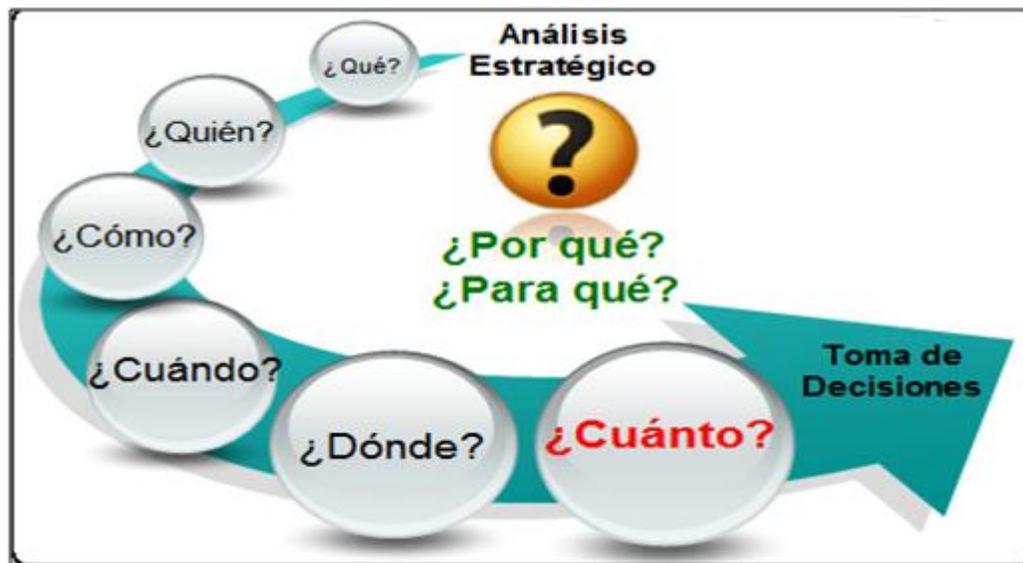
Un conflicto es saludable cuando se aprovecha para averiguar nuevos puntos de vista, explorar nuevas ideas, fomentar la creatividad y confianza.

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

A continuación se enlistan las etapas a seguir:

- Suceso de estímulo: es la situación que impulsa al individuo a participar en el proceso de la toma de decisiones. Surge la necesidad.
- Búsqueda de información: necesita que el tomador de decisiones reúna toda la información necesaria acerca de cada una de las alternativas, así como de su impacto.
- Formulación del problema: se debe plantear la situación en términos decisorios.
- Evaluación de alternativas: se deben identificar las decisiones posibles y sus consecuencias. estas consecuencias pueden referirse a aspectos cuantificables como ingresos, costos, ganancias, etc. Pero también aspectos cualitativos como imagen, satisfacción del cliente, ambiente laboral, etc.
- Elección de la mejor opción: la persona (LIDER) que toma la decisión debe elegir la mejor opción después de haber analizado todas las alternativas viables.
- Implementación: es poner en marcha la alternativa elegida. Generalmente necesita recursos especialmente designados y la participación de varias personas o departamentos. Los que instrumentan la decisión deben comprender la elección y comprometerse con su exitosa implementación.
- Evaluación: se debe medir el costo-beneficio, considerando efectos futuros, reversibilidad, impacto, calidad y periodicidad.

Como apoyo nos valemos de herramientas estratégicas (ANALISIS ESTRATEGICO)





Para esto es necesario conocer toda la información referente a clientes, competencia, mercado en general y capacidad de producción, con ello se pueden establecer sistemas de control de cumplimiento, así como acciones inmediatas para corregir probables desviaciones, conociendo al igual las causas, procurando mantener un alto nivel de MOTIVACION, AYUDA y RESPONSABILIDAD MUTUA entre los colaboradores, manteniendo un eficiente CANAL DE COMUNICACIÓN para así poder entregar el mejor servicio a los clientes internos y externos.

De la evolución de alternativas podemos resaltar dos aspectos:

Cuantificables: ingresos costos ganancias, bien conocidos como datos **DUROS**

Cualitativos: Imagen, satisfacción del cliente, ambiente laboral, a los que también se les llama datos **BLANDOS**

Para una adecuada toma de decisiones es necesario conocer y dar a conocer a todo el equipo los objetivos y metas, formulando planes de acción, con sistemas de revisión de resultados, teniendo capacidad suficiente y capacitación continua, identificando los recursos necesarios o bien consiguiéndolos de manera oportuna, midiendo al igual desempeños grupales e individuales, para así detectar las debilidades y oportunidades de mejora, reconociendo y recompensando un buen desempeño, corrigiendo o evitando uno no deseado.

Esto se puede establecer a través de un análisis F-O-D-A

FORTALEZAS: aspectos relevantes que brindan solidez a la compañía a través de los cuáles podrá enfrentar a la competencia.

OPORTUNIDADES: condiciones que prevalecen en el mercado o bien que podrían presentarse y que significan una capacidad para que la empresa se desempeñe en superioridad frente a las compañías competidoras.

DEBILIDADES: aspectos en los cuáles la empresa es vulnerable y que podrían significarle grandes desventajas frente a la competencia.

AMENAZAS: condiciones adversas que existen o podrían existir en el entorno y que la empresa deberá evaluar para buscar alternativas que le puedan ayudar.



ETAPAS DEL PROCESO DE ANALISIS FODA

- Integración del equipo: se lleva a cabo durante el proceso de planeación, consta de miembros clave de diferentes niveles entre 5 y 8 miembros, se sugiere un lugar distinto al centro de labores, avisar con anticipación para así reservar el tiempo necesario.
- Diseño de la agenda de trabajo: se fijan las fechas y objetivos específicos de las reuniones, permitiendo así que los integrantes conozcan lo que se espera de ellos, preparen sus aportaciones con tiempo, estén disponibles para las reuniones, se familiaricen con los pasos del proceso.
- Sesión de trabajo: se aborda la opinión de cada integrante a través de una lluvia de ideas. Derivado de los cambios necesarios para responder a las nuevas expectativas se pueden generar conflictos, para evitarlos se debe crear previamente una atmósfera positiva, anteponiendo los intereses de la organización a los personales, debiendo antes de discutir los aspectos que requieren mejora, exaltar los éxitos de los procesos actuales, también es recomendable presentar una actitud positiva ante las fallas o errores como parte de un proceso de aprendizaje.
- Selección y análisis de problema: resultado de la lluvia de ideas se pueden presentar varias áreas de oportunidad, por lo que será necesario hacer un conceso acerca de las prioridades.
- Ordenamiento de los problemas: ya que se obtiene un listado con las prioridades del grupo se prosigue a su ordenamiento según importancia en forma individual.
- Evaluación de los problemas: se conjugan los resultados anteriores.
- Selección de los problemas
- Análisis comparativo FODA: a cada problema se le fijan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que la rodean.
- Alternativas estratégicas: se toman decisiones subjetivas con base en información objetiva, fijando los cursos de acción que permitan a la institución alcanzar sus objetivos.
- Definición del concepto de negocio: se determina la visión, asimilando las tendencias de mercado que afectan directamente a la organización viéndola como un todo.



- Plan de operación: ajustes necesarios a planes a corto plazo. Los planes operativos se integran, entre otros, de los elementos siguientes: objetivos específicos, metas, actividades a realizar, estructura organizativa, recursos (técnicos, económicos, materiales y humanos), el tiempo de aplicación, la forma de supervisión, así como la evaluación de los que sean resultados esperados para cada uno de ellos. Una vez que se hayan hecho los ajustes necesarios, se documenta la propuesta y se turna a los responsables de tomar las decisiones finales, a fin de que cada uno de ellos conozca sus compromisos y participación para la ejecución del plan.
- Evaluación permanente: derivado de cambios políticos o de mercado, es necesario someter a revisión los planes en forma periódica.

La toma de decisiones se ve frecuentemente afectada por la información incompleta por lo que comúnmente se considera como de **racionalidad limitada**, dando cabida a un modelo denominado incremental, en donde la serie de toma de decisiones menores conlleva a una solución principal; así mismo se tiene la toma de decisiones heurística, la cual es un conjunto de reglas prácticas que ayudan a simplificar y resolver problemas, aunque no garantizan una solución correcta.

La regla a seguir es que, mientras más compleja y especializada sea la decisión, requiere gente mejor entrenada, con más conocimientos y experiencia, por ello quien realiza la toma de decisiones debe de contar con las siguientes características:

- Alta tolerancia a la ambigüedad
- Capacidad para escuchar a los demás
- Generar el consenso de una decisión
- Flexibilidad para retroalimentación
- Evitar los estereotipos
- Amplio manejo de datos
- Realismo en cuanto costos y dificultades

Una sana practica de toma de decisiones se verá reflejada en los resultados del trabajo en equipo, los cuales delinearán la productividad y el éxito, de ahí que un líder **LOGRE QUE GENTE ORDINARIA LOGRE COSAS EXTRAORDINARIAS.**



CONCLUSIONES DE LA UNIDAD

Hoy en día la calidad es necesaria para poder sobresalir en nuestro mundo globalizado, se debe de poner atención en ella no solo en los procesos productivos, también en la administración de nuestro principal recurso, el HUMANO. Quien domina LA CALIDAD, puede garantizar el éxito; ejemplo de ello tenemos a la sociedad japonesa, quien en tan solo un cuarto de siglo se convirtió en la segunda potencia mundial, aun y con la devastación que sufrió durante la segunda guerra mundial.

La calidad más que un proceso o moda es un estilo de vida, por ello debe formar parte de nuestra cultura, los círculos de calidad son la herramienta ideal para fomentarla, la mejora continua debe ser el pilar de nuestro pensamiento.

Otra herramienta efectiva es la comunicación, la cual no consiste solo en informar, también debemos saber escuchar, evitando así los conflictos y facilitando el manejo de datos relevantes para una adecuada toma de decisiones, ya que esta debe de ser en función de los objetivos no solo de las organizaciones, también de quienes la integran, filosofía de GANAR-GANAR.

Un buen líder no es aquel que se impone por su jerarquía, es quien fomenta el crecimiento mediante una constante visión del futuro, anticipando los cambios, motivando a su equipo de trabajo, considerando elementos internos y externos, todos formamos parte de un todo, no hay elemento pequeño, siempre debemos cuidar los detalles, pensando más que en corregir en PREVENIR.

BIBLIOGRAFÍA

Gutiérrez Pulido, Humberto, Calidad total y productividad, Mc Graw Hill

<http://es.wikipedia.org/wiki/liderazgo>

<http://www.aulafacil.com/Liderazgo/Lecc-1.htm>

<http://es.wikipedia.org/wiki/productividad>

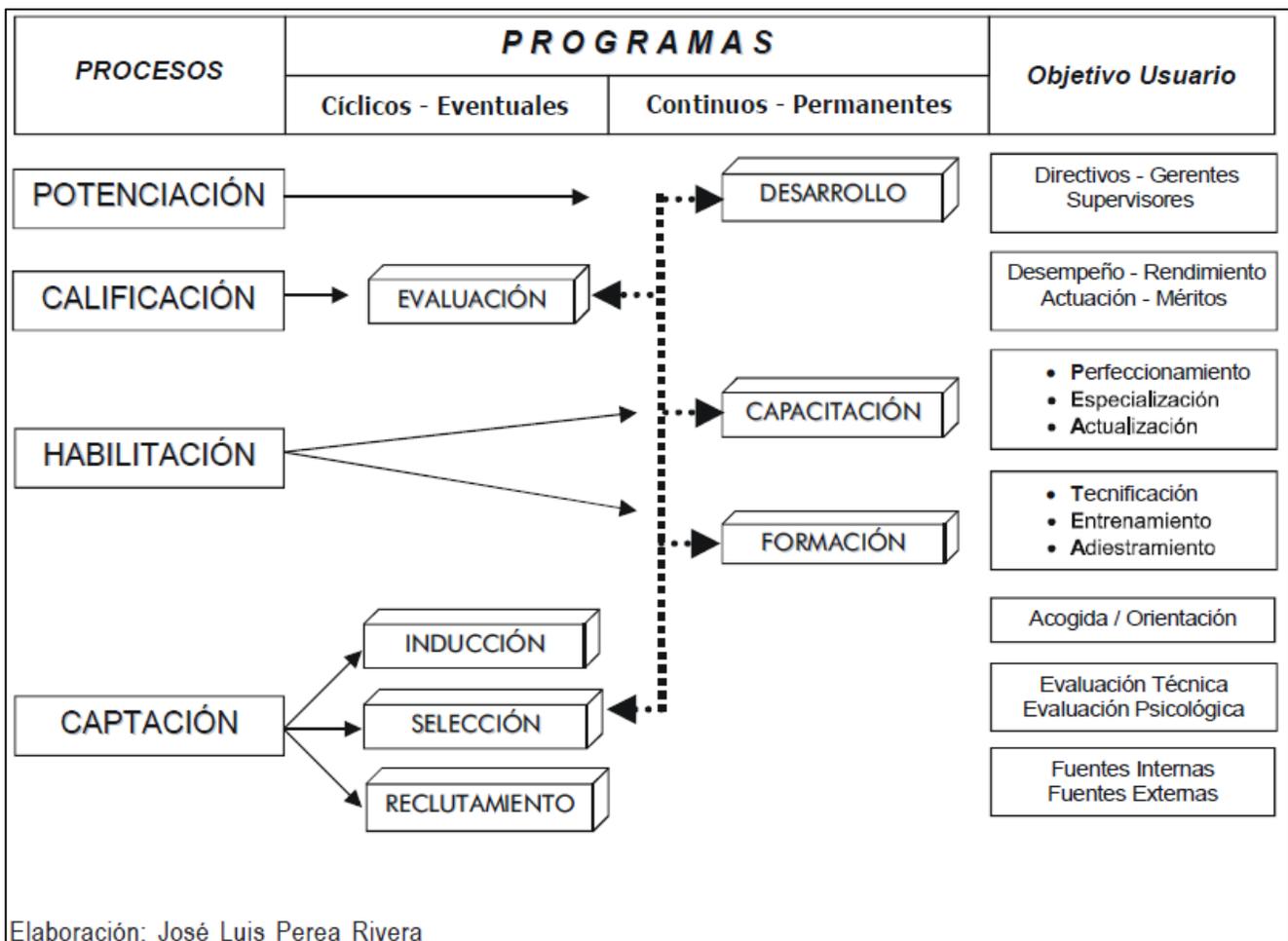
www.productividadyeficiencia.htm

UNIDAD III. RECURSOS HUMANOS

3.1 ELEMENTOS BÁSICOS DE LA INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Para tener un concepto más concreto de Recursos Humanos debemos definir Recursos (es una fuente o suministro de la que se produce beneficio, por lo general de disponibilidad limitada) y Humanos (desde el punto de vista biológico, es una especie animal que posee capacidades mentales que le permiten inventar, aprender y utilizar estructuras lingüísticas complejas, lógicas, matemáticas, escritura, ciencia, tecnología); por tanto los Recursos Humanos son la fuente o suministro de capacidades mentales y de fuerza para la obtención de un beneficio.

Dicha actividad se divide en procesos básicos (captación, habilitación, calificación, potenciación) que se definirán uno a uno en la presente unidad.





3.1.1 PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE PUESTOS

Un programa de evaluación de puestos comprende tres fases o etapas: planeación, preparación y realización.

Etapas de planeación

Es la etapa en la que se planea todo el trabajo para el análisis de puestos. Es una etapa de trabajo de escritorio y de laboratorio. La planeación exige los siguientes pasos:

- Determinar los puestos por describir
- Elaborar el organigrama de los puestos
- Elaborar el cronograma de trabajo
- Elegir los métodos de análisis
- Seleccionar los factores de análisis para estudiar los puestos
- Dimensionar los factores de especificación, es decir, determinar la amplitud de variación de cada factor dentro del conjunto de puestos que se pretende analizar
- Graduación de los factores de especificación. Los factores de especificación se gradúan para facilitar y simplificar su empleo

Etapas de preparación

Es la etapa en la que los analistas debidamente enterados preparan los esquemas y los materiales de trabajo: reclutamiento, selección y capacitación de los analistas de puestos que conformaran el equipo de trabajo, preparación de material de trabajo, preparación del ambiente, obtención de datos previos.

Etapas de realización

Es la fase en la que se obtienen los datos de los puestos que se van a analizar y en la que se redacta el análisis:

1. Obtención de los datos sobre los puestos mediante los métodos de análisis elegidos (con el ocupante del puesto o con el supervisor inmediato)
2. Selección de los datos obtenidos
3. Redacción provisional del análisis
4. Presentación de la redacción provisional
5. Redacción definitiva del análisis del puesto
6. Presentación de la redacción definitiva



3.1.2 ANÁLISIS DE PUESTOS

El análisis estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Por lo tanto el análisis de puestos es la relación comparativa de las exigencias (requisitos) que imponen esas tareas o responsabilidades; es decir, cuales son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuales son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe desempeñarse.

Ya identificado el contenido, se analiza el puesto en relación con los requisitos que impone a su ocupante (aspectos extrínsecos).

Es el proceso fundamental del que dependen la mayoría de las demás actividades relacionadas con los recursos humanos. Su propósito es proporcionar información pormenorizada sobre cómo lleva a cabo la organización sus funciones, como tiene asignadas las competencias y responsabilidades y por tanto, como trata de lograr la organización sus objetivos y metas.

MÉTODOS PARA LA DESCRIPCIÓN Y EL ANÁLISIS DE PUESTOS

Método de observación directa.- El análisis del puesto se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones. Es lo más adecuado para trabajadores que realizan operaciones manuales o de carácter sencillo y repetitivo. Como la observación no siempre proporciona todas las respuestas ni aclara todas las dudas, por lo general se recomienda complementar con una entrevista al ocupante o a su superior.

Método del cuestionario.- El análisis se efectúa al solicitar por escrito al ocupante del cargo que conteste un cuestionario para el análisis del puesto que evaluará su supervisor.

Cuando se trata de un gran número de puestos similares y de naturaleza rutinaria y burócrata, es más económico y rápido distribuir un cuestionario a todos los ocupantes.

Método de la entrevista.- Si la entrevista está bien estructurada, se obtiene información sobre todos los aspectos del puesto, la naturaleza y secuencia de las tareas que lo componen y los porqués y los cuándoos.

Se basa en el contacto directo y en los mecanismos colaboración y participación.

Métodos mixtos.- Es la combinación de dos o más de los métodos anteriores.



OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Constituye la base para el reclutamiento y selección del personal, identificación de las necesidades de capacitación, así como la definición de programas para cubrirlas, planeación de la fuerza de trabajo, evaluación de los puestos para fijar niveles salariales, proyección de equipamiento y métodos de trabajo, etc.

Los objetivos de la descripción y análisis de puestos son muchos, pues los puestos constituyen la base de cualquier programa de RH.

3.1.3 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo, lo cual es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización, es decir lo que hace el ocupante, cuando lo hace, como lo hace y porque lo hace.

Las tareas o responsabilidades son los elementos que componen una función de trabajo y que el ocupante debe realizar. Un puesto es el conjunto de todas las actividades desempeñadas por una única persona.

En resumen la descripción de puestos se refiere a su contenido, es decir, a sus aspectos intrínsecos.

3.1.4 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El desempeño en un puesto es el comportamiento de la persona que lo ocupa. Varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él. El valor de las recompensas y la percepción de que estas dependen del afán personal, determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo está dispuesto a hacer.

A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades personales y de su percepción del papel que desempeñará.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona.

La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad. Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que



el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc. Sirve para definir y desarrollar una política de RH acorde con las necesidades de la organización.

LA RESPONSABILIDAD DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El gerente.- En casi todas las organizaciones, el gerente de línea asume la responsabilidad del desempeño y evaluación de sus subalternos. En ellas, el propio gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal con asesoría del área encargada de administrar a las personas, la cual establece los medios y criterios para tal evaluación.

La propia persona.- En las organizaciones más democráticas, el propio individuo es responsable de su desempeño y de su propia evaluación conforme a determinados indicadores que le proporcionan el gerente o la organización.

El individuo y el gerente.- Hoy en día, las organizaciones adoptan un esquema, avanzado y dinámico, de la administración del desempeño. En este caso, resurge la antigua administración por objetivos (APO), pero con una nueva presentación, ahora es en esencia democrática, participativa, incluyente y muy motivadora.

El equipo de trabajo.- Otra opción es pedir al equipo de trabajo que evalúe el desempeño de sus miembros, en este caso, el equipo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus participantes y definir sus metas y objetivos.

El área de RH.- En las organizaciones más conservadoras, el área encargada de la administración de recursos humanos es la responsable de evaluar el desempeño de todas las personas de la organización.

La comisión de evaluación.- En esta opción la evaluación del desempeño es responsabilidad de una comisión designada para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva hecha por un grupo de personas.

Evaluación 360.- La evaluación del desempeño de 360 se trata de una evaluación en forma circular realizada por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado.

OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en 3 fases:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su plena utilización.
2. Permitir que los recursos humanos se traten como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede desarrollarse según la forma de administración.
3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, sin olvidar tanto los objetivos organizacionales como los objetivos de los individuos.



BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Cuando un programa de evaluación del desempeño se planea, coordina y desarrolla bien, genera beneficios de corto, mediano y largo plazo.

Para el gerente.- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subalternos y contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad; proporciona medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus subalternos.

Para la persona.- Conocer los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora; conocer las expectativas, sus puntos fuertes y débiles; conocer las medidas que el líder toma para mejorar el desempeño; hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

Para la organización.- Evaluar su potencial humano; seleccionar a quienes están listos para un ascenso o transferencia.

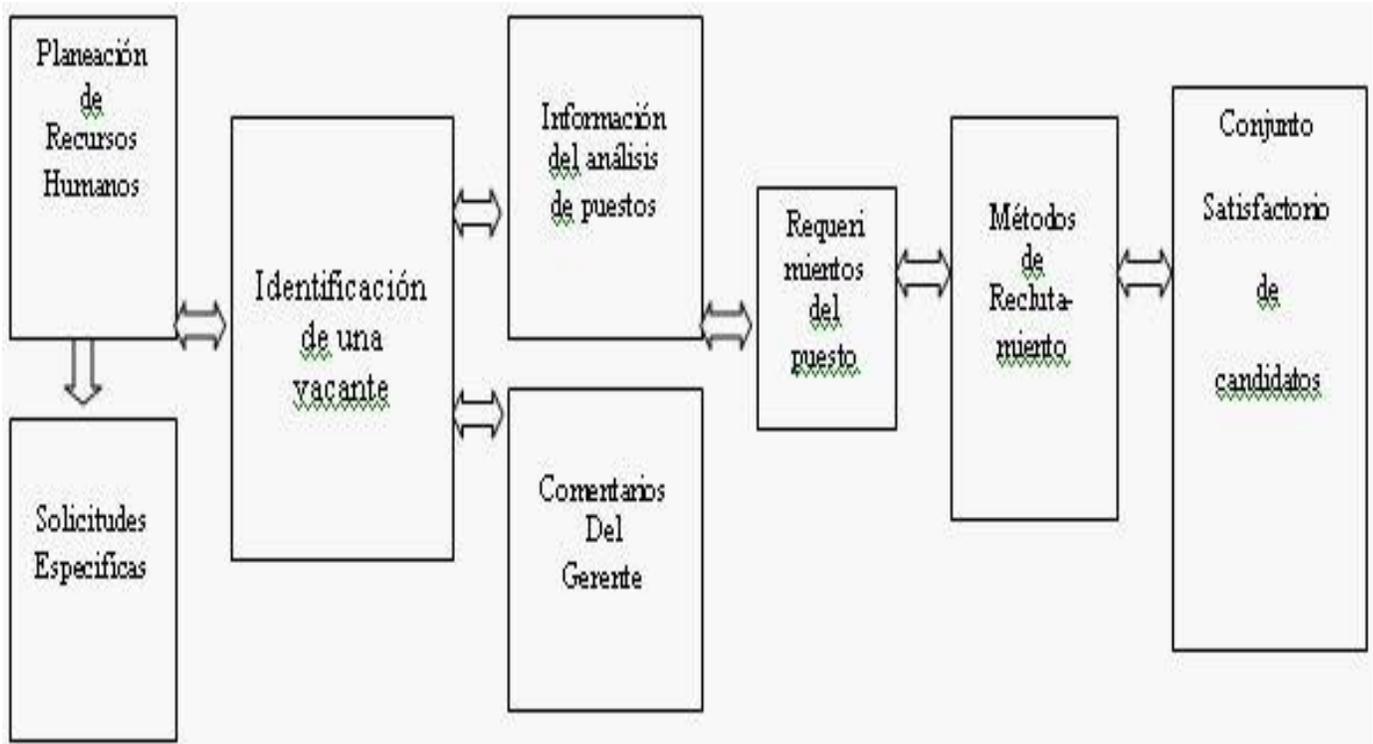
3.2 FUENTES DE RECLUTAMIENTO

El reclutamiento es el proceso de identificar e interesar candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Existe un proceso de reclutamiento que en general los reclutadores llevan a cabo en varios pasos.

- 1.- El reclutador identifica la vacante mediante la planeación de recursos humanos a petición de la dirección de cada área.
- 2.-El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a tiempo después.
- 3.-Ese plan permite al reclutador actuar en forma práctica, al poseer información sobre las necesidades de personal. El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe.
- 4.-Siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que solicitó la vacante.
- 5.-Se recomienda que los gerentes de área entreguen al departamento de Recursos Humanos una requisición de personal, la cual contenga los requerimientos y el perfil del candidato que se está solicitando.



3.2.1 IMPORTANCIA

El proceso de reclutamiento y selección consiste en una serie de procesos lógicos a través de los cuales se atraen candidatos a ocupar un puesto y se eligen las personas mejor capacitadas o con las mejores aptitudes para ocupar una vacante.

Por medio de la selección de personal la compañía puede saber quiénes de los solicitantes que se presenten son los que tienen mayor posibilidad de ser contratados para que realicen eficazmente el trabajo o las actividades que se les asignen.

El número de gestiones en el proceso de reclutamiento y selección cambia de acuerdo con la magnitud de la organización, el nivel jerárquico y el tipo de puesto que se desee cubrir, el costo de cada etapa y la efectividad de la misma para eliminar a los candidatos que no reúnan los requisitos necesarios para desempeñar determinada labor. A menos que los pasos que median entre el inicio y el fin del proceso se comprendan bien y se realicen en forma adecuada, por el personal capacitado, toda la actividad corre el peligro de ser juzgada, por candidatos y ejecutivos por igual como un innecesario trámite de carácter esencialmente burocrático.

Este proceso implica igualar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad del solicitante con las especificaciones del puesto. Cuando la selección no se realiza bien el departamento de recursos humanos no logra los objetivos determinados anteriormente, así mismo, una selección



mal aplicada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o cruzar el ingreso a alguien con influencia negativa que puede afectar el éxito de la empresa.

3.2.2 RECLUTAMIENTO INTERNO

Las empresas cuentan con fuentes de reclutamiento interno, los empleados que laboran en la compañía constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto. Tanto si se trata de una promoción, como de un movimiento lateral, los candidatos internos ya están familiarizados con la organización y poseen información detallada acerca de las políticas y los procedimientos.

Las fuentes internas de reclutamiento son todas aquellas que se encuentran dentro de la organización; en estas se debe poner total atención porque los jefes no deben de descuidar ni confiar demasiado en las fuentes de personal internas para cubrir los nuevos puestos por arriba del nivel de iniciación,

También si el jefe ignora las fuentes internas para cubrir los nuevos puestos por arriba del nivel de iniciación, esta práctica le puede servir para proteger a sus empleados, de la competencia de los candidatos del exterior, los cuales pueden obtener calificaciones superiores, a estos candidatos se les puede contratar con pocas habilidades para cumplir con el puesto y darles una capacitación para que cumplan con las necesidades del puesto.

En organizaciones donde el uso de fuentes internas en el reclutamiento es muy frecuente, este le sirve para poder impedir despidos, pero esto también le sirve como una especie de incentivo para los que ya tiene tiempo trabajando con esta, aunque puede ser contra productivo porque las personas del exterior pueden tener más capacidad para manejar el puesto que la que ya está en la organización. Esto sucede en aquellas que intentan proyectar una imagen favorable, es frecuente que estas subrayen las oportunidades de crecimiento y de desarrollo que ofrecen, además de hacer notar las posibilidades de ascenso dentro de la misma

Las decisiones de las promociones y transferencias laterales generalmente las toman los gerentes de línea, con escasa participación del departamento de recursos humanos en el proceso.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO INTERNO MÁS COMUNES

- Programas de promoción de información sobre vacantes. Los departamentos de personal participan en procesos de promover y transferir al personal de la compañía mediante programas de promoción de información sobre vacantes, a través de las cuales se les informa a los empleados que vacantes existen y cuáles son los requisitos para llenarlas.



- Esta información se puede colocar en boletines informativos en áreas de continua circulación, como la cafetería o boletines electrónicos, en los casos que las organizaciones tienen acceso a computadoras personales.
- Referencias y recomendaciones de los empleados siendo esta una de las mejores fuentes para obtener empleados que puedan desempeñarse eficazmente en un puesto de trabajo.
- Una recomendación se refleja en el empleado que la hace, y cuando lo hace está en juego su reputación, puede esperarse que se haya basado en un juicio acertado. ¿Por qué? Porque los empleados rara vez recomiendan a alguien, a menos que crean que esa persona pueda desempeñarse adecuadamente. Los recomendados de un empleado pueden recibir información más precisa acerca del puesto potencialmente deseado a ocupar.

3.2.3 RECLUTAMIENTO EXTERNO

Cuando las vacantes no pueden llenarse internamente, el departamento de recursos humanos debe identificar candidatos en el mercado externo de trabajo.

Candidatos espontáneos.- Todo departamento de recursos humanos recibirá en el curso del tiempo solicitudes de personas que deseen emplearse y ciertos individuos pueden presentarse a las instalaciones de la compañía con el mismo fin. En ambos casos la práctica más común es la de pedir a la persona que llene un formulario de solicitud de empleo para determinar sus intereses y habilidades.

Referencias de otros empleados.- Donde empleados actuales refieran a ciertas personas al departamento de recursos humanos. Estas referencias presentan varias ventajas, que los empleados especializados en distintas áreas en las que es difícil obtener solicitantes pueden conocer a otras personas con similares conocimientos.

Los anuncios de solicitud de personal.- describen el empleo y las prestaciones, identifican a la compañía y proporcionan instrucciones de como presentar la solicitud de trabajo. Son la forma más común de solicitar empleados, una verdadera herramienta para atraer a futuros candidatos a ocupar un puesto dentro de la organización, estos pueden estar dirigidos a un grupo específico de solicitantes de empleo, estos tienen la limitación de que solo serán vistos por las personas que compren los diarios y revistas, además de que se verán limitados a un tiraje, de quien los anunciara.

Las fuentes de reclutamiento de este tipo están compuestas por una gran variedad de métodos y técnicas las cuales son empleadas para atraer al personal.



DESVENTAJAS

Puede producirse un derrumbe de solicitudes o por el contrario encontrar escasa respuesta. Finalmente cuando se encuentra a la empresa empleadora no es posible buscar candidatos para remplazar a un empleado actual. Pueden evitarse estos problemas mediante un aviso sin identificación, que pida al candidato que envíe su currícular a la compañía.

RECLUTAMIENTO MIXTO

El reclutamiento mixto puede ser adoptado de tres maneras:

a) Inicialmente, reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso de que aquél no presente resultados deseables. La empresa está más interesada en las entradas de recursos humanos que en su transformación; es decir, a corto plazo, la empresa necesita personal ya calificado, y necesita importarlo del ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos que estén a la altura de lo esperado, promueve su propio personal, sin considerar los criterios sobre las calificaciones necesarias.

b) Inicia con reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo, en caso de que no presente resultados deseables. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa o en la competencia por las oportunidades existentes. Si no halla candidatos del nivel esperado, acude al reclutamiento externo.

c) Reclutamiento externo e interno, concomitantemente.

Este es el caso en que la empresa está más preocupada por llenar la vacante existente, ya sea a través de input o a través de la transformación de sus recursos humanos; por lo general, una buena política de personal da preferencia a los candidatos internos sobre los externos, en caso de que haya igualdad de condiciones entre ellos. Con esto, la empresa se asegura de no descapitalizar sus recursos humanos, al tiempo que crea condiciones de sana competencia profesional.

3.2.4 MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

Con medio nos referiremos a la forma en que se hará pública la vacante así como el canal por el cual serán captados candidatos viables para ello.

Anuncios de periódicos.- Los periódicos, y en algunos de los casos las revistas especializadas, ofrecen otro método efectivo para la identificación de candidatos. Ya que los avisos pueden llegar a mayor número de personas que las recomendaciones de los empleados o los candidatos espontáneos.



Elementos básicos de un anuncio de periódico.- Resulta importante redactar los avisos de prensa desde el punto de vista del candidato. En general es erróneo presentar exclusivamente los requerimientos de la empresa.

Debido a que el costo del anuncio será proporcional a la extensión del texto, siempre es preferible ser breve y conciso. El aviso ideal debe incluir un mínimo de tres elementos:

- Las responsabilidades del empleo (y no título desprovisto de sentido para el lector, como auxiliar o consejero).
- La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando los canales que debe emplear y la información inicial que será necesario presentar.
- Los requerimientos académicos y labores mínimos para cumplir la función.

Agencia de empleo.- Estas compañías establecen un puente entre la vacante que sus clientes les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas. Generalmente, la agencia solicita al candidato que se presente en las oficinas de personal de la empresa contratante. El pago de la agencia puede provenir de la empresa contratante o del candidato. Una tarifa común es un mes de sueldo o en algunos casos el 10% del ingreso anual del empleado. (Estas tarifas varían de acuerdo a la agencia de colocación).

Compañías de identificación de personal a nivel ejecutivo.- Laboran en un nivel más especializado que las agencias, solamente contratan ciertos recursos humanos específicos, a cambio de un pago cubierto por la empresa contratante. Algunas compañías se especializan en buscar personal de nivel ejecutivo, en tanto que otras lo hacen en la identificación de técnicos.

Instituciones educativas.- Las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de salarios.

Asociaciones profesionales.- Establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados. Algunas asociaciones llegan incluso a publicar secciones de avisos clasificados en revistas y periódicos que emiten. Los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a mantenerse muy actualizados en su campo, por lo tanto, es un canal idóneo para la identificación de expertos de alto nivel.

Sindicatos.- Cuando el reclutador está familiarizado con las normas y reglamentos sindicales, este canal puede resultar muy útil para la localización de técnicos, obreros especializados, plomeros, carpinteros, etc.



Agencias de suministro de personal temporal.- Operan prestando personal a una empresa que requiere llenar una vacante durante determinado tiempo. Entre las ventajas de este tipo de agencias se cuentan su rapidez para suministrar personal clave y las tarifas relativamente razonables que cobran por sus servicios.

Personal de medio tiempo.- Aunque hay notables variantes en este mercado, muchas empresas continúan mostrándose renuentes a formar un vínculo laboral que para la compañía conlleva todas las responsabilidades legales sin aportar a cambio los servicios completos del empleado.

Entidades estatales.- Con frecuencia los organismos de las entidades oficiales mantienen estadísticas e información diversa sobre los niveles de empleo que se observan en determinados campos y a menudo sus publicaciones y monografías permiten obtener información esencial de las condiciones de empleo en determinada región del país.

Ferias de trabajo.- Una técnica innovadora y hasta cierto punto poco aprovechada es la de impulsar la participación de la empresa en las ferias o exposiciones de oportunidades laborales que se organizan en determinadas comunidades o industrias.

3.2.5 TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO

Dentro de las técnicas de reclutamiento podemos encontrar las desarrolladas directamente por la empresa solicitante o por medio de subcontrataciones de agencias. Así mismo tenemos el reclutamiento que se realiza cuando se tiene una vacante o el que se realiza para poder tener una cartera disponible.

- **Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o que provienen de otros reclutamientos.** Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no se consideraron en reclutamientos anteriores han de tener un currículo debidamente archivado en la dependencia de reclutamiento. Este es un sistema de menor costo y cuando funciona, es uno de los más breves.
- **Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la Empresa.** También es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. La presentación de candidatos por parte de funcionarios refuerza la organización informal y brinda a éstos condiciones de colaboración con la organización formal.
- **Carteles o avisos en la puerta de la Empresa.** Es un sistema de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez de resultados dependen de una serie de factores, como localización de la empresa, proximidad de lugares donde haya movimiento de personas, visualización de los carteles y anuncios, facilidad de acceso. En este caso el vehículo es estático y el candidato va hasta él, tomando la iniciativa. Es utilizado para cargos de bajo nivel.



- **Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales.** Aunque no exhibe el rendimiento de los sistemas presentados, tiene la ventaja de involucrar a otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin que haya elevación de costos. Sirve más como estrategia de apoyo que como estrategia principal. Contacto con universidades, escuelas, agremiaciones estudiantiles, directorios académicos, etc. Aunque no haya vacantes en el momento, algunas empresas desarrollan este sistema de manera continua como publicidad institucional para intensificar la presentación de candidatos.
- **Conferencias y charlas en universidades y escuelas.** Son destinadas a promover la Empresa y crear una actitud favorable de la misma.
- **Contacto con otras empresas que actúan en un mismo mercado, en términos de cooperación mutua.** En algunos casos, estos contactos llegan a formar cooperativas u organismos de reclutamiento financiados por un grupo de empresas que tienen una mayor amplitud de acción que si se tomaran aisladamente.
- **Avisos en diarios, revistas, etc.** El aviso de prensa se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficaces para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo, puesto que se dirige al público en general.
- **Agencias de reclutamiento.** Es uno de los más costosos, aunque esté compensado por factores relacionados con tiempo y rendimiento.
- **Viajes de reclutamiento en otras localidades.** Muchas veces, cuando el mercado de reclutamiento local de recursos humanos está ya bastante explorado, la empresa puede apelar al reclutamiento en otras localidades o ciudades. Los candidatos reclutados deben transferirse luego a la ciudad donde está situada la empresa, mediante una serie de beneficios y garantías, después de un período de prueba.

3.2.6 RECLUTAMIENTO VIRTUAL

En la actualidad existen nuevas tendencias en el proceso de reclutamiento externo siendo una de ellas las agencias de empleo “on line” y los anuncios de empleo en las web corporativas.

Las agencias “on line” funcionan de una manera muy similar a las agencias de colocación normales. Es decir, éstas actúan como intermediarias entre la oferta y la demanda de empleo.

El anuncio de la vacante aparece en la página web de la agencia online incluyendo una dirección de correo electrónico para que los candidatos envíen sus currículums. Luego esta agencia



presentará al cliente los candidatos que considere que más se ajustan al perfil para que éste pueda elegir al más idóneo.

En cuanto a los anuncios de empleo en la web corporativa, éstas son cada vez más populares en el proceso de reclutamiento debido a que cumple dos funciones importantes:

- Es el embajador de la empresa, afianza la imagen corporativa y logra despertar el interés de los candidatos.
- Soluciona rápidamente futuras necesidades de reclutamiento con un mínimo costo, ya que están en la misma página web de la empresa

Sin embargo, sería positivo mencionar tanto las ventajas como las desventajas que tiene internet para el reclutamiento en ambos casos.

VENTAJAS DE INTERNET EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Las ventajas que se consiguen empleando Internet se resumen en:

- Un proceso de reclutamiento más fácil
- El uso de Internet a través del sitio web propio o el de una agencia de empleo virtual y una aplicación tecnológica pueden enormemente facilitar el proceso de reclutamiento, ya que a medida que los candidatos introducen sus datos en el sitio web, éstos se organizan directamente en una base de datos.
- Posibilidad de ofrecer mayor cantidad de información a los potenciales candidatos
- Debido a la estructura de los sitios web de las agencias de empleo “on line” y de los corporativos, es posible proporcionar mucha más información para el potencial candidato sobre el puesto de trabajo.
- Algunas grandes compañías permiten que, a través de su sitio web, el candidato contacte directamente a una persona que ya trabaja en la empresa para preguntarle sobre ésta y obtener así una visión más clara sobre la misma. Inclusive ofrece en muchas ocasiones, una dirección de correo electrónico para que los candidatos envíen sus currículums.

DESVENTAJAS DE INTERNET EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Aunque el reclutamiento empleando Internet es una herramienta poderosa, también presenta algunos inconvenientes:

- No es recomendable utilizar Internet para puestos de dirección o gerenciales así como para posiciones de baja cualificación (tal vez no utilizan Internet o no saben usarlo).
- No todos los usuarios de Internet lo usan para buscar trabajo.
- Puede ser que el mejor candidato no esté en internet sino que utilice otros medios más tradicionales como el llevar el currículum vitae por sí mismo a la empresa. Esta situación se



aplica mayormente en algunos países Latinoamericanos donde su población aún no se identifica con este nuevo medio.

3.2.7 EVALUACIÓN

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre candidatos y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo. El candidato empieza a formarse una opinión de la empresa a partir de ese momento. Muchos candidatos valiosos pueden sentirse desalentados si no se le atiende adecuadamente desde el principio.

Es frecuente que se presente solicitudes “espontaneas” que decidan solicitar personalmente un empleo. Durante esta entrevista preliminar, puede iniciarse el proceso de obtener información sobre el candidato, así como una evaluación preliminar e informal.

El candidato entrega a continuación una solicitud formal de trabajo (proporcionada durante la entrevista preliminar) el paso siguiente de selección consiste en gran medida de la verificación de los datos contenidos en la solicitud así como los recabados durante la entrevista.

3.3 SELECCIÓN DE LOS RECURSOS

3.3.1 PROCESO DE SELECCIÓN

El reclutamiento y la selección son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización. El reclutamiento tiene como objetivo específico suministrar materia prima para la selección (los candidatos). El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización.

CONCEPTO DE SELECCIÓN

La selección de recursos humanos puede definirse como la decisión de tomar a un individuo adecuado para el cargo adecuado o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

El criterio de selección se fundamenta en los datos y en la información que se posean respecto del cargo que va a ser proveído. Las condiciones de selección se basan en las especificaciones del cargo, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección de personal para ese cargo.

La selección se configura como un proceso de comparación y de decisión, puesto que de un lado, están el análisis y las especificaciones del cargo que proveerá y del otro, candidatos



profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por el empleo. La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: las exigencias del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan. La primera variable la suministran el análisis y descripción de cargos, siendo la segunda determinada mediante la aplicación de técnicas de selección. Sean "X" la primera variable y "Y" la segunda se deduce:

- Cuando "X" es mayor que "Y" el candidato no reúne las condiciones que se necesitan para ocupar el cargo.
- Cuando "X" y "Y" son iguales, el candidato posee las condiciones ideales para ocupar el cargo.
- Cuando "X" es menor que "Y" el candidato tiene más condiciones que las exigidas por el cargo.

Una vez que se establece la comparación entre las características exigidas por el cargo y las que poseen los candidatos, puede suceder que algunos de ellos cumplan con las exigencias y merezcan ser postulados para que el organismo requirente los tenga en cuenta como candidatos para ocupar el cargo vacante. El organismo de selección no puede imponer al organismo solicitante que acepte los candidatos aprobados durante el proceso de comparación, debe limitarse a prestar un servicio especializado, aplicar técnicas de selección y recomendar a aquellos candidatos que considere más idóneos para el cargo. La decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es siempre una responsabilidad del organismo solicitante. De este modo, la selección es responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de staff.

Como proceso de decisión, la selección de personal implica tres modelos de comportamiento:

1. Modelo de colocación: cuando no se contemple el aspecto rechazo. En este modelo hay sólo un candidato para una vacante que debe ser cubierta.

2. Modelo de selección: cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo por proveer exija; pueden ocurrir dos alternativas: aprobación o rechazo. Si se rechaza, simplemente sale del proceso, porque hay varios aspirantes a ocupar el cargo y sólo uno de ellos podrá ser aceptado. Se parte del principio de que las vacantes deben cubrirse con personas idóneas.

3. Modelo de clasificación: es el enfoque más amplio y situacional, en éste hay varios candidatos que pueden aspirar a cubrir varias vacantes. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo exige. Ocurren dos alternativas: el candidato puede ser rechazado o aceptado para ese cargo. Si es rechazado, entra a concursar en los otros cargos vacantes hasta que éstos se agoten; de ahí la denominación de clasificación. Cada cargo vacante es pretendido por varios candidatos que se lo disputan, pero sólo uno podrá ocuparlo, si llegara a ser aceptado. Parte del concepto de que el candidato es multifacético.

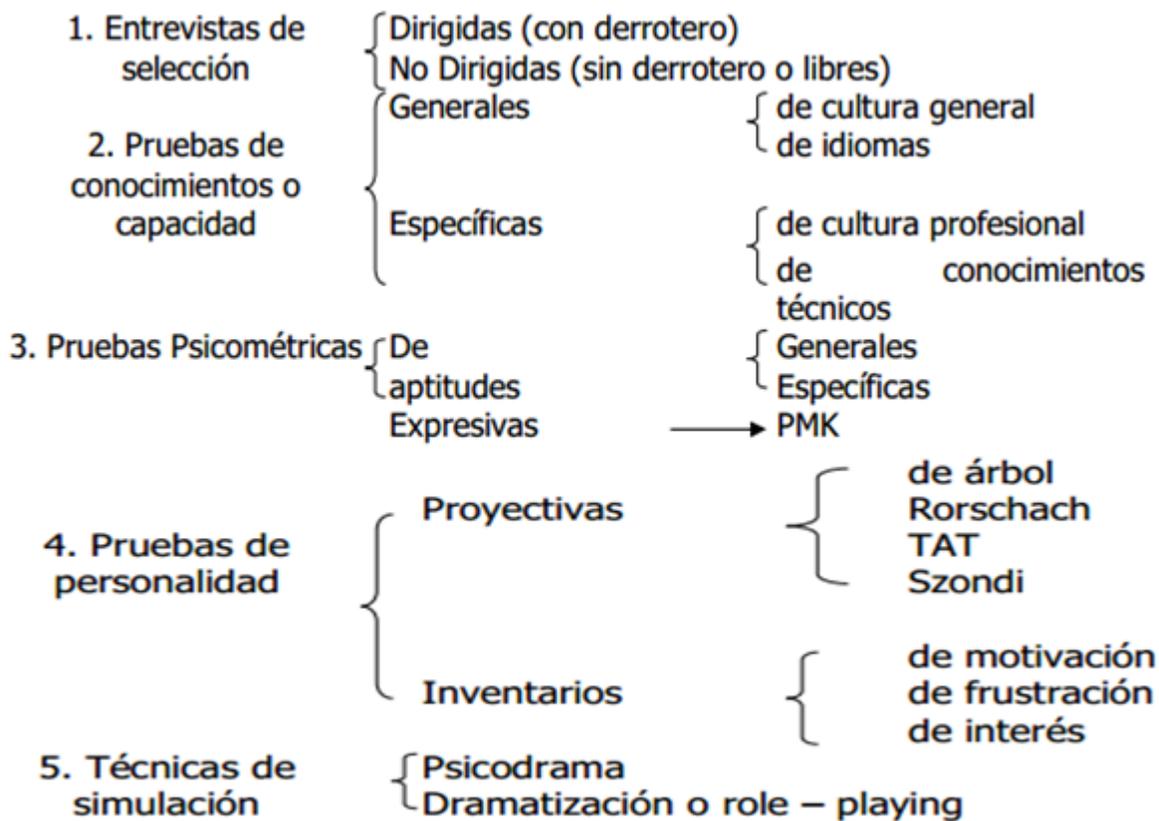


TÉCNICAS DE SELECCIÓN

Como la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión, para que tenga alguna validez es necesario que se apoye en un patrón o en un comportamiento determinado, el cual se toma con frecuencia a partir de las alternativas de información.

ELECCIÓN DE LAS TÉCNICAS DE SELECCIÓN

Una vez obtenida la información acerca del cargo y del aspirante, así como elaborada la ficha técnica, el paso que sigue es la elección de las técnicas de selección más adecuadas al caso o a la situación. De las cuales existen cinco grupos bien definidos:





3.3.2 EXÁMENES DE CONOCIMIENTOS

Tienen por objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio.

Dichas pruebas se pueden clasificar según:

La manera en que se aplica

- Orales
- Escritas
- De relación

El área de conocimiento

- Generales.- cuando tiene que ver con nociones de cultura o conocimientos generales.
- Específicas .- cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo

La manera como se elaboran las pruebas escritas

- Tradicionales, de tipo disertivo, expositivo
- Objetivas, mediante pruebas objetivas
- Mixtas, se utiliza tanto la forma tradicional como la objetiva

- 1) Las pruebas **tradicionales** o subjetivas abarcan pocos ítems, poseen pocas pruebas formuladas en el momento del examen y exigen respuestas largas. Sus principales deficiencias son la poca extensión del campo que examinan y la subjetividad de la calificación.
- 2) Las pruebas **objetivas** poseen mayor número de preguntas, abarcan un área grande de conocimiento del candidato y exigen respuestas breves y precisas, bien definidas en su forma y contenido.
- 3) Las pruebas de carácter **mixto** por lo general constan de una parte objetiva en forma de test y otra en forma de preguntas disertivas.

Para diseñar las pruebas será necesario seguir los presentes pasos:

- Buscar la colaboración de expertos en técnicas de evaluación
- Definir el objetivo de la prueba y su nivel de dificultad.
- Analizar las tareas que deben examinarse.



- Discriminación de los temas que deben examinarse distribuidos por el número de ítem de la prueba.
- Elaboración de ítems.
 - Alternativas sencillas** (verdadero o falso) [empleo desaconsejable debido a que se puede atinar al azar]
 - De complementación** (que solo tenga una respuesta)
 - Evocación** (preguntar)
 - Apareamiento** (asociación)
 - Ordenación** (datos cronológicos)
 - Elección múltiple** (3 a 5 opciones, solo una verdadera y las demás falsas pero posibles)
- Clasificar los ítems en función del nivel de dificultad.
- Construir cierto número de ítems (el doble de lo necesario)
- Dar dimensiones precisas a la prueba (la ideal es dar tiempo libre para la primera aplicación)
- La impresión debe ser nítida, correcta, con disposición armónica y organizada.

3.3.3 MEDICIÓN PSICOLÓGICA

Está orientada al conocimiento de los componentes siguientes: el nivel intelectual, en relación al nivel de responsabilidad de puesto de trabajo (razonamiento general, razonamiento mecánico, etc.), las aptitudes (habilidades, destrezas, capacidad de aprendizaje, creatividad, etc.), las actitudes (tipos de organización, ideología, creencias, etc.), las tendencias de los principales factores de la personalidad (contacto social y estabilidad emocional básicamente); así mismo, de acuerdo a la exigencia del nivel de responsabilidad del puesto de trabajo se evaluarán otros factores de la personalidad.

La aplicación del tipo de pruebas psicológicas, sean factoriales, proyectivas, etc., es la responsabilidad del profesional designado, según su criterio y/o experiencia en el campo de la selección y evaluación de recursos humanos.

En palabras de Chiavenato “es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento. En general se refiere a la cantidad de aquellas capacidades, aptitudes, intereses o características del comportamiento del candidato”.

Las pruebas psicológicas pueden ser de **personalidad** (analizan los diversos rasgos determinados por el carácter [adquiridos] y por el temperamento [innatos]. Se denominan genéricas o psicodiagnósticas cuando revelan los rasgos generales de la personalidad como equilibrio emocional, interés, frustraciones, etc.), o **técnicas de simulación** (el aspirante es sometido a una situación de dramatización de algún acontecimiento generalmente relacionado



con el papel futuro que desempeñará en la empresa, suministrando una expectativa más realista a cerca de su comportamiento futuro en el cargo).

3.3.4 EXAMEN MÉDICO

Se orienta al conocimiento del estado de salud del postulante en relación a su capacidad de respuesta para las exigencias de las labores del puesto de trabajo. Su ejecución o no dependerá de la política de la organización y de realizarse puede efectuarse antes o después de la evaluación técnica o de la evaluación psicológica.

El examen médico general de primer contacto con la empresa se realiza con la intención de reportar apto o no apto según el riesgo de trabajo que pudiera existir.

- El estudio se hace a todo el personal de nuevo ingreso en la empresa.
- Su propósito como Filtro de contratación. (las personas que saben que tienen un problema físico y que tiene que pasar por un examen médico simplemente lo evitan).
- Detecta si el candidato es apto para laborar, apto para laborar en determinado puesto, apto condicionado a cumplir con determinada circunstancia, apto al curarse o definitivamente no apto.
- Otra de las funciones principales del examen médico de ingreso es conocer el estado de salud al ingresar el trabajador a su empleo, para después con el examen médico periódico tener una idea confiable si el trabajador en el desarrollo de su trabajo sé a perjudicado en el cumplimiento de su labor.

3.3.5 EVALUACIÓN

Tratándose de una evaluación técnica esta se orienta a la determinación del nivel de conocimiento teórico práctico que posee el postulante sobre el puesto de trabajo.

Su ejecución puede efectuarse por modalidades de: exámenes orales y/o escritos, de tipo laboratorio para exponer la solución de problemas de un proceso de trabajo propuesto que exige el puesto, la evaluación en el mismo puesto de trabajo sobre procesos efectivos en tiempo real, etc.

A partir del momento en que el entrevistado se marcha, el entrevistador debe iniciar la tarea de evaluación del candidato. Al final deben tomarse ciertas decisiones: aceptado o rechazado. Los datos que el candidato aporta y la manera como se comporta ayudan a proyectar una imagen de él. En rigor, no pueden establecerse aspectos concretos para el registro de las impresiones, pues la entrevista es un acto.



3.3.6 CONTRATACIÓN

Después de explorar los canales de reclutamiento para reunir a un grupo de solicitantes, el departamento de recursos humanos quizá deba dedicar semanas o hasta meses en el proceso de contratación que se lleva a cabo a través de varias etapas:

1era Etapa: Se selecciona a un pequeño número de candidatos calificados entre el número total de solicitudes recibidas. Una persona puede ser elegida con base en una solicitud estándar llenada por todos los candidatos o mediante la presentación de un currículum vitae, un resumen con información del nivel de escolaridad, experiencia y datos personales, recopilada por el propio solicitante.

“Los candidatos que llegan a esta etapa no siempre están en busca de trabajo, existen también los cazadores de cerebros en el origen, quienes rastrean pistas en universidades, llegando a identificarlos en concursos o foros, de esta forma captan a los recursos humanos valiosos antes de llegar al mercado”

2da Etapa: Se entrevista a cada candidato para precisar sus cualidades y completar la información faltante. Otra razón de la entrevista es obtener una idea de la personalidad y capacidad de trabajo en equipo del solicitante. Depende del tipo de puesto de que se trate, pero quizá deba pedírseles a los candidatos pasar a una tercera etapa, la realización de una prueba o serie de pruebas.

3era Etapa: Se hace una entrevista más detallada a los mejores candidatos.

“El arte de hacer razonar y ver lo que hay dentro; es hacer preguntas que rompen con el esquema, como ¿Cuántas pelotas de golf caben en un autobús? O ¿Cuántas veces se cruzan las manecillas del reloj a lo largo de 24 horas? Así tendrás otra visión de a quien estas por contratar”

4ta Etapa: evaluación de candidatos.

5ta Etapa: comprobación de referencias de los pocos candidatos elegidos.

6ta Etapa: se selecciona al candidato más indicado para el puesto. Aquí finaliza la búsqueda, siempre y cuando el aspirante acepte.

Para finalizar se formaliza con apego a la ley la futura relación de trabajo mediante un contrato (documento por escrito) para garantizar los intereses y derechos, tanto del trabajador como la empresa.



Cuando ya se aceptaron las partes es necesario integrar su expediente de trabajo. La contratación se llevará a cabo entre la organización y el trabajador. La duración del contrato será por tiempo indeterminado o determinado.

El contrato deberá ser firmado por el director general, el responsable directo y el trabajador. Y dependiendo las prestaciones ofrecidas es si se generará afiliación al IMSS.

3.3.7 INTRODUCCIÓN

Es informar a los nuevos elementos, estableciendo planes y programas, con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y a la organización. En el cual el nuevo trabajador debe conocer todo de la empresa a través de:

Inducción en el Departamento de Personal

- Dar la bienvenida
- Explicar sobre la perspectiva de la organización
- Entregar manual de inducción
- Explicar las políticas y procedimientos
- Señalar aspectos como compensación, prestaciones e información general de seguridad
- Conducir al nuevo colaborador por las instalaciones físicas de la empresa

Inducción en el puesto (Jefe inmediato)

- Explicar las funciones del departamento
- Explicar las responsabilidades del puesto
- Dar un recorrido por el departamento
- Ayudas Técnicas

3.4 CAPACITACIÓN

Capacitación es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.

En uno u otro grado, todo nuevo empleado necesita capacitación. Para garantizar que todos los nuevos empleados conozcan las metas, políticas y procedimientos de la compañía, la mayoría de las empresas cuentan con programas de inducción que es un proceso de aclimatación de un nuevo empleado a la organización que muestra los antecedentes y estructura de la compañía, políticas, deberes y responsabilidades laborales, entre otros.



Por otro lado, otros programas de capacitación enseñan las habilidades específicas de un puesto en particular y algunos llegan más lejos para contribuir a que los empleados adquieran pericia, seguridad y habilidades relacionadas con sus labores, como puede ser hablar en público.

No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación y productividad.

OBJETIVOS

Los esfuerzos de capacitación deben dirigirse a disminuir hasta eliminar, los problemas de falta de conocimientos, habilidades o actitudes del personal, que interfieren en el logro de la máxima eficiencia. De éste modo se podrán disminuir las inasistencias y los retardos, los errores, la cantidad y costo de desperdicios, los accidentes y las enfermedades profesionales así como los conflictos interpersonales.

A continuación se enlistan algunos objetivos específicos:

- Adaptación de la persona en el puesto
- Eficientar y mejorar las labores
- Incrementar la productividad
- Prepararlo para otros niveles
- Promover seguridad en el empleo
- Mejorar condiciones de seguridad en el trabajo
- Promover el mejoramiento de sistemas
- Reducir quejas y promover la alta moral
- Facilitar supervisión del personal
- Promover ascensos por merito
- Reducción de rotación, accidente y costos de operación

IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN

- Evitar altos costos por reproceso, problemas de servicio y calidad
- Aumento de eficiencia y eficacia en el rendimiento del trabajo.
- Aumento de utilidades
- Trabajadores motivados y seguros

Una empresa debe satisfacer necesidades presentes, prever y adelantarse a necesidades futuras, estas se pueden detectar mediante:

- Observación
- Solicitud de gerencia



- Entrevistas
- Análisis de cargos o actividades
- Cuestionarios
- Evaluaciones de desempeño
- Pruebas o exámenes
- Informes de la empresa o producción
- Planeación organizacional a largo plazo

La capacitación puede ser impartida por personal interno y/o externo, para evaluarla se pueden utilizar los cuatro niveles de Kirkpatrick:

- Reacción: Satisfacción del participante
- Aprendizaje: Adquisición de nuevos conocimientos
- Comportamiento: Desempeño
- Resultado: El impacto en la empresa

CÓMO DESARROLLAR LAS HABILIDADES DEL PERSONAL

- Incrementar la participación de los empleados en la toma de decisiones en áreas que afecten su trabajo y dar el reconocimiento apropiado a su contribución.
- Alentar las iniciativas y sugerencias individuales para mejorar el desempeño del programa.
- Proporcionar retroalimentación frecuente y positiva para desempeñar nuevas responsabilidades.
- Establecer un programa para la promoción de los empleados como parte del paquete de beneficios de la organización. (Esto ayuda a retener a personal valioso que de otra manera se cambiaría a otra organización.)
- Utilizar la interacción diaria con el personal y reuniones para impartir y compartir nuevos conocimientos y experiencias. Permitir a los empleados asistir a cursos, seminarios, congresos y conferencias.
- Dar oportunidad para asistir a cursos o becas de estudio en otros programas de planificación familiar dentro y fuera del país (esto puede requerir una propuesta para obtener financiamiento).
- Organizar intercambios internos o con una agencia colaboradora (gubernamental o no gubernamental), lo cual también ayuda a promover la coordinación.
- Proporcionar materiales de lectura para estudio.
- Dar capacitación básica y de apoyo regularmente, así como capacitación especializada en respuesta a las necesidades comunicadas por el personal.
- Apoyar las visitas de intercambio entre diferentes áreas funcionales dentro de la organización, tales como: poner a trabajar juntos a un asistente de programa y un asistente financiero para que el primero aprenda más sobre las funciones del departamento de finanzas.



- Desarrollar un programa de rotación de trabajo que permita que unos aprendan de otros dentro de la organización.

3.5 SEGURIDAD E HIGIENE

HIGIENE DEL TRABAJO

Se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan.

Está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo, es decir que posee un carácter eminentemente preventivo, ya que se dirige a la salud y a la comodidad del empleado, evitando que éste enferme o se ausente de manera provisional o definitiva del trabajo.

Un plan de higiene del trabajo por lo general cubre el siguiente contenido:

- 1) Un plan organizado: involucra la presentación no sólo de servicios médicos, sino también de enfermería y de primeros auxilios, en tiempo total o parcial, según el tamaño de la empresa.
- 2) Servicios médicos adecuados: abarcan dispensarios de emergencia y primeros auxilios, si es necesario. Estas facilidades deben incluir:
 - Exámenes médicos de admisión
 - Cuidados relativos a lesiones personales, provocadas por incomodidades profesionales
 - Primeros auxilios
 - Eliminación y control de áreas insalubres.
 - Registros médicos adecuados.
 - Supervisión en cuanto a higiene y salud
 - Relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo.
 - Utilización de hospitales de buena categoría.
 - Exámenes médicos periódicos de revisión y chequeo.
- 3) Dependiendo del giro en ocasiones encontramos instalaciones especializadas por:
 - Riesgos químicos (intoxicaciones, dermatosis industriales)
 - Riesgos físicos (ruidos, temperaturas extremas, radiaciones etc.)
 - Riesgos biológicos (microorganismos patógenos, agentes biológicos, etc.)



4) Servicios adicionales: como parte de la inversión empresarial sobre la salud del empleado y de la comunidad, incluyen:

- Programa informativo destinado a mejorar los hábitos de vida y explicar asuntos de higiene y de salud.
- Supervisores, médicos de empresas.
- Enfermeros y demás especialistas, podrán dar informaciones en el curso de su trabajo regular.
- Programa regular de convenios o colaboración con entidades locales, para la prestación de servicios de radiografías, recreativos, conferencias, películas, etc.

OBJETIVOS

- Eliminar las causas de las enfermedades profesionales
- Reducir los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o portadoras de defectos físicos
- Prevenir el empeoramiento de enfermedades y lesiones
- Aumentar la productividad por medio del control del ambiente de trabajo

Estos objetivos los podemos lograr: educando a los miembros de la empresa, indicando los peligros existentes y enseñando cómo evitarlos, así como manteniendo constante estado de alerta ante los riesgos existentes en la fábrica.

SEGURIDAD DEL TRABAJO

La seguridad del trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, medicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes, tendientes a eliminar las condiciones inseguras del ambiente y a instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de la implantación de prácticas preventivas.

Un plan de seguridad implica necesariamente, los siguientes requisitos:

- La seguridad en sí, es una responsabilidad de línea y una función de staff frente su especialización.
- Las condiciones de trabajo, ramo de actividad, tamaño entre otros, determinan los medios materiales preventivos.
- La seguridad no debe limitarse solo al área de producción. Las oficinas y depósitos entre otros también ofrecen riesgos, cuyas implicaciones atentan a toda la empresa.
- El problema de la seguridad implica la adaptación del hombre al trabajo, por ello es necesario el entrenamiento y preparación de técnicos para el control de cumplimiento de normas de seguridad, así como simulacros de accidentes, inspecciones periódicas.



- Es importante el apoyo activo de la administración, mantenimiento al personal de seguridad e instrucción a los empleados nuevos.
- La seguridad complementa las actividades de prevención de accidentes, robos e incendios.

PREVENCIÓN DE ACCIDENTES

Un accidente de trabajo es toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior, incluso la muerte producida repentinamente en el ejercicio o con motivo del trabajo, cualquiera que sea el lugar y el momento en que se presente, por ello la seguridad busca minimizar dichos accidentes, mismos que se clasifican en:

- **Accidentes sin ausencia:** después del accidente el empleado continua trabajando
- **Accidentes con ausencia:**
 - Incapacidad temporal.-** Pérdida total de la capacidad de trabajo que se prolongue no más de un año, al regreso el empleado asume su función sin reducir su capacidad.
 - Incapacidad permanente parcial.-** Reducción permanente parcial de capacidad de trabajo, derivada de la pérdida de un miembro o parte del mismo, reducción de la funcionalidad de miembros.
 - Incapacidad permanente total.-** Perdida de la capacidad de trabajo
 - Muerte**

ADMINISTRACION DE RIESGOS

Esta abarca la identificación, análisis y administración de las condiciones potenciales de desastre. El riesgo es imprevisible, pero probable.

Respecto a la seguridad en el ámbito laboral, el protagonista es el personal, por ello en toda empresa es necesaria una **cultura de seguridad y prevención de riesgos**, que conduzca a alcanzar altos niveles de productividad y una consecuente eficiencia en su gestión total.

Los costos relacionados con permisos por enfermedad, retiros por incapacidad, sustitución de empleados lesionados o muertos, son mucho mayores que los que se destinan a mantener un adecuado programa de seguridad e higiene.

Como marco legal tenemos:

- LFT en sus art.512-F, 527-A y 529
- Ley general de Equilibrio Ecológico y Protección al ambiente art. 147
- Ley Reglamentaria del art. 27 Constitucional en Materia Nuclear
- Ley del Seguro Social
- Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente del Trabajo DOF 21-01-1997



Título I Disposiciones Generales y Obligaciones de los patrones y trabajadores

- Capítulo I Disposiciones generales
- Capítulo II Obligaciones de los patrones
- Capítulo III Obligaciones de los trabajadores

Título II Condiciones de seguridad

- Capítulo I Edificios y locales
- Capítulo II Prevención, Protección y Combate de Incendios
- Capítulo III Del equipo, maquinaria, recipientes sujetos a presión y generadores de vapor calderas.
- Capítulo IV De las instalaciones eléctricas
- Capítulo V De las herramientas
- Capítulo VI Manejo, transporte y almacenamiento de materias en general, materiales y sustancias químicas peligrosas

Título III Condiciones de Higiene

- Capítulo I Ruidos y Vibraciones.
- Capítulo II Radiaciones ionizantes y electromagnéticas no ionizantes
- Capítulo III Sustancias químicas contaminantes solidas, liquidas o gaseosas
- Capítulo IV Agentes contaminantes biológicos
- Capítulo V Presiones ambientales anormales
- Capítulo VI Condiciones térmicas del medio ambiente de trabajo
- Capítulo VII Iluminación
- Capítulo VIII Ventilación
- Capítulo IX Equipo de protección personal
- Capítulo X Ergonomía
- Capítulo XI De los servicios para el personal
- Capítulo XII Del orden y la limpieza

Título IV Organización de la seguridad e higiene en el trabajo

- Capítulo I Disposiciones generales
- Capítulo II De las comisiones de Seguridad e Higiene en el trabajo
- Capítulo III Avisos y estadísticas de accidentes y enfermedades de trabajo
- Capítulo IV Programas de seguridad e Higiene en el trabajo
- Capítulo V Capacitación
- Capítulo VI Servicios preventivos de medicina del trabajo
- Capítulo VII Servicios preventivos de Seguridad e Higiene en el trabajo



Título V De la protección del trabajo de menores y de las mujeres en periodo de gestación y de la lactancia

- Capítulo I Del trabajo de las mujeres gestantes y en periodo de lactancia
- Capítulo II Del trabajo de menores

Título VI De la vigilancia, inspección y sanciones administrativas



CONCLUSIONES DE LA UNIDAD

Como ya hemos comentado en otras unidades el recurso humano es piedra angular de las organizaciones, para que se encuentre en óptimas condiciones es indispensable poner especial atención a las necesidades de capacitación, para ello existen herramientas de diagnóstico, no solo debemos de considerar los aspectos técnicos de la función a desempeñar, también es fundamental la visión y capacidad de respuesta ante diferentes escenarios por parte del individuo.

Anticipándonos a lo anterior es necesario establecer perfectamente el análisis y descripción de puestos, colocando así a la persona correcta en el puesto correcto, dando espacio al desarrollo de habilidades, efectuando evaluaciones periódicas para detectar los puntos fuertes y de oportunidad de cada elemento, debiendo existir responsabilidad de todos y cada uno de los involucrados para así poder obtener datos útiles.

Al igual no debemos de dejar de lado el ambiente de trabajo, siendo responsabilidad del empleador proporcionar un ambiente adecuado para el desempeño de las actividades de todos los elementos que laboren en la organización, debiendo tener especial cuidado en los requerimientos que la ley marca para tal efecto.

BIBLIOGRAFÍA

<http://www.rrhh-web.com/artnuevotendeciareclutamiento.html>

<http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2009/09/RESUMEN-UNIDAD-5-CHIAVENATO.pdf>

L Doran, Simón; Valle Cabrera, Ramón; E Jackson, Susan; S Schuler, Randall, La gestión de los recursos humanos, Mc Graw Hill 2007

Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos, Mc Graw Hill

Arias Galicia, L Fernando; Heredia Espinosa, Víctor, Administración de recursos humanos, Trillas Revista IIPSI, Facultad de psicología UNMSM



UNIDAD IV. COMPRAS Y/O ADQUISICIONES

4.1 GENERALIDADES SOBRE LAS EMPRESAS O ENTIDADES PÚBLICAS

GENERALIDADES

Se sabe bien que el Estado moderno, que paso de custodio de la seguridad en un modelo de igualdad formal de derechos, a Estado de iniciativa, de servicio y de cultura, por tanto agente de la justicia y de la moral, atento a las transformaciones sociales y promotor de ellas, ha debido ensanchar el campo de regulación y de gestión que fue característico del modelo liberal.

Para ello procedió, dicho sea en términos generales, por una doble vía: la recepción de crecientes atribuciones normativas y rectoras en el marco de administración central, bajo un nuevo papel de gobierno, que de este modo amplió y enriqueció su horizonte, y la creación de un vasto universo paraestatal - esto es, paralelo al Estado mismo, en su carácter más crítico y coadyuvante o auxiliar de las tareas públicas - por conducto de numerosas entidades, cuya variedad aumenta, a las que se encomienda la prestación de servicios y la producción de bienes, ya sea en forma exclusiva o dentro de un esquema mixto que admite la concurrencia entre los sectores llamados públicos y social.

Son pocos los que cuestionan hoy día, en términos absolutos, la participación de Estado en la vida económica, donde ha tenido una de sus expresiones más voluminosas la organización paraestatal, tras la toma de conciencia y de presencia sobre el conflicto y la necesidad de orientarlo y reducirlo. En esta área de la vida social, el trabajo del estado se dirige sobre todo, por lo que toca a los países desarrollados de corte capitalista, a atenuar los efectos negativos del ciclo económico y por lo que atañe a los subdesarrollados, a acelerar el proceso de desenvolvimiento, aumentando la capacidad productiva y mejorando la distribución del producto.

ANTECEDENTES

México, por supuesto, no es ajeno a estos procesos, que inclusive caracterizan hoy su régimen de economía mixta. Entre nosotros, la gestión económica del Estado posee raíces históricas remotas. Bajo diversas condiciones y contingencias, ha asumido distinta naturaleza, que conceptualmente arranca, tal vez, de la antigua asignación a la corona, durante la etapa colonial, de un dominio eminente sobre el territorio, con todas las potestades que este hecho - una efectiva propiedad en latencia - aparejaba. La República asumió esta atribución, que lo es a un tiempo de responsabilidad y de poder.

En rigor, y puestos de lado antecedentes de alguna importancia, la nueva función servicial del Estado Mexicano se planteó y consolidó en la constitución vigente de 1917, considerada como la



primera carta social fundamental del mundo, y contemporánea, no algún tiempo de ventaja, de la constitución alemana de Weimar y de la Declaración soviética de los derechos del pueblo.

Los art. 3, 27, 28 y 123 de esta constitución, reformados al paso de nuevas circunstancias y necesidades, componen la base social de la Constitución Política, que por este conducto resulta ser, en alguna medida, también una Constitución económica y social, y por ello el germen de estructura que inciden sobre aquel triple ámbito de la vida de la nación. De estos textos resultan, además de la facultad estatal para imponer modalidades a la propiedad privada, derechos y obligaciones específicos, e inclusive monopolísticos, en zonas consideradas de importancia estratégica.

UNIVERSO

Para efectos de exposición, aquí nos referimos, bajo el rubro de administración paraestatal, al conjunto de las empresas públicas, sin por ello ignorar las diferencias de naturaleza y estructura que entre éstas median y que permitirían, y exigirán inclusive, un esfuerzo de sistematización y deslinde más profundos, propio de una presentación distinta. Incorporamos, pues, bajo el título general de “empresas de Estado”, lo mismo a los organismo descentralizados que a las sociedades de participación estatal, compuestas al amparo de la legislación mercantil general y de normas específicas que a los fideicomisos, muy frecuentemente utilizados, respecto a los cuales, ha creado el Derecho nacional un concepto sui generis, en tránsito desde la noción original de contrato comercial hacia la aceptación de unidad económica y de servicio, con patrimonio autónomo, órganos de gestión y una nascente personalidad. En todo caso, a través de unos y otros se trata de construir, o de recoger, un centro de imputación jurídica y económica, vinculado con el resto de la acción política, que actúa con cierta independencia y con eficiencia, merced a la posesión de personalidad y de patrimonio propios, fuera del ámbito de la administración central.

PROCESO DE FORMACION DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS

Recientemente advirtió el Presidente de la República que las empresas del Estado, sujetas a continuo examen por parte de la opinión pública, no constituyen en México un monopolio. Se refiere esta expresión al origen, al objeto y a la operación, tan variados, de dichas entidades. Si acaso hubiese resultado deseable arrancar de ahí a conclusiones que permitieran integrar un modelo para la administración paraestatal, las circunstancias llevaron las cosas por un rumbo diferente. Algunas empresas públicas nacieron de la previa deliberación del Estado sobre su papel en la vida económica y social; otras, también numerosas, de apremios circunstanciales, sobre todo de la necesidad de resolver, atrayendo así la acción política problemas inmediatos de producción y distribución, financieros y laborales. Del proceso de conversión de privadas a públicas experimentado por buen número de entidades, ha estado por lo general ausente el acto expropiatorio, con la notable excepción de Petróleos Mexicanos. De este modo, resulta en



extremo difícil un enjuiciamiento global de las empresas públicas y sus resultados. Habrá que atender, para la formación y emisión de juicios específicos, a las fuentes, características, propósitos y gestión actual de aquéllas.

La inversión gradual del Estado en diversas actividades económicas y sociales, por medio de empresas públicas, favoreció la reconstrucción del país entre 1920 y 1930, al concluir la lucha armada, en esta década se crearon entidades subsistentes o ya recompuestas en otras de más recientes constitución, como el Banco de México, S.A., la Comisión Nacional de Caminos, la Comisión Nacional de Irrigación y el Banco Nacional de Crédito Agrícola, S.A. de aquí surgirán dependencias de la administración central y nuevas paraestatales.

Bajo la precaución de fomentar actividades, en la década de los treinta se formaron la Nacional Financiera S.A., y el Banco Hipotecario Urbano y Obras Públicas, S.A., aquella para apoyar, mediante financiamiento, el desarrollo de la industria nacional, y éste para hacer lo propio en el caso de obras de infraestructura y de servicios públicos. El patrón que constituyó Nacional Financiera como institución de fomento, y además tenedora de acciones de numerosas empresas, ha sido luego de reiterado, con variantes, por la sociedad mexicana de Crédito Industrial, convertida hoy en banca SOMEX.

En esa misma etapa fueron creados simultáneamente petróleos Mexicanos a raíz de un conflicto laboral donde se puso en entredicho la autoridad del Estado, la Comisión Federal de Electricidad y Ferrocarriles Nacionales de México, que han poseído una importancia descollante como instrumento para garantizar en los dos primeros casos, la soberanía sobre recursos energéticos, más tarde ampliados e integrados, también por el mecanismo paraestatal en el campo de la energía nuclear; y para asegurar, en el último, el enlace entre las regiones del país. Como organismo de apoyo técnico y económico a los pequeños y medianos mineros, otro sector tradicional y sustancial de la economía mexicana, en 1939 inició sus operaciones la Comisión de Fomento Minero, por obra de la ley minera de entonces. En esta red inicial y ya fundamental de entidades paraestatales, el Estado trasladaba al área económica su fundación de soberanía, y perseguía asegurar, actuando sobre materias básicas, la independencia y el desarrollo del país.

En los años siguientes, el establecimiento de empresas públicas siguió teniendo como principales razones además de las derivadas de circunstancia o coyuntura, corregir desajustes del sistema económico, prevenir desviaciones en algunos sectores, contribuir a una distribución más equitativa del ingreso, asegurar la oferta de insumos básicos para la producción, favorecer la presencia pública en campos estratégicos para el desarrollo independiente e integrar inversiones que, por su cuantía y en vista de la lenta maduración de los proyectos correspondientes, resultaban poco atractivas para los particulares.

Entre las principales entidades constituidas a partir de 1940, destaca Altos Hornos de México, S.A., entonces y ahora una empresa mixta, que actualmente compone, con siderúrgica Lázaro



Cárdenas Las Truchas S.A., y Fundidora de Monterrey S.A., el conjunto paraestatal de industria siderúrgica, donde la participación del sector público es mayorista y determinante, formada al parejo de la paulatina reducción del interés privado, merced a problemas financieros. Este conjunto se ha consolidado para fines de planeación, especialmente en la entidad denominada SIDERMEX.

En 1943 fue creado Guanos y fertilizantes de México, que devino recientemente en Fertilizantes Mexicanos, S.A., empresa básica para el desarrollo agrícola del país. En un campo coincidente, donde también se produjo la gradual erosión de la participación privada, apareció hasta adquirir su gran magnitud actual la industria azucarera del Estado.

La regulación de los precios de algunos artículos del campo, para seguridad de los productores y racionalidad en la adquisición por los consumidores, determinó el establecimiento en 1938, de la compañía Exportadora e importadora Mexicana, S.A. de C.V., en 1941 de la Nacional Distribuidora y Reguladora; y en 1965 de la Compañía Nacional de Subsistencias populares, que sin sustituir ni excluir al comercio privado, actúa como mecanismo social de regulación. Parejas a esta acción, cuyos intereses de origen generaron la Ley Federal de Proyección al consumidor y el Instituto de Protección al Consumidor.

En el ámbito educativo y cultural, merecen expresa referencia el Comité Administrador del Programa Federal de Construcción de Escuelas, el Instituto Nacional de Bellas Artes, el Instituto Nacional de la Juventud Mexicana, que dio paso al Consejo Nacional de Recursos para la Atención de la Juventud, el Consejo Nacional de Cultura y Recreación para los Trabajadores y el Fondo Nacional para Actividades Sociales. Numerosas universidades encontraron en el esquema de descentralización el doble y conveniente resultado del apoyo económico y de la autonomía para el manejo de la cátedra y de la investigación.

A fin de organizar y mejorar actividades de seguridad, salud y asistencia social, se constituyeron el Instituto Mexicano del Seguro Social que toma su base en la Constitución de la República, El Hospital Infantil de México y el Instituto Nacional de Cardiología. La dirección de Pensiones Civiles evoluciono en 1959, a Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de Trabajadores del Estado. A su turno, el impulso proporcionado a los comités voluntarios de asistencia infantil y el establecimiento de guarderías, auspiciaron la creación del Instituto Nacional de Protección a la Infancia y del Instituto Mexicano de Asistencia a la Niñez, consolidados hoy en el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia. Finalmente, dentro de este grupo de atenciones, donde cuenta el antiguo Instituto Nacional de la Vivienda, ahora Instituto para el Desarrollo de la Comunidad Rural y Vivienda Popular, figura el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores que busca resolver parte del problema de financiamiento de la habitación obrera. Por lo que toca a las comunicaciones y además del caso ya citado de Ferrocarriles Nacionales de México, hay que consignar el de la empresa mixta Teléfonos de México, que provee el servicio telefónico en toda la república y cuyo accionista mayoritario es el Estado.



En síntesis las entidades del sector paraestatal están presentes, con distinto peso, en casi todas las actividades de la economía y de la asistencia. Las hay en los sectores industrial, agropecuario, pesquero, forestal, minero y de servicios, en comunicaciones y transportes, comercio, turismo, finanzas, educación, ciencia y tecnología, así como asistencia y seguridad sociales. El universo permanente en su base en cuanto a las mencionadas áreas estratégicas, donde la actividad económica entronca con la decisión política y excepcionalmente dinámico en su desarrollo, sujeto a revisión y a reestructuración permanentes. Exigen un trabajo normativo, administrativo, específico y complejo.

PARTICIPACIÓN EN LA ECONOMÍA

Para ilustrar sobre la magnitud del sector paraestatal en México, es útil brindar un panorama de la importancia de las entidades públicas con respecto al PIB, a la formación de capital, a la contribución al erario, a la participación en exportaciones y a la generación de empleo.

La aportación del conjunto paraestatal al PIB creación notablemente entre 1970 y 1978: del 12.8% en el primer año, al 17.8% en el segundo. En este periodo la tasa de crecimiento anual del sector fue del 10%, que si se compara con el 5% correspondiente a la economía nacional, expresa el dinamismo de la producción de bienes o servicios por parte de las empresas públicas.

Entre las aportaciones no cuantificables, o difícilmente ponderable, del área paraestatal a la economía del país, es importante el impulso prestado a múltiples actividades a través de un sistema de precios más bajos que los imperantes en el mercado interno y desde luego, en el extranjero. De ellos son ejemplos destacados los casos de azúcar, cereales, fertilizantes, productos siderúrgicos, hidrocarburos, energía eléctrica y transporte ferroviario. De hecho, el aliento a la inversión por el mecanismo de los precios bajos - ahora, bajo el plan nacional de desarrollo industrial de los precios diferenciales de energéticos y productos petroquímicos básicos- ha sido determinante para la expansión del aparato industrial.

El rápido crecimiento del producto paraestatal fue posible gracias al considerable esfuerzo de inversiones realizado por las entidades públicas. De éstas, las sujetas a control presupuestal, sistema de nuestro derecho administrativo que permite al Poder legislativo vigilar estrechamente la gestión de las paraestatales, que haya otro traslado constitucional en un sistema de convocatoria e interpelación a Directores de las entidades, semejantes al régimen parlamentario de interpelación ministerial hicieron en 1970 el 14.2% de la inversión nacional del año. En 1978, esta proporción ascendió al 29.8%. Si en el lapso examinado de la tasa anual de crecimiento de la inversión generalmente fue de 5.7% la de la paraestatal fue de 17%.

La contribución de las empresas públicas a los ingresos tributarios federales, de 7.8% en 1970, y de 14.8% en 1980. En este periodo, el total de ingresos tributarios de la Federación se



incrementó, en promedio anual, en 10.7% mientras que los impuestos pagados por el sector paraestatal lo hicieron al doble, es decir, al 21.9%.

Otro indicador importante para observar el impacto cuantitativo del sector paraestatal mexicano en la actividad económica es la participación de las empresas públicas en las exportaciones. El valor de las realizadas por aquellas, representó en 1970 el 13% del total nacional, y ascendió al 46.1% en 1978. Las ventas en el exterior por la empresas públicas tuvieron un crecimiento real, al año de 35.2% cifra superior a la del 12.1% que corresponde al incremento del conjunto de las exportaciones nacionales. Este fenómeno se explica, principalmente, por la venta externa de hidrocarburos.

Respecto a la generación de empleos productivos, uno de los requerimientos más urgentes en la hora actual que constituye el gran tema a resolver dentro del Plan Nacional de Desarrollo industrial, el sector paraestatal ha incrementado su acción a una tasa media anual 10.1% considerablemente mayor a la del 4.1% correspondiente al conjunto de la economía.

La influencia de la administración pública paraestatal sobre la economía nacional se observa, nuevamente, al examinar el presupuesto de egresos de la Federación para el ejercicio de 1979.

Este ascendió a 722,000 millones de pesos, sin considerar los ramos de inversiones con subsidio, erogaciones adicionales y deuda pública, De este total el 66.4% correspondió a la administración pública paraestatal.

Examinado de cerca esta participación, a la luz del agrupamiento que por sectores de actividad se deduce de la ley orgánica de la administración Pública, resulta que a las entidades industriales el mayor conjunto de la administración paraestatal corresponde el 61.5% del total del presupuesto en este sector. Sigue en magnitud, de lejos, el monto destinado a entidades de salud y seguridad social con el 17.5%.

En cuanto a la formación de capital, el mismo presupuesto de 1979 asignó a la administración pública paraestatal 155,000 millones de pesos de los que 86.3% se atribuyó al sector industrial, que destina los mayores recursos para el aumento de la capacidad productiva.

REGULACIÓN Y CONTROL

Debido a la importancia del sector industrial paraestatal, su expansión no podría liberarse a las circunstancias económicas que lo rodean. Es por ello que el crecimiento en este ámbito, así como sus propósitos y su contribución al desarrollo industrial, primero de su género en el país, relacionado estrechamente con otros planes nacionales, en especial el Desarrollo Urbano, que el Gobierno Federal puso en vigor en 1979. Abriga aquel Plan, como dijimos, el propósito de resolver el desempleo mediante metas ambiciosas de crecimiento económico. En él se han fijado



objetivos para las diversas ramas industriales, que igualmente tienen que ver con la desconcentración territorial, vinculantes para las empresas públicas y de adopción concertada por parte de las privadas. En él, así mismo, se sostiene la posibilidad de financiar el desarrollo, en gran parte, por medio de los rendimientos de la exportación de hidrocarburos. El Plan igualmente, sostiene la función de las mayores empresas públicas, como determinantes por sus programas de inversiones y adquisiciones de la orientación y la expansión de la industria en general.

Es evidente que tan amplia y diversa administración paraestatal, con semejante variedad de orígenes, volúmenes y estructuras, exige instrumentos jurídicos y administrativos que organicen, orienten y controlen el conjunto. Los hábitos son frecuentemente modificados ante nuevas necesidades y conveniencias. El primer recurso jurídico de control, en este ámbito, fue la ley para el **control de los organismos descentralizados y empresas de participación Estatal** de 1947, que definió al organismo descentralizado y a la empresa de participación estatal marco del derecho administrativo mexicano. Este ordenamiento puso bajo la Secretaria de Hacienda y Crédito Pública el control administrativo y financiero de las entidades y encomendó a la entonces recientemente creada Secretaria de bienes nacionales e inspecciones de las que realizaran las dependencias y organismos públicos.

En 1965 se explicó una nueva ley de la materia, que confió al Poder Ejecutivo funciones de coordinación y control por medio de las Secretaria de Hacienda y Crédito Público, Presidencia y Patrimonio Nacional, asentadas en la ley de Secretarías y Departamentos de Estado, de 1958. En aquel ordenamiento se precisó que la Secretaria del Patrimonio Nacional sería el órgano de control y vigilancia de las operaciones de las entidades paraestatales - concepto que engloba a organismos descentralizados y a sociedades de participación estatal -, y vigilaría el cumplimiento de las disposiciones dictadas por la Secretaria de la Presidencia en materia de inversiones y el de las normas que para el ejercicio presupuestal señalara la de SHCP. Además, se facultó a la dependencia primeramente citada para designar y remover libremente al personal técnico y al auditor externo de las entidades, y para proponer la modificación, la liquidación y disolución de éstas. La misma ley señaló que las entidades incluidas en el presupuesto de egresos de la Federación, debían concentrar sus ingresos en la Tesorería Federal, conforme a las disposiciones de la Secretaria de Hacienda y Crédito Público.

En 1970 fue promulgada otra ley para el control de organismos y empresas, que incluyó en el régimen de vigilancia a las sociedades de participación estatal minoritaria y a los fideicomisos, cuya suma daba un número de 423 unidades para 1974.

El horizonte normativo del control se integra, además, con leyes sobre inspección de adquisiciones y acerca de contratos y obras, ahora, en proceso de sustitución, conforme a la Reforma Administrativa en curso.



La presente administración ha insistido en la tarea de congregar, del mejor modo posible, y vigilar adecuadamente, los trabajos del sector paraestatal. Este requerimiento se sitúa en la base de la reforma administrativa, que ha escalado ordenamientos dominados por la idea de planear, programar, coordina y evaluar. Tal necesidad, unida a otras coincidentes que urgen a un país creciente y en acelerada transformación, a contar con una administración pública capas y eficiente, determino la expedición de la Ley orgánica de la Admiración Pública Federal de 1977 así como sus normas reglamentarias y complementarias. De aquí partió la reestructuración en diversas Secretarías y la creación, con importancia destacada, de la Programación y Presupuesto. De aquí, también, el perfil prevaleciente de las administraciones central y descentralizada, y el régimen de coordinación a través de sectores de actividad, cuya responsabilidad global se confía aun Secretario de Estado, coordinador en el área respectiva. De esta suerte, y por acuerdo de enero de 1977 fueron constituidos doce sectores, integrados cada uno por entidades con funciones afines.

Nuevo paso en el sentido del agrupamiento y la coordinación específicos, comienza a ser el establecimiento de instrumentos intermedios subsectoriales, sea como comisiones intersecretariales, sea cómo sociedades tenedoras o administradoras de acciones de empresa públicas.

Otros ordenamientos derivados del programa de reforma administrativa son la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal y la Ley General de Deuda Pública. La primera aborda los capítulos de planeación, programación, presupuesto, contabilidad, información estadística y evaluación. La segunda, atiende a la necesidad de programar la deuda, contemplando la conveniencia, en cuanto a estructura y monto, del empleo racional de este instrumento, y su congruencia con las capacidades de pago del sector público y del país.

De la síntesis que llevamos expuesta se deducen el origen, el proceso y el control de las empresas públicas en México. Ciertamente, éstas se apoyan en un concepto que históricamente postula y desarrolla el Estado Mexicano, informado por razones políticas, económicas y sociales de carácter primordial. No se trata de un universo concluido, sino de un sector sujeto a nuevos progresos. En las últimas décadas, al acentuarse el carácter social del Estado Mexicano, la empresa pública ha ganado una presencia fundamental y ha producido con ello la aparición y el despliegue de una rama específica dentro del Derecho administrativo nacional.



4.2 ELEMENTOS ESENCIALES DE UNA COMPRA

PRECIO

Generalmente se denomina precio al pago o recompensa asignado a la obtención de un bien o servicio o, más en general, una mercancía cualquiera. A pesar que tal pago no necesariamente se efectúa en dinero los precios son generalmente referidos o medidos en unidades monetarias.

Desde un punto de vista general, y entendiendo el dinero como una mercadería, se puede considerar que bienes y servicios son obtenidos por el trueque que en economías modernas, generalmente consiste en intercambio por, o mediado a través del, dinero.

En el desarrollo de la economía ha habido debate prolongado acerca de la relación entre el precio y el valor. Originalmente, la escuela clásica consideraba que el precio dependía directamente del valor, entendido como la cantidad de trabajo encapsulada en la producción de una mercancía dada. Posteriormente, a partir del trabajo de los marginalistas, se llegó a concebir que el precio dependa de la utilidad que cada individuo asigna al bien o servicio en cuestión. Una opinión que está llegando a ser de creciente influencia, a partir del trabajo de Piero Sraffa, es que el precio se determina en relación a un paquete de productos o mercaderías básicas o que son fundamentales para la producción de los bienes de todo tipo.

Dado que la relación entre valor y precios constituyen la base de la ganancia, analizar la relación que se da entre el valor y el precio permite identificar la estrategia de precio que a largo plazo puede resultar exitosa para una compañía.

CALIDAD

La calidad es herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie. La palabra calidad tiene múltiples significados. De forma básica, se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. Por otro lado, la calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. Por tanto debe definirse en el contexto que se esté considerando como por ejemplo: la calidad del servicio postal, del servicio dental, del producto, de vida, etc.

La calidad también puede definirse como la conformidad relativa con las especificaciones, a lo que al grado en que un producto cumple las especificaciones del diseño, entre otras cosas, mayor su calidad o también como comúnmente es encontrar la satisfacción en un producto cumpliendo todas las expectativas que busca algún cliente, siendo así controlado por reglas las cuales deben salir al mercado para ser inspeccionado y tenga los requerimientos estipulados por las organizaciones que hacen certificar algún producto.



CANTIDAD

Es lo que resulta de una medición (de una magnitud) que se expresa con números acompañado por unidades, de la siguiente forma:

$$\text{Cantidad} = \text{Magnitud} \times \text{Unidades.}$$

Por ejemplo: 20 kg, 1 m, 60 s, son resultado de medir las magnitudes masa, longitud y tiempo

Tipos de cantidades

De acuerdo a su sustancia puede ser: heterogénea u homogénea. Y de acuerdo a su forma es: continua o discreta.

- **Cantidad homogénea:** es cuando posee objetos de una misma especie o está constituido por una sola sustancia. (Ejemplos: Un rebaño de ovejas. El agua contenida en un recipiente. Cantidad de pescados.)
- **Cantidad heterogénea:** es cuando posee objetos de diferentes especies o está constituida por varias sustancias. (Ejemplos: Una ensalada de frutas. Una limonada.)
- **Cantidad continúa:** es cuando sus partes no pueden ser separadas. (Ejemplo: El agua contenida en un recipiente.)
- **Cantidad discreta:** y es discreta cuando sus partes están separadas o dispersas. (Ejemplos: Un rebaño de ovejas. Una ensalada de frutas.)

CONDICIONES DE ENTREGA

Son las cláusulas de compra - venta establecida entre el importador y el exportador para regularizar el despacho, transporte y recepción de las mercancías, esto con el objeto de asignar responsabilidades de documentos, riesgos y costos.

CONDICIONES DE PAGO

Los proveedores de la empresa deben fijar las condiciones en que esperan que se les pague cuando otorgan un servicio o un producto. Las condiciones de pago clásicas pueden ser desde el pago inmediato, o sea al contado, hasta los plazos más liberales, dependiendo de cuál sea la costumbre de la empresa y de la opinión que el proveedor tenga de capacidad de pago de la empresa.

Puede ser manejado en efectivo, en cheque, por transferencia bancaria, y esta puede ocurrir ya sea de inmediato o hacer un arreglo a que se dé un anticipo y lo demás a contra entrega o dar crédito y pagar todo meses después.



GARANTIA

Una garantía es un negocio jurídico mediante el cual se pretende dotar de una mayor seguridad al cumplimiento de una obligación o pago de una deuda.

Las garantías son muy importantes para los consumidores. Permiten tener la certeza de que, en caso de vicios o defectos que afecten el correcto funcionamiento del producto, los responsables se harán cargo de su reparación para que el producto vuelva a reunir las condiciones óptimas de uso.

Son responsables del otorgamiento y cumplimiento de la garantía legal los productores, importadores, distribuidores y vendedores del producto. En caso de que el producto deba trasladarse a fábrica o taller para su reparación, los gastos de flete y seguro o cualquier otro que demande el transporte quedan a cargo del responsable de la garantía.

Salvo que esté expresamente previsto en la garantía, en caso de desperfecto no corresponde exigir el cambio del producto por uno nuevo; la obligación de proveedor es reparar la cosa y dejarla en perfecto estado de funcionamiento.

Existe también la garantía contractual, adicional a la anterior, que es la que voluntariamente ofrece el productor o vendedor, y que generalmente suele ser de seis meses, un año, o más. Es muy importante, al ser voluntaria, conocer sus condiciones, alcance y extensión. Esto surge de la propia oferta y del certificado de garantía que obligatoriamente se le debe suministrar al comprador.

Recuerde

- Es fundamental la entrega del certificado de garantía con la identificación del responsable; sus alcances, limitaciones y demás requisitos exigidos por la ley
- Los gastos de traslado a fábrica corren por cuenta del responsable de la garantía.
- Las garantías no cubren los defectos provocados por el mal uso del producto.



SERVICIOS DE POSVENTA

La palabra postventa se deriva del latín post que significa después, al unirse con la palabra venta se define como “después de la venta”. Sin embargo, este término tan utilizado en el ámbito empresarial no define por sí mismo todo el conjunto de actividades y operaciones que se realizan después de cualquiera transacción mercantil.

Por tanto, se puede decir que “la postventa prepara y hasta asegura ventas posteriores, además de consolidar las pasadas, y nadie duda de su integración en el conjunto del marketing de las empresas ni de que puede afectar indistintamente a actividades fabriles, comerciales, distribuidoras, etc.”

La postventa es una faceta comercial que, por derecho propio, debe figurar entre las demás técnicas comerciales. Un estudio de ella requiere una visión diferente de las ventas pero ambas se complementan aun siendo distintas.

Desde hace años el comercio, la industrial y los servicios, incluso entidades del sector primario, han comprendido que la atención al cliente, después de venderles algo o realizarles un servicio, no solo es aconsejable sino que se ha vuelto imprescindible.

El seguir atendiendo a un cliente, después de la venta, dándole facilidades y prestándole apoyo, es una forma de fortalecer su posición ante competidores y lograr no solo clientes satisfechos sino clientes leales a la empresa.

4.3 PROCEDIMIENTOS DE COMPRAS NACIONALES E INTERNACIONALES

El procedimiento de compras se compone de nueve etapas indispensables que se definirán a continuación, sin embargo pueden llegar a incrementarse de acuerdo a las necesidades de cada empresa.

1. Reconocimiento de una necesidad

Cualquier compra se origina en el reconocimiento de una necesidad, por lo que la persona responsable de alguna actividad debe conocer cuáles son los requerimientos individuales de la unidad (qué, cuánto y cuándo se necesitan). Inicialmente se genera una requisición de material al departamento de almacén y en ocasiones puede ser satisfecha de la existencia excedente de otro departamento pero posteriormente será necesaria la compra.

El departamento de compras debe anticiparse a las necesidades. El gerente de compras debe establecer que las requisiciones sean estándar y que sea mínimo el número de órdenes especiales. La asignación adelantada de órdenes puede ser importante para protegerse contra una posible escasez o contra precios incrementados.



Órdenes urgentes y precipitadas

No siempre se puede evitar que existan órdenes urgentes pero deben existir las emergencias que justifiquen su uso. Las requisiciones que surgen debido (a) a un control deficiente del inventario, (b) mala planeación o presupuestación de producción, (c) falta aparente de confianza del departamento de compras y (d) la costumbre de marcar como “urgentes”. No son justificables ya que esas órdenes son costosas.

La educación dentro del procedimiento adecuado de compras reducirá el exceso de órdenes urgentes cuando realmente no lo son. Debe ser explicado al gerente general la razón de la requisición de emergencia y obtener su aprobación y los costos extras son cargados al departamento que ordeno.

Órdenes pequeñas

Alrededor del 70% de las requisiciones, sólo alcanzan un 10% de la cantidad total de dinero.

Debido a que la falta de un artículo pequeño puede crear gran molestia, el primer objetivo es asegurar su abastecimiento.

Orden de compra con cheque en blanco

Es una forma especial en la cual al vendedor se le envía un cheque junto con la O.C. y cuando la mercancía es embarcada; el vendedor anota la cantidad que se le debe en el cheque y cobra éste. Como medida de seguridad el cheque sólo puede ser depositado, ser presentado (para depósito) en ventanilla dentro de un cierto número de días y tiene marcada con claridad la leyenda “no tiene valor para una cantidad superior a \$1,000.00”. Con estas restricciones el riesgo es pequeño, disminuye el papeleo, ahorra timbres postales, se puede negociar un mayor descuento por pago inmediato y ahorra tiempo (y personal) en las funciones de contabilización de pagos.





SuBanco CHEQUE No. DV896700 07

PÁGUESE A LA ORDEN DE _____

LA SUMA DE _____ \$ 896700

ENE 19 2005

_____ FIRMA

07 11 01234567890

BI BANCO INTERNACIONAL

C/ ARGÜESO, 24 - MADRID 28019

CÓDIGO CUENTA CLIENTE C.C.C.			
ENTIDAD	OFICINA	D.C.	N.º DE CUENTA

Pta _____

Páguese por este cheque a _____

Pesetas _____

_____ de _____ de 19 _____

La fecha debe consignarse en letra Firma

N.º _____

355896321^2056 1589^ 60000011225

2. Descripción exacta de la mercancía requerida

No se puede realizar una compra sin saber con exactitud qué es lo que desea el departamento usuario. Por lo que es indispensable tener una descripción precisa de la necesidad.

En caso necesario el encargado de compras pedirá una especificación, por ejemplo cuando en el mercado hay escasez y la única alternativa es proporcionar un sustituto. Una descripción inexacta puede traer como resultado una pérdida de tiempo, consecuencias financieras serias, la interrupción del abastecimiento y pérdida del vendedor respectivo y de la confianza.

La comprobación final no es posible si el personal de compras no está familiarizado con el producto o con el servicio requerido. Los términos utilizados en la descripción de los artículos que se requieren deben ser uniformes, para esto se debe mantener un expediente con la lista de los artículos comprados usualmente.

El tener catálogos planeados adecuadamente y conservarlos actualizados, tienden a facilitar la uniformidad en la descripción. Datos que deben incluir las requisiciones:

- a) Fecha
- b) Número (identificación)
- c) Departamento en el que se origina
- d) Cuenta a la que será cargada



- e) Descripción completa del material que se necesita, así como la cantidad
- f) Fecha en la que se necesita el material
- g) Cualesquiera instrucciones de embarque especial
- h) Firma de la persona autorizada para hacer la requisición

Flujo de las requisiciones de compra

Se deben hacer dos copias, el original que será entregado al departamento de compras y el duplicado será retenido por quien hace la requisición. En el caso de empresas que operan con el sistema de planeación de requerimientos de material (PRM), las requisiciones se generan automáticamente en la computadora.

Bajo ningún concepto el departamento de compras puede aceptar requisiciones de alguien que no esté autorizado específicamente. Cabe mencionar que una requisición no es una orden.

El comprador marcará todos los artículos contratados (“contrato”) con el nombre de la empresa, el precio, los términos, el punto de LAB, el valor total, y la fecha de pago (para información del contador). Una vez revisada cuidadosamente con la tarjeta de especificación finalmente es enviado por correo la orden al vendedor.

Cuando las cotizaciones sean requeridas, escribirá al reverso de la requisición una lista de los vendedores potenciales.

Uso de la requisición viajera

Es una forma en tarjeta de cartón, usada cuando un artículo debe comprarse frecuentemente para un departamento determinado; y contiene: una descripción completa, indica la cantidad y fecha en que se necesita. El encargado de compras hace la O.C. y la regresa a quien hizo la requisición, quien la guarda en su expediente hasta que se necesita de nuevo un reabastecimiento. Con una tarjeta se pueden hacer hasta 24 a 36 compras. Su uso ahorra el re copiado, sustituye de 24 a 36 requisiciones individuales (ahorrando papelería y tiempo) y proporciona un historial completo.

Cuando se van a ordenar partes o material el empleado de control de inventarios pone la fecha, la fecha solicitada, el nombre del departamento solicitante y después de seleccionar al vendedor, compras anota el número de código del vendedor, la cantidad, la fecha requerida, el precio unitario y su nombre; posterior a ello la tarjeta regresa al departamento usuario o al departamento de control de inventarios después de emitir la O.C.

Uso de la nota de requisición de materiales

Usada por las empresas que fabrican un artículo estándar durante un periodo relativamente prolongado de tiempo. Por ejemplo producción comunica a compras que ha programado 18000 unidades de un modelo para su producción del próximo mes. Compras calcula la N/M multiplicando por 18000 para determinar la cantidad *total* de material necesario para satisfacer el



programa de producción el próximo mes. Comparará cifras en inventarios para determinar que se necesita comprar. El sistema de N/M es una forma de simplificar el proceso de las requisiciones.

Compras sin almacenar o contratación de sistemas

Se caracteriza por muchos tipos de artículos, todos de valores diversos y que se necesitan de inmediato para lo que se formula un tipo de contrato en el cual se detallan las cantidades aproximadas que se considera se utilizarán en periodos específicos de tiempo.

El inventario de todos los artículos cubiertos por el contrato son almacenados por el proveedor; estas requisiciones van directamente al proveedor y no se procesan en el departamento de compras.

Algunas organizaciones usan un sistema especial telefónico en el cual el comprador inserta una carta pre perforada para cada artículo e indica la cantidad lo cual es transmitido electrónicamente al vendedor quien imprime la orden de compra al precio previamente acordado.

Los sistemas por contratación han dado como resultado una disminución de los inventarios y una mayor agilidad organizacional para adoptar este sistema de abastecimiento, generando que los riesgos del vendedor en la inversión en inventarios sean mínimos además de una relación más estrecha.



3. Selección de las posibles fuentes de aprovisionamiento

Incluye la localización de fuentes calificadas de abastecimiento y la evaluación de la probabilidad de que el tiempo en el envío sea satisfactorio. En los registros de compras deben existir:

- Los contratos importantes contra los cuales se asignan las órdenes a medida que se requiere
- Una calificación de productos y artículos comprados
- Un registro de los vendedores

Servicio de Impuestos Nacionales		SOLICITUD DE COTIZACION / PROPUESTA		19/01/2006 05:14:45 R_COM_COTIZAC_OFER Página 1 de 2							
Lugar :	LAP La Paz	Documento Nro. :		00000							
Fecha de Elaboración :	19-JAN-2006	Proceso de Compra Nro. :		CC 2006-00005							
Entidad :	290 Servicio de Impuestos Nacionales	Contratación Menor por Comparación de Precios									
Dirección Administrativa :	01 ADMINISTRACION CENTRAL										
Fecha de Recepción :	Dirección : BALLIVIAN 1333										
Fecha Límite de Recepción :	24-JAN-2006										
PROPONENTE / OFERENTE											
Nombre / Razón Social :											
Documento :	Tipo :	Nro. :									
Expedido en :											
Dirección :	Teléfono(s):		Ciudad :								
Condiciones :											
Moneda :			Financiamiento :								
Forma de Pago :	abono en cuenta		Interés :	% por :							
Validez de la Oferta :			Plazo :	a?os							
			Periodo De Gracia :	a?os							
Cotización / Oferta : Agradecemos a Usted (su empresa), se sirva cotizar los bienes o servicios que se detallan a continuación :											
Código	Descripción	Unidad de Medida	Cantidad		Importe		Requerimiento		Entrega		
			Solicitada	Ofertada	Unitario	Total	Fecha	Lugar	Fecha	Lugar	
018938 1	PRODUCTO DE ARTES GRAFICAS; TIPO DE PRODUCTO FORMULARIOS DE RECAUDACION.S.N.I.	c/u	420,000				19/01/06	La Paz			
018938 2	PRODUCTO DE ARTES GRAFICAS; TIPO DE PRODUCTO FORMULARIOS DE RECAUDACION.S.N.I.	c/u	10,000				19/01/06	La Paz			
018938 3	PRODUCTO DE ARTES GRAFICAS; TIPO DE PRODUCTO FORMULARIOS DE RECAUDACION.S.N.I.	c/u	20,000				19/01/06	La Paz			
018938 4	PRODUCTO DE ARTES GRAFICAS; TIPO DE PRODUCTO FORMULARIOS DE RECAUDACION.S.N.I.	c/u	2,000				19/01/06	La Paz			
018938 5	PRODUCTO DE ARTES GRAFICAS; TIPO DE PRODUCTO FORMULARIOS DE RECAUDACION.S.N.I.	c/u	100,000				19/01/06	La Paz			
			TOTAL								
Solicitado por :						Recibido por :					
Firma : _____						_____					
Nombres y Apellidos : GASTON CORDERO CRESPO						_____					
Cargo : Responsable Nal. de Contrataciones						_____					
Fecha : _____						_____					
<small>NOTA : Para que pueda ser recepcionada su cotización, es indispensable que Usted (su empresa) como persona natural o como persona jurídica, esté inscrito en el Registro de Beneficiario del SIGMA Cuando el proponente no este inscrito en el Registro de Beneficiarios del SIGMA, estos datos se editarán en blanco.</small>											



Formas para órdenes de compra abiertas

El costo se puede reducir ya que una orden abierta permite la adición de artículos y la extensión de tiempo.

Así que todos los términos y condiciones se negocian e incorporan a la orden original.

FIG. 3-6 Emisión de Orden Abierta

REQUISICION No.		SOLICITADO POR		UNIDAD	FECHA DE EMISION	ORDEN DE COMPRA No.		EMISION No.	
A				VIA DE EMBARQUE UPS		CUENTA No.			
				ENVIE EL MATERIAL A LA DIRECCION INDICALA ARRIBA A MENOS QUE SE INDIQUE UNA DIFERENTE SORENSEN		ORDEN DE COMPRA DE PRODUCCION No.			
						ENVIAR MATERIAL A (INTERNO)			
ENVIAR AL DESTINATARIO			CODIGO DEL VENDEDOR 620393	CODIGO DEL MATERIAL	SUJETO A IMPUESTO	SI	NO	EXENCION No. 5151175	
RECIBIDO		Art.	Cantidad Ordenada	DESCRIPCION	Número de Partes	Dev.	Precio Unitario Neto		
Fecha	Cantidad								
X INDICA CONFIRMACION DE LA ORDEN				ORDENES ABIERTAS APLICAR TERMINOS Y CONDICIONES		Total			
FECHA		SUYA							
SOLO PARA USO DEL DEPARTAMENTO QUE RECIBE									

6. Seguimiento y expedición

Cuando la orden es emitida, se indica una fecha apropiada de seguimiento. Seguimiento es la verificación rutinaria de una orden para asegurar que el vendedor será capaz de satisfacer las promesas de envío.

El seguimiento se hará solamente cuando se trata de compras de muy alto valor o a muy largo plazo. Esta es una forma de ejercer presión sobre los vendedores por lo que puede incluir la



amenaza de ordenar la cancelación o la eliminación de negocios futuros, si el vendedor no puede satisfacer el acuerdo.

Si la empresa ha hecho un buen trabajo de planeación de sus requerimientos no será necesario pedir al vendedor en anticipo de la fecha de entrega, salvo en situaciones poco usuales.

7. Recepción e inspección de artículos

Gran parte de las empresas tiene centralizada la recepción total, excepto aquellas con plantas múltiples. La recepción está estrechamente ligada a la compra que en el 70% de los casos está directa o indirectamente bajo la responsabilidad del departamento de compras.

Todos los embarques que ingresan deben ser verificados por el departamento de recepción. Se puede completar la recepción haciéndose el pago solo comparando la factura del vendedor con la O.C.

Normalmente una copia de la forma O.C. se usa en la recepción y confirma al departamento de compras para actualizar el registro del control de inventarios y a contabilidad para cancelar la factura y hacer el pago correspondiente.

En algunas ocasiones se solicita el pago de una factura antes de la recepción del material. Sin embargo también se llega a retener el pago de la factura hasta haber recibido los artículos, esto debido a:

- La factura llega a manos del comprador hasta el final del periodo de descuento y en ocasiones después que se ha recibido lo comprado.
- No es una práctica sana pagar algo hasta que se ha tenido la oportunidad de inspeccionarlo.
- La fecha de las facturas no debe ser la de embarque sino la de recepción de los artículos.

8. Liquidación de facturas y pago

Generalmente las facturas llegan antes que los artículos, salvo en envíos locales que llegan casi simultáneamente. Debido a ello el procedimiento relativo a la liquidación de una factura no es uniforme.

Una factura debe ser revisada y comprobada; en muchas empresas le corresponde hacerlo al departamento de contabilidad; la verificación de los envíos la da el departamento de recepción; inspección verifica la calidad; los precios, los términos y las extensiones son comprobados por la pagaduría.



En donde la factura es manejada normalmente por el departamento de contabilidad es típico el siguiente procedimiento:

- Todas las facturas son enviadas en duplicado vía correo por el vendedor, directamente al departamento de contabilidad, en donde son selladas con la fecha y hora. Todas las facturas son entonces cotejadas y certificadas para su pago, salvo cuando la orden de compra y la factura presentan alguna diferencia.
- Las facturas que presentan alguna variación respecto a precio, términos u otros aspectos con la orden de compra son enviadas al departamento de compras para su aprobación.

Si cualquier información necesaria no aparece en la factura o si la información no concuerda con la orden de compra, se envía la factura al vendedor para su corrección.

En casos donde el departamento de compras hace la verificación y los ajustes necesarios para cualquier corrección, la factura original es presenta al departamento de contabilidad que la retendrá hasta que el departamento de compras autoriza su pago. El duplicado de la factura es retenido por compras hasta que recepción le notifica de recibido. Tan pronto como compras recibe un informe de lo recibido, verifica este contra la factura. Si concuerdan, compras conserva ambos hasta la confirmación de la inspección de que éstos son aceptables. Entonces compras envía su copia duplicada de la factura y el informe de recepción al departamento de contabilidad.

9. Mantenimiento de registros

Cualquier orden debe de completar los requisitos del departamento de compras. Esta operación no solo es reunir y archivar, se transfiere a los registros la información que se desea conservar. Lo último es problema de criterio, de que si se quiere conservar los registros y cuando tiempo.

Una orden de compra constituye la evidencia de un contrato con una organización externa y debe retenerse mucho más tiempo que una requisición, la cual es un memorándum interno.

Un registro básico de compras debe contener:

- O.C.- identificadas por un número y estado (abierto o cerrado).
- Expediente de O.C. (archivadas numéricamente).
- Archivo de artículos importantes (fecha, vendedor, cantidad, precio, número de O.C.).
- Archivo con la historia de vendedores (magnitud, y valor total).

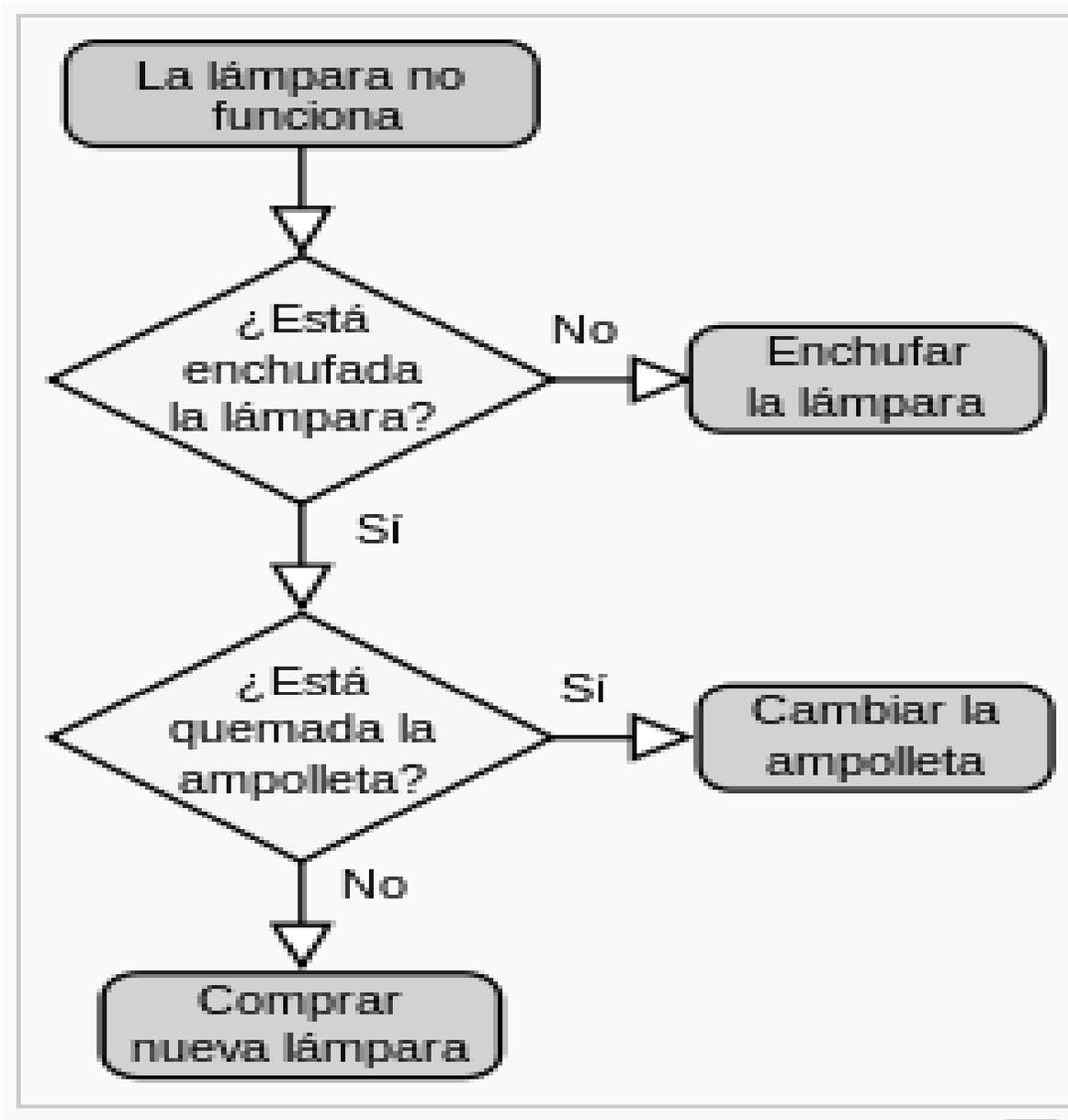
4.4 ELABORACIÓN DE DIAGRAMAS DE FLUJO DE LAS COMPRAS

Diagrama de flujo

También llamado diagrama de actividades es la representación gráfica del algoritmo o proceso.

Se utiliza en disciplinas como programación, economía, procesos industriales y psicología cognitiva.

En Lenguaje Unificado de Modelado (UML), un diagrama de actividades representa los flujos de trabajo paso a paso de negocio y operacionales de los componentes en un sistema. Un diagrama de actividades muestra el flujo de control general.





Por lo tanto en las compras será la representación gráfica del proceso que se debe llevar a cabo para la realización de una.

Características

Un diagrama de flujo siempre tiene un único punto de inicio y un único punto de término. A continuación se enlistan las acciones previas a la realización del diagrama de flujo:

- Identificar las ideas principales a ser incluidas en el diagrama de flujo. Deben estar presentes el autor o responsable del proceso actual, anterior y posterior, así como de otros procesos interrelacionados, así como las terceras partes interesadas.
- Definir qué se espera obtener del diagrama de flujo.
- Identificar quién lo empleará y cómo.
- Establecer el nivel de detalle requerido.
- Determinar los límites del proceso a describir.

Por lo tanto los pasos a seguir para construir el diagrama de flujo serán:

- Establecer el alcance del proceso a describir. De esta manera quedará fijado el comienzo y el final del diagrama. Frecuentemente el comienzo es la salida del proceso previo y el final la entrada al proceso siguiente.
- Identificar y listar las principales actividades/subprocesos que están incluidos en el proceso a describir y su orden cronológico. Si el nivel de detalle definido incluye actividades menores, listarlas también.
- Identificar y listar los puntos de decisión.
- Construir el diagrama respetando la secuencia cronológica y asignando los correspondientes símbolos.
- Asignar un título al diagrama, verificar que esté completo y que describa con exactitud el proceso elegido.

Tipos de diagramas de flujo

Formato vertical: En él, el flujo y la secuencia de las operaciones, va de arriba hacia abajo. Es una lista ordenada de las operaciones de un proceso con toda la información que se considere necesaria, según su propósito.

Formato horizontal: En él, el flujo o la secuencia de las operaciones, va de izquierda a derecha.

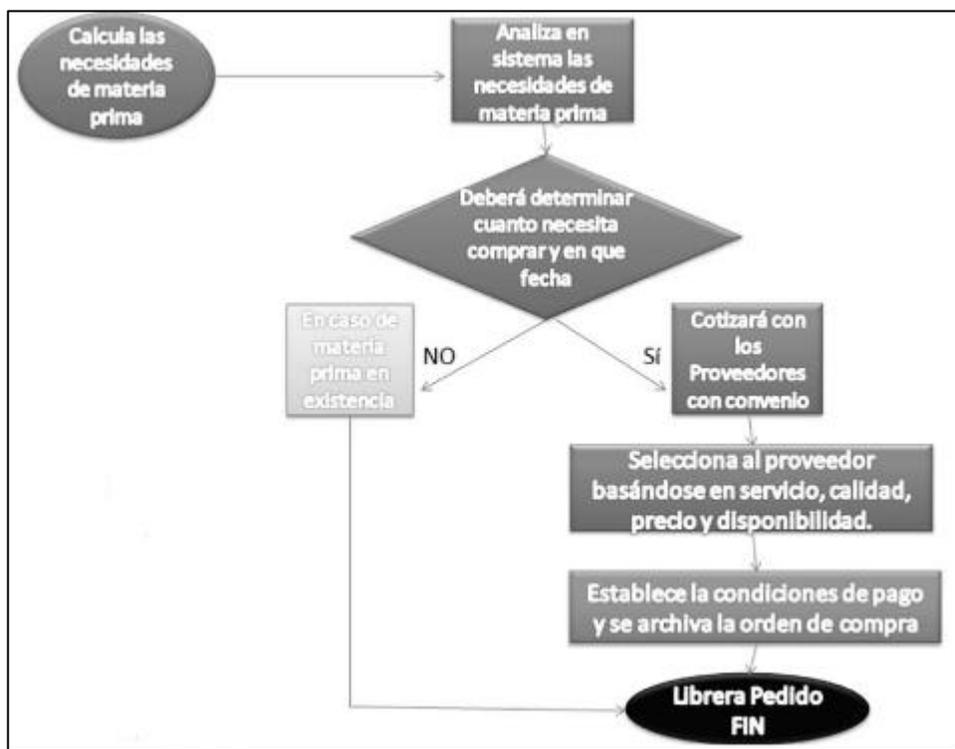
Formato panorámico: El proceso entero está representado en una sola carta y puede apreciarse de una sola mirada mucho más rápido que leyendo el texto, lo que facilita su comprensión, aun para personas no familiarizadas. Registra no solo en línea vertical, sino también horizontal, distintas acciones simultáneas y la participación de más de un puesto o departamento que el formato vertical no registra.

Formato Arquitectónico: Describe el itinerario de ruta de una forma o persona sobre el plano arquitectónico del área de trabajo. El primero de los flujogramas es eminentemente descriptivo, mientras que los utilizados son fundamentalmente representativos.

Simbología y significado

- **Óvalo o Elipse:** Inicio y término (Abre y/o cierra el diagrama).
- **Rectángulo:** Actividad (Representa la ejecución de una o más actividades o procedimientos).
- **Rombo:** Decisión (Formula una pregunta o cuestión).
- **Círculo:** Conector (Representa el enlace de actividades con otra dentro de un procedimiento).
- **Triángulo boca abajo:** Archivo definitivo (Guarda un documento en forma permanente).
- **Triángulo boca arriba:** Archivo temporal (Proporciona un tiempo para el almacenamiento del documento).

Ya conociendo la conformación, descripción y elementos básicos para la elaboración de un diagrama de flujo, se presenta su aplicación a compras.



Iniciando con la detección de una necesidad, se validan las existencias y en caso de no tener se determinará la cantidad y fechas de realización de las compras; se validan los posibles proveedores de los cuales se tendrá que seleccionar uno con base en calidad de los productos,



servicios ofrecidos, precios y disponibilidad; una vez determinado el proveedor se establecen los términos y condiciones con las cuales se llevará el contrato, dentro de estas se establecen tiempos de entrega y pago; y el proceso terminará con la recepción satisfactoria del bien o servicio adquirido.

Siendo este el más básico y siendo susceptible a modificaciones de acuerdo a las necesidades y tamaños de cada empresa.

4.5 LICITACIONES PÚBLICAS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Es un procedimiento formal y competitivo de adquisiciones, abierto al público interesado mediante el cual se solicitan, reciben y evalúan ofertas para la adquisición de suministros, realización de servicios o ejecución de obras, se adjudica el contrato correspondiente al licitador que ofrezca la propuesta más ventajosa.

La invitación es abierta, impersonal dirigida al público en general, difundida a través de su publicación en el Diario Oficial de la Federación, en donde se dan a conocer claramente lugares, fechas, horarios y requisitos para obtener las bases, su costo y forma de pago.

Los estatutos gubernamentales establecen que la asignación de contratos de compra se debe realizar sobre la base de concurso competitivo abierto con el objeto de asegurar que todos los vendedores calificados, quienes son contribuyentes o quienes emplean personal contribuyente tengan la misma oportunidad para competir en la venta de productos o de servicios en la operatividad gubernamental.

PROCEDIMIENTOS DE LICITACION.

En un sistema formal de licitación comúnmente se enviara:

1. Una lista completa de especificaciones, las cuales deben ser cumplidas por el artículo que esta abasteciendo.
2. Una lista de instrucciones al licitador que detalla cómo, cuando, donde y de qué forma se deben someter las licitaciones.
3. Condiciones legales generales y especiales que se deben satisfacer para tener éxito en la licitación.
4. Una forma de licitación en la cual el vendedor presentara precios, descuentos y otra información requerida.



USO DE FIANZAS DE LICITACION

Con frecuencia el paquete de licitaciones requiere que todo licitador presente una fianza de compromiso en el momento de la licitación.

Las fianzas de licitación garantizan que si la orden asigna a un licitador específico, éste aceptara el contrato de compra si el vendedor se niega.

Técnicamente existen tres tipos de fianzas disponibles. El licitador las compra mediante una cuota a una compañía de seguros, transfiriendo efectivamente parte del riesgo a la aseguradora:

1. Las fianzas de licitación garantizan que si la orden se asigna a un licitador específico, este aceptara el contrato de compra. Si el vendedor se niega, los costos adicionales para el comprador de buscar otra fuente alternativa, son cargados al asegurador.
2. Las fianzas de comportamiento garantizan que el trabajo hecho debe ser de acuerdo con las especificaciones y en el tiempo determinado.
3. Las fianzas de pago protegen al comprador contra retenciones que pueden garantizar a los proveedores material y trabajo al licitador, en caso de que este no efectúe los pagos adecuados a sus vendedores.

4.5.1 NACIONALES

Las licitaciones Nacionales son aquellas en las que únicamente participan las personas de nacionalidad mexicana y los bienes a adquirir sean producidos en el país y cuenten por lo menos, con un cincuenta por ciento de contenido nacional, el que se determinara tomando en cuenta la mano de obra, insumos de los bienes y demás aspectos que determine la Secretaría de Economía mediante reglas de carácter general, o bien, por encontrarse debajo de los umbrales previstos en los tratados, o cuando habiéndose estos, se haya realizado la reserva correspondiente.

La Secretaría de Economía mediante reglas de carácter general establecerá los casos de excepción correspondientes a dicho contenido, así como un procedimiento expedito para determinar el porcentaje del mismo.

Tratándose de la contratación de arrendamientos y servicios, únicamente podrán participar personas de nacionalidad mexicana.

Para acreditar dicho porcentaje de contenido nacional es necesario presentar un escrito bajo los lineamientos estipulados en la convocatoria y en las reglas de carácter general emitidas por la Secretaría de Economía para efectos de tal acreditación.



4.5.2 INVITACIÓN RESTRINGIDA A CUANDO MENOS TRES PROVEEDORES

Es un procedimiento netamente administrativo, que permite a las dependencias, realizar un procedimiento para adquirir, arrendar o contratar, invitando a por lo menos tres oferentes a presentar propuestas y cotizaciones, estos actos tienen como esencia que no son procedimientos públicos en los que pudiera participar cualquier interesado.

Cuya participación está sujeta a la invitación que las áreas convocantes realicen, no está sujeto a términos, y para estar en posibilidad de continuar con el procedimiento, resulta necesario que una vez que han sido abiertos los sobres que contienen la documentación legal y administrativa, se tengan por lo menos tres propuestas que cuantitativamente cumplan con la totalidad de los requisitos.

La invitación restringida a cuando menos tres proveedores, puede llevarse a cabo bajo dos supuestos:

El primero, cuando se trata del presupuesto a ejercer y se encuentra dentro de los montos de actuación al amparo del artículo 55 de la LADF, el cual no requiere de ser sometido al Comité o Subcomité correspondiente.

Segundo, cuando por monto correspondería llevar a cabo una licitación pública, pero dada la circunstancia, éste se encuadra en alguna de las hipótesis normativas de excepción consideradas en el artículo 54 de la LADF.

El procedimiento de invitación restringida se realizará atendiendo a lo previsto en el artículo 56 de la Ley natural y 51 de su Reglamento:

- En cuanto a la apertura de los sobres podrá hacerse sin la presencia de los licitantes, pero invariablemente se invitará a un representante de la contraloría, o del órgano de control interno de la adscripción.
- Realizada la revisión cuantitativa de los requisitos legales y administrativos, técnicos y económicos por la convocante, se procederá al análisis cualitativo de las propuestas, para lo cual se deberá contar con un mínimo de tres propuestas que hubieren cumplido cuantitativamente con los requisitos solicitados;
- En las solicitudes de cotización se indicarán como mínimo la cantidad y descripción de los bienes o servicios requeridos y los aspectos que correspondan al artículo 33 de la citada Ley.
- Los plazos para la presentación de proposiciones se fijaran en cada operación, atendiendo al tipo de bienes o servicios requeridos, así como a la complejidad para elaborar la propuesta y llevar a cabo su evaluación.



- Si durante el acto, se determina que alguna de las propuestas presentadas no cumple cuantitativamente con la documentación legal, administrativa, técnica y económica solicitada en las bases correspondientes, se desechará esa oferta, y como consecuencia no se contará con un mínimo de tres propuestas que cumplen con la totalidad de los requisitos, se procederá a declarar desierta la invitación.
- En los casos en que se cuente con un mínimo de tres propuestas que cumplan cuantitativamente con todos los requisitos legales, administrativos, técnicos y económicos solicitados en las bases, se procederá a la evaluación cualitativa de las propuestas, y de determinarse que sólo una o dos de ellas cumplen con lo solicitado, no será motivo para declarar desierto el procedimiento y deberá continuarse con el mismo hasta el pronunciamiento del fallo.

En el supuesto de que un procedimiento de invitación restringida a cuando menos tres proveedores haya sido declarado desierto, el titular del área responsable de la contratación podrá optar por adjudicar directamente el contrato, prefiriendo a aquellos que no hubieren tenido incumplimientos durante el ejercicio fiscal en curso en la Administración Pública del Distrito Federal, conforme a la información publicada por las áreas mencionadas.

Los servidores públicos encargados de realizar la evaluación de las propuestas que se hubieren presentado, deberán realizar ésta conforme a los criterios que para tal fin se hayan establecido en las bases de las licitaciones públicas o de las invitaciones respectivas a cuando menos tres proveedores, por lo que por ningún motivo podrán aplicar otros que no hubieren sido establecidos en las propias bases.

Para los efectos de las fracciones VI y VII del artículo 45 de la Ley de Adquisiciones y Obras Públicas, cuando las propuestas deban desecharse, en el escrito en el que se proporcionen los razonamientos en que se funden las convocantes, invariablemente deberán relatar brevemente las causas que hubieren dado lugar al desechamiento, a fin de acreditar el incumplimiento del punto o puntos específicos de las bases respectivas, en mérito de su debida motivación.

En el procedimiento de invitación restringida, en su modalidad de invitación a cuando menos tres proveedores, a que se refiere el artículo 83 de la Ley de Adquisiciones y Obras Públicas, el acto de apertura de proposiciones debe realizarse en dos etapas, por lo que la propuesta técnica y la económica deben presentarse en sobre cerrado por separado; así mismo, dicho procedimiento se sujetará a las demás previsiones establecidas en la propia Ley para las licitaciones públicas que, en lo conducente resulten aplicables.

Este procedimiento comprende necesariamente tres propuestas para llevar a cabo la evaluación, de tal suerte que al concluir el acto de apertura de proposiciones técnicas, se cuente con un mínimo de tres propuestas que cumplan con el total de documentos solicitados, lo cual deberá asentarse en el acta de dicho evento. Cumpliéndose lo anterior, el procedimiento deberá



continuarse hasta el pronunciamiento del fallo, independientemente de que al efectuar el análisis cualitativo, solo una o dos de ellas cumplan con lo requerido en la invitación respectiva.

Artículo 40 LAASSP.- En los supuestos que prevé el artículo 41 de la misma ley las dependencias y entidades, bajo su responsabilidad, podrán optar por no llevar a cabo el procedimiento de licitación pública y celebrar contratos a través de los procedimientos de invitación a cuando menos tres personas o de adjudicación directa.

La selección del procedimiento de excepción que realicen las dependencias y entidades deberá fundarse y motivarse, según las circunstancias que concurren en cada caso, en criterios de economía, eficacia, eficiencia, imparcialidad, honradez y transparencia que resulten procedentes para obtener las mejores condiciones para el Estado.

El acreditamiento del o los criterios en los que se funda; así como la justificación de las razones en las que se sustente el ejercicio de la opción, deberán constar por escrito y ser firmado por el titular del área usuaria o requirente de los bienes o servicios.

En cualquier supuesto se invitará a personas que cuenten con capacidad de respuesta inmediata, así como con los recursos técnicos, financieros y demás que sean necesarios, y cuyas actividades comerciales o profesionales estén relacionadas con los bienes o servicios objeto del contrato a celebrarse.

En estos casos el titular del área responsable de la contratación a más tardar el último día hábil de cada mes, enviará al órgano interno de control en la dependencia o entidad de que se trate, un informe relativo a los contratos formalizados durante el mes calendario inmediato anterior, acompañando copia del escrito aludido en este artículo y de un dictamen en el que se hará constar el análisis de la o las proposiciones y las razones para la adjudicación del contrato.

No será necesario rendir este informe en las operaciones que se realicen al amparo del artículo 41 fracciones IV y XII, de este ordenamiento.

En caso del procedimiento de invitación a cuando menos tres personas fundamentados en las fracciones III, VII, VIII, IX primer párrafo, X, XI, XII, XIV, XV, XVI, XVII y XIX del artículo 41 de la ley mencionada, el escrito a que se refiere el segundo párrafo de este artículo, deberá estar acompañado de los nombres y datos generales de las personas que serán invitadas; tratándose de adjudicaciones directas, en todos los casos deberá indicarse el nombre de la persona a quien se propone realizarla; en ambos procedimientos, deberá acompañarse el resultado de la investigación de mercado que sirvió de base para su selección.

A los procedimientos de contratación de invitación a cuando menos tres personas y de adjudicación directa, le será aplicable el carácter a que hacen referencia las fracciones I, II y III del artículo 28 de la presente Ley.



4.5.3 ADJUDICACIÓN DIRECTA

Artículo 42. Las dependencias y entidades, bajo su responsabilidad, podrán contratar adquisiciones, arrendamientos y servicios, sin sujetarse al procedimiento de licitación pública, a través de los de invitación a cuando menos tres personas o de adjudicación directa, cuando el importe de cada operación no exceda los montos máximos que al efecto se establecerán en el presupuesto de egresos de la federación, siempre que las operaciones no se fraccionen para quedar comprendidas en los supuestos de excepción a la licitación pública a que se refiere este artículo.

Si el monto de la operación corresponde a una invitación a cuando menos tres personas, la procedencia de la **adjudicación directa** solo podrá ser autorizada por el oficial mayor o equivalente.

La contratación deberá ajustarse a los límites establecidos en el presupuesto de egresos de la federación.

En el supuesto de que un procedimiento de invitación a cuando menos tres personas haya sido declarado desierto, el titular del área responsable de la contratación en la dependencia o entidad podrá adjudicar directamente el contrato.

Para contratar adjudicaciones directas, cuyo monto sea igual o superior a la cantidad de trescientas veces el salario mínimo diario general vigente en el distrito federal, se deberá contar con al menos tres cotizaciones con las mismas condiciones, que se hayan obtenido en los treinta días previos al de la adjudicación y consten en documento en el cual se identifiquen indubitadamente al proveedor oferente.

Posteriormente a la declaración desierta de la licitación anterior, se procede por parte del área requirente a realizar los trámites de solicitud y justificación para una adjudicación directa a fin de preservar las prestaciones a los miembros, entre tanto se realiza un nuevo procedimiento licitatorio.

La gerencia de abastecimientos bajo su responsabilidad y con base a los rangos de actuación establecidos en el presupuesto de egresos, podrá contratar adquisiciones, arrendamientos y prestación de servicios, mediante el procedimiento de adjudicación directa.

Tratándose de adjudicaciones directas, la gerencia de abastecimientos deberá suscribir el contrato, previo a la adquisición de los bienes, inicio del arrendamiento o prestación del servicio llevado a cabo en el organismo.

Los contratos que deba formalizar la gerencia de abastecimientos como resultado de su adjudicación, deberán suscribirse en un término no mayor de quince días hábiles, contados a partir de la fecha en que se haya notificado al proveedor el fallo correspondiente.



La gerencia de abastecimientos deberá proporcionar a la unidad departamental de control de egresos de la gerencia de tesorería, unidad departamental de control de almacenes (almacén central) y área requirente, copia fotostática de los contratos celebrados con proveedores por concepto de la adquisición de bienes, arrendamientos y prestación de servicios.

Que permitan a esas áreas verificar que la entrega de los bienes o servicios, se cumpla en tiempo y forma de conformidad a las cláusulas contractuales acordadas.

La Gerencia de Abastecimientos pactará penas convencionales a cargo de los proveedores, las que no excederán del importe de la garantía de cumplimiento del contrato exhibida por el proveedor, en caso de no estipularse penas convencionales a cargo de los proveedores, podrá exigirse la reparación de los daños y perjuicios; conforme a lo previsto en la Ley de Adquisiciones para el DF, y su Reglamento.

4.6 ENFOQUE MERCADOLÓGICO

Para comenzar veremos algunas definiciones de **mercadotecnia**:

Para Jerome McCarthy Premio Trailblazer de la American Marketing Association: Es la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encauzar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente.

Para Stanton, Etzel y Walker, autores del libro "Fundamentos del Marketing": Es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización.

Para John A. Howard, de la Universidad de Columbia: Es el proceso de:

- Identificar las necesidades del consumidor.
- Conceptualizar tales necesidades en función de la capacidad de la empresa para producir.
- Comunicar dicha conceptualización a quienes tienen la capacidad de toma de decisiones en la empresa.
- Conceptualizar la producción obtenida en función de las necesidades previamente identificadas del consumidor.
- Comunicar dicha conceptualización al consumidor.



De lo anterior podemos destacar que la mercadotecnia es un proceso social y administrativo, dado que:

- La mercadotecnia es realizada por personas y dirigida hacia personas (proceso social): Este aspecto es fundamental para no perder de vista la "humanización" de sus distintas actividades.
- La mercadotecnia necesita ser administrada: Hoy en día no es suficiente tener ideas brillantes, hay que planificarlas, organizarlas, implementarlas y controlarlas, para de esa manera, incrementar las posibilidades de éxito y que la empresa sea más competitiva.

Empleando de manera adecuada la información se llegara mejor al cliente, debiendo para ello identificar plenamente el mercado a abordar:

Mercados de consumidor

- Mercados de negocios
- Mercados de reventa
- Mercados del gobierno
- Mercados internacionales

Cada tipo de mercado tiene características especiales que requieren un cuidadoso estudio de parte del vendedor, sin perder de vista a los competidores, al igual se debe de analizar el entorno demográfico (características de la población, tales como edad, país, nivel de educación, etc.), económico (poder de compra), tecnológico, natural (identifica oportunidades y riesgos asociados a la escasez de materias primas, costo de energía, niveles de contaminación y el cambio en el papel de los gobiernos), político legal (este puede limitar o representar una oportunidad de negocio según el enfoque y la información) y el sociocultural (la sociedad modela nuestras creencias, valores y normas).

Los compradores pueden atender a cuatro tipos de conducta:

1. De compra compleja, ya que desarrolla creencias y actitudes respecto al producto, por lo que toma una decisión meditada.
2. Compra que reduce la disonancia (disonancia-el pensar no concuerda con el actuar), estas se presentan cuando un consumidor hace compras poco comunes, por lo que investiga en varias tiendas, siendo de relevancia el precio, si posterior a ello recibe comentarios favorables respecto a otra marca se inquietara y esta alerta a comentarios que apoyen su decisión.
3. De compra habitual, cuando no busca información ni evalúa características para decidir entre una marca y otra ya que son frecuentes y por lo general de bajo costo.
4. De compra que busca variedad, en esta situación los consumidores cambian a menudo de marca derivado de estrategias de marketing para así fomentar una conducta de compra habitual.



Analizando todos y cada uno de los elementos internos y externos que afectan la decisión del consumidor frente a los productos, se pueden establecer estrategias para posicionar a las empresas, los especialistas además de satisfacer necesidades, las crean y manejan presentaciones con juego de colores e imágenes para lograr así sus objetivos.

4.7 MARCO LEGAL

El artículo 134 de la Constitución Política de México establece que el manejo y el uso de los recursos federales por parte de los Estados, los municipios, el Distrito Federal y los órganos de administración territorial deben darse bajo los principios de eficiencia, eficacia, solidez económica, transparencia e integridad. Además, a menos que la ley estipule lo contrario, el artículo 134 establece que las adquisiciones y los arrendamientos de todo tipo de bienes y servicios y la contratación de obras públicas deben llevarse a cabo a través de licitaciones públicas para garantizar las mejores condiciones posibles en cuanto a precio, calidad, puntualidad y otros factores relevantes.

Para las adquisiciones dentro del sector público encontramos “Ley de Adquisiciones, Arrendamiento y Servicios del Sector Público”, en donde encontramos lo siguiente:

- Título I Disposiciones Generales (Art. 1 al 25)
- Título II De los procedimientos de contratación (Art. 26 al 39)
- Título III De las excepciones a la licitación pública (Art. 40 al 55)
- Título IV De la información y verificación (Art. 56 al 58)
- Título V De las infracciones y sanciones (Art. 58 al 65)
- Título VI De la solución de las controversias (Art. 65 al 86)

En cuanto a la práctica privada existen organizaciones dedicadas a vigilar el adecuado tratamiento de las compras, tales como:

TRANSPARENCY INTERNATIONAL | USA

Organización sin fines de lucro, fundada en 1993 con el fin de combatir la corrupción en gobierno, comercio y desarrollo internacional, cuenta con la colaboración de casi 100 países.

CIPE*

Centro Internacional para la Empresa Privada, forma parte de la Fundación Nacional para la Democracia desde 1983, igual cuenta con presencia en más de 100 países en temas de anticorrupción, defensa, asociaciones comerciales, gobernabilidad cooperativa y democrática, acceso a la información, el sector informal y los derechos de propiedad de mujeres y jóvenes.

* www.cipe.org



TRANSPARENCIA MEXICANA

Organismo de la sociedad civil, establecida en 1999 como capítulo mexicano de Transparencia Internacional, coalición dedicada a combatir la corrupción.

www.tm.org.mx

Estas organizaciones impactan en ambos sectores por lo que recomiendan:

- El sector privado debe tomar medidas para fortalecer su competitividad e integridad
- Tanto el Gobierno como el sector privado deben tener un mejor acceso a la información en materia de compras
- El Gobierno debe fortalecer la autonomía de las agencias reguladoras
- El Gobierno debe adoptar medidas para mejorar la integridad del sector privado
- La sociedad civil debe participar aún más en el control de las compras

En general las compras públicas representan entre el 14 y 20 por ciento del PIB (en México alrededor del 72% de estas son registradas en Pemex, CFE, IMSS e ISSSTE), se estima que la corrupción puede incrementar las adquisiciones públicas entre un 10 y 25 por ciento, de ahí la importancia de las leyes de transparencia.

APEC | FORO DE COOPERACION ASIA-PACIFICO

Creado en 1989 por 12 economías de Asia y el Pacífico, hoy día cuenta con 21 miembros, los esfuerzos contra la corrupción son parte decisiva de su misión, de ahí que en 1999 un grupo de expertos crea los principios no vinculantes en materia de compras gubernamentales (NBP), mismas que adoptan los miembros de APEC, cubriendo aspectos como:

- Publicación y acceso a la normatividad relacionada con el procedimiento de licitación pública;
- Publicación de anteproyectos normativos y oportunidades para realizar comentarios;
- Acceso a las convocatorias públicas;
- Trato equitativo a licitantes;
- Requisitos para publicar información sobre los criterios de evaluación y el fallo del procedimiento de licitación pública; y
- Disponibilidad de mecanismos para la revisión de decisiones sobre licitaciones y resolución de controversias de manera oportuna e imparcial.

México es la 14 economía más importante del mundo(1), dentro del análisis del Banco mundial ocupa el lugar 35 entre los 183 países analizados(2), teniendo una calificación mixta en cuanto a corrupción, ocupando el lugar 22 en cuanto a permisos de construcción, pero el lugar 81 en cuanto a cumplimiento de contratos.

(1)Base de datos de los Indicadores del desarrollo mundial (15 de octubre de 2010), [en línea], <http://siteresources.worldbank.org/DATASTATISTICS/Resources/GDP.pdf>.



(2)The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank, Doing Business 2011 – México, [en línea], <http://www.doingbusiness.org/~media/fpdkm/doing%20business/documents/profiles/country/db11/mex.pdf>.

Además de las leyes en materia de compras públicas, existen otras leyes que regulan las prácticas de compras en México. Con el objetivo de determinar la aplicación de los Estándares APEC en México, Transparencia Mexicana revisó las leyes detalladas a continuación y consultó los informes de actividades de las agencias federales a cargo de la aplicación de estas leyes, ya sea en forma directa o indirecta:

- Ley del Diario Oficial de la Federación y Periódicos Gubernamentales;
- Código Civil Federal;
- Código Federal de Procedimientos Civiles;
- Ley Federal de Procedimiento Administrativo;
- Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos;
- Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos;
- Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental;
- Ley Federal de Competencia Económica;
- Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria;
- Ley de Amparo;
- Ley Federal de Procedimiento Contencioso Administrativo.

Además toda la información referente a las licitaciones Públicas debe de estar contenida y disponible el www.compranet.gob.mx, al igual contamos con www.normateca.gob.mx. Que incluye todas las leyes, normas, lineamientos internos, fallos administrativos y otros datos relacionados con las operaciones del gobierno federal.

El procedimiento de licitación pública en México consiste en las siguientes etapas:

- Publicación de la pre-convocatoria en Compranet y en el Diario Oficial Federal
- Publicación de la convocatoria
- Visita al lugar donde se realizará la obra, en el caso de obras públicas
- Juntas de aclaraciones
- Presentación y apertura de proposiciones
- Análisis de las proposiciones aceptadas
- Emisión de dictamen
- Fallo

Derivado de las compras públicas, surgen tres mecanismos para la solución de controversias; inconformidad, conciliación y arbitraje. El mecanismo de inconformidad constituye un medio para impugnar las etapas del proceso de compras hasta antes de firmarse el contrato entre la entidad



convocante y el licitante elegido. La conciliación y el arbitraje son mecanismos de solución de controversias relacionadas con el otorgamiento de contratos.

Por último, las controversias relacionadas con manipulaciones en la licitación, confabulaciones y otras prácticas anticompetitivas pueden resolverse a través de la Comisión Federal de Competencia (CFC). La CFC es responsable de evitar, investigar y combatir los monopolios, las prácticas anticompetitivas y las concentraciones de acuerdo con la Ley Federal de Competencia Económica.

Algunos licitantes opinan que Compranet es una herramienta útil, con muchas asperezas que crean oportunidad de corrupción y que deben limarse para hacerla realmente funcional ya que en ocasiones el manejo de información privilegiada favorece a ciertas empresas, desde el saber o no la categoría correcta en donde se encuentra la licitación de su interés.

ANEXO 1 – ESTÁNDARES DE TRANSPARENCIA EN LAS COMPRAS GUBERNAMENTALES DE APEC

1. De conformidad con el párrafo 1 del Pronunciamiento de los líderes, todas las economías deberán:

a) Garantizar que sus leyes, normas y decisiones progresivamente jurídicas, reglas administrativas, políticas (incluido todo tipo de trato discriminatorio o preferencial, como prohibiciones o reservas para ciertas categorías de proveedores), procedimientos y prácticas (incluidos los métodos de compra) relacionados con las compras gubernamentales (denominados colectivamente “reglas de compra”) se publiquen oportunamente o se pongan a disposición, por ejemplo, en Internet, de manera tal que se les permita a las personas interesadas y otras economías familiarizarse con ellos;

b) Designar un periódico o periódicos oficiales y publicar las reglas en materia de compras en ellos, en forma regular, y hacer copias y ponerlas a disposición del público (p. ej. a través de Internet); y

c) Promover el cumplimiento de las cláusulas de este párrafo por parte de los gobiernos y autoridades regionales y locales dentro de sus territorios.

2. Todas las economías deberán diseminar información sobre sus reglas de compras, por ejemplo, de alguna de las siguientes maneras:

a) Publicando la lista positiva o negativa de entidades responsables de la contratación que deben cumplir estas reglas; y

b) Brindando una descripción de sus reglas de compras en la página de inicio del Grupo de expertos en compras gubernamentales de APEC y enlazando su propia página de inicio de



compras gubernamentales, cuando esté disponible, con la página de inicio mencionada anteriormente.

3. De conformidad con el párrafo 2 del Pronunciamiento de los líderes, siempre que sea posible, todas las economías deberán publicar por anticipado las reglas en materia de compras que propongan adoptar, y deberán proporcionar a las personas interesadas, cuando corresponda, una oportunidad razonable de compartir comentarios sobre las reglas de compra propuestas.

4. De conformidad con el párrafo 3 del Pronunciamiento de los líderes, si un interesado u otra economía lo solicitan, las economías deberán esforzarse por proporcionar información oportunamente y responder preguntas sobre las reglas, ya sea que se trate de anteproyectos o de reglas vigentes. Las economías también deberán establecer puntos de contacto para tales consultas.

5. De conformidad con el párrafo 4 del Pronunciamiento de los líderes, durante los procedimientos administrativos que correspondan a cada regla en materia de compras, las economías deberán garantizar lo siguiente:

a) Siempre que sea posible, las personas de otra economía que se vean directamente afectadas por un procedimiento deberán recibir notificación con anticipación razonable según los métodos locales cuando se inicie un procedimiento. La notificación deberá incluir una descripción de la naturaleza del procedimiento, una declaración de la autoridad legal bajo la cual el procedimiento se inicia y una descripción general de cualquier controversia.

b) A tales personas se les deberá ofrecer una oportunidad razonable de presentar hechos y argumentos a favor de sus posturas antes de que se realice una acción administrativa final, cuando haya tiempo, la naturaleza del procedimiento y el permiso de interés público; y

c) Sus métodos deberán cumplir con las leyes locales.

6. De conformidad con el párrafo 5 del Pronunciamiento de los líderes, cuando se garantice, las economías deberán asegurar que se implementen métodos locales apropiados a fin de permitir la revisión y la corrección oportunas de las acciones administrativas finales, que no sean las que se toman por razones sensibles de prudencia, respecto de cuestiones cubiertas por estos Estándares que:

a) Estipulen la intervención de tribunales o paneles imparciales e independientes de cualquier agencia o autoridad a cargo de hacer cumplir reglas administrativas y no tengan interés sustancial en los resultados de la cuestión;

b) Ofrezcan a las partes de un procedimiento una oportunidad razonable de presentar sus respectivas posturas;



c) Brinden a las partes de un procedimiento una decisión basada en la evidencia y las presentaciones de registros o, en los casos en los que las leyes locales lo requieran, el registro compilado por una autoridad administrativa; y

d) Garanticen, sujeto a apelaciones u otras revisiones bajo leyes locales, que tales decisiones son implementadas por las agencias o autoridades, y rigen las prácticas de estas, respecto de la acción administrativa en cuestión.

7. Todas las economías se esforzarán por maximizar la transparencia en el acceso a las oportunidades de compras. Esto debería lograrse, cuando sea posible, a través de alguna de las siguientes alternativas:

a) Cuando se adopte una licitación abierta, publicar las oportunidades de compra en un medio accesible para los proveedores (p. ej. en Internet);

b) Poner a disposición de todos los posibles proveedores la misma información sobre las oportunidades de compra de manera oportuna;

c) Publicar los detalles de contacto de los compradores y sus intereses de compra de productos/servicios para los proveedores que deseen registrar su interés en ser notificados acerca de oportunidades de licitación que puedan no publicitarse públicamente;

d) Poner a disposición con anticipación consejos sobre necesidades de compra complejas y de alto valor a través de procedimientos escalonados como solicitudes públicas de información, solicitudes de proposiciones e invitaciones para precalificar, y permitir el tiempo suficiente para que los proveedores interesados puedan preparar y enviar una respuesta;

e) Poner a disposición pública los requisitos y los procedimientos para la precalificación de los proveedores; y

f) Limitaciones de tiempo establecidas para diferentes etapas del proceso de compra.

8. Todas las economías pondrán a disposición de los proveedores la información requerida para preparar una buena oferta. Esta información debería incluir, siempre que sea posible:

a) La siguiente información en las notificaciones de compra: la naturaleza del producto o servicio que se comprará; especificaciones; cantidad, cuando se la conozca; plazo para la entrega; horarios y fechas de cierre; dónde obtener la documentación de la licitación, dónde enviar las ofertas y detalles de contacto a través de los cuales se pueda obtener más información;

b) Cambios en los proveedores que participan; y

c) Documentación de la licitación y otro tipo de información para los proveedores, oportunamente y a solicitud.



9. Todas las economías deberán mantener criterios transparentes para evaluar las ofertas, y evaluarlas a estas y a los contratos de otorgamiento estrictamente según estos criterios. Esto debería lograrse, cuando sea posible, a través de alguna de las siguientes alternativas:

- a)** Especificar todos los criterios de evaluación en las notificaciones de compra y la documentación de la licitación, incluso las disposiciones de preferencias; y
- b)** Mantener, durante un período predeterminado, registros adecuados de decisiones que sean suficientes como para justificar las decisiones tomadas en el proceso de compra.

10. Todas las economías deberán otorgar contratos de manera transparente. Esto debería lograrse, cuando sea posible, a través de alguna de las siguientes alternativas:

- a)** Publicar los resultados de la licitación, incluido el nombre el proveedor ganador y el valor de la oferta; y
- b)** Como mínimo, notificar oportunamente a los proveedores no elegidos acerca de los resultados de sus ofertas y dónde y cuándo se publicará la información sobre el otorgamiento del contrato, y proveer más detalles a los proveedores no elegidos si estos los solicitan.

11. De conformidad con el párrafo 11 del Pronunciamiento de los líderes, las economías no necesitan divulgar información confidencial cuando tal divulgación impida la ejecución o promulgación de una ley cuando fuera contrario al interés público o nacional, cuando comprometa la seguridad de la economía implicada o cuando pueda perjudicar los intereses comerciales legítimos de ciertas personas o empresas. Todas las economías deberán mantener la información comercial confidencial de manera segura y prevenir su uso para beneficio personal por parte de los funcionarios de compras o para perjudicar la competencia justa, abierta y eficaz.



CONCLUSIONES

Las adquisiciones son un rubro muy importante en el presupuesto de toda entidad, si hablamos del sector público se estima que un 20% del PIB se aplica en estas, convirtiéndose en un ciclo que permite a su vez el desarrollo y crecimiento de otros sectores, así como la generación de empleo y bienestar social.

Para ejecutarlas correctamente se requiere atender a factores como el precio, calidad, cantidad, capacidad de entrega, condiciones de pago, garantías y servicios de posventa.

Una herramienta útil en este proceso son las licitaciones, las cuales si se llevan a cabo correctamente, nos garantizan la satisfacción de la necesidad que origina la adquisición al 100%, ya que incluso cuenta con mecanismos para la solución de eventualidades, dicho proceso también cuenta con una misión fundamental, apoyar a los empresarios mexicanos, por lo que en una minoría se realizan licitaciones internacionales si y solo si, en el país no se cuenta con el bien o servicio requerido, lo cual aplica solo para sectores muy específicos.

La sana competencia y transparencia en los diversos procesos de compra en los sectores públicos y privados, nos permite obtener una fiel fotografía tanto de un país como de quien en el habita.

BIBLIOGRAFÍA

García Ramírez, Sergio, Derecho Social Económico y la Empresa Pública en México, Instituto Nacional de Administración Pública

<http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/4/1606/4.pdf>

Mercado Salvador, Compras, Limusa Norieaga editores

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Elementos-Escenciales-De-Una-Buena-Compra/3494186.html>

[www.cosaslibres.com/.../www.cosaslibres.com/.../pdf/compras-principios-y-aplicaciones-salvador-mercado

<http://www.yasni.es/salvador+mercado/buscar+persona/compras>

www.transparency-usa.org.

http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_flujo



UNIDAD V. CASO PRÁCTICO

“IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS DIRECTIVAS INTEGRALES PARA EMPRENDEDORES Y EMPRESAS EN DESARROLLO”

INTRODUCCIÓN CASO PRÁCTICO

ACTA CONSTITUTIVA

CULTURA ORGANIZACIONAL

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

SERVICIOS OFRECIDOS

COTIZACIÓN DE SALONES PARA CONFERENCIA EN EL DF Y ZONA CONURBADA

GUÍA FÁCIL PARA ALTA EN SECREARIA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO

MERCADO POTENCIAL Y MERCADO OBJETIVO

CONCLUSIÓN CASO PRÁCTICO

INTRODUCCION CASO PRÁCTICO

Las empresas representan el inicio del ciclo virtuoso que permite generar prosperidad para la sociedad. Los empresarios somos todos: pequeños, medianos y grandes. Empresarios somos quienes damos trabajo y contribuimos a la generación de bienestar.

Por esta razón, es indispensable impulsar una cultura emprendedora y empresarial que permita generar más y mejores empresas, para brindar más y mejores empleos que se traduzca en mejor calidad de vida y bienestar para miles de familias.

Como empresarios, nuestro trabajo es participar en el desarrollo del país, generando empleos e impulsado el crecimiento de las comunidades de México; debido a que más del 90% del sector privado del país se integra de pequeñas y medianas empresas.

ACCION DIRECTIVA INTEGRAL pretende brindar apoyo a los empresarios en la toma oportuna de decisiones y el adecuado manejo de su empresa; proponemos las acciones correctivas necesarias y proporcionamos una guía simplificada y entendible para cualquier persona, con la que comprenderá e identificará, de manera sencilla y clara todos los puntos necesarios para tener en su empresa un desarrollo eficiente y eficaz.

Además presentamos diferentes proyectos para poder obtener un buen financiamiento, también la elaboración de diferentes manuales o libros que lleven registros del funcionamiento de la empresa, la selección del personal, el pago de los salarios correspondientes, los planes de desarrollo y capacitación del personal.

La idea de montar un negocio propio es un sueño que mucha gente ha tenido alguna vez en su vida.

ACCION DIRECTIVA INTEGRAL adquiere un especial compromiso para promover, fomentar, facilitar y favorecer el emprendimiento y el autoempleo. Para ello, brindamos numerosos servicios, programas y acciones con el entendimiento de que emprender es sinónimo de oportunidad y crecimiento.

Todo proyecto de empresa se desarrolla en torno a una idea, que surge como consecuencia de las circunstancias particulares de cada futuro emprendedor. Son muchos los factores que pueden llevar a una persona a inclinarse por un negocio concreto. Su origen puede depender de diferentes factores, como son:

- El aprovechamiento de una oportunidad de negocio en mercados poco abastecidos, de nueva creación o con un alto potencial de crecimiento.
- La necesidad de crear el puesto de trabajo propio ante la falta de otras alternativas laborales.
- Los conocimientos técnicos sobre mercados, sectores o negocios concretos.
- La detección de necesidades no satisfechas o de carencias en los negocios existentes.
- La posesión de un producto o servicio innovador que se estima pueda generar mercado.
- La repetición de experiencias ajenas exitosas.
- El deseo de trabajar de manera autónoma e independiente.

Para buscar el éxito se requiere de personas e instituciones visionarias capaces de enfrentar retos en un contexto de continuos cambios con el empuje suficiente para mantenerse en la búsqueda de sus objetivos hasta lograrlos sin dejarse influenciar por las adversidades. Es decir, se necesitan personas emprendedoras que no cesen en su empeño de llevar a cabo sus metas.

Estas personas a su vez requieren que las orienten y apoyen de forma que sus esfuerzos fructifiquen de manera más eficiente.

Durante el desarrollo del caso práctico surge la necesidad del registro legal de la empresa por lo que se da de alta ante la Secretaria de Relaciones Exteriores y se establece jurídicamente mediante acta constitutiva ante notario público que se muestran a continuación.

FORMATO DE REGISTRO DE NOMBRE DE SOCIEDAD ANTE LA SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES.



Consultas 3888 5100 Ext. 6418
 Dirección General de Asuntos Jurídicos
 www.sre.gob.mx

Para uso exclusivo de SRE

Fecha: XXXXXXXXXXXXXX

LUGAR Y FECHA: México D.F. a 20 de septiembre del 2012

**SOLICITUD DE PERMISO DE CONSTITUCION DE SOCIEDAD
(ARTICULO 15 DE LA LEY DE INVERSION EXTRANJERA)**

NOMBRE DEL PROMOVENTE Pedro Ramirez

DOMICILIO PARA OIR RECIBIR NOTIFICACIONES Camelia No. 28 Col. Los Reyes Iztacala, Tlalnequiltla de Baz C.P. 54090, del Estado de México

PERSONAS AUTORIZADAS PARA RECIBIR LA RESOLUCION. Ruben Torres Nolasco

DENOMINACION SOLICITADA EN ORDEN DE PREFERENCIA ACCION DIRECTIVA INTEGRAL

REGIMEN JURIDICO DE LA PERSONA MORAL A SOCIAACION CIVIL

FIRMA AUTOGRAFA DEL PROMOVENTE

La resolución recabada a esta solicitud únicamente será entregada al promovente o a las personas autorizadas.

Para cualquier aclaración, duda y/o comentario con respecto a este trámite, sírvase llamar al Sistema de Atención Telefónica (SACTEL) a los teléfonos: 2000-2000 en el D.F. y áreas metropolitanas; del Interior de la República sin costo para el usuario al 01 800 300-2462 o desde Estados Unidos y Canadá al 1 800 475-2193.

Nota: este formato podrá ser reproducido libremente, debiendo ser dicha reproducción en hojas blancas de papel bond.

Línea: a máquina

Oficinas centrales: original y una copia

Delegaciones Centrales: Original y dos copias

Anexas: Original y copia de pago derechos

* Última fecha de autorización del formato por parte de Oficiales Mayor: 6 de marzo de 2002 * Última fecha de autorización del formato por parte de la Comisión Federal de Mejora Regulatoria: 15 de abril de 2002

ACTA CONSTITUTIVA

ESCRITURA NÚMERO ----- VOLUMEN NÚMERO _____

EN el Estado de México siendo las 14:00 horas, del día 07 de Junio de 2013

Notario o Corredor Público en Ejercicio, Titular de la Notaría 555 de este Distrito Judicial, hago constar: La constitución formal de la sociedad mercantil denominada: “**ACCIÓN DIRECTIVA INTEGRAL**”, **SOCIEDAD CIVIL**.

Con apego a lo establecido en la Ley General de Sociedades Mercantiles y las disposiciones que por Decreto Presidencial se publicaron en el Diario Oficial de la Federación, el día siete de mayo de mil novecientos noventa y tres para la Constitución de Empresas Integradoras, así como el Decreto que modifica al diverso que promueve la organización de empresas integradoras. Publicado el día treinta de mayo de mil novecientos noventa y cinco en el Diario Oficial de la Federación.

En el que comparecen como:

SOCIOS FUNDADORES

1. Paredes Domínguez Sandra Delia
2. Zárate Gómez Miriam Alejandra
3. Díaz Torres Edgar Daniel
4. Robles Cortes Oliver Alejandro
5. Torrez Narciso Rubén

Los nombrados comparecientes: Torrez Narciso Rubén y Zárate Gómez Miriam Alejandra en sus respectivos caracteres de Presidente y Secretario del Consejo de Administración de la Sociedad Mercantil Denominada **ACCION DIRECTIVA INTEGRAL SOCIEDAD CIVIL**, dijeron: Que habiendo determinado constituir la Sociedad Mercantil que en esta escritura se formaliza, se gestionó y obtuvo de la Secretaría de Relaciones Exteriores el permiso correspondiente que a continuación se transcribe:

PERMISO DE LA SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES

Al margen superior izquierdo un sello impreso con el Escudo Nacionalidad que a la letra dice: SECRETARÍA DE RELACIONES EXTERIORES.- Al margen superior derecho: Permiso **11111** Expediente **3333** Folio **6666**

En atención a la solicitud presentada por el C. Torrez Narciso Rubén esta Secretaría concede el permiso para constituir una SC, bajo la denominación **ACCIÓN DIRECTIVA INTEGRAL SC**, Este permiso, quedará condicionado a que en los estatutos de la sociedad que se constituya, se inserte la cláusula de exclusión de extranjeros o el convenio previsto en la fracción I del Artículo 27 Constitucional, de conformidad con lo que establecen los artículos 15 de la Ley de Inversión Extranjera y 14 del Reglamento de la Ley de Inversión Extranjera y del Registro Nacional de inversiones Extranjeras. El interesado deberá dar aviso del uso de este permiso a la Secretaría de Relaciones Exteriores dentro de los seis meses siguientes a la expedición del mismo, de conformidad con lo que establece el artículo 18 del Reglamento de la Ley de Inversión Extranjera y del Registro Nacional de Inversiones Extranjeras. Este permiso quedará sin efectos si dentro de los noventa días hábiles siguientes a la fecha de otorgamiento del mismo, los interesados no acuden a otorgar ante fedatario público el instrumento correspondiente a la Constitución de que se trata, de conformidad con lo que establece el artículo 17 del Reglamento de la Ley de Inversión Extranjera y del Registro Nacional de Inversiones Extranjeras; así mismo, se otorga sin perjuicio de lo dispuesto por el artículo 91 de la Ley de la Propiedad Industrial. Lo anterior se comunica con fundamento en los artículos: 27, fracción I de la Constitución Política de los México; 28, fracción V de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 15 de la Ley de Inversión Extranjera y el 13, 14 y 18 del Reglamento de la Ley de Inversión Extranjera y del Registro Nacional de Inversiones Extranjeras. Estado de México, a 07 de Junio de 2013, EL DELEGADO-Una firma ilegible.- Al margen superior izquierdo un sello que dice: SECRETARÍA DE RELACIONES EXTERIORES, DELEGACIÓN CUAUHTÉMOC ARTÍCULO 27 IDENTIFICACIÓN Y PREVENCIÓNES DE LEY -----

YO EL NOTARIO O CORREDOR PÚBLICO, HAGO CONSTAR: Que los socios fundadores cuyas generales serán especificadas más adelante se identificaron ante mí, y los previne sobre las penas en que incurre quienes declaran falsamente bajo protesta de decir verdad, manifestaron que tanto ellos como sus respectivas representadas, tener capacidad legal para contratar y obligarse de lo que Doy Fe, así como de conocerlos personalmente e interrogados con respecto del impuesto federal sobre la renta, declararon que ellos como sus respectivas representadas, están al corriente en el pago del impuesto federal sobre la renta

Acto seguido, manifestaron que la sociedad que hoy constituyen se regirá por los estatutos sociales siguientes:

-----**E S T A T U T O S**-----
-----**DENOMINACIÓN**-----

PRIMERO.- La sociedad se denominará: **ACCIÓN DIRECTIVA INTEGRAL** que irá seguida de las palabras SOCIEDAD CIVIL o de sus abreviaturas SC.

-----**DOMICILIO**-----

SEGUNDO.- El domicilio de la sociedad será, en la calle Camelia No. 28 Col. Los Reyes Iztacala, Tlalnepantla de Baz C.P. 54090, del Estado de México, sin perjuicio de su derecho a establecer agencias o sucursales en otros lugares de la República Mexicana o del extranjero y de pactar domicilios convencionales para actos determinados, sin que se entienda cambiado su domicilio social.-----

-----**DURACIÓN**-----

TERCERO.- La duración del pacto social será de 99 años, contados a partir de la fecha de la escritura, por lo que concluirá legalmente en el año 2112

-----**OBJETO SOCIAL**-----

CUARTO.- La sociedad tendrá por objeto social preponderante la prestación de servicios especializados de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa asociada. -----

A.- Por cuenta y orden de sus socios Paredes Domínguez Sandra Delia, Zárate Gómez Miriam Alejandra, Díaz Torres Edgar Daniel, Robles Cortes Oliver Alejandro y Torrez Narciso Rubén-----

I. Conjuntar a los socios para que puedan obtener un mejoramiento económico y social, optimizando en su beneficio las condiciones para la impartición de conferencias, y el acercamiento a financiamiento a los nuevos empresarios.-----

II. Proporcionar a sus socios algunos de los siguientes servicios: tecnología, promoción y comercialización, diseño, promover la obtención del financiamiento, adquisición de materias primas, insumos, activos; en condiciones favorables de precio, calidad y oportunidad de entrega, así como de otros servicios que se requieran para el óptimo desempeño de las empresas asociadas. -----

III. Organizar a los grupos interesados, para promover la creatividad para alcanzar la calidad del servicio. -----

IV. Desarrollar, de manera permanente, el asesoramiento y la capacitación a favor de los socios, que les permita mejorar su competitividad en los mercados internos y de exportación.-----

V. Gestionar y concertar los financiamientos a efecto de favorecer el equipamiento y modernización de las empresas asociadas.-----

VI. Realizar las gestiones necesarias favorables a sus socios, para obtener de las autoridades federales, estatales y municipales con los apoyos y beneficios que de acuerdo con sus facultades puedan otorgar. -----

- VII.** Proporcionar a los socios servicios de tipo administrativo, contable, fiscal, jurídico, informático, de formación y capacitación empresarial.-----
- VIII.** Promover ante la Banca de Fomento y Desarrollo el diseño de programas, con intereses y condiciones preferenciales que den apoyo a los socios, -----
- IX.** Otorgar a todos los socios los servicios e información que se requieran para el logro de los objetivos de la sociedad-----
- X.** La elaboración de estudios y proyectos técnicos y económicos necesarios para la realización de su objeto social-----
- XI.** Celebrar actos y contratos a nombre y por cuenta de los socios, relacionados con el objeto de la misma. -----
- XII.** A nombre y por cuenta de los socios adquirir, enajenar, dar y recibir, en arrendamiento, toda clase de bienes muebles e inmuebles necesarios para el logro de los fines sociales.-----
- B.- Propios de su actividad-----
- XIII.** No participar de manera directa ó indirecta en el capital social de sus asociadas. -----
- XIV.** Otorgar toda clase de garantías, reales o personales, constituir hipotecas y otorgar fianzas y avales.-----
- XV.** Emitir, aceptar, suscribir, endosar y en cualquier forma, comerciar con documentos, títulos de Crédito o instrumentos negociables.-----
- XVI.** La obtención de permisos, concesiones, franquicias, nombres y avisos comerciales que sean necesarios para la consecución de los fines sociales.-----
- XVII.** La celebración de toda clase de actos y contratos de naturaleza civil o mercantil necesarios para el desarrollo de los objetos sociales -----
- XVIII.** La adquisición, enajenación, y en general, la negociación con todo tipo de acciones, partes sociales, y de cualquier título permitido por la Ley -----
- XIX.** Establecer agencias o sucursales en cualquier lugar de la República o del Extranjero.-----
- XX.** El desempeño de toda clase de comisiones y representaciones, y la celebración de toda clase de actos y contratos que permitan una ganancia lícita.-----
- XXI.** La defensa de los Intereses y derechos de los miembros de la sociedad personas físicas o morales.-----
- XXII.** La celebración de convenios, contratos o de cualquier acto jurídico, con particulares o personas morales privadas u oficiales, e instituciones de Gobierno Federal, Estatal o Municipal, centralizadas o descentralizadas, tendentes a las realizaciones de sus fines. --- -----

XIII. La adquisición de bienes muebles o inmuebles, indispensables para la realización de sus fines.-----

XIV. Organizar todo tipo de eventos que redunden en la elevación del nivel socio-cultural de los miembros de la sociedad -----

QUINTO.- Las empresas asociadas deberán, además, ser usuarias de los servicios que preste la integradora con Independencia de que estos servicios se brinden a terceras personas hasta por un 10% del total de los Ingresos de la empresa integradora. -----

----- **EXTRANJERÍA** -----

SEXTO.- Conforme a lo estipulado en la Ley de inversiones Extranjeras.-----

----- **CAPITAL SOCIAL Y ACCIONES** -----

SÉPTIMO.- La sociedad tendrá un capital social mexicano y estará representado por acciones de la Serie "A" por los socios fundadores.-----

OCTAVO.-El capital de la sociedad es variable, representado por acciones nominativas, ordinarias, con valor de \$1.00 Peso (MONEDA NACIONAL), cada una, amparadas, por títulos de la Serie "A" o Mexicana, relativas al capital que representa la inversión mexicana, correspondientes al capital que representa la libre suscripción.-----

El capital mínimo fijo sin derecho a retiro es la cantidad de \$50,000.00 (**CINCUENTA MIL PESOS, CERO CENTAVOS, MONEDA NACIONAL**) representado por **ACCIONES** de las cuales todas se encuentran íntegramente suscritas y pagadas, y el restante pagaderas dentro del término de cinco años contados a partir de la suscripción de las mismas, amparadas por títulos de la Serie "A" o Mexicano. El capital autorizado será por cantidad limitada. El capital será susceptible de aumentar por aportaciones posteriores de los accionistas, admisión de nuevos socios, capitalización de reservas o utilidades de la sociedad. El capital podrá disminuir por retiro parcial o total de las aportaciones. Los aumentos y las disminuciones se realizarán de acuerdo con lo estipulado en este capítulo y con las disposiciones aplicables del capítulo octavo de la Ley General de Sociedades Mercantiles. -----

Todo aumento o disminución del capital social requiere de una resolución tomada por la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas, y el aumento o disminución deberá inscribirse en el Libro de Registro de Variaciones de Capital que la sociedad deberá llevar conforme a lo dispuesto por el artículo doscientos diecinueve de la Ley de Sociedades Mercantiles.-----

NOVENO.- Las acciones en que se divide el capital social estarán representadas por títulos emitidos para amparar a las acciones de la Serie "A" o Mexicana; en tanto se emitan o entregan a los accionistas los títulos definitivos, la sociedad podrá expedir certificados provisionales que amparen las acciones en que esté dividido el capital social que servirán para acreditar y transmitir la calidad y los derechos de socio, que serán siempre nominativos y que deberán cajearse por los títulos nominativos dentro de los trescientos sesenta y cinco días siguientes contados a partir de la constitución de la sociedad o de cualquier cambio que sufra el capital social.-----

Los certificados provisionales y los títulos definitivos podrán amparar cualquier número de acciones, satisfarán los requisitos establecidos en el artículo ciento veinticinco de la Ley General de Sociedades Mercantiles, contendrán el texto íntegro del artículo quinto de estos estatutos sociales y llevarán la firma de cualesquiera dos miembros del Consejo de Administración, pero siempre consignando las firmas de un consejero de la Serie "A" o Mexicana. La firma de los consejeros podrá ser un facsímil, si así lo autorizare el Consejo de Administración, y siempre que en su caso los originales de las firmas respectivas se depositen en el Registro Público de Comercio del domicilio de la sociedad.-----

En caso de que algún accionista desee transmitir sus acciones, se requerirá la autorización previa del Consejo de Administración, anexando a su petición las condiciones para la transmisión de sus acciones, gozando en todo caso del derecho de preferencia, los accionistas de la Serie correspondiente, el Consejo de Administración, notificará sus decisiones dentro de los diez días hábiles siguientes a la recepción de la solicitud.-----

DÉCIMO.- La sociedad contará con un Libro de Registro de Acciones que podrá ser llevado por la propia sociedad o por una Institución de Crédito como agente registrador por cuenta y a nombre de la sociedad, libro en el que se inscribirán todas las operaciones de suscripción, adquisición o transmisión de que sean objeto las acciones representativas del capital social, dentro de los noventa días siguientes a la fecha en que se efectúen dichas transmisiones, con expresión del suscriptor o poseedor anterior y del cesionario o adquirente.-----

DÉCIMO PRIMERO.- La sociedad considerará como la dueña de las acciones representativas del capital social la persona registrada como tal en el Libro de Registro de Acciones a que se refiere el artículo noveno. Todas las acciones tendrán valor nominal, y conferirán a sus poseedores iguales derechos y obligaciones.-----

DÉCIMO SEGUNDO.- En caso de aumento de capital social mediante nuevas aportaciones, los tenedores de acciones tendrán derecho preferente para suscribir las nuevas acciones de su serie que se emitan, en proporción, al número de acciones de que sean tenedores al momento de ejercer su derecho. Los accionistas deberán de ejercer su derecho de preferencia dentro del término y bajo las condiciones que fije para tal objeto la asamblea general extraordinaria que acordase el aumento del capital, pero el término no podrá ser menor de quince días, los cuales se computarán a partir de la fecha de publicación en el Diario Oficial de la Federación o en el periódico de mayor circulación; en caso de que después de la expiración del plazo durante el cual los accionistas debieran ejercer los derechos de preferencia que se les otorgan en este capítulo, aún quedaran sin suscribir algunas acciones. El Consejo de Administración, en su caso, colocará tales acciones para su suscripción y pago, a condición de que, en todo caso, las personas físicas o las morales estén capacitadas para suscribirlas y adquirirlas de acuerdo con lo dispuesto por los artículos sexto y séptimo de estos estatutos, y siempre y cuando las acciones de que se trate sean ofrecidas para su suscripción y pago en términos y condiciones que no sean favorables en aquellos en que hubieren sido ofrecidas a los accionistas de la sociedad. -----
En caso de que el Consejo de Administración no colocase las acciones que no hubieren sido suscritas conforme al primer párrafo de este artículo, serán canceladas y se reducirá el capital social proporcionalmente, en la parte que corresponda a dichas acciones no suscritas.-----

DÉCIMO TERCERO, REDUCCIÓN DE CAPITAL- La reducción del capital social se efectuará por amortización de acciones íntegras, mediante reembolso a los accionistas. La designación de las acciones afectadas a la reducción se hará por acuerdo unánime de los accionistas, o en su defecto, por sorteo ante Notario o Corredor Público -----

En ese caso, hecha la designación de las acciones, se publicará un aviso en el Diario Oficial de la Federación, y el importe del reembolso quedará desde esa fecha a disposición de los accionistas en las oficinas de la sociedad sin devengar interés alguno-----

No obstante lo anterior, en caso de reducción del capital social, para amortizar pérdidas de la sociedad, bastará la resolución de una Asamblea Extraordinaria de Accionistas debidamente convocada para este propósito.-----

DÉCIMO CUARTO.-La sociedad podrá amortizar acciones con utilidades, en cuyo caso se llenarán los requisitos que se fijan en el artículo ciento treinta y seis y demás relativas de la Ley General de Sociedades Mercantiles. Los títulos de las acciones amortizadas quedarán anulados y en su lugar podrán emitirse acciones de goce -----

DÉCIMO QUINTO.- La participación de cada una de las empresas asociadas no podrá exceder de 30 por ciento del capital social de las empresas integradoras.-----

DÉCIMO SEXTO.- Podrán participar en el capital de las empresas integradoras las instituciones de la banca de desarrollo, el Fondo Nacional de Empresas de Solidaridad y en general, cualquier otro socio, siempre y cuando la participación de las empresas integradas represente por lo menos un 75% del capital social de la integradora. -----

----- **DE LOS SOCIOS FUNDADORES** -----

DÉCIMO SÉPTIMO.- Los socios que ingresen a la sociedad al momento de su constitución, así como aquellos que ingresen en un periodo de tres meses contados a partir de la firma del acta constitutiva de la sociedad, serán considerados FUNDADORES y pagan por cada acción la cantidad de \$1.00 Pesos 00/100, MONEDA NACIONAL.-----

----- **ASAMBLEA DE ACCIONISTAS** -----

DÉCIMO OCTAVO.- La asamblea General de Accionistas es el órgano supremo de la sociedad. Las asambleas generales de accionistas son ordinarias o extraordinarias, todas se celebrarán en el domicilio social, salvo caso fortuito o causa de fuerza mayor. Las que se reúnan para tratar cualquiera de los asuntos a que se refiere el artículo ciento ochenta y dos de la Ley General de Sociedades Mercantiles, serán asambleas generales extraordinarias de accionistas, todas las demás serán asambleas generales ordinarias de accionistas.-----

DÉCIMO NOVENO.- La Asamblea General Ordinaria de Accionistas se reunirá por lo menos una vez al año dentro de los cuatro meses siguientes a la clausura del ejercicio social. Además de los asuntos incluidos en el Orden del Día y los asuntos mencionados en el artículo ciento ochenta y uno de la Ley General de Sociedades Mercantiles, la Asamblea General Ordinaria Anual tendrá por objeto informar a los accionistas sobre los Estados Financieros y el correspondiente Estado de Resultados, del ejercicio social inmediato anterior, de la sociedad o sociedades en que la sociedad sea titular de la mayoría de las acciones o partes sociales, cuando el valor de adquisición total de las acciones o partes sociales de cada una de las sociedades de que se trate haya excedido del veinte por ciento del capital social de la sociedad al cierre de su ejercicio social; las asambleas generales ordinarias y extraordinarias serán convocadas por el Administrador Único, Consejo de Administración, por su Presidente o por el Secretario de la sociedad; también a solicitud de accionistas que representen por lo menos el treinta y tres por ciento del capital social o de un accionista, en los términos de los artículos ciento ochenta y cuatro y ciento ochenta y cinco de la Ley General de Sociedades Mercantiles, respectivamente, o por los comisarios, de acuerdo con la fracción sexta del artículo sesenta y seis de dicha Ley. -----

VIGÉSIMO.- Las convocatorias para Asambleas de Accionistas serán publicadas en el periódico oficial de la entidad en el domicilio social y en cada uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio social, cuando menos quince días naturales antes de la fecha fijada para la Asamblea.

Las convocatorias señalarán el lugar, día y hora en que la Asamblea deba tener verificativo, contendrán la Orden del Día e irán firmadas por quien las haga: No será necesaria la convocatoria cuando el momento de la votación esté representada la totalidad de las acciones.-----

VIGÉSIMO PRIMERO.- Los accionistas podrán estar representados en las Asambleas por un apoderado con Poder General o Poder Especial, o por un apoderado designado por escrito. Para ser admitidos en las Asambleas, los accionistas deberán encontrarse debidamente inscritos en el Libro de Registros de Acciones que la sociedad deberá llevar conforme a lo establecido en el artículo noveno de estos estatutos. Todos los accionistas que vayan a concurrir a la correspondiente Asamblea, deberá solicitar al Secretario del Consejo de Administración o al Secretario de la sociedad durante el último día hábil que proceda al de la Asamblea, la tarjeta de admisión de la misma-----

Sin embargo, podrá acudir con la sola presentación de sus acciones o de los títulos representativos; los accionistas no podrán hacerse representar por los consejeros o los comisarios de la sociedad.-----

VIGÉSIMO SEGUNDO.- Las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias de Accionistas serán presididas por el Administrador Único o el Presidente del Consejo de Administración; en ausencia de éste último, por cualquiera otro de los Consejeros que designe la Asamblea, pero siempre este nombramiento recaerá en un Accionista o Consejero designado de la Serie "A".---El Secretario de la sociedad actuará como Secretario de las Asambleas de Accionistas; en su ausencia, lo hará la persona designada por la Asamblea. El Presidente nombrará un escrutador entre los accionistas, representativo de las Acciones de la Serie "A", para que determinen si existe o no el quórum legal y para que cuenten los votos emitidos, si esto último fuere solicitado en la Asamblea.-----

VIGÉSIMO TERCERO.- Las Asambleas Ordinarias de Accionistas se considerarán legalmente instaladas en primer convocatoria, si se encuentra representado cuando menos el cincuenta por ciento del capital social; en caso de segunda o ulterior convocatoria, las Asambleas Extraordinarias se considerarán legalmente instalada, en primera convocatoria, si está representado cuando menos el setenta y cinco por ciento del capital social; en caso de segunda o ulterior convocatoria, las Asambleas Extraordinarias se considerarán legalmente instaladas cualquiera que sea el número de acciones representadas.-----

VIGÉSIMO CUARTO.- Las resoluciones de las Asambleas Ordinarias de Accionistas serán válidas si se aprueban por el voto de la mayoría de las acciones que represente el capital social, presentes en la Asamblea.-----

Las resoluciones de las Asambleas Extraordinarias serán válidas si se aprueban por el voto de acciones que representen cuando menos el cincuenta por ciento del capital. Las votaciones, por regla general, serán económicas, pero serán nominales cuando se exija responsabilidad a funcionarios o lo pidan los Accionistas que representen por lo menos diez por ciento del capital social. Salvo el caso de Asambleas totalitarias o universales a que se refiere el artículo ciento ochenta y ocho de la Ley General de Sociedades Mercantiles, para que sean válidas las resoluciones tomadas en las Asambleas de Accionistas, deberán referirse solamente a los asuntos contenidos en el Orden del Día que aparezcan en la convocatoria correspondiente. -----

VIGÉSIMO QUINTO.- De cada Asamblea de Accionistas se levantará un acta que deberá contener las resoluciones adoptadas, y dicha acta deberá transcribirse en el libro correspondiente. Así mismo, de cada Asamblea se formará un expediente en el que se conservará, cuando existan como documentos relacionados con el acta: la lista de asistencia a la asamblea firmada por los escrutadores, las tarjetas de ingresos a la asamblea, las cartas poder, copia de las publicaciones en las que haya aparecido la convocatoria para la asamblea, copia de los informes del Consejo o del Administrador Único y de los Comisarios, y cualesquiera otros documentos que hubieran sido sometidos a la consideración de la Asamblea.-----

Sí el acta de alguna Asamblea no puede ser levantada en el libro autorizado correspondiente, la misma deberá ser protocolizada ante Notario o Corredor Público. Las actas de las Asambleas Extraordinarias, con excepción de las referentes a aumentos o disminuciones de la parte variable del capital social, se protocolizarán ante Notario o Corredor Público. Todas las actas de Asambleas de Accionistas, así como las constancias respecto de las que no se hubieran podido celebrar por falta de quórum, serán firmadas por el Presidente y el Secretario que haya fungido en la Asamblea y por los Comisarios que hubiesen asistido. -----

-----ADMINISTRACIÓN-----

VIGÉSIMO SEXTO,- La administración de la Sociedad estará a cargo de un Consejo de Administración o un Administrador único formado por el número impar de miembros propietarios que determine la Asamblea Ordinaria de Accionistas representándose en todo momento lo dispuesto por el artículo sexto de estos estatutos. La Asamblea podrá designar consejeros suplentes y determinar el número de éstos y la manera de llevar a cabo suplencia. La minoría que representa un diez por ciento del capital social tendrá derecho a nombrar un Consejero Propietario y suplente.-----

Los Consejeros Propietarios y los Suplentes podrán o no ser Accionistas, durarán en su puesto un año y podrán o no ser reelectos. Estos continuarán en funciones hasta que las personas designadas para substituirlos tomen posesión de sus cargos.-----

En todo caso, los miembros que integren la administración de la sociedad y la prestación de los servicios de la empresa integradora estarán a cargo de personal especializado ajeno a las empresas asociadas.-----

VIGÉSIMOSÉPTIMO.- Los miembros propietarios y los suplentes del Consejo de Administración de la Sociedad, serán designados por la mayoría de votos de las acciones representada en la Asamblea Ordinaria de Accionistas. Cada accionista o grupo de accionistas que sea titular por lo menos del veinte por ciento del capital social tendrá derecho a nombrar un Consejero Propietario y en su caso, el respectivo suplente.-----

VIGÉSIMO OCTAVO. Los miembros suplentes del Consejo de Administración actuarán únicamente en ausencia de los Consejeros propietarios.-----

VIGÉSIMO NOVENO. La Asamblea, al designar a los Consejeros determinará los cargos de cada uno, y si no lo hiciere, lo hará el consejo en su primera reunión. En todo momento el cargo de Presidente recaerá en el Administrador Único o en un Consejo que represente y que sea designado por los Accionistas de la serie "A". El Consejo de Administración preparará anualmente el informe a que se refiere el artículo trigésimo sexto de estos estatutos, el cual quedará depositado en la Tesorería o Secretaría de la Sociedad, quince días naturales antes de la celebración de la Asamblea General Ordinaria anual que hará de conocerlo, y en su caso, aprobarlo. El Presidente del Consejo representará a la Sociedad ante toda clase de autoridades y vigilará que se cumplan con las resoluciones de las Asambleas de Accionistas del Consejo de Administración, en su caso. El Consejo de Administración, cada año designará al Secretario que lo será del Consejo o de la Sociedad, según lo determine la Asamblea General ordinaria anual correspondiente. El Secretario certificará con su firma las copias o extractos de las actas o sesiones del Consejo, de Asambleas de Accionistas y los demás documentos de la Sociedad. Además, deberá llevar el archivo y la correspondencia del Consejo y lo relacionado con las Asambleas de los Accionistas.-----

TRIGÉSIMO.- El Consejo de Administración se reunirá por lo menos una vez al mes, convocado para tal efecto por su Presidente, el Secretario o por cualquiera de los dos miembros del propio Consejo, mediante aviso dado por escrito, enviado por lo menos con tres días hábiles de anticipación a la fecha de la sesión, en el último domicilio que al efecto hayan señalado los Consejeros Propietarios y/o Suplentes, de forma tal que asegure que su destinatario lo reciba. No será necesario el aviso cuando todos los Consejeros Propietarios o sus respectivos estuvieren reunidos.-----

TRIGÉSIMO PRIMERO.- Para que las sesiones del Consejo de Administración se consideren legalmente constituidas, en primera convocatoria se requerirá la asistencia de la mitad más uno de sus miembros. Pero en todo caso asistirán por lo menos dos consejeros designados por los Accionistas de la Serie "A"; en su caso de segunda o ulterior convocatoria, se considerará legalmente Instalada la Sesión, cualquiera que sea el número de sus asistentes.-----

El Consejo de Administración tomará sus resoluciones por mayoría de votos de los Consejeros presentes. El Presidente tendrá voto de calidad en caso de que la votación esté empatada -----

TRIGÉSIMO SEGUNDO.- El Consejo de Administración, en su caso, tendrá todas las facultades comprendidas en los Poderes Generales para Pleitos y Cobranzas, para Administrar Bienes y ejercer Actos de Dominio; con todas las facultades generales y especiales que requieran cláusulas especiales conforme a la Ley en los términos del artículo dos mil cuatrocientos cuarenta del Código Civil vigente en el estado de Puebla y dos mil quinientos cincuenta y cuatro del Código Civil para el Distrito Federal, y de las disposiciones correlativas de los Códigos Civiles de los Estados de la República Mexicana.-----

Podrán representar a la Sociedad ante toda clase de autoridades Administrativas y Judiciales, Federales, Estatales y Municipales ante la Junta de Conciliación y Arbitraje y demás Autoridades del Trabajo, ante árbitros y arbitradores. -----

Los anteriores poderes incluyen facultades para: -----
Interponer toda clase de juicios y recursos, aun en el amparo y desistirse de ellos; para transigir, comprometer en árbitros, articular y absolver posesiones, hacer cesión de bienes, recusar y recibir pagos; para discutir, celebrar y revisar Contratos Colectivos de Trabajo; representar a la Sociedad ante Autoridades del Trabajo, asuntos laborales en la que la empresa sea parte o tercera interesada en la audiencia inicial, así como cualquiera de las etapas del proceso del derecho del trabajo.-----

- a) Llevar a cabo todas las operaciones y celebrar, modificar o rescindir contratos y actos jurídicos relacionados con los fines y objeto de la Sociedad. -----
- b) Suscribir toda clase de títulos de crédito en los términos del artículo noveno de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, con facultades para girar, aceptar, endosar, avalar, protestar, emitir y suscribir.-----
- c) Contratar a favor o a cargo de la Sociedad toda clase de préstamos con o sin garantía prendaria, hipotecaria o fiduciaria o de cualquier naturaleza, así como expedir, emitir, suscribir, otorgar, instrumentos negociables y comprobantes de adeudo y garantizar el pago de los mismos y de sus intereses mediante hipoteca, prenda o fideicomiso.-----
- d) Nombrar y renovar al Director General y a los Gerentes, Subgerentes, factores, agentes y empleados de la sociedad; determinar sus facultades, obligaciones y remuneraciones.-----
- e) Otorgar poderes generales y especiales.-----

- f) Establecer sucursales, agencias o dependencias y oficinas de negocios.-----
- g) Ejecutar las resoluciones de las Asambleas de Accionistas. -----
- h) Representar a la sociedad cuando forme parte de otras sociedades, comprando o suscribiendo acciones o participaciones, o bien, invirtiendo como parte para su constitución.--
- j) Presentar quejas y querellas de carácter penal, otorgar perdón y constituir en coadyuvante del Ministerio Pública.-----
- k) Todas las facultades que las leyes otorgan a los de su clase sin limitación alguna, por la que podrán dirigir el negocio, representar a la sociedad y llevar la firma social ante toda clase de personas y autoridades. -----

TRIGÉSIMO TERCERO,- El Director General y el o los Directores, en su caso, tendrán las facultades que se les confieran al ser designados, mismas que en todo caso podrán ser amplias o restringidas por acuerdo expreso de la Asamblea de Accionistas, del Administrador Único, del Consejo de Administración, o de algún apoderado con facultades para ello-----

----- **VIGILANCIA** -----

TRIGÉSIMO CUARTO.- La vigilancia de las operaciones de la sociedad estará a cargo de uno o más Comisarios, designados por la Asamblea de Accionistas, Un Comisario será designado por la Asamblea de Accionistas, y en todo momento actuarán corrió Órgano Colegiado. La Asamblea podrá designar, en su caso, Suplentes. Los Comisarios Propietarios y sus Suplentes, podrán ser o no ser Accionistas, durarán en su puesto un año y podrán ser reelectos. Continuarán en el desempeño de sus funciones hasta que las personas designadas para sustituirlos tomen posesión de sus cargos.-----

TRIGÉSIMO QUINTO,- El o los Comisarios tendrán facultades y obligaciones señaladas en el artículo ciento sesenta y seis y demás relativos de la Ley General de Sociedades Mercantiles.-----

----- **EJERCICIOS SOCIALES** -----

TRIGÉSIMO SEXTO.- EL Ejercicio Social coincidirá con el año de calendario, con excepción del primer ejercicio que se iniciara en la fecha de constitución y concluirá el 31 de diciembre del mismo año.-----

----- **INFORMACIÓN FINANCIERA** -----

TRIGÉSIMO SEPTIMO.- Al fin de cada ejercicio social el Consejo de Administración preparará un informe que deberá incluir la documentación financiera que se señala en el artículo ciento sesenta y dos de la Ley General de Sociedades Mercantiles, y dentro de los cuatro meses siguientes a la clausura del ejercicio social deberá someterse a la aprobación de la Asamblea Ordinaria anual de los Accionistas de la Sociedad. Dicho informe, incluido el informe de los Comisarios, deberá quedar terminado y ponerse a disposición de los Accionistas por lo menos quince días naturales antes de la fecha de celebración de la Asamblea que haya de discutirlo. -----

TRIGÉSIMO OCTAVO.- Anualmente se separará de las utilidades netas el porcentaje que la Asamblea de Accionistas señale para formar el fondo de reserva legal, que no podrá ser menor del cinco por ciento de las utilidades, hasta que dicho fondo alcance la quinta parte del capital social.-----

Este fondo deberá ser reconstruido de la misma manera cuando disminuya por cualquier causa.---

La aplicación del resto de las utilidades quedará a discreción de la Asamblea de Accionistas. La Asamblea deberá cumplir con las disposiciones legales sobre el reparto de utilidades a los trabajadores.-----

----- **RESTRICCIONES** -----

TRIGÉSIMO NOVENO.- La sociedad integradora no podrá en forma directa e indirecta participar en el capital social de las empresas integradas.-----

CUADRAGÉSIMO.- La sociedad integradora únicamente percibirá ingresos por concepto de cuotas, comisiones y prestaciones de servicios a sus integradas. Podrán obtener ingresos por otros conceptos, siempre que éstos representen como máximo un 10 por ciento de sus ingresos totales.-----

CUADRAGÉSIMO PRIMERO.- La empresa integradora no puede realizar la importación de mercancías, ya que ésta es una empresa de servicios y el Padrón de Importadores es sólo para aquellas empresas que realicen alguna transformación al producto.-----

CUADRAGÉSIMO SEGUNDO.- La empresa integradora no podrá realizar ninguna parte del proceso productivo, ya que es una empresa de servicios especializados.-----

----- **DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN** -----

CUADRAGÉSIMO TERCERO.- La sociedad se disolverá en cualquiera de los casos previstos en las fracciones del artículo doscientos veintinueve, de la Ley General de Sociedades Mercantiles.--

CUADRAGÉSIMO CUARTO.- Declarada la disolución de la sociedad, ésta se pondrá en liquidación, la cual estará a cargo de uno o más liquidadores que deberán obrar como determine la Asamblea de Accionistas. Dicha Asamblea nombrará uno o más liquidadores, les fijará plazo para el ejercicio de sus cargos, y la retribución que en su caso, les corresponda. El o los liquidadores procederán a la liquidación de la sociedad y a la distribución del producto de la misma entre los Accionistas, en proporción al número de sus acciones, de acuerdo con el artículo doscientos cuarenta y uno y demás disposiciones de la Ley General de Sociedades Mercantiles.-----

-----**DISPOSICIONES GENERALES**-----

CUADRAGÉSIMO QUINTO.- En todo lo no previsto en estos estatutos, se aplicarán las disposiciones correspondientes de la Ley General de Sociedades Mercantiles y las disposiciones que por Decreto Presidencial se publicaron en el Diario Oficial de la Federación, el día siete de mayo de mil novecientos noventa y tres para la Constitución de Empresas Integradoras, así como el Decreto que modifica al diverso que promueve la organización de empresas integradoras, publicado el día treinta de mayo de mil novecientos noventa y cinco en el Diario Oficial de la Federación, decreto y modificación que en copia certificada se lleva al apéndice de esta escritura con el número que le corresponda.-----

-----**ARTÍCULOS TRANSITORIOS**-----

PRIMERO.- El capital mínimo fijo de la sociedad es la cantidad de \$100,000.00 {**CIEN MIL PESOS, CERO CENTAVOS, MONEDA NACIONAL**}, mismo que se encuentra suscrito y pagado y representado por Cien Mil ACCIONES ordinarias, nominativas, con valor nominal de \$1.00 **PESO, CERO CENTAVOS, MONEDA NACIONAL**), correspondiente a la serie 'A' de la siguiente manera:

Accionistas	Acciones	Valor	Serie "A"
<i>a) Paredes Domínguez Sandra Delia</i>	<i>20,000</i>	<i>\$20,000.00</i>	
<i>b) Zárate Gómez Miriam Alejandra</i>	<i>20,000</i>	<i>\$20,000.00</i>	
<i>c) Días Torres Edgar Daniel</i>	<i>20,000</i>	<i>\$20,000.00</i>	
<i>d) Robles Cortes Oliver Alejandro</i>	<i>20,000</i>	<i>\$20,000.00</i>	
<i>e) Torrez Narciso Rubén</i>	<i>20,000</i>	<i>\$20,000.00</i>	
Totales	100,000	\$100,000.00	

SEGUNDO.- La reunión celebrada por los otorgantes al firmarse esta escritura, constituye además la primera Asamblea Ordinaria de Accionistas, y en la misma, por unanimidad de votos, se tomaron las siguientes resoluciones: -----

A.- Se acordó que la Sociedad sea dirigida y administrada por un CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN, compuesto por un Presidente, Secretario, Tesorero y dos vocales, habiendo quedado integrado de la siguiente manera:-----

PRESIDENTE: TORREZ NARCISO RUBÉN

SECRETARIO: ZÁRATE GÓMEZ MIRIAM ALEJANDRA

TESORERO: PAREDES DOMÍNGUEZ SANDRA DELIA

VOCAL: FLORES ALBARRÁN ULISES

B.- Se acordó designar como **COMISARIOS**, a los señores **ROBLES CORTES OLIVER ALEJANDRO** y **DÍAZ TORRES EDGAR DANIEL**-----

Las personas antes designadas, aceptaron sus cargos caucionando su manejo en los términos de: -----

C. Los ejercicios sociales correrán del primero de enero al treinta y uno de diciembre de cada año, con excepción del primer ejercicio que correrá de la fecha de firma de la presente escritura al treinta y uno de diciembre del año en curso.-----

-----**EL SUSCRITO LICENCIADO**-----

TITULAR DE LA NOTARÍA PÚBLICA o CORREDOR PÚBLICO NÚMERO 5555, DE ESTADO DE MÉXICO, DA FE DE LA CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD MERCANTIL DENOMINADA: **ACCIÓN DIRECTIVA INTEGRAL SOCIEDAD CIVIL** QUE SE REGISTRÁ POR LOS ESTATUTOS QUE ANTECEDEN Y EN LO PREVISTO, POR LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES EN VIGOR.-----

-----**GENERALES DE LOS COMPARECIENTES**-----

A.- La señorita Sandra Delia Paredes Domínguez, mexicana por nacimiento y ascendencia, mayor de edad legal, habiendo nacido el día 29 de Diciembre de 1980, soltera, con domicilio en Bosque de Cafetos No. 74, col. Jardines de Morelos, con Registro Federal de Contribuyentes PADS801229 quien se identifica con Credencial para Votar, con Clave de Elector PRDMSN80122909M500-----

B.- Laseñorita Miriam Alejandra Zárate Gómez, mexicana por nacimiento y ascendencia. Mayor de edad legal, habiendo nacido el día 05 de marzo de 1987, saltera, con domicilio en Primera Cerrada de José María Parras No. 128 col Voceadores con Registro Federal de Contribuyentes ZAGM870305KG1 quien se identifica con Credencial para Votar, con Clave de Elector ZRGMMR87030509M700 -----

C.- El señor Edgar Daniel Díaz Torres, mexicano por nacimiento y ascendencia, mayor de edad legal, habiendo nacido el día 10 de Octubre de 1987, casado, con domicilio en Diego Rivera No. 31 col. Agrícola Pantitlan, con Registro Federal de Contribuyentes DITE871010, quien se identifica con Credencial para Votar, con Clave de Elector DZTRED87101009H499-----

D.- El señor Oliver Alejandro Robles Cortes, mexicano por nacimiento y ascendencia, mayor de edad legal, habiendo nacido el día 23 de mayo de 1986, soltero, con domicilio en Camelia No. 26 col. Los Reyes Iztacala con Registro Federal de Contribuyentes ROCO860523 quien se identifica con Credencial para Votar, con Clave de Elector RBCROL86052309H800-----

E.- El señor Rubén Torrez Narciso, mexicano por nacimiento y ascendencia, mayor de edad legal, habiendo nacido el día 20 de marzo de 1982, en unión libre, con domicilio en Alonso Capetillo No 206 A col. Cinco de Mayo, con Registro Federal de Contribuyentes TONR820320 quien se identifica con Credencial para Votar, con Clave de Elector TRNRRB13900929H659-----

----- **REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES** -----

Que los señores Miriam Alejandra Zárate Gómez y Rubén Torrez Narciso, representada por su Presidente del Consejo de Administración, señor TORREZ NARCISO RUBÉN, en este acto me exhiben sus Cédulas de Identificación Fiscal, mismas que en copia fotostática agrego al apéndice de este instrumento con el número que le corresponda, por lo que me cercioré que el Registro Federal de Contribuyentes que en sus generales han declarado, concuerdan fiel y exactamente con las Cédulas de Identificación Fiscal, las cuales a continuación menciono; -----

Accionistas	RFC
a) Paredes Domínguez Sandra Delia	PADS801229
b) Zárate Gómez Miriam Alejandra	ZAGM870305KG1
c) Días Torres Edgar Daniel	DITE871010
d) Robles Cortes Oliver Alejandro	ROCO860523
e) Torrez Narciso Rubén	TONR820320

----- **LECTURA DEL ACTA, APROBACIÓN Y FIRMA:** -----

YO, EL NOTARIO O CORREDOR PÚBLICO, HAGO CONSTAR: Que me cercioré plenamente de la identidad de los comparecientes a quienes conceptúo con capacidad legal.-----

Que redactada la presente acta, procedí a leer a los comparecientes explicándoles su valor y fuerza legal y respondiendo a todas las preguntas que sobre su contenido me hicieran; que me manifestaron haber quedado enterados y conformes por lo que les pedí, firmaran cada uno de ellos el día que se indica sobre su respectiva firma. - DOY FE.-----

Los comparecientes firman el 07 de Junio de 2013-----

Firma.----- Firma. -----Firma.-----

Firma. ----- Firma, -----

ANTE Mí. Firma.- SELLO DE AUTORIZAR. -----

AL MARGEN.- Un sello de AUTORIZACIÓN.- Con esta fecha y después de haber cumplido con los requisitos legales, autorizo esta escritura. DOY FE, a los 07 días del mes de Junio del año 2013 Firma.- El sello de autorizar.-----

DEL APÉNDICE:- Con fundamento en el artículo noventa y dos de la Ley del Notariado en vigor, no se transcriben en este testimonio los documentos relacionados del Apéndice, pero se agregan al mismo copias de dichos documentos que llena los mismos requisitos que sus originales y se enumeran progresivamente. -----

----- **DEL APÉNDICE.** -----

1.-DOCUMENTO Y FOLIO NÚMERO: PERMISO DE LA SECRETARÍA DE RELACIONES EXTERIO RES PARA CONSTITUIR LA SOCIEDAD.- Reproducido en el cuerpo de la presente escritura.-----

2.- DOCUMENTO Y FOLIO NÚMERO: DECRETO PRESIDENCIAL QUE SE PUBLICÓ EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN, EL DÍA SIETE DE MAYO DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y TRES PARA LA CONSTITUCIÓN DE EMPRESAS INTEGRADORAS. -----

3,- DOCUMENTO Y FOLIO NÚMERO: DECRETO QUE MODIFICA AL DIVERSO QUE PROMUEVE LA ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS INTEGRADORAS, PUBLICADO EL DÍA TREINTA DE MAYO DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y CINCO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN, DECRETO Y MODIFICACIÓN QUE EN COPIA CERTIFICADA SE LLEVA AL APÉNDICE DE ESTA ESCRITURA CON EL NÚMERO QUE LE CORRESPONDA.-----

4. DOCUMENTO Y FOLIO NÚMERO: REGISTRO ANTE LA SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO.-----

5.-DOCUMENTO Y FOLIO NÚMERO: REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES DE LOS SOCIOS. -----

TEXTO ÍNTEGRO DEL ARTÍCULO DEL CÓDIGO CIVIL DEL ESTADO DE MÉXICO-----

Las facultades del mandatario se rigen por las siguientes disposiciones: -----

ARTÍCULO DEL CÓDIGO CIVIL DEL ESTADO DE MÉXICO-----

-----**TESTIMONIOS**-----

ES **PRIMER** TESTIMONIO DE ESTA ESCRITURA, QUE CONSTA DE 11 FOJAS ÚTILES. QUE EXPIDO A SOLICITUD DE LA SOCIEDAD MERCANTIL DENOMINADA **ACCIÓN DIRECTIVA INTEGRAL, SOCIEDAD CIVIL**, PARA QUE LE SIRVA DE TÍTULO JUSTIFICATIVO DE CONSTITUCIÓN DE SOCIEDAD. DOY FE. EN LA CIUDAD DE TLALNEPANTLA DE BAZ, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO A LOS 07 DÍAS DEL MES DE JUNIO DEL AÑO 2013 -----

Notario Público o Corredor Público No.

LIC. -----

CULTURA ORGANIZACIONAL

ACCION DIRECTIVA INTEGRAL

Somos un equipo de trabajo enfocado a desarrollar a la micro, pequeña y mediana empresa, implementado modelos de dirección para sobrevivir en un mercado globalizado y de alta incertidumbre, diseñamos espacios generadores de valor, ayudando en la construcción de PyMEs económicamente exitosas y socialmente sanas.

Nuestros servicios de Asesoría y Consultoría a PYMES, permite que clientes y visitantes identifiquen y aprovechen las oportunidades que le ofrece un mercado globalizado y contrarresten de manera efectiva las amenazas de su entorno.

MISIÓN

Somos una asociación mexicana con el objetivo de brindar un servicio profesional y de excelencia a empresas y emprendedores con necesidades de mejorar la administración de sus recursos en todos los niveles para así coadyuvar con su desarrollo integral.

VISIÓN

Ser una asociación mexicana reconocida por su trabajo de excelencia en la asesoría y consultoría administrativa derivado de la mejora continua, líder en el ramo destacando una cultura de calidad y colaborando con el desarrollo del sector empresarial.

VALORES

Honestidad.- congruencia entre nuestra misión y actos.

Liderazgo.- desarrollamos habilidades gerenciales y/o directivas para influir en la forma de ser o actuar de otros.

Responsabilidad.- cumpliendo con las funciones encomendadas en tiempo y forma.

Trabajo en equipo.- el compromiso de todos en la organización está en apoyar y soportar las actividades desarrolladas para lograr el éxito del cliente.

Credibilidad.- establecer de forma clara, metas y objetivos con el cliente y proveer todos los servicios necesarios, en la forma acordada con él para lograr estas metas y objetivos, utilizándose para esto de los recursos necesarios

Orientación al cliente.- la organización solamente existe, porque existen clientes, por tal motivo mantenemos un adecuado sistema de comunicación con él, identificando, previendo y superando sus expectativas

Creatividad e innovación.- fomentar un ambiente que propicie la generación e implementación de ideas y su reconocimiento, creando una organización capaz de responder a los cambios de entorno.

Lealtad.- ser fiel a nuestra compañía y valores organizacionales.

Eficacia.- realizando todas nuestras actividades con excelencia para lograr el objetivo deseado.

FILOSOFÍA

Creando en el principio de trabajo en equipo se potencializan las habilidades de cada colaborador dando soluciones integrales y profesionales a nuestro clientes.

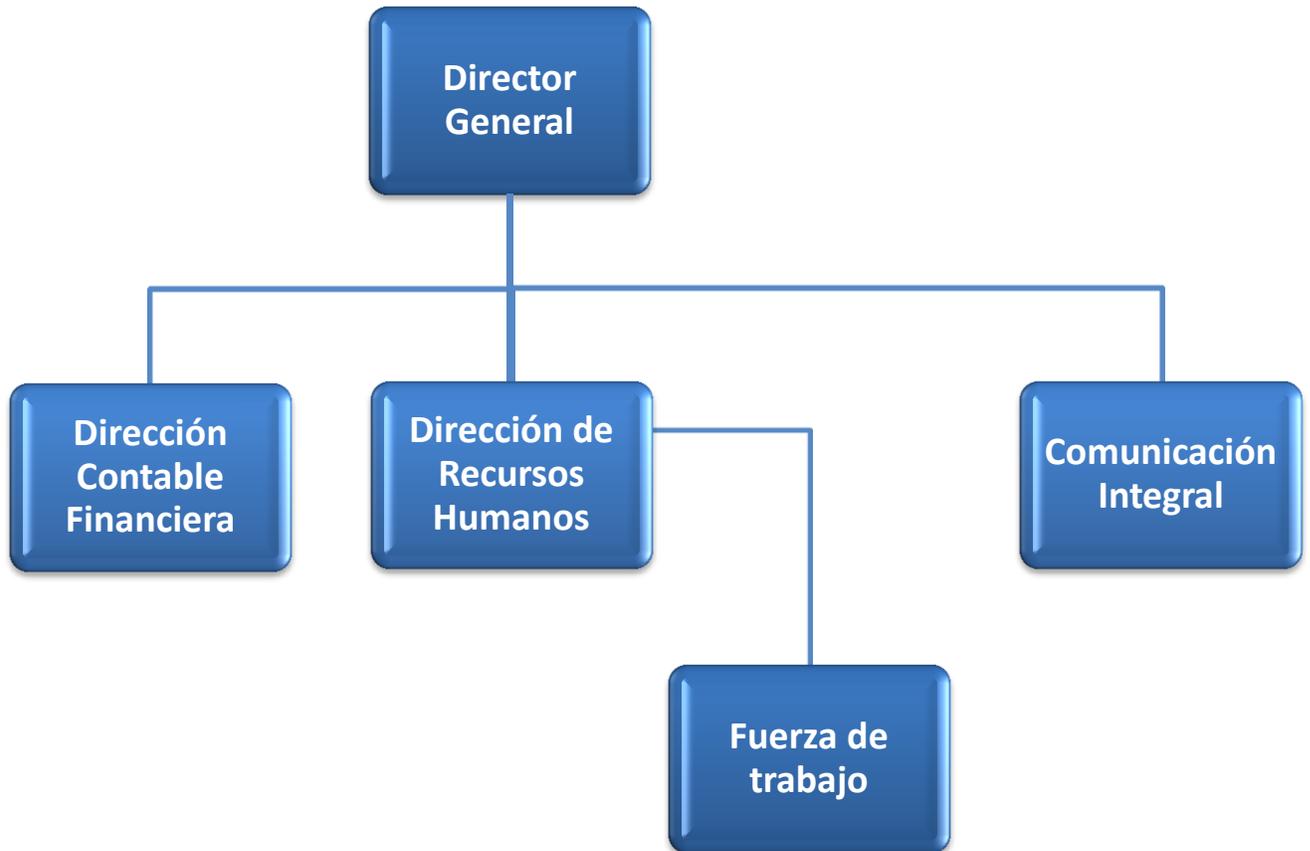
OBJETIVO GENERAL

Otorgar un servicio de calidad que coadyuve a la creación de Unidades Económico Sociales así como a la implementación de planes estratégicos que fomenten el desarrollo y crecimiento de las ya existentes.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Incrementar la plantilla de personal dentro de los primeros dos meses
- Al término del primer año conseguir la certificación ISO 9001
- Conseguir una utilidad del 60% para el primer ejercicio fiscal
- Mantener un Incremento anual de las utilidades en un 10%
- Lograr en el segundo año el posicionamiento en las principales ciudades del país (Guadalajara, Monterrey y Tijuana).
- Para el cuarto año se integraran a los servicios de asesoría las certificaciones ISO existentes y las capacitaciones para alta dirección.
- Incrementar en 20 clientes la cartera de manera anual a partir del 5to año.

ORGANIGRAMA



- Director general – LRC Miriam Alejandra Zárate Gómez
 - Dirección Contable financiera (Conjunta) – CP Sandra Delia Paredes Domínguez y CP Ruben Torres Narciso
 - Comunicación integral – LRC Edgar Daniel Díaz Torres
 - Dirección Recursos humanos - LRC Oliver Alejandro Robles Cortés
 - Fuerza de trabajo

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

Gerente de Finanzas y Administración

Título del Puesto	Gerente de Finanzas y Administración.
Unidad de Adscripción	Dirección General
Jefe inmediato	Director General.
Responsabilidad	Elaborar y ejecutar de manera permanente el plan financiero estratégico de la institución mediante la implementación y supervisión del registro adecuado de las operaciones financieras y contables. Generar información de manera oportuna, confiable y veraz con sentido de transparencia que permita una adecuada y correcta toma de decisiones.
Funciones	<p>Coordinar y participar en la elaboración de estados e informes financieros. Coordinar la elaboración del presupuesto anual de ingresos y egresos así como controlar las finanzas de la institución y mejorar sus rendimientos proporcionando seguridad financiera.</p> <p>Apoyar en la toma de decisiones económicas y presentar los resultados de legislación administrativa.</p> <p>Propiciar seguridad financiera.</p> <p>Obtener el mayor beneficio de los fondos patrimoniales.</p> <p>Autorizar el envío de recursos a los centros de operación.</p> <p>Supervisar que se mantenga el flujo de efectivo necesario para la operación de los programas sociales.</p>
Actividades	<p>Elaborar el plan anual de la Gerencia de finanzas y administración.</p> <p>Supervisar el correcto registro de las operaciones financieras y contables.</p> <p>Elaborar informes de la situación financiera de rendimientos y flujo de efectivo. Establecer el plan de operación con límites razonables (presupuestos).</p> <p>Control y medición de resultados cuantitativos y cualitativos.</p> <p>Analizar el control de ingresos y egresos.</p> <p>Estimar los gastos necesarios para la continuidad de los proyectos.</p> <p>Evaluar y proponer alternativas de inversión que minimicen el riesgo de pérdida financiera y al mismo tiempo ofrezcan buenos rendimientos.</p> <p>Elaborar el flujo de caja que permita efectuar en tiempo y forma los pagos de nómina, obligaciones patronales y proveedores. Evitando la falta de liquidez.</p> <p>Analizar y controlar el fondo revolvente autorizados a cada departamento</p>
Relaciones internas	Consejo de administración/coordinador (a) operativo (a) / Administrador (a)/equipo de acompañamiento técnico/personal de O. A
Relaciones externas	Directivos de: agencias donantes/organismos de la sociedad civil Instituciones gubernamentales/proveedores/bancos/auditores externos.
Jornada laboral	Tiempo completo. Disponibilidad para viajar.

Gerencia de Contabilidad e Impuestos

Título del Puesto	Gerente de Contabilidad e Impuestos.
Unidad de Adscripción	Dirección General
Jefe inmediato	Director General.
Responsabilidad	Elaborar y ejecutar de manera oportuna, la estrategia de la institución mediante la implementación de políticas adecuadas para optimizar la recepción y designación fiscal y contable de los recursos económicos. Así como generar información oportuna y confiable que permita una adecuada y eficaz toma de decisiones.
Funciones	Revisar y expresar la información de los estados financieros. Realizar las estrategias fiscales apropiadas para el régimen social. Atender requerimientos de instituciones externas. Asegurar la estabilidad financiera de la sociedad. Salvaguardar los bienes e integridad de la sociedad así como de sus socios.
Actividades	Expresar mediante los estados financieros la situación económica de la entidad. Realizar cierres previos que confirmen que la estrategia planeada es llevada a cabo y cumplió con su objetivo final. Realizar proyectos con alternativas que promuevan la reversión de utilidades y no el retiro de la compañía de las mismas Elaborar informes al cierre parcial y definitivo de utilidades y rendimientos.
Relaciones internas	Consejo de administración. Director operativo. Auditores internos. Directos de Recursos Humanos.
Relaciones externas	Representantes de Entidades federales y estatales. Clientes y proveedores. Instituciones de crédito Auditores externos.
Jornada laboral	Tiempo completo con disponibilidad de viajar.

Gerencia de Recursos Humanos

Título del Puesto	Gerente de Recursos Humanos
Unidad de Adscripción	Dirección General
Jefe inmediato	Director General
Responsabilidad	Elaborar y ejecutar de manera permanente el plan estratégico para garantizar políticas, programas, planes y procesos que a su vez identifiquen problemas.
Funciones	<p>Proporcionar servicios de reclutamiento, selección, contratación y capacitación a todas los departamentos.</p> <p>Administrar la estructura organizacional, sueldos y compensaciones. Generar políticas y procedimientos de Recursos Humanos y vigilar su aplicación y cumplimiento.</p> <p>Promover y mantener relaciones laborales sanas que propicien la paz laboral en la empresa.</p> <p>Supervisar el trámite de altas, bajas y cambios a la nómina base y honorarios así como el pago puntual de sueldos y prestaciones al personal.</p> <p>Intervenir en los presupuestos que se refieran al sistema de administración personal, además de desarrollar, promover programas y sistemas para el otorgamiento de las prestaciones económicas para los empleados.</p>
Actividades	<p>Ejecutar y hacer cumplir las políticas que sobre administración de personal dictaren las autoridades.</p> <p>Intervenir en el ejercicio de las partidas presupuétales que se refieran al sistema de administración de personal.</p> <p>Realizar los estudios necesarios para la correcta planeación y administración de los recursos humanos, evaluar sus resultados y efectuar las modificaciones o ajustes del caso.</p> <p>Integrar y mantener actualizada la información de archivos de carácter laboral y de naturaleza presupuestal relativos al personal.</p> <p>Tramitar los nombramientos, promociones, cambios de adscripción, licencias sin goce de sueldo, bajas y jubilaciones de los empleados.</p>
Relaciones internas	Consejo de administración/coordinador (a) operativo (a) / administrador(a)/equipo de acompañamiento técnico/personal de O. A.
Relaciones externas	Directivos de: agencias de outsourcing, empreser, México emprende, compite
Jornada laboral	Tiempo completo. Disponibilidad para viajar.

SERVICIOS OFRECIDOS

APOYOS ECONOMICOS PYME

Acercamos a tu empresa a algún programa y/o proyecto de apoyo para PYMES que fomentan la creación, desarrollo, viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad de las pequeñas y medianas empresas; mediante la asesoría adecuada seguiremos paso a paso el camino para obtener el **apoyo económico que tu empresa necesita**.



ASESORIA PROYECTOS PYME

Profesionales innovadores así como empresarios están en búsqueda de grandes ideas, grandes productos y grandes servicios, pero quienes emprenden estos proyectos tienen que enfrentar muchos obstáculos. Transformar una idea en proyecto, es factible mediante nuestra **amplia experiencia**, la Asesoría en Proyectos PYMES aportará resultados que marcan la gran diferencia entre el **éxito** y el fracaso.



DISEÑO WEB

Nuestro servicio de diseño Web incluye una navegación efectiva, atractivo visual, actualización de información, compatibilidad de plataformas, una presencia profesional y un sitio atractivo, usando los estándares de tecnología Web en Internet.

El **Diseño Web Profesional**, no sólo abarca el tema de la imagen en Internet, sino que ayuda de manera importante a nivel **publicidad** y comunicacional, por lo tanto es un elemento que logra expansión empresarial y de mercado. Realmente se trabajan varios rubros, de forma que se logre captar la atención del cliente.



ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA

Desarrollamos una **estrategia de mercadotecnia** que le permita encontrar nuevas oportunidades y nuevos negocios para hacer crecer su empresa y mejorar la rentabilidad, proponer ideas innovadoras, y estar pendiente del seguimiento del negocio, junto con quienes toman decisiones importantes. Incorporamos a las empresas en el mercado, lo posicionamos en los primeros lugares, analizamos su competencia, implementamos campañas desarrollando una estrategia de mercadotecnia en México y el mundo que resuelva las necesidades de captación de nuevos clientes, así como promover la fidelidad y retención de los actuales, potenciar la valorización y prestigio de su marca en el mercado.



CONSULTORIA INTEGRAL

Servicios de Consultoría integral a empresas e Instituciones en diferentes ámbitos, fortaleciendo la planeación, competitividad, imagen, mercadotecnia, plataformas comerciales y factores de interacción social y comercial.

Diagnosticamos su situación empresarial para diseñar cambios organizacionales, para aumentar la productividad, reestructurar áreas y optimizar la participación en el mercado nacional e internacional.





DNC

Diagnóstico de necesidades de capacitación

EVALUACION INTEGRAL 360°

Diseñada para medir comportamientos observables que definen su competencia de puesto, obtiene indicadores de tipos de relación interpersonal en el ambiente laboral que pudieran factores de impacto con necesidad de cambio

POLITICA DE EVALUACION 360°

I. CONCEPTO

La evaluación de 360 grados, es una herramienta de RETROALIMENTACION, basada en la colección de información de múltiples fuentes (jefe inmediato, supervisor, colega y cliente interno); que nos permite apreciar el resultado del desempeño, competencia, habilidades y comportamientos específicos de los trabajadores; con la finalidad de mejorar los resultados del desempeño y efectividad del servicio prestado por todo individuo de la organización.

II. ALCANCE

Es un proceso obligatorio a aplicarse al siguiente personal: Gerentes, Directores Regionales, Coordinadores Nacionales, Jefes de Área/Proyecto, Adiestradores Regionales y Representantes de Programas. Para cualquier otro nivel, será opcional, siempre que el jefe inmediato lo considere conveniente.

III. PERSONAL PARA PROVEER RETROALIMENTACION DEL DESEMPEÑO

- a) Las personas encuestadas, para dar retroalimentación del desempeño anual del trabajador, deben ser como máximo seis. Estos deben estar relacionados con el trabajo del evaluado, o bien con quienes hayan desarrollado proyectos o actividades durante su desempeño anual. Teniendo el compromiso de ser objetivos en sus observaciones sobre las acciones y comportamientos de los trabajadores a evaluar.
- b) Es responsabilidad del jefe inmediato definir a los encuestados de acuerdo a la siguiente distribución: superiores, colegas (pares), supervisados y/o clientes internos, con la finalidad de obtener una visión global acerca del desempeño del supervisado durante el presente año fiscal.

IV. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS

- a) La evaluación de 360° debe aplicarse previamente a la evaluación del desempeño del trabajador.
- b) El encuestador debe ser lo más objetivo posible para asignar la calificación de cada competencia, así mismo debe señalar con una "x" la calificación que mejor describa al evaluado. Si la calificación es de 3 o 5 deben de justificar con un breve comentario.
- c) La hoja resumen de la evaluación 360° tiene carácter de acta, en ella se reflejan los resultados finales, siendo responsabilidad del jefe inmediato realizar los resúmenes de cada punto respectivamente. Concluida la evaluación deberá ser archivado en el expediente de personal respectivo.
- d) El jefe inmediato debe sostener una entrevista con el trabajador, a fin de comunicarle cuales han sido las apreciaciones registradas, presentando los resultados en forma agendada, sin referencias personales.

EVALUACION DE 360°

I. Datos del evaluado

Fecha: / /

Nombres		Cargo	
Oficina/Área		Ubic. Física	

II. Datos del evaluador

Relación con el evaluado (marcar con una X)

Evaluador		Jefe Inmediato		Supervisor		Colega (par)		Cliente interno	
-----------	--	----------------	--	------------	--	--------------	--	-----------------	--

III. Indicadores de gestión (marcar con una "X" en el recuadro apropiado)

	CALIFICACION					COMENTARIOS
	1	2	3	4	5	
Calidad administrativa/programática: Posee conocimientos y destrezas que le permitan ejercer efectivamente su puesto						
Trabajo en equipo: Solicita participación de todo nivel en el desarrollo de las acciones de la organización y desarrolla estrategias en relación con sus colegas y supervisados.						
Control Interno: Controla en forma consistente y cuidadosa su trabajo, buscando siempre la excelencia.						
Sentido costo/beneficio: Uso efectivo y protección de los recursos.						
Toma de decisiones y solución de problemas: Identifica los problemas y reconoce sus síntomas, establece soluciones. Posee habilidad para implementar decisiones difíciles en tiempo y manera apropiada.						
Compromiso de servicio: Posee alta calidad de servicio y cumplimiento con los plazos previstos. Promueve el buen servicio en todo nivel.						
Enfoque programático: Su gestión programática y de servicio llega a todos los ámbitos de trabajo. Se involucra con el trabajo de campo. (*)						

(*) Aplica por giro

IV. Destrezas y habilidades (marcar con una “X” en el recuadro apropiado)

	CALIFICACION					COMENTARIOS
	1	2	3	4	5	
Iniciativa y excelencia: Toma iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes. Se reta para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación.	1	2	3	4	5	
Integridad: Es honesto en lo que dice y hace, asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales. Asegura la transparencia en la administración de los recursos.	1	2	3	4	5	
Comunicación a todo nivel: Se dirige al personal con respeto y justicia, desarrolla efectivas relaciones de trabajo, con los jefes, colegas y clientes. Solicita y brinda retroalimentación.	1	2	3	4	5	
Supervisión/Acompañamiento: Compromete al personal a desempeñar al máximo de su habilidad. Provee clara dirección e información, da soporte al personal y colegas.	1	2	3	4	5	
Apertura para el cambio: Muestra sensibilidad hacia los puntos de vista de otros y los comprende. Solicita y aprovecha la retroalimentación recibida de sus colegas y compañeros; aun cuando son opuestas a las suyas.	1	2	3	4	5	

V. Por favor comente como la persona refleja los valores de su organización y su compromiso con la diversidad:

VI. Sírvase indicar alguna(s) fortaleza(s) y debilidad(es) particular sobre la persona en referencia:

VII. ¿Qué le sugeriría a la persona en referencia para mejorar su desempeño personal:

<u>Firma de evaluador:</u>	
-----------------------------------	--

Resumen de la Evaluación de 360°

El jefe inmediato debe consolidar la retroalimentación brindada por el grupo de evaluadores, a fin de compartirlo confidencialmente con el trabajador. Para ello sumará el puntaje promedio obtenido en cada lo registrará en el recuadro que corresponda.

I. Datos del evaluado

Nombres		Cargo	
Oficina Gerencia		Ubic. Física	

II. INDICADORES DE GESTIÓN (*)

	PUNTAJE PROMEDIO (**)
2.1 Calidad Administrativa/Programática	
2.2 Trabajo en equipo	
2.3 Trabajo en otras organizaciones	
2.4 Control interno	
2.5 Sentido Costo/ beneficio	
2.6 Toma de decisiones y solución de problemas	
2.7 Compromiso de servicio	
2.8 Enfoque programático	

III. Destrezas/habilidades (*)

	PUNTAJE PROMEDIO (**)
3.1 Iniciativa y Excelencia	
3.2 Integridad	
3.3 Comunicación en todo nivel	
3.4 Supervisión/Acompañamiento	
3.5 Apertura para el cambio	
3.6 Confiabilidad	

IV. Fortalezas y debilidades

V. Sugerencias

(*): (5) = Excelente; (4)=Muy Bueno, (3)=Bueno, (2)=Regular, (1)=Deficiente

(**): Puntaje promedio c/Item = Suma de todos los puntajes obtenidos en cada ítem entre el número de evaluadores

DIAGNOSTICO EN DO

Mediante metodologías estandarizadas se diseñan instrumentos que permitan entregar una fotografía veraz y confiable de la situación de su empresa, para determinar en donde es necesaria una intervención en el Desarrollo Organizacional, se analizan:



CURSOS

La mayor parte de los problemas laborales se debe a conflictos emocionales, los cuales se convierten en un costo para las organizaciones, por ello te ofrecemos los cursos de:

SERVICIO DE CALIDAD

CALIDAD DE VIDA

CIRCULOS DE CALIDAD

DEFINICION DE CULTURA ORGANIZACIONAL

CONCIENCIA Y CONOCIMIENTO DE SI MISMO

SOLUCION CREATIVA DE CONFLICTOS

COMUNICACION AFECTIVA Y EFECTIVA

HABILIDADES DE LA COMUNICACION

PROYECTO DE VIDA

IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS

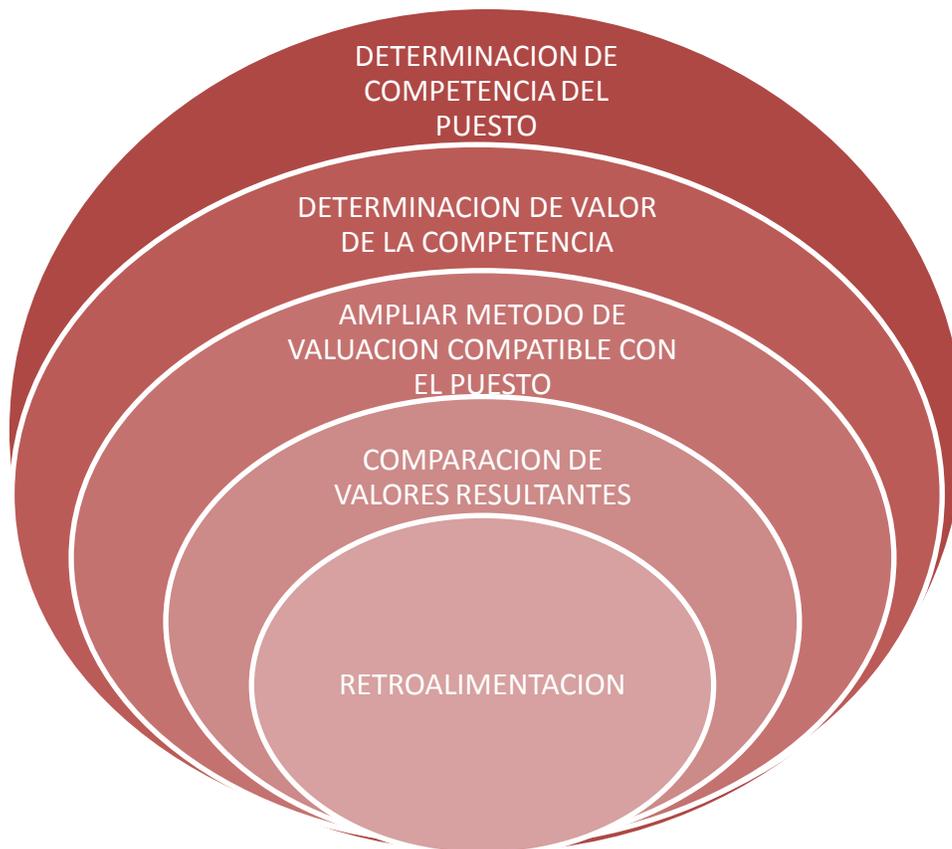
Se identifican la misión visión del negocio, para así establecer un análisis FODA, para identificar y maximizar los recursos, estableciendo objetivos y estrategias, elaborando un plan de acción estableciendo indicadores de avance.

COACHING

Promueve el desarrollo de recursos y habilidades en las personas mediante metodologías conversacionales que generan estados mentales y emocionales eficientes para el desempeño y consecución de metas permitiendo el crecimiento organizacional.

ASSESSMENT

Dirigido a nivel gerencial y directivo, para medir competencia enfocado a la toma de decisiones de ascensos y promociones de puesto, permite medir el comportamiento en situaciones reales, las pruebas se adaptan según lo que se desea conocer según las características del personal y la empresa.



Módulos para Directores y Gerentes

☞ Administración del Tiempo	1 día
☞ Cambio Organizacional Parte 1	1 día
☞ Cambio Organizacional Parte 2	1 día
☞ Coaching	2 días
☞ Comunicación Efectiva	2 días
☞ Creatividad	2 días
☞ Cumplimiento de Metas	1 día
☞ Entrevista de Carrera	1.5 días
☞ Equipos	2 días
☞ Facultadión	2 días
☞ Gestión Eficaz	1 día
☞ Manejo de Conflicto	2 días
☞ Negociación	2 días
☞ Persuasión	2 días
☞ Planeación y Organización	2 días
☞ Visión Organizacional	2 días

Módulos para Gerentes y Jefaturas

☞ Decisiones Proactivas	2 días
☞ Delegación y Control	2 días
☞ Desarrollo de Colaboradores	2 días
☞ Entrevista de Selección	1 día
☞ Formación de Facilitadores	3 días
☞ Inteligencia Emocional	1 día
☞ Líder del Cambio	2 días
☞ Liderazgo en Juntas	2 días
☞ Liderazgo para la mejora	2 días
☞ Liderazgo de Influencia	2 días
☞ Liderazgo y Comunicación	2 días
☞ Planeación Integral	2 días
☞ Presentaciones Efectivas	2 días
☞ Servicio al Cliente Externo	1 día
☞ Servicio al Cliente Interno	1 día

Módulos para Jefaturas y Personal de nuevo ingreso

Asignación de Tareas	1 día
Cambio de Cultura	1 día
Cómo Tomar Decisiones	1 día
Desarrollo de Colaboradores	1 día
Nuevo Rol del Líder	1 día
Mejorando la Productividad	1 día
Módulo Integrador	2 días
Planeación del Trabajo	1 día
Relaciones Interpersonales	1 día
Servicio al Cliente	1 día
Trabajo en Equipo	1 día

Módulos e-learning de 3 a 4 semanas

Cambio de Cultura
Cómo Delegar
Cómo Tomar Decisiones
Control del Puesto
Desarrollo de Colaboradores
Nuevo Rol del Líder
Liderazgo de Influencia
Mejorando la Productividad
Negociación
Planeación del Trabajo
Relaciones Interpersonales
Servicio al Cliente
Trabajo en Equipo

COTIZACIÓN DE SALONES PARA CONFERENCIA EN EL DF Y ZONA CONURBADA

En el caso de las empresas con instalaciones pequeñas que no cuenten con el espacio necesario para la implementación de las capacitaciones se les ofrecerá el servicio de salones cercanos a sus instalaciones.

Datos del Proveedor : **IMECAF México, S.C.**

Fecha: Miércoles 18 de septiembre 2013

At'n: Lic. Oliver Robles

Empresa: ACCION DIRECTIVA INTEGRAL
Tel: 044.55.35.71.90.63

Cotización para eventos: Jueves, viernes y sábado 2013
Horario: 5 horas.
Numero de personas: **100**
Montaje: Tipo auditorio

DESCRIPCION	Importe	Costo total IVA y Servicio	
Coffee Break Por la mañana: Pan dulce, fruta de la estación. yogurt, cereal, café americano, agua y té.	\$150,00 más IVA más servicio	\$15.000,00 \$2.400,00 \$1.950,00 \$19.350,00	Sub total IVA Servicio Total
Equipo Pantalla y Cañón.		Incluido en Servicio	

IVA 16% Y servicio 13%
 Para confirmar su evento se requiere del 70% de anticipo
Costo estacionamiento.
 de 01 a 03 hrs de servicio \$70.00 pesos
 de 04 a 11 hrs de servicio \$90.00 pesos
 de 01 a 16 hrs de servicio \$110.00 pesos

\$58.050,00 IVA y servicio incluido
Costo total evento incluye:
 Uso de salón en horario requerido
 Coffee Break continuo
 Pantalla y Cañón.

Esperanza Verdugo
Ejecutiva de Ventas



Fecha: Martes 17 de septiembre 2013

At'n: Lic. Daniel Díaz

Empresa: ACCION DIRECTIVA INTEGRAL
Tel: 044.55.45.70.06.11

Cotizacion para eventos: Jueves, viernes y sábado 2013
Horario: 5 horas por definir 2013
Numero de personas: **150**
Montaje: Tipo auditorio

DESCRIPCION	Importe	Costo total IVA y Servicio	
Coffee Break Por la mañana: Jugo de naranja, pan dulce, fruta de la estación, yogurt, granola, café americano, agua y té. Por las tarde: Jícamas, pepinos, zanahoria, frituras, cacahuates, refrescos, café americano, agua y té.	\$200,00 más IVA más servicio	\$30.000,00 \$4.800,00 \$4.500,00 \$39.300,00	Sub total IVA Servicio Total
Equipo Pantalla, video proyector		Cortesía	

IVA 16% Y servicio 15%
Para confirmar su evento se requiere del 50% de anticipo
Costo estacionamiento y valet parking:
de 01 a 03 hrs de servicio \$35.00 pesos
de 04 a 11 hrs de servicio \$55.00 pesos
de 01 a 16 hrs de servicio \$80.00 pesos

\$117.900,00 IVA y servicio incluido
Costo total evento incluye:
Uso de salón en horario requerido
Coffee Break continuo
Pantalla y video proyector

Jessica López
Ejecutiva de Ventas

Datos del Proveedor Sociales el Bosque

Fecha: Miércoles 18 de septiembre 2013

At'n: Lic. Ruben Torres

Empresa: ACCION DIRECTIVA INTEGRAL
Tel: 044.55.67.89.24.47

Cotización para event: Miércoles, Jueves y viernes 2013
Horario: 5 horas.
Numero de personas: 150
Montaje: Tipo auditorio

DESCRIPCION	Importe	Costo total IVA y Servicio	
Coffee Break Por la mañana: Jugo de naranja, pan dulce, fruta de la estación, yogurt, cereal, café americano, agua y té. Por las tarde: Jícamas, zanahoria, pepinos, frituras, galletas refrescos, café americano, agua y té.	\$180.00 más IVA	\$27,000.00 \$4,320.00 \$0.00 \$31,320.00	Sub total IVA Servicio Total
Equipo Pantalla, video proyector y P.C.		Cortesía	

IVA 16% sin costo por servicio
 Para confirmar su evento se requiere del 40% de anticipo
Costo estacionamiento y valet parking:
 de 01 a 03 hrs de servicio \$45.00 pesos
 de 04 a 11 hrs de servicio \$65.00 pesos
 de 01 a 16 hrs de servicio \$85.00 pesos

\$93,960.00 IVA y servicio incluido
Costo total evento incluye:
 Uso de salón en horario requerido
 Coffee Break continuo
 Pantalla, video proyector y P.C.

Rosario Almaraz
Ventas

Datos del Proveedor : **Salón Gran Palazzio**

Fecha: Jueves 19 de septiembre 2013

At'n: Lic. Sandra Paredes

Empresa: ACCION DIRECTIVA INTEGRAL
Tel: 044.55.53.76.71.53

Cotización para eventos: Jueves, viernes y sábado 2013
Horario: 5 horas por definir 2013
Numero de personas: 130
Montaje: Tipo auditorio

DESCRIPCION	Importe	Costo total IVA y Servicio	
Coffee Break Por la mañana: Jugo de Zanahoria, galletas, fruta, cereal, granola, café americano, agua y té. Por las tarde: Pepinos, zanahoria, chetos, cacahuates, refrescos, café americano, agua y té.	\$160,00 más IVA más servicio	\$20.800,00 \$3.328,00 \$2.080,00 \$26.208,00	Sub total IVA Servicio Total
Equipo Pantalla, proyector y Equipo de Audio.		Cortesía	

IVA 16% Y servicio 10%

Para confirmar su evento se requiere del 40% de anticipo

Costo estacionamiento y valet parking:

de 01 a 03 hrs de servicio \$25.00 pesos

de 04 a 11 hrs de servicio \$35.00 pesos

de 01 a 16 hrs de servicio \$55.00 pesos

\$78.624,00 IVA y servicio incluido

Costo total evento incluye:

Uso de salón en horario requerido

Coffee Break continuo

Pantalla, proyector y Equipo de Audio.

Valeria Estrada Santiago
Ejecutiva de Promoción y Ventas

Datos del Proveedor : **Salón las Fuentes.**

Fecha: **Viernes 20 de septiembre 2013**

At n: **Lic. Alejandra Zarate**

Empresa: ACCION DIRECTIVA INTEGRAL
Tel: 044.55.91.46.63.91

Cotización para eventos: Miércoles, Jueves y viernes 2013
Horario: 4 horas.
Numero de personas: **150**
Montaje: Tipo auditorio

DESCRIPCION	Importe	Costo total IVA y Servicio	
Coffee Break Por las tarde: Frituras, cacahuates y Galletas Refrescos, café americano y agua.	\$150,00 más IVA más servicio	\$22.500,00 \$3.600,00 \$2.700,00 \$28.800,00	Sub total IVA Servicio Total
Equipo Pantalla, proyector y Computadora.		Cortesía	

IVA 16% Y servicio 12%
 Para confirmar su evento se requiere del 60% de anticipo
Sin costo de estacionamiento.
 Valet parking.

\$86.400,00 IVA y servicio incluido
Costo total evento incluye:
 Uso de salón en horario requerido
 Coffee Break continuo
 Pantalla, proyector y Computadora.

Refugio Altamirano Sánchez
Ejecutiva de Ventas

Datos del Proveedor : Salón Casa de Piedra

Fecha: Jueves 19 de septiembre 2013

At'n: Lic. Oliver Robles

Empresa: ACCION DIRECTIVA INTEGRAL
Tel: 044.55.83.51.69.47

Cotización para eventos: Jueves, viernes y sábado 2013
Horario: 5 horas.
Numero de personas: 150
Montaje: Tipo auditorio

DESCRIPCION	Importe	Costo total IVA y Servicio	
Coffee Break Por la mañana: Pan dulce, fruta de la estación. yogurt, cereal, café americano, agua y té.	\$170,00 más IVA más servicio	\$25.500,00 \$4.080,00 \$4.335,00 \$33.915,00	Sub total IVA Servicio Total
Equipo Pantalla y proyector.		Incluido en Servicio	

IVA 16% Y servicio 17%

Para confirmar su evento se requiere del 70% de anticipo

Costo estacionamiento.

de 01 a 03 hrs de servicio \$55.00 pesos

de 04 a 11 hrs de servicio \$65.00 pesos

de 01 a 16 hrs de servicio \$70.00 pesos

\$101.745,00 IVA y servicio incluido

Costo total evento incluye:

Uso de salón en horario requerido

Coffee Break continuo

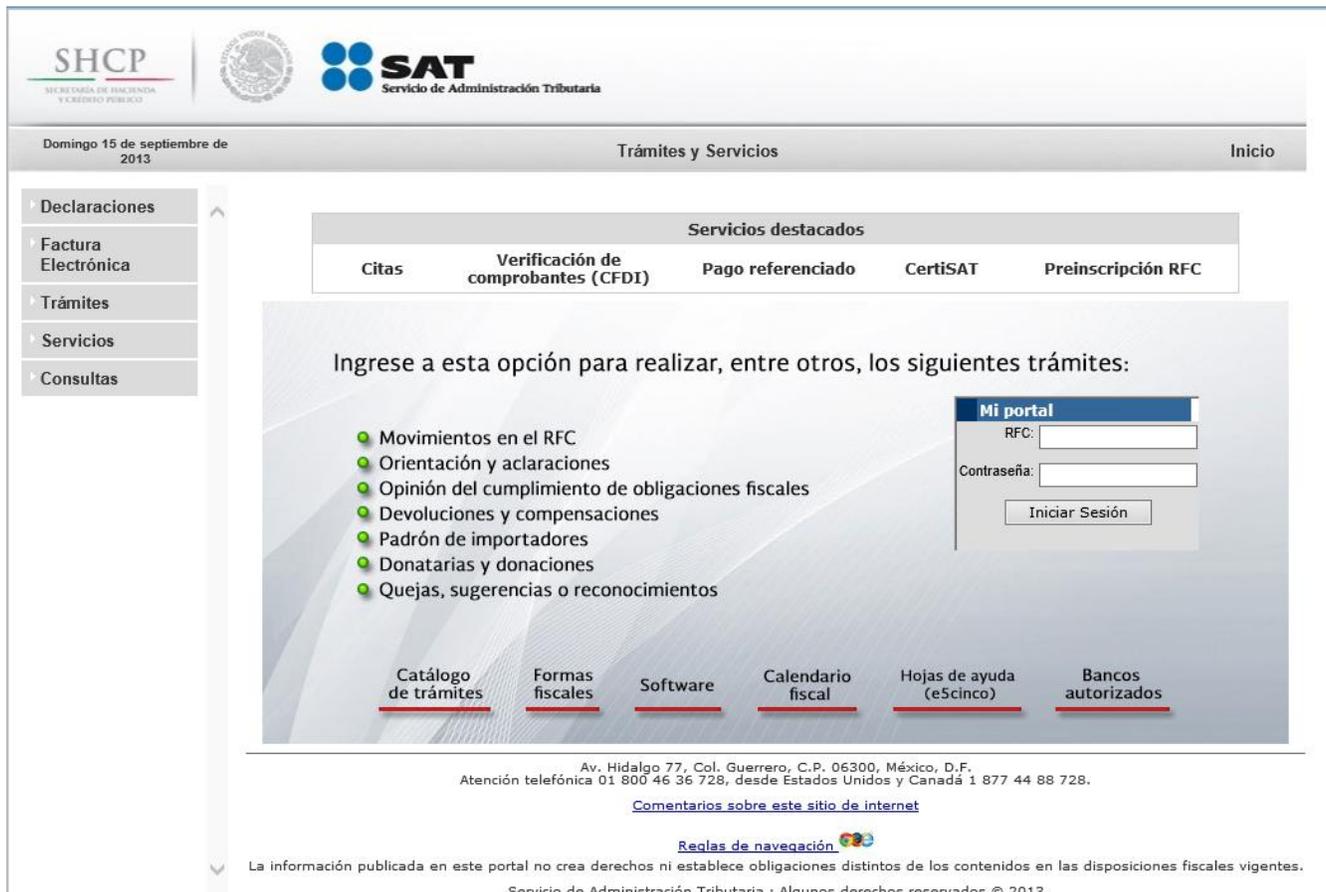
Pantalla y proyector.

Silvia Romero Ortega
 Ejecutiva de Ventas

GUÍA FÁCIL PARA ALTA EN SECRETARIA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO

Como parte de los servicios ofrecidos se tiene la asesoría para alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, por lo que a continuación se muestra el acceso desde la página de dicha institución.

Ingresar a la pagina del SAT y verificar requisitos y medios de apertura.



The screenshot shows the SAT website interface. At the top, there are logos for SHCP (Secretaría de Hacienda y Crédito Público) and SAT (Servicio de Administración Tributaria). The date is Domingo 15 de septiembre de 2013, and the page title is Trámites y Servicios. A sidebar on the left contains a menu with options: Declaraciones, Factura Electrónica, Trámites, Servicios, and Consultas. The main content area features a 'Servicios destacados' section with links for Citas, Verificación de comprobantes (CFDI), Pago referenciado, CertiSAT, and Preinscripción RFC. Below this, a large box prompts users to log in to their 'Mi portal' to perform various tasks such as Movimientos en el RFC, Orientación y aclaraciones, Opinión del cumplimiento de obligaciones fiscales, Devoluciones y compensaciones, Padrón de importadores, Donatarias y donaciones, and Quejas, sugerencias o reconocimientos. A login form is visible with fields for RFC and Contraseña, and an 'Iniciar Sesión' button. At the bottom, there are links for Catálogo de trámites, Formas fiscales, Software, Calendario fiscal, Hojas de ayuda (e5cinco), and Bancos autorizados. The footer contains contact information for the SAT office in Mexico City, a link to comments on the website, and a disclaimer about the information published on the portal.

Realizar primeramente la preinscripción de la sociedad ante el instituto.



SECRETARÍA DE HACIENDA
Y CRÉDITO PÚBLICO



SAT
Servicio de Administración Tributaria

[Inicio](#) | [Catálogo de Actividades](#) | [Orientación en Línea](#) | [Citas](#)

www.sat.gob.mx

Menú

- ▼ Servicios por Internet
 - ▼ Inscripción en el RFC
 - [Ayudas y tips](#)
 - [Información general](#)
 - [Solicitud de inscripción](#)
 - [Demo de la aplicación](#)
 - ▷ Orientación fiscal
 - ▷ Quejas
 - ▷ Sugerencias
 - ▷ Reconocimientos
 - ▷ Respuesta a solicitudes
 - ▷ Donatarias Transparencia

Capture su nombre como consta en su acta de nacimiento o documento que acredite su nacionalidad

*Apellido Paterno	Apellido Materno
<input type="text"/>	<input type="text"/>
*Nombre	*Fecha Nacimiento
<input type="text"/>	<input type="text" value="31"/>

Capture su denominación o razón social como consta en el acta constitutiva o documento que acredite su nacionalidad, sin considerar el régimen de capital.

*Denominación o Razón Social	*Régimen de Capital
<input type="text"/>	<input type="text"/>
*Fecha de Constitución	*Tipo de Inscripción
<input type="text" value="31"/>	<input type="text"/>
*Fecha de Inicio de Operaciones	Nombre Comercial
<input type="text" value="31"/>	<input type="text"/>

Por cuestiones de seguridad, ingrese los caracteres de la imagen por favor

Imagen: 	Caracteres: <input type="text"/>
---	----------------------------------

El asterisco (*) es por datos obligatorios.

Siguiente
Cancelar

Verificada la informacion de preinscrpcion veremos los requisitos para llevar en la cita que solicitaremos.

[Inicio](#) | [Mapa del sitio](#) | [Versión móvil](#) | [Índice temático](#) | [Glosario](#) | [English](#)






sat.gob.mx

Trámites y servicios
Información fiscal
Comercio exterior
Transparencia
Sala de prensa
Contacto

INICIO ▶ [CATÁLOGO DE SERVICIOS Y TRÁMITES](#) ▶ [REGISTRO DE TRÁMITES FISCALES](#) ▶ [ANEXO 1-A](#) ▶ [FAMILIAS](#) ▶ [INSCRIPCIÓN AL RFC](#)





Imprimir


Twitter
34

INSCRIPCIÓN AL REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES

- Inscripción al RFC para personas físicas.
- Inscripción en el RFC de personas físicas sin actividad económica
- Inscripción en el RFC de socios o accionistas de personas morales y de enajenantes de bienes inmuebles a través de fedatario público por medios remotos
- Inscripción como retenedor por los residentes en el extranjero que paguen salarios.
- Inscripción en el RFC de personas morales en la ALSC del SAT.
- Inscripción en el RFC de personas morales a través de un fedatario público por medios remotos
- Inscripción en el RFC de las dependencias, unidades administrativas, órganos administrativos desconcentrados y las demás áreas u organismos de la Federación, de las entidades federativas, de los municipios, de los organismos descentralizados y de los órganos constitucionales autónomos
- Inscripción en el RFC de personas físicas del sector primario
- Inscripción en el RFC de fideicomisos
- Inscripción en el RFC de los socios y accionistas de Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo
- Inscripción al RFC de trabajadores.

INFORMACIÓN RELACIONADA

- MI PORTAL
- FIEL
- CONTRASEÑA
- CITAS
- CHAT



— 01 800 INFOSAT —

Conozca la [Inscripción masiva exprés](#) para la inscripción de cinco o más trabajadores de manera masiva con el mínimo de requisitos.

Inscripción al RFC y obtención de certificado de Fiel

[Inscripción al RFC de personas físicas y obtención del certificado de Fiel](#)

Inscripción al RFC y obtención de certificado de Fiel

Inscripción al RFC de personas físicas y obtención del certificado de Fiel

Inscripción en el RFC de personas morales en la ALSC del SAT y obtención del Certificado de Fiel

Inscripción en el RFC de las dependencias, unidades administrativas, órganos administrativos desconcentrados y demás áreas u órganos de la Federación, de las entidades federativas, de los municipios, de los organismos descentralizados y de los órganos constitucionales autónomos que cuenten con autorización del ente público al que pertenezcan para inscribirse en el Registro Federal de Contribuyentes y obtención del certificado de Fiel

Inscripción en el RFC de fideicomisos y obtención del Certificado de Fiel

Inscripción y cancelación en el RFC por fusión de sociedades y obtención del Certificado de Fiel

Inscripción y cancelación en el RFC por escisión de sociedades y obtención del Certificado de Fiel

Inscripción en el RFC por escisión de sociedades y obtención del Certificado de Fiel

Inscripción al RFC y obtención de Contraseña

Inscripción al RFC de personas físicas y obtención de Contraseña

Inscripción en el RFC de personas morales en la ALSC del SAT y obtención de Contraseña

Inscripción en el RFC de las dependencias, unidades administrativas, órganos administrativos desconcentrados y demás áreas u órganos de la Federación, de las entidades federativas, de los municipios, de los organismos descentralizados y de los órganos constitucionales autónomos que cuenten con autorización del ente público al que pertenezcan para inscribirse en el Registro Federal de Contribuyentes y obtención de Contraseña

Inscripción en el RFC de fideicomisos y obtención de Contraseña

Inscripción y cancelación en el RFC por fusión de sociedades y obtención de Contraseña

Inscripción y cancelación en el RFC por escisión de sociedades y obtención de Contraseña

Inscripción en el RFC por escisión de sociedades y obtención de Contraseña

Inscripción al RFC de personas físicas del Régimen de Pequeños Contribuyentes (REPECOS) Puros en las Entidades Federativas

última modificación :
18/junio/2013, 14:37, información vigente.

[regresar](#) | [subir](#)

Apartaremos una cita para asistir a la delegación con nuestra documentación en original y copia.

PARA ACUDIR A UNA OFICINA DEL SAT SOLICITE Y CONFIRME UNA CITA



- > Registrar una cita
- > Información general
- > Preguntas frecuentes

Avisos importantes

- Servicios disponibles para grandes contribuyentes a través de cita.
- En las oficinas del SAT se brinda atención “**preferentemente**” con cita. El servicio que proporcionan las oficinas de Tacubaya, Plaza Inn y Del Valle, es únicamente con previa cita.
- En las Oficinas del SAT también se atiende a contribuyentes sin cita, pero con un tiempo de espera mayor, ya que se dará prioridad a la atención con cita.
- Asegúrese de registrar correctamente su cuenta de correo electrónico, de lo contrario no recibirá el aviso para confirmar su cita en tiempo.
- Régimen de Pequeños Contribuyentes consulten los nuevos puntos de atención y contacto para recibir asesoría o presentar trámites en el RFC.

? ¿Quiénes lo presentan?

Personas morales de nueva creación a través de su(s) representante(s) legal(es), como son entre otras: Asociaciones civiles, sociedades civiles, sociedades anónimas, sociedades de responsabilidad limitada, sindicatos, partidos políticos, asociaciones religiosas, sociedades cooperativas, sociedades de producción rural, etc.

? ¿Dónde se presenta?

Internet

Se puede iniciar el trámite a través de Internet y concluirlo en cualquier ALSC dentro de los diez días siguientes al envío de la solicitud. Ésta no se tendrá por presentada si dentro del plazo señalado el contribuyente no cumple con la conclusión del trámite en la ALSC.

En forma personal

En cualquier ALSC, se atiende preferentemente con cita

¿Qué documentos se obtienen?

1. Solicitud de inscripción al registro federal de contribuyentes
2. Cédula de identificación fiscal.
3. Guía de Obligaciones.
4. Acuse de Inscripción al RFC.
5. Comprobante de Inscripción para la Firma Electrónica Avanzada con el Certificado.

¿Cuándo se presenta?

- * Dentro del mes siguiente a la firma del acta o documento constitutivo de la persona moral ante notario o corredor público.
- * Cuando la persona moral no se constituya ante Notario o corredor público, dentro del mes siguiente a aquél en que se realice la firma del contrato, o la publicación del decreto o del acto jurídico que les de origen.

Requisitos:

Por Internet:

Se realizaría la visita a la delegación correspondiente el día pactado y de igual manera obtendremos las claves para ingresar al portal que nos asigna la autoridad además de manifestar los medios de contactarnos via electronica.

Trámites y servicios
Información fiscal
Comercio exterior
Transparencia
Sala de prensa
Contacto

INICIO ▶ [CATALOGO DE SERVICIOS Y TRÁMITES](#) ▶ [REGISTRO DE TRÁMITES FISCALES](#) ▶ [ANEXO -A-](#) ▶ [FAMILIAS](#) ▶ **2. MEDIOS ELECTRÓNICOS DE AUTENTICACIÓN DE IDENTIDAD**




12

MEDIOS ELECTRÓNICOS DE AUTENTICACIÓN DE IDENTIDAD

- **Firma Electrónica Avanzada**
 - [Obtención](#) del Certificado de Fiel.
 - [Renovación](#) del Certificado de Fiel.
 - [Revocación](#) de certificados.
- **Contraseña**
 - [Obtención](#) de la Contraseña

INFORMACIÓN RELACIONADA

MI PORTAL

FIEL

CONTRASEÑA

CITAS

CHAT






— 01 800 INFOSAT —

última modificación :
18/junio/2013, 13:59, información vigente.

← regresar | subir →

- Servicio de Administración Tributaria, Av. Hidalgo 77, col. Guerrero, c.p. 06300, México, D.F.-Atención telefónica 01 800 46 36 728.
Desde Estados Unidos y Canadá: 1 877 44 88 728 - Comentarios sobre este sitio de internet

La información publicada en este portal no crea derechos ni establece obligaciones distintos de los contenidos en las disposiciones fiscales vigentes,

SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA- ALGUNOS DERECHOS RESERVADOS © 2010 - POLÍTICAS DE PRIVACIDAD

? ¿Quiénes lo presentan?

Personas físicas y personas morales.

? ¿Dónde se presenta?

- * En cualquiera de los módulos de servicios tributarios o en cualquier ALSC, se atiende preferentemente con cita.
- * El SAT dará a conocer a través de sus oficinas, de su página en Internet y demás medios que determine, los números telefónicos a través de los cuales se podrán concertar las citas.
- * Asimismo, el SAT dará a conocer los domicilios de las ALSC en las cuales se llevarán a cabo las citas, a través de la mencionada página de Internet.

? ¿Qué documentos se obtienen?

1. Certificado de FIEL.
2. Comprobante de generación del certificado de FIEL.
3. Forma oficial FE Solicitud de Certificado de FIEL.
4. Archivo de requerimiento (.REQ).
5. Clave privada (.Key).

? ¿Cuándo se presenta?

Cuando el contribuyente lo requiera por ser necesario para la presentación de algún trámite, o simplemente por ser su voluntad tener certificado de FIEL.

Requisitos:

- Dispositivo USB o CD. Al finalizar el trámite, recibirá una copia de su certificado digital. (extensión CER).

Asimismo, durante la comparecencia se tomarán los datos de identidad del contribuyente, consistentes en: huellas digitales, fotografía de frente, fotografía de iris, firma y digitalización de los documentos originales, con la finalidad de asegurar el vínculo que debe existir entre un certificado digital y su titular.

Verificamos que la solicitud y comprobantes de alta correspondan a nuestras necesidades.

¿Quiénes lo presentan?

Personas morales de nueva creación a través de su(s) representante(s) legal(es), como son entre otras: Asociaciones civiles, sociedades civiles, sociedades anónimas, sociedades de responsabilidad limitada, sindicatos, partidos políticos, asociaciones religiosas, sociedades cooperativas, sociedades de producción rural, etc.

¿Dónde se presenta?

Por Internet

Se puede iniciar el trámite a través de Internet y concluirlo en cualquier ALSC dentro de los diez días siguientes al envío de la solicitud. Esta no se tendrá por presentada si dentro del plazo señalado el contribuyente no cumple con la conclusión del trámite en la ALSC.

En forma personal

Iniciarlo y concluirlo en cualquier ALSC., se atiende preferentemente con cita.

¿Qué documentos se obtienen?

1. Solicitud de inscripción al RFC
2. Cédula de Identificación Fiscal
3. Guía de Obligaciones
4. Acuse de Inscripción al RFC
5. Entrega de acuse de generación de la Contraseña y habilitación inmediata de la misma.

En caso de que la documentación necesaria para hacer el trámite se presente incompleta o no se reúnan los requisitos de este trámite, se entregará al contribuyente el reporte de información pendiente.

¿Cuándo se presenta?

Dentro del mes siguiente a la firma del acta constitutiva de la persona moral ante notario o corredor público. Cuando la persona moral no se constituya ante Notario Público dentro del mes siguiente a aquél en que se realice la firma del contrato, o la publicación del decreto o del acto jurídico que les de origen.

Requisitos:**Por Internet:**

- Presentarán la solicitud de Preinscripción proporcionando los datos que se contienen en el formato electrónico que se encuentra en la página de Internet del SAT.
- Concluida la captura, se enviará la solicitud de Preinscripción a través de la página de Internet del SAT. El citado órgano desconcentrado enviará a los contribuyentes por la misma vía, el acuse con el número de folio asignado.
- El trámite se concluirá directamente en la ALSC de la elección del contribuyente.

En la ALSC:

- Acuse con número de folio asignado (si se inició por Internet).
- Copia certificada del documento constitutivo debidamente protocolizado.
- Original del Comprobante de domicilio fiscal
- Contar con correo electrónico vigente
- Copia certificada del poder notarial con el que acredite la personalidad del representante legal, o carta poder firmada ante dos testigos y ratificadas las firmas ante las autoridades fiscales o ante notario o fedatario público.
- Original de cualquier identificación oficial vigente con fotografía y firma expedida por el Gobierno Federal, Estatal o Municipal del representante legal, sin que sea necesariamente alguna de las señaladas en el apartado de Definiciones de este Catálogo.
- Si inició el trámite a través de Internet, adicionalmente se presentará la solicitud de inscripción al RFC

De forma especial, si usted se encuentra en algunos de los siguientes casos adicionalmente deberá presentar:

Misiones Diplomáticas

Con los requisitos anteriormente señalados, las misiones diplomáticas de estados extranjeros debidamente acreditadas, deberán solicitar su RFC en el Centro Nacional de Consulta ubicado en Avenida Hidalgo Número 77, planta baja, Colonia Guerrero, Delegación Cuauhtémoc, C.P 06300, México DF.

Personas distintas de sociedades mercantiles

Deben presentar original o copia certificada del documento constitutivo de la agrupación o

Realizada el alta procederíamos a la impresión de nuestros comprobantes de ingresos que serán entregados a nuestros clientes.

COMPROBANTES FISCALES DIGITALES

- Autenticidad de folios y vigencia de los CFD.
- Verificación de la autenticidad de los acuses de recibo con sello digital.
- Solicitud de Certificado de Sello Digital.
- Reporte mensual de CFD emitidos, activos y cancelados.

COMPROBANTES FISCALES DIGITALES POR INTERNET

- Solicitud para obtener autorización para operar como proveedor de certificación de CFDI.
- Presentación de la actualización de la garantía a que se refiere la regla II.2.5.2.2. de la RMF.
- Aviso electrónico de liquidación, concurso mercantil o acuerdo de extinción jurídica de la sociedad autorizada para operar como proveedor de certificación de CFDI.
- Aviso de desistimiento de opción para expedir CFD en lugar de CFDI.
- Solicitud de certificado especial de sello digital (CESD) para operar como PSECFDI a través del adquirente de bienes o servicios a personas físicas.
- Manifestación de que se ha optado por operar como PSECFDI a través del adquirente de bienes o servicios a personas físicas
- Solicitud de asignación de folios para la expedición de comprobantes fiscales impresos con dispositivo de seguridad.
- Modificación de la aprobación de folios para la expedición de comprobantes fiscales impresos con dispositivo de seguridad.
- Cancelación de la aprobación de folios para la expedición de comprobantes fiscales impresos dispositivo de seguridad.
- Consulta de validez de los folios asignados para la expedición de comprobantes fiscales impresos dispositivo de seguridad con dispositivo de seguridad.
- Aviso para la actualización de datos del Proveedor de Certificación de CFDI Autorizado, publicados en la página de Internet del SAT
- Aclaración de impedimento para solicitar la aprobación de folios para la expedición de comprobantes fiscales impresos con dispositivos de seguridad o de los certificados del sat que han quedado sin efectos por orden de autoridad, en términos de la regla 1.2.2.4.

última modificación :
14/agosto/2013, 19:13, información vigente.

[regresar](#) | [subir](#)

Se anexa un formato R1 donde consta el alta realizada con los datos manifestados y obligaciones adquiridas al constituir la sociedad.

<p>1. ACUSE DE RECIBO POR CERTIFICACIÓN O RELOJ FRANQUEADOR (PARA USO EXCLUSIVO DE LA AUTORIDAD)</p>	<div data-bbox="1039 520 1144 640"></div> <div data-bbox="1307 525 1356 577"><p>R-1 R1P1A03</p></div> <div data-bbox="885 640 1291 850"><p>Servicio de Administración Tributaria SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO</p><p>SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN AL REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES</p><p>ANTES DE INICIAR EL LLENADO DE ESTA SOLICITUD, LEA LAS INSTRUCCIONES</p></div> <div data-bbox="958 924 1356 1039"><p>2 CURP: CLAVE ÚNICA DE REGISTRO DE POBLACIÓN (Sólo Personas Físicas)</p><input data-bbox="966 987 1356 1039" type="text"/></div> <div data-bbox="820 1050 1356 1207"><p>3 ANOTE LA LETRA CORRESPONDIENTE AL TIPO DE SOLICITUD QUE PRESENTA: N= NORMAL C= COMPLEMENTARIA <input data-bbox="1323 1060 1356 1102" type="checkbox"/></p><p>3.1 CUANDO SE TRATE DE SOLICITUD COMPLEMENTARIA, INDICAR EL NÚMERO DE FOLIO ASIGNADO POR LA AUTORIDAD A LA SOLICITUD ANTERIOR: <input data-bbox="1096 1134 1356 1186" type="text"/></p></div>
<p>4 DATOS DEL CONTRIBUYENTE QUE SE INSCRIBE</p>	
<p>4.1 SÓLO TRATÁNDOSE DE PERSONAS FÍSICAS (Ver instrucciones)</p>	
APELLIDO PATERNO	<input type="text"/>
APELLIDO MATERNO	<input type="text"/>

4 DATOS DEL CONTRIBUYENTE QUE SE INSCRIBE**4.1 SÓLO TRATÁNDOSE DE PERSONAS FÍSICAS (Ver instrucciones)**

APELLIDO PATERNO

APELLIDO MATERNO

NOMBRE (S)

4.2 SÓLO TRATÁNDOSE DE PERSONAS MORALES (Ver instrucciones)DENOMINACIÓN O
RAZÓN SOCIAL**4.3 TRATÁNDOSE DE CONTRIBUYENTES RESIDENTES EN EL EXTRANJERO SIN ESTABLECIMIENTO PERMANENTE EN MÉXICO**

NÚMERO DE IDENTIFICACIÓN FISCAL ASIGNADO EN EL PAÍS EN QUE RESIDAN

PAÍS DE RESIDENCIA FISCAL

4.4 DATOS POR FIDEICOMISO

SI SE TRATA DE LA INSCRIPCIÓN DE UN FIDEICOMISO, INDIQUE:

DENOMINACIÓN O RAZÓN
SOCIAL DE LA FIDUCIARIARFC DE LA
FIDUCIARIA.NÚMERO DE
FIDEICOMISO**4.5 DOMICILIO FISCAL DEL CONTRIBUYENTE QUE SE INSCRIBE O DEL REPRESENTANTE DE LA PERSONA RESIDENTE EN EL EXTRANJERO**

CALLE

NÚMERO DE IDENTIFICACIÓN FISCAL ASIGNADO EN EL PAÍS EN QUE RESIDAN

PAÍS DE RESIDENCIA FISCAL

4.4 DATOS POR FIDEICOMISO

SI SE TRATA DE LA INSCRIPCIÓN DE UN FIDEICOMISO, INDIQUE:

DENOMINACIÓN O RAZÓN SOCIAL DE LA FIDUCIARIA

RFC DE LA FIDUCIARIA

NÚMERO DE FIDEICOMISO

4.5 DOMICILIO FISCAL DEL CONTRIBUYENTE QUE SE INSCRIBE O DEL REPRESENTANTE DE LA PERSONA RESIDENTE EN EL EXTRANJERO

CALLE

NÚMERO Y/O LETRA EXTERIOR NÚMERO Y/O LETRA INTERIOR ENTRE LAS CALLES DE Y DE

COLONIA

LOCALIDAD

MUNICIPIO O DELEGACIÓN

CÓDIGO POSTAL TELÉFONO

ENTIDAD FEDERATIVA

CORREO ELECTRÓNICO

5 DECLARO BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD QUE LOS DATOS CONTENIDOS EN ESTA SOLICITUD SON CIERTOS

FIRMA O HUELLA DIGITAL DEL CONTRIBUYENTE, DEL ASOCIANTE, O BIEN DEL REPRESENTANTE LEGAL, QUIEN MANIFIESTA BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD, QUE A ESTA FECHA EL MANDATO CON EL QUE SE OSTENTA NO LE HA SIDO MODIFICADO O REVOCADO

SE PRESENTA POR DUPLICADO

Reverso de formato

R1 Pág. 3
R1P3A03

6 DATOS DEL REPRESENTANTE LEGAL (Ver instrucciones)

REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES	<input type="text"/>	CLAVE ÚNICA DE REGISTRO DE POBLACIÓN	<input type="text"/>
APELLIDO PATERNO, MATERNO Y NOMBRE(S)			
<input type="text"/>			

7 DATOS GENERALES (Ver instrucciones)

7.1 FECHA DE NACIMIENTO DE LA PERSONA FÍSICA O FECHA DE FIRMA DE LA ESCRITURA CONSTITUTIVA O DOCUMENTO CONSTITUTIVO O DE LA CELEBRACIÓN DEL CONTRATO, DE ACUERDO CON EL DOCUMENTO QUE DEBE ACOMPAÑAR	AÑO	MES	DÍA	7.2 FECHA DE INICIO DE OPERACIONES	AÑO	MES	DÍA
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

8 ACTIVIDAD PREPONDERANTE

8.1 INDIQUE LA ACTIVIDAD PREPONDERANTE A DESARROLLAR

8.2 INDIQUE EL NÚMERO DEL SECTOR AL QUE CORRESPONDE LA ACTIVIDAD PREPONDERANTE A DESARROLLAR: (Ver instrucciones)

MARQUE CON "X" SI: PRODUCE BIENES. VENDE BIENES. PRESTA SERVICIOS

8.3 REALIZARÁ ACTIVIDADES CON EL PÚBLICO EN GENERAL CONTARÁ CON MÁQUINA REGISTRADORA DE COMPROBACIÓN FISCAL

9 OTROS

9.1 MARQUE CON "X" SI SE REGISTRA EN EL RFC COMO:

<input type="checkbox"/> SOCIO O ACCIONISTA DE PERSONA MORAL (Ver instrucciones)	ENCASO DE ESTAR INSCRITA, INDIQUE EL RFC DE LA PERSONA MORAL (De ser necesario acompañar listado)	<input type="text"/>
--	---	----------------------

9 OTROS

9.1 MARQUE CON "X" SI SE REGISTRA EN EL RFC COMO:

<input type="checkbox"/>	SOCIO O ACCIONISTA DE PERSONA MORAL (Ver instrucciones)	EN CASO DE ESTAR INSCRITA, INDIQUE EL RFC DE LA PERSONA MORAL (De ser necesario acompañar listado)	<input type="text"/>
--------------------------	--	---	----------------------

9.2 MARQUE CON "X" SI SE REGISTRA EN EL RFC COMO:

<input type="checkbox"/>	ASOCIANTE DE ASOCIACIÓN EN PARTICIPACIÓN	INDIQUE EL RFC DE LA ASOCIACIÓN EN PARTICIPACIÓN (De ser necesario acompañar listado)	<input type="text"/>
--------------------------	--	--	----------------------

<input type="checkbox"/>	ASOCIADO DE ASOCIACIÓN EN PARTICIPACIÓN	INDIQUE EL RFC DE LA ASOCIACIÓN EN PARTICIPACIÓN (De ser necesario acompañar listado)	<input type="text"/>
--------------------------	---	--	----------------------

10 TRATÁNDOSE DE FUSIÓN Y ESCISIÓN DE SOCIEDADES

MARCAR CON "X" SI DERIVA DE:

FUSIÓN	<input type="checkbox"/>	INDICAR RFC DE LAS SOCIEDADES FUSIONADAS (De ser necesario acompañar listado).	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
--------	--------------------------	---	----------------------	----------------------	----------------------

ESCISIÓN	<input type="checkbox"/>	EN ESCISIÓN DE SOCIEDADES, SI SE TRATA DE SOCIEDAD ESCINDIDA DESIGNADA, INDICAR RFC DE LA SOCIEDAD ESCINDENTE:	<input type="text"/>
----------	--------------------------	--	----------------------

11 APERTURA DE ESTABLECIMIENTO (Sólo si el domicilio es distinto al señalado en el rubro 4.4)

CALLE	<input type="text"/>				
NÚMERO Y/O LETRA EXTERIOR	<input type="text"/>	NÚMERO Y/O LETRA INTERIOR	<input type="text"/>	ENTRE LAS CALLES DE Y DE	<input type="text"/>
<input type="text"/>					
COLONIA	<input type="text"/>	CÓDIGO POSTAL	<input type="text"/>	TELÉFONO	<input type="text"/>
LOCALIDAD	<input type="text"/>				
MUNICIPIO O	<input type="text"/>				

MARCAR CON "X" SI DERIVA DE:

FUSIÓN INDICAR RFC DE LAS SOCIEDADES FUSIONADAS (De ser necesario acompañar listado).

ESCISIÓN EN ESCISIÓN DE SOCIEDADES, SI SE TRATA DE SOCIEDAD ESCINDIDA DESIGNADA, INDICAR RFC DE LA SOCIEDAD ESCINDENTE:

11 APERTURA DE ESTABLECIMIENTO (Sólo si el domicilio es distinto al señalado en el rubro 4.4)

CALLE

NÚMERO Y/O LETRA EXTERIOR NÚMERO Y/O LETRA INTERIOR ENTRE LAS CALLES DE Y DE

COLONIA CÓDIGO POSTAL TELÉFONO

LOCALIDAD

MUNICIPIO O DELEGACIÓN

ENTIDAD FEDERATIVA CORREO ELECTRÓNICO

12 ANEXOS

MARQUE CON "X" LOS ANEXOS QUE ACOMPAÑA:

<input type="checkbox"/> ANEXO 1 Personas Morales del Régimen General y del Régimen de las Personas Morales con Fines No Lucrativos.	<input type="checkbox"/> ANEXO 4 Personas Físicas con Actividades Empresariales y Profesionales.	<input type="checkbox"/> ANEXO 7 Personas Físicas con Otros Ingresos.
<input type="checkbox"/> ANEXO 2 Personas Morales del Régimen Simplificado y sus Integrantes Personas Morales.	<input type="checkbox"/> ANEXO 5 Personas Físicas con Actividades Empresariales del Régimen Intermedio.	<input type="checkbox"/> ANEXO 8 Personas Morales y Físicas. IEPS, ISAN, ISTUV (Tenencia) y Derechos Sobre Concesión y/o Asignación Minera.
<input type="checkbox"/> ANEXO 3 Personas Físicas con Ingresos por Salarios, Arrendamiento, Enajenación y Adquisición de Bienes, Premios e Intereses.	<input type="checkbox"/> ANEXO 6 Personas Físicas con Actividades Empresariales del Régimen de Pequeños Contribuyentes.	<input type="checkbox"/> ANEXO 9 Residentes en el extranjero sin Establecimiento Permanente en México.

MERCADO POTENCIAL Y MERCADO OBJETIVO

La asesoría y consultoría administrativa se aplica en todas las empresas y pequeños negocios que están por emprenderse, y este es un mercado que cada día crece más así como también en su exigencia.

En base al sondeo realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), **nuestro país cuenta con 5'144,056 empresas.**

De manera detallada se muestra lo siguiente:

- El 95.2% (4.8 millones) de las compañías son microempresas, el 4.3% (221,194) pequeñas empresas, el 0.3% (15,432) medianas y el 0.2% (10,288) grandes firmas.
- Así mismo, los estados mexicanos con mayor número de empresas son el Estado de México (585,000), el Distrito Federal (414,000), Veracruz (364,000), Jalisco (331,000) y Puebla (309,000).

Basándonos en esta información, tenemos un mercado potencial de 5,144,056 empresas y nuestro mercado objetivo es de 999,000 empresas más todas las personas que están por emprender un negocio o simplemente que tienen una idea que necesita de acciones, información y experiencia para llevarla a cabo.

CONCLUSIÓN CASO PRÁCTICO

Las cifras de fracaso de las PyMEs son abrumadoras en cualquier país que se analicen, en México al cumplir 10 años solamente el 10% de las empresas maduran, tienen éxito y crecen, 75% de las nuevas empresas mexicanas debe cerrar sus operaciones apenas después de dos años en el mercado.

La pregunta importante es: ¿por qué se produce esta tan voluminosa desaparición de nuevos emprendimientos? Para los dueños de las PyMEs las razones del alto índice de fracaso es necesario atribuirlos a fuerzas externas a las empresas, que actúan en el entorno económico-político-social. Nos referimos, entre otras, a escaso apoyo oficial, deficientes programas de ayuda a las PyMEs, casi inexistentes fuentes de financiación, excesivos controles gubernamentales y altas tasas impositivas. ¿Por qué, a pesar de tener que enfrentar la misma problemática algunas PyMEs sobreviven, progresan y crecen, incluso hasta llegar a convertirse, con el paso de los años, en grandes empresas? No creemos que sea sólo cuestión de suerte, aun tomando en consideración el entorno negativo en que operan las PyMEs, las causas del fracaso se encuentra en las propias PyMEs y en particular, en la capacidad de gestión de sus responsables.

Algunos puntos importantes que provocan dicho fracaso son: inexistencia de planes formales de marketing y ventas, desconocimiento de las propias ventajas competitivas, dificultades de suministros (materias primas y materiales), mal manejo de las compras, deficiencias graves en los procesos internos, deficiencias graves en el establecimiento de las estrategias, inexistencia de planes alternativos, establecer objetivos y expectativas poco realistas, inexistencia de un plan de negocios, planificación inadecuada, crecimiento no planificado, falta de previsión, falta de experiencia, excesivas inversiones en activos fijos, deficiencias en las políticas de personal, ausencia de políticas de mejora continua, falta de capacitación del responsable máximo de la empresa, deficientes sistemas para la toma de decisiones y la solución de problemas, gestión poco profesional, resistencia al cambio, renuencia a consultar a externos a la empresa, mala selección de personal, no conocerse a si mismo, falta de liderazgo del emprendedor, poca claridad en la definición de los objetivos, desaliento ante los primeros obstáculos importantes, pobre cultura empresarial, falta de experiencia en la parte administrativa del negocio, etc.

En el fondo, todos los factores de fracaso antes señalados conducen a una única gran conclusión: la necesidad de que los empresarios de PyMEs se capaciten en los aspectos clave de la gestión de sus empresas. Y es que, sólo el trabajo inteligente conduce a resultados positivos. Crear una pequeña empresa es fácil si se tienen o se encuentran los fondos necesarios; lo difícil es mantenerla viva y conseguir que crezca.

Basándonos en este hecho podemos comprender que la mayoría de las pequeñas y medianas empresas, si no es que todas, necesitan de asesoría en puntos clave como son la administración, calidad y recursos humanos, mismos que pueden ser proporcionados por profesionales especializados con el propósito de coadyuvar al crecimiento y desarrollo de estas empresas y por consecuencia de nuestro país.

Para cumplir con este objetivo fue necesario investigar y desarrollar los temas presentados en esta tesis con un enfoque completo y profundo, estudiar cada aspecto sobre la creación de una empresa, las dificultades y beneficios que conlleva y analizar la situación empresarial en México hasta llegar a la creación de ACCION DIRECTIVA INTEGRAL AC.