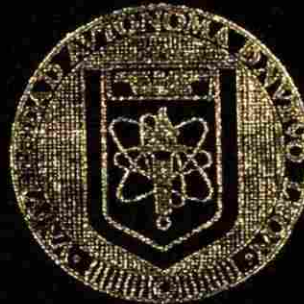


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



FORMACION Y CONTROL DE UNA PEQUEÑA  
EMPRESA QUE PRODUCE SUS PROPIOS  
PRODUCTOS

QUE PRESENTA EL  
ING. ISAI MORENO DE LA ROSA

**T E S I S**

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS  
DE LA ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD  
EN FINANZAS

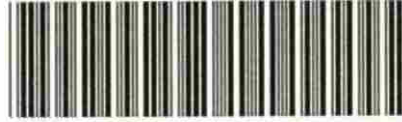
SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L.

JUNIO DE 2000

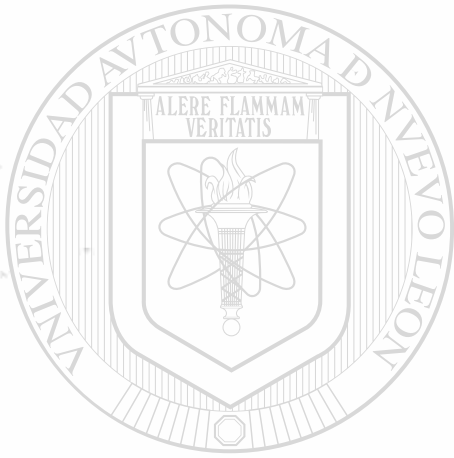
ISAI

THE HISTORY OF THE  
ROYAL NAVY  
FROM THE EARLIEST  
TIMES TO THE PRESENT  
BY  
ADMIRAL LORD ALBERT  
AND ADMIRAL LORD  
ALBERT

TM  
Z5853  
.M2  
FIME  
2000  
M673



1020136699



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



FORMACION Y CONTROL DE UNA PEQUEÑA  
EMPRESA QUE PRODUCE SUS PROPIOS  
PRODUCTOS

QUE PRESENTA EL

ING. ISAI MORENO DE LA ROSA

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEÓN

®

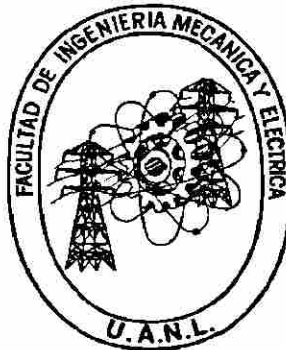
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS  
T E S I S

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS  
DE LA ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD  
EN FINANZAS

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L.

JUNIO DE 2000

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA**  
**DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POST-GRADO**



**FORMACIÓN Y CONTROL DE UNA PEQUEÑA EMPRESA QUE PRODUCE SUS PROPIOS PRODUCTOS**

**QUE PRESENTA EL**

**ING. ISAI MORENO DE LA ROSA**

**DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS**

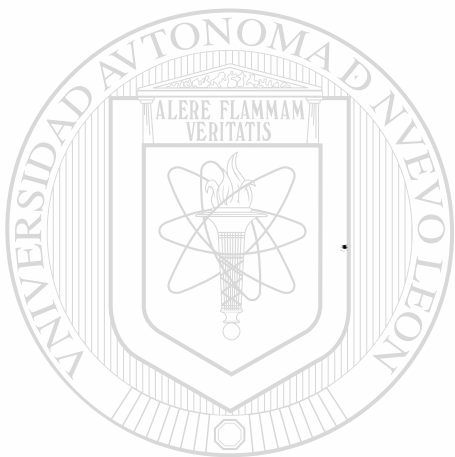
**TESIS**

**EN OPCIÓN AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
CON ESPECIALIDAD EN FINANZAS**

**SAN NICOLAS DE LOS GARZA NUEVO LEON, JUNIO DEL 2000**

0141-09360

TM  
Z5853  
• M2  
FIME  
2000  
M673



# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

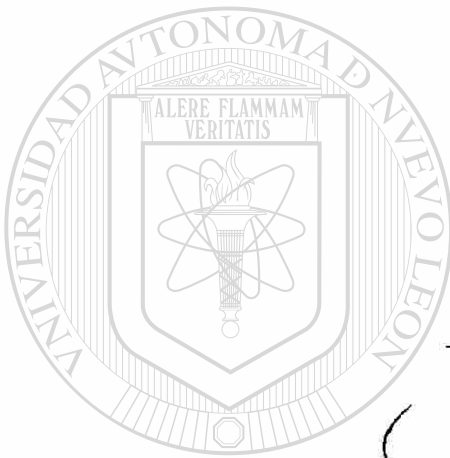
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



**FONDO  
TESIS**

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO

Los miembros del comite de tesis recomendamos que la tesis "Formación y Control de una Pequeña Empresa que Produce sus Propios Productos", realizada por el alumno Ing. Isaí Moreno de la Rosa, matricula 207011 sea aceptada para su defensa como opción al grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Finanzas .



El comité de Tesis

Asesor

M.C. Esteban Baez Villarreal

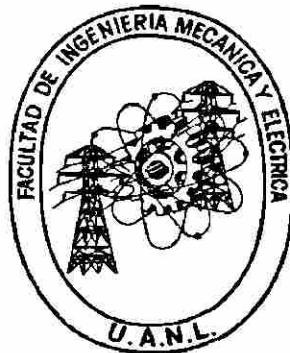
Coasesor  
M.D.O. Jesús J. Meléndez Olivas

Coasesor  
M.C. Matias Botello Treviño

Vo.Bo.  
M.C. Roberto Villarreal Garza  
División de estudios de Post-grado

San Nicolas de los Garza, N.L. mayo del 2000

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA**  
**DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POST-GRADO**



**FORMACIÓN Y CONTROL DE UNA PEQUEÑA EMPRESA QUE PRODUCE SUS PROPIOS PRODUCTOS**

---

**QUE PRESENTA EL**  
**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**  
**ING. ISAI MORENO DE LA ROSA** ®  
**DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS**

**TESIS**

**EN OPCIÓN AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**  
**CON ESPECIALIDAD EN FINANZAS**

**SAN NICOLAS DE LOS GARZA NUEVO LEON, JUNIO DEL 2000**



## DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

Quiero reconocer y expresar mi más profunda gratitud a mi esposa, mis hijas, mis padres, mis maestros y compañeros de trabajo en las diferentes etapas de mi vida quienes han sido parte de mi formación tanto como ser humano como profesionista y de quienes habría aprendido mas si hubiera sabido escuchar mejor.

Agradezco también a aquellos que me han compartido sus conocimientos y han invertido parte de su tiempo para la realización de este trabajo.

---

Dedico esta tesis a todos los nuevos pequeños empresarios que buscan respuestas y que por una u otra circunstancia se hace muy difícil encontrar; el mensaje que aquí se ofrece es una forma de hacer llegar a ellos tales respuestas, ya que yo me he enfrentado a esta experiencia y se muy bien lo valioso que es recibir consejos en los diferentes momentos que se presentan en el agotador camino al éxito.

## PROLOGO

Existen hombres con un deseo puro de superación que consiguen el nivel de ser empresarios ya que cuentan con el conocimiento en una determinada actividad, pero sin la preparación necesaria en otras actividades de importancia como pueden ser las áreas de planeación fiscal, contratos, producción, mercadotecnia, contable, ventas, etc.

Con un gran valor y deseo de triunfo arriesgan todo por crear su pequeña empresa que les proporcione el orgullo de llevarlo al éxito y la independencia económica que todos deseamos, pero ya estando dentro se dan cuenta que necesitan herramientas administrativas para poder controlarlo.

Esta tesis es un intento de proporcionar ideas claves que permitan hacer que su negocio opere eficientemente y produzca ganancias.

Solo deseo que este intento sea constructivo y propositivo.

## INDICE

	Pag
<b>DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>1</b>
<b>PROLOGO.....</b>	<b>2</b>
<b>SINTESIS.....</b>	<b>5</b>
<b>1 INTRODUCCION.....</b>	<b>7</b>
1.1. Planteamiento del Problema .....	7
1.2. Objetivo de la Tesis .....	7
1.3. Definición de Hipótesis .....	8
1.4. Límites del estudio .....	8
1.5. Justificación del Trabajo .....	8
1.6. Metodología.....	9
1.7. Revisión Bibliográfica .....	9
<b>2 PLANEACION FISCAL ESTRATEGICA.....</b>	<b>11</b>
2.1. Introducción .....	11
2.2. Aspectos Constitucionales .....	11
2.3. Planeación Fiscal Estrategica .....	14
2.4. Formas de constituir una empresa:.....	16
2.5. Concepto de persona moral.....	16
2.6. Asociación Civil .....	17
2.7. Sociedad Civil.....	17
2.8. Sociedad Social.....	17
2.9. Concepto de Persona Física: .....	20
2.10. Ayuda profesional .....	23
<b>3 CONTRATOS .....</b>	<b>24</b>
3.1. Documentos Previos a la Relación Contractual.....	25
3.2. Documentos Simultáneos a la Relación Contractual.....	29
3.3. Documentos al Término de la Relación Contractual.....	36
<b>4 SISTEMA DE CONTABILIDAD .....</b>	<b>42</b>
4.1. LA CONTABILIDAD HERRAMIENTA PARA LA PLANEACION Y CONTROL .....	44
4.2. SISTEMA DE CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA.....	45
4.3. COSTOS .....	46
4.3.1. COSTOS DIRECTOS E INDIRECTOS.....	47
4.3.2. El significado de costos unitarios .....	48

4.4.	ESTADOS FINANCIEROS.....	49
4.5.	RELACION COSTO-VOLUMEN-UTILIDAD.....	53
4.5.1.	Punto de equilibrio.....	53
4.5.2.	Método gráfico.....	53
<b>5</b>	<b>PRODUCCION</b> .....	<b>55</b>
5.1.	PASOS A SEGUIR PARA PRODUCIR CON ÉXITO.....	57
5.2.	COSTOS DE PRODUCCION.....	58
5.3.	PRODUCCION Y MERCADOTECNIA.....	59
5.4.	DESARROLLO DEL PRODUCTO.....	59
5.5.	MERCADO GLOBAL.....	60
5.6.	TIEMPOS DE ENTREGA.....	61
5.7.	TAMAÑO DE LOS LOTES DE PRODUCCION.....	62
5.8.	INCERTIDUMBRE.....	62
5.9.	EQUILIBRIO.....	63
5.10.	CONTROL DE PRODUCCION Y DE INVENTARIOS.....	64
5.11.	INVENTARIOS.....	65
5.12.	ADAPTABILIDAD.....	66
5.13.	CALIDAD.....	67
5.14.	MANTENIMIENTO.....	68
5.15.	FLUJO DE MATERIALES.....	69
5.16.	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE MATERIALES.....	69
5.17.	RECURSOS HUMANOS.....	69
5.18.	TRABAJO EN EQUIPO.....	70
5.19.	SIMPLIFICACION.....	71
5.20.	INTEGRACION.....	71
5.21.	COMPRESION.....	72
5.22.	ACCION.....	73
<b>6</b>	<b>MERCADOTECNIA Y COMERCIALIZACION</b> .....	<b>74</b>
6.2.	TECNICAS DE MERCADEO.....	77
<b>7</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>81</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>85</b>
	<b>LISTADO DE GRAFICAS Y TABLAS</b> .....	<b>86</b>
	<b>AUTOBIOGRAFIA</b> .....	<b>87</b>

## SINTESIS

El contenido de esta Tesis trata de temas de suma importancia para los empresarios que desean estar informados de las variables que afectan directamente al desempeño de su negocio tales como la Planeación Fiscal, Contratos, Contabilidad, Producción y Mercadotecnia.

Con respecto al tema de Planeación Fiscal se mencionan las diferentes formas de constituir una empresa, así como las características de cada una de ellas, sus obligaciones y derechos; Por otro lado se mencionan las características recomendadas que debe tener el Contador al que se le da la responsabilidad y confianza de atender esta área del negocio.

El tema de Contratos desarrollado en esta tesis menciona los diferentes tipos de contratos que debe tener en consideración el patrón previos, simultáneos, y al termino de la relación contractual, ya que al patrón se le atribuye la carga de la prueba, lo que significa que todo lo que se niegue al contestar una demanda laboral hay que probarlo. ®

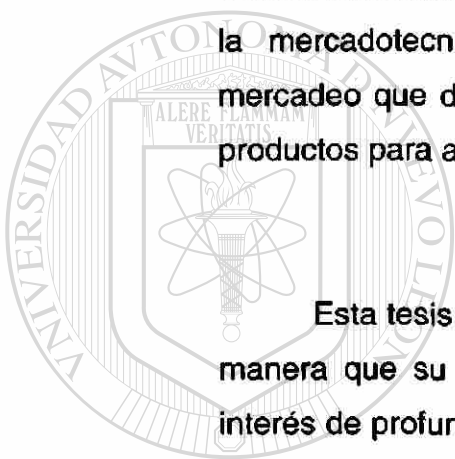
### DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

El capítulo de Contabilidad hace énfasis en la importancia que tiene el Sistema de Contabilidad en la estrategia y administración del negocio, los temas clave en el enfoque administrativo y se definen algunos términos de costos que son necesarios para su asignación los cuales se reflejan en los estados financieros, también se menciona como se obtiene el punto de equilibrio en el análisis de relación Costo-Volumen-Utilidad.

En el capítulo de Producción se tocan temas para lograr el éxito en la producción, un enfoque que se necesita llevar a la práctica para que la empresa tenga éxito, y la integración de las diferentes funciones para crear sistemas de una producción eficiente.

Por último con respecto al capítulo de Mercadotecnia y Comercialización se mencionan las variables que se pueden controlar en la mercadotecnia así como las diferentes técnicas usadas en el mercadeo que dan una idea global de cómo hacer la promoción de los productos para atraer nuevos clientes y mantener a los actuales.

Esta tesis trata de usar conceptos básicos y claros de entender de manera que su lectura no sea tediosa sino interesante y despierte el interés de profundizar en cada uno de los temas mencionados los cuales pueden ser tratados a más detalle por los especialistas de cada uno de los temas.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

# 1 INTRODUCCION

## 1.1. Planteamiento del Problema

Cuando una persona tiene todos los conocimientos en una determinada actividad se despierta el deseo de superación y se decide a iniciar la gran aventura de empezar un negocio sin pensar que es necesario contar con otros conocimientos de importancia tales como Planeación Fiscal, Contratos, Producción, Contabilidad, Mercadotecnia, etc., pensando que las posibles complicaciones que se presenten se resolverán fácilmente pues ya posee lo mas importante y minimiza la importancia de las otras. Pero cuando el negocio esta en operación empieza a enfrentar problemas de tipo administrativo, Fiscal, Legal o Contables y con la urgencia de resolver los problemas ya presentes y sin el conocimiento de estos, escucha a cualquier persona que se dice conocedor del tema, y en ocasiones se hacen gastos y el problema continua, haciendo que muchos se desanimen y prefieran cerrar la empresa antes que seguir afrontando problemas que solo le distraen de la actividad central de su empresa e incurra en gastos que están fuera de presupuesto o simplemente se acabo el flujo de efectivo y sin esto es imposible operar, ocasionando el cierre de la empresa.

## 1.2. Objetivo de la Tesis

El objetivo de esta tesis es proporcionar datos que hagan reflexionar a los nuevos empresarios en la formación y control de una pequeña empresa e indicar los factores claves necesarios para una correcta administración que permita incrementar continuamente la productividad dando a la empresa una infraestructura en la que todos los departamentos estén alineados hacia un mismo fin.

### **1.3. Definición de Hipótesis**

Cuando un emprendedor hace una planeación en la que se consideran todos los factores importantes para que la empresa que va a iniciar opere correctamente en todas las áreas que la compone, y se prepara con los conocimientos mínimos requeridos para cada una de ellas, la posibilidad de éxito se incrementa, ya que se evitarán sorpresas que hacen que se pierda el control y se incurra en errores que en muchas ocasiones son claves para el fracaso de una empresa.

### **1.4. Límites del estudio**

Esta tesis deberá ser tomada como un auxiliar para el conocimiento básico en cada una de las áreas de operación de una empresa. Es un documento que trata de temas en una forma sencilla de manera que se despierte el interés a la investigación ya sea con especialistas en cada uno de los temas o recurriendo a libros especializados en cada uno de los temas.

---

### **1.5. Justificación del Trabajo**

Se requiere de un documento que sirva como auxiliar para aquellos nuevos empresarios, de manera que se tomen en cuenta los pormenores para que la nueva empresa opere en forma eficiente y produzca ganancias, ya que un empresario que inicia sus actividades y no toma en cuenta los factores importantes para una correcta operación podría tener problemas que repercutirían en gastos adicionales los cuales se tienen que evitar al máximo.



## **1.6. Metodología**

Esta tesis ha sido elaborada tomando en cuenta consultas con autoridades en la materia, investigación bibliográfica, experiencia personal, asistencia a conferencias y discusiones en grupo, por lo que su contenido se torna importante de analizar.

## **1.7. Revisión Bibliográfica**

La bibliografía utilizada en esta tesis sirvió como un apoyo en la investigación de cada uno de los temas tratados y complementar los conocimientos que se obtuvieron de otras fuentes como consultas con autoridades en la materia, discusiones en grupo y experiencia personal de cada uno de los temas, ya que esta tesis tiene como objetivo despertar el interés en los lectores al estudio e investigación de los temas teniendo una idea general de lo que se obtiene de cada uno de estos.

La bibliografía utilizada toca los temas con una profundidad que permite a los lectores adentrarse dentro de la especialidad de manera que pueda conocer más a detalle el tema, a diferencia de esta tesis que solo toma algunas ideas que dentro de mi perspectiva dan un soporte general en el conocimiento de los factores necesarios para que su empresa sea exitosa.

A continuación puntualizo algunos de los temas tomados en cada uno de los libros utilizados y los temas tomados como referencia para esta tesis:

Lic. Manuel Solana Rivero, Contratos y Documentos Laborales. ECASA, México, 1991: Este libro se utilizó como guía para la descripción de los contratos requeridos en las relaciones laborales.

Federico Barrera Martínez, Gustavo Gasca Bretón, José de Jesús Ruiz Sánchez, Nuevo Compendio Tributario Correlacionado. Editorial Fiscal y Jurídica S.A. de C.V. México, 1999. : En este libro se obtuvieron datos importantes para la descripción de las diferentes formas de constituir una empresa.

Código de Comercio Ley Gral. De Sociedades Mercantiles, Lazcano Garza Editores, México, 1996.: Se utilizo este libro para presentar diferentes secciones del codigo de comercio que sirvierón para apoyar las descripciones de la figura de una sociedad mercantil.

Oswaldo G. Reyes Mora, Estrategias Fiscal-Financieras para cierre de Ejercicio 1997, Editorial PAC, S.A. DE C.V. México, 1997.: Este libro se utilizó para complementar el concepto de costos así como la obtención del punto de equilibrio.

Fernando González Santos, Como hacer prosperar la pequeña Empresa, Imagen Editorial S.A. de C.V. ,Monterrey, 1996.: Este libro proporcionó información aplicable para el area de publicidad en la que se tomarón algunos tips de mercadeo.

James A. Tompkins, La producción Exitosa, Mc. Graw Hill, México, 1992: Este libro sirvió como apoyo para la obtención del tema de producción dando algunas informaciones de interés en este aspecto, sobre todo en costos de producción y equilibrio.

---

Charles T. Horngren, George Foster, Srikant M. Datar, Contabilidad de Costos un enfoque gerencial, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México, Nueva York 1996: Este libro sirvió como apoyo para la complementación del tema de Estados Financieros en una Empresa.

## 2 PLANEACION FISCAL ESTRATEGICA

### 2.1. Introducción

La carga fiscal representa uno de los principales costos para las empresas e individuos, por lo que es importante planear y administrar en forma eficiente el aspecto fiscal de los negocios.

El desarrollo creciente de la actividad económica y los cambios que en forma continúa tienen las diversas disposiciones fiscales, así como la aplicación de las mismas, y también la complejidad de ellas y las altas tasas de aplicación a los actos o actividades que se desarrollen, hacen necesario e imprescindible tanto para las personas morales como para las personas físicas, planear con eficacia todos aquellos hechos que conllevan importancia fiscal o repercusión en las finanzas de la entidad o la persona física, ya sea por el impacto financiero o por el legal.

Para cualquier contribuyente, un descuido legal traería como consecuencia innecesaria una pérdida en la operación celebrada, por la incidencia de la carga fiscal-financiera mayor, o sea de impacto superior al que sería de considerar todos los elementos que pueden intervenir en la toma de decisiones.

### 2.2. Aspectos Constitucionales

**Artículo 5o** A ninguna persona podrá impedirsele que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que se le acomode siendo lícitos.

**Artículo 8o** Los funcionarios y empleados públicos respetarán el ejercicio del derecho de petición, siempre que éste se formule por escrito, de manera pacífica y respetuosa, a toda petición deberá recaer un

acuerdo escrito de la autoridad a quien se haya dirigido, la cual tiene obligación de hacerlo conocer en breve término al peticionario.

En la aplicación de la planeación fiscal debemos tener la seguridad jurídica de las opciones a implantar, y en caso de duda podremos realizar consultas con la SHCP para aclararlas.

**Artículo 9o** No se podrá coartar el derecho de asociarse o reunirse pacíficamente con cualquier objeto lícito.

**Artículo 13o** Nadie puede ser juzgado por leyes privativas ni por tribunales especiales.

**Artículo 14o** A ninguna ley se dará efecto retroactivo en perjuicio de persona alguna.

**Artículo 25o** Corresponde al estado la rectoría del desarrollo nacional para garantizar que este sea integral, que fortalezca la soberanía de la nación y su régimen democrático y que, mediante el fomento del crecimiento económico y el empleo y una más justa distribución del ingreso y la riqueza, permita el pleno ejercicio de la libertad y la dignidad de los individuos, grupos y clases sociales, cuya seguridad protege esta Constitución.

La ley establecerá los mecanismos que faciliten la organización y la expansión de la actividad económica del sector social.

- Ejidos
- Organizaciones de Trabajadores
- Cooperativas
- Comunidades
- Empresas que pertenezcan mayoritaria o exclusivamente a los trabajadores
- En general todas las formas de organización social.

La ley alentará y protegerá la actividad económica que realicen los particulares y proveerá las condiciones para el desenvolvimiento del sector privado y que este contribuya al desarrollo económico nacional, en los terminos que establece esta Constitución.

**Artículo 31o** Son obligaciones de los mexicanos (entre otras):

- Contribuir para los gastos públicos, así de la Federación, como del Distrito Federal o del Estado y Municipio en que residan, de la manera proporcional y equitativa que dispongan las leyes

La planeación fiscal es legal en cuanto la misma se realice o se lleve a cabo dentro de las normas legales, no fuera de las mismas, ya que entonces se estaría ante la presencia de la evasión fiscal.

La evasión fiscal es una forma de evadir el pago de los impuestos, por la vía ilícita, por medio de prácticas que violan las leyes fiscales, la evasión fiscal es igual a la defraudación fiscal.

**Artículo 108o** Código Fiscal de la Federación. Comete el delito de defraudación fiscal quien con uso de engaños o aprovechamiento de errores, omita total o parcialmente el pago de alguna contribución u obtenga un beneficio indebido con perjuicio del fisco federal.

La omisión total o parcial de alguna contribución comprende, indistintamente, los pagos provisionales o definitivos del impuesto del ejercicio en los terminos de las disposiciones fiscales.

El delito de defraudación fiscal se sancionará con prisión.

Para la SHCP, le gustaría que en todo momento el contribuyente, aportara la mayor cantidad de impuestos posibles, y que no se aplicaran por el mismo contribuyente, aquellos elementos jurídicos de una planeación fiscal, que por ser soportada en el marco de la ley, no puede ser un acto de evasión o defraudación fiscal.

### **2.3. Planeación Fiscal Estrategica**

Es la optimización de los recursos incidiendo en la menor carga fiscal posible dentro de los márgenes legales, buscando las mejores opciones legales.

Las opciones legales son diversas y variadas en las disposiciones tributarias.

Las Opciones legales son un conjunto de actos permitidos por la ley que nos concede eficientizar nuestros recursos o disminuir la carga fiscal.

Al aplicar la planeación fiscal, buscamos reestructurar las operaciones actuales, aplicando las diversas alternativas legales en:

- Acumulación de ingresos
- Deducción de todas las erogaciones
- Cumplir con los requisitos que establecen las disposiciones fiscales
- Aplicar si procede el diferenciamiento de impuestos
- Generar mayores erogaciones deducibles y menores ingresos acumulables

La planeación fiscal consiste en orientar a los contribuyentes a cumplir adecuadamente con sus obligaciones fiscales mediante la correcta determinación del régimen fiscal aplicable, siempre dentro del marco de las disposiciones legales vigentes.

La planeación consiste en el análisis, diseño e implantación de las opciones existentes para realizar un negocio o llevar a cabo una operación o grupo de operaciones con el fin de lograr que la carga fiscal sea la mínima posible.

A continuación se mencionan algunos beneficios de la planeación fiscal:

- Elegir la forma mas adecuada para constituir una empresa.
  - Ahorro en impuestos por la adopción de procedimientos que se señalan en la propia ley o tratamientos que se establecen en la misma.
  - Diferimiento en el pago de los impuestos lo cual produce un incremento en el flujo de efectivo de la empresa, constituyéndose en un financiamiento para la misma.
  - Evitar sanciones o recargos al cumplir adecuadamente con las disposiciones fiscales.
  - Evitar que sobre gastos reales de la empresa se tenga que pagar un impuesto al considerar el gasto como no deducible.
- 
- Acumular los ingresos correctamente.
  - En el área de gastos e inversiones cumplir con los requisitos fiscales® para obtener el máximo de deducciones.
  - Lograr un negocio fiscalmente sano, que asegure los intereses tanto de sus accionistas como de terceros, y evitar riesgos innecesarios en el aspecto fiscal.

## 2.4. Formas de constituir una empresa:

### Persona Moral:

- Sociedad Mercantil
- Asociación Civil
- Sociedad Civil
- Sociedad Social

### Persona Física:

- Honorarios
- Arrendamiento
- Actividad Empresarial
  - Régimen general
  - Régimen simplificado
  - Régimen de pequeños contribuyentes

### Unidades Económicas sin Personalidad Jurídica Propia

- Asociación en Participación
- Copropiedad Mercantil
- Fideicomiso Empresarial
- Empresa Integradora

## 2.5. Concepto de persona moral.

Las Sociedades Mercantiles se definen como el acto jurídico mediante el cual los socios se obligan a cambiar sus recursos o sus esfuerzos para la realización de un fin común, de acuerdo con las normas que señala la ley mercantil.



### Tipos de Sociedades Mercantiles:

- Sociedad Anónima
- Sociedad de Responsabilidad Limitada
- Sociedad en Nombre Colectivo
- Sociedad Comandita Simple
- Sociedad en Comandita por Acciones
- Sociedad Cooperativa

#### 2.6. Asociación Civil

Quando existe una finalidad común en todos los que en ella intervienen y que su finalidad no sea preponderantemente económica, sino artística, cultural, deportiva, religiosa, etc., además de que no sea meramente transitoria dicha finalidad.

#### 2.7. Sociedad Civil

Quando los socios se obligan a cambiar sus recursos o sus esfuerzos para la realización de un fin común, de carácter preponderantemente económico pero que no constituya una especulación comercial.

#### 2.8. Sociedad Social

Forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes, principios de solidaridad y de ayuda mutua.

A continuación se presenta una sección del Código de Comercio que se refiere a la definición de los actos de comercio y que cualquiera que realice estas actividades deberá adoptar la figura de Sociedad Mercantil (cualquiera que sea)

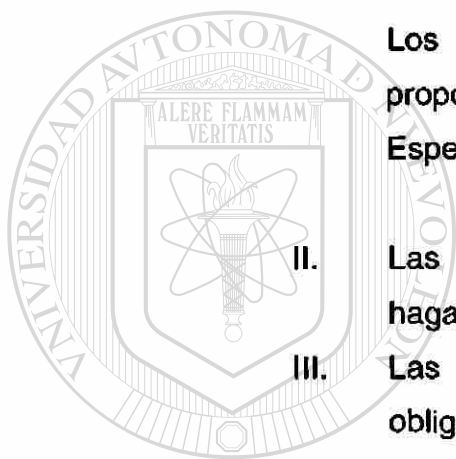
**Artículo 75o La ley etima como actos de comercio:**

- |    |                |  |
|----|----------------|--|
| I. | Adquisiciones  | Compras  |
|    | Enajenaciones  | Ventas   |
|    | Alquileres     | Dar una cosa para su uso, con ciertas condiciones y por un precio convenido.                   |
|    | Mantenimientos | De artículos, muebles o mercaderías, sea en estado natural o después de trabajados o labrados. |

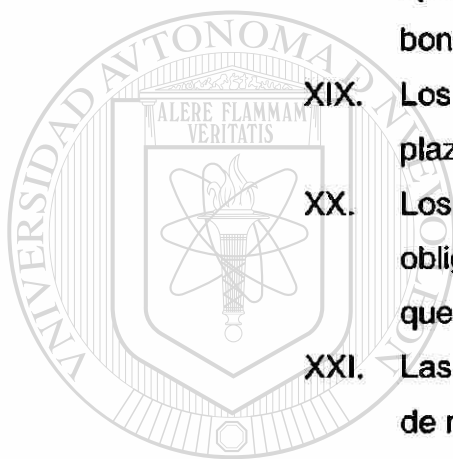
Los conceptos antes mencionados, verificados con propósitos de especulación comercial

**Especulación** Operación comercial con ánimo de obtener lucro.

- |       |   |
|-------|---|
| II.   | Las compras y ventas de bienes inmuebles, cuando se hagan con dicho propósito de especulación comercial.                      |
| III.  | Las compras y ventas de porciones, acciones y obligaciones de las sociedades mercantiles                                      |
| IV.   | Los contratos relativos a obligaciones del Estado u otros títulos de crédito corrientes en el comercio.                       |
| V.    | Las empresas de abastecimientos y suministros.  |
| VI.   | Las empresas de construcciones y trabajos públicos y privados.  |
| VII.  | Las empresas de fábricas y manufactureras.  |
| VIII. | Las empresas de transportes de personas o cosas, por tierra o por agua y las empresas de turismo.                             |
| IX.   | Las librerías y las empresas editoriales y tipográficas.  |
| X.    | Las empresas de comisiones, de agencia, de oficinas de negocios comerciales y establecimientos de ventas en pública almoneda. |
| XI.   | Las empresas de espectáculos públicos.  |



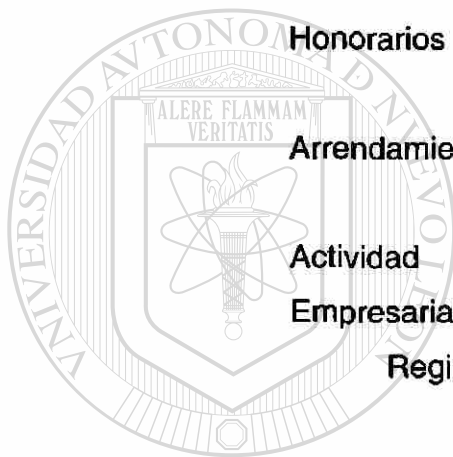
- XII. Las operaciones de comisión mercantil
- XIII. Las operaciones de mediación en negocios mercantiles.
- XIV. Las operaciones en bancos.
- XV. Todos los contratos relativos al comercio marítimo y a la navegación interior y exterior.
- XVI. Los contratos de seguros de toda especie, siempre que sean hechos por empresas.
- XVII. Los depósitos por causa de comercio.
- XVIII. Los depósitos en almacenes generales y todas las operaciones hechas sobre los certificados de depósito y bonos de prenda librados por los mismos.
- XIX. Los cheques, letras de cambio remesas de dinero de una plaza a otra, entre toda clase de personas.
- XX. Los valores u otros títulos a la orden al portador, y las obligaciones de los comerciantes a no ser que se pruebe que se deriven de una causa extraña al comercio.
- XXI. Las obligaciones entre comerciantes y banqueros, si no son de naturaleza esencialmente civil.
- XXII. Los contratos y obligaciones de los empleados de los comerciantes en lo que concierne al comercio del negociante que los tiene a su servicio.
- XXIII. La enajenación que el propietario o el cultivador hagan de los productos de su finca o de su cultivo.
- XXIV. Cualesquiera otros actos de naturaleza análoga a los expresados en este código.



## 2.9. Concepto de Persona Física:

La capacidad jurídica de las personas físicas se adquiere por el nacimiento y se pierde por la muerte; La minoría de edad es una restricción para ejercer la personalidad jurídica, pero pueden ejercer sus derechos o contraer obligaciones por medio de representantes.

El mayor de edad tiene la facultad de disponer libremente de su persona y de sus bienes, salvo las limitaciones que establezca la ley.



**Honorarios**

Obtiene ingresos por un servicio personal independiente.

**Arrendamiento**

Obtiene ingresos por otorgar el uso o goze temporal de un bien.

**Actividad**

Obtiene ingresos por realizar actos de comercio.

**Empresarial**

**Regimen General** Quién realiza actos de comercio sin limitación de ingresos.

**Régimen Simplificado**

Solo podrán operar bajo este régimen las personas Físicas que obtengan sus ingresos exclusivamente de los señalados en la Sección II del Capítulo VI del Título IV de la Ley del Impuesto sobre la Renta y que son:

- Actividades agrícolas
- Actividades ganaderas
- Actividades de pesca
- Actividades silvícolas
- Actividades artesanales
- Actividades de transporte de carga y pasajeros

### Régimen de Pequeños Contribuyentes

Quién realiza actos de comercio pero que sus ingresos no excedan de 2'986,618.00 anuales (actualización fechada marzo 2000)

A continuación se muestra una forma de planeación Fiscal estratégica de un Negocio de manera que se aprovechen las opciones legales permitidas por la ley, en la que se puede obtener una reducción considerable de la carga Fiscal.

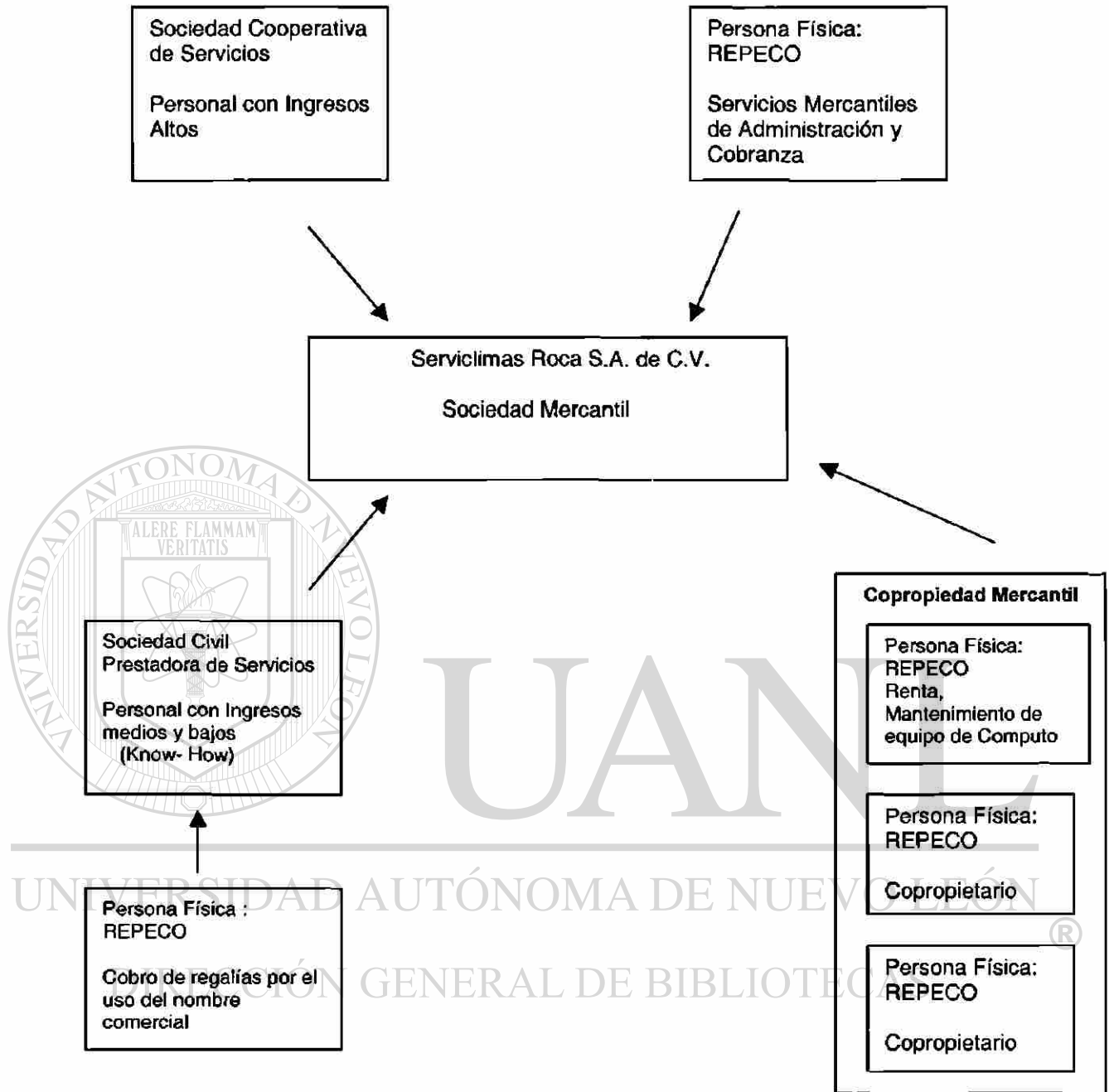
Como se podrá observar se pueden formar diversas organizaciones que operen como proveedores de servicio de la empresa principal que por razones estratégicas se requiere constituir como Sociedad Mercantil ya que así podrá penetrar en el mercado de interes, y que por consecuencia se adquiere un compromiso fiscal importante.

Al formar estas empresas que serán proveedores se constituyen bajo otros regímenes de menor carga fiscal de manera que le facturarán al negocio principal generandole gastos operativos a está, mientras que las empresas proveedoras generarán cargas fiscales menores, distribuyendo el beneficio generado en las empresas proveedoras.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



**Tabla 2.1. Reestructuración Corporativa, Organigrama de Estructuras Legales.**

## 2.10. Ayuda profesional

Siempre es indispensable contar con el apoyo profesional del especialista en la materia ya que además de recomendarnos el régimen fiscal más adecuado para el giro del negocio proporciona los servicios de:

### Contabilidad Financiera:

- Diseño e implantación de sistemas de contabilidad.
- Supervisión de la contabilidad general
- Elaboración y análisis de los estados financieros

### Consultoría en Impuestos:

- Servicio de control de las obligaciones fiscales
- Servicios de Operación
- Servicios de Asesoría
- Servicios de Planeación Fiscal

Lamentablemente existen personas que se dicen especialistas pero que en realidad no cuentan con las características propias de un profesional que procura siempre ofrecer a sus clientes la más amplia asesoría actualizada de manera que siempre sé este recibiendo la más reciente información veráz y oportuna para la toma de decisiones, por lo que a continuación menciono algunas características que desde mí muy personal punto de vista deberían tener estas personas y que garantizaría el tener trato con un verdadero profesional, ya que se deposita en estos toda la confianza y un error por falta de conocimientos podría ocasionar serios problemas ante la S.H.C.P.

Carrera Profesional (Contador Publico y Auditor)

Cédula Profesional

Miembro del colegio de Contadores Públicos de la Localidad

Acreditación del E.P.C (Estudio Profesional Continuo)

Certificación del Contador Publico

### 3 CONTRATOS

La Ley Federal del Trabajo, impone a los patrones dos obligaciones de suma importancia, por un lado, la obligación de llevar y conservar ciertos documentos como son: Contratos de Trabajo, Listas de Raya, Controles de Asistencia, Comprobantes de Pagos, Convenios de Liquidación, Renuncias, etcétera. Por otro lado, atribuyen al patrón lo que en juicio se llama "La carga de la prueba" en todas las condiciones de trabajo y pago de prestaciones, lo que significa por regla general, que todo lo que se niegue al contestar una demanda laboral hay que probarlo, y en tales condiciones, deben tener los patrones los elementos necesarios de defensa ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje, o cualquier otra autoridad.

Ante tales circunstancias, se da la explicación de los diferentes tipos de documentos que dan cobertura a cualquier patrón, sin importar su giro o forma de constitución, y que debe llevar y conservar en el centro de trabajo, comprendido éstos desde antes de la contratación hasta después de terminada la relación laboral; es importante saber que el patrón que carezca de esta documentación básica dentro de la relación obrero patronal, no podrá acreditar en juicio ni fuera de él ninguna de las condiciones de trabajo ni el pago de las prestaciones legales y contractuales, en cuyo caso la Autoridad Laboral de que se trate, tendrá por ciertas las manifestaciones obreras en perjuicio económico del patrón, independientemente de la repercusión que el mismo problema pudiere acarrear en materia contable - fiscal o Para-Fiscal (I.S.P.T., INFONAVIT, I.M.S.S., ETC.). Es por esto y en prevención de cualquier conflicto laboral o de otra naturaleza, la conveniencia y necesidad patronal de tener la documentación laboral completa y correcta.

Este capítulo se subdivide en tres secciones:

1. Documentos previos a la relación contractual
2. Documentos simultáneos a la relación contractual
3. Documentos al termino de la relación contractual.



### 3.1. Documentos Previos a la Relación Contractual

#### □ SOLICITUD DE EMPLEO

El objeto de este documento además del tradicional como lo es la selección del personal, o bien conocer el curriculum vitae del aspirante, es también conveniente, pues gracias a él se tienen en la empresa otros datos importantes como son: el domicilio particular del trabajador para el efecto de notificarle, en su caso, el oficio de rescisión respectivo, etcétera.

#### □ CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR TIEMPO INDETERMINADO.

(Siendo el Patrón Persona Física).

En este documento se pactan todas las condiciones de trabajo. Según la Ley, es el contrato por el cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado mediante el pago de un salario.

#### □ CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR TIEMPO INDETERMINADO.

(Siendo el Patrón Persona Moral).

Contrato de trabajo más común y usual, sólo con la modalidad de que en el presente, el patrón que lo suscribe es una persona moral o sociedad, y en tales condiciones si bien es cierto el clausulado del contrato en general es igual que el anterior la diferencia la hace que en el presente existe el elemento de la "Representatividad" , y también deben mencionarse algunos datos de la sociedad contratante.

□ **CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR TIEMPO DETERMINADO.**

Puede celebrarse cuando lo exija la naturaleza del trabajo que se va a prestar, o cuando tenga por objeto sustituir temporalmente al otro trabajador.

Debido a que el espíritu de la Ley es el de dar estabilidad en el empleo, requiere que se precise el motivo de la temporalidad de la contratación, ya que dicha temporalidad va en contra del espíritu mencionado, motivo por el cual están prohibidos los llamados "Contratos a Prueba".

□ **CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR OBRA DETERMINADA.**

Contrato apto para los trabajos por "obra determinada". Los contratos por Tiempo Fijo u Obra Determinada son excepciones de la duración indefinida de los contratos de trabajo que es el espíritu de nuestra Ley, y en tales condiciones sólo puede celebrarse este tipo de contrato cuando la obra que se va a ejecutar así lo exija, y debe de manifestarse expresamente en dicho contrato tal circunstancia.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

□ **CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO A DOMICILIO POR TIEMPO INDETERMINADO.**

Este contrato es de utilidad especial para empresas de tipo "maquiladoras", en las que el patrón suministra material a ciertos trabajadores, para que éstos elaboren prendas de ropa u otros artículos en su propio domicilio particular, para luego y cada determinado tiempo, hacer entregas del trabajo ya ejecutado a la empresa.

- **CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO A DOMICILIO POR TIEMPO DETERMINADO.**

Con las mismas características del contrato anterior, en cuanto a que se trata de trabajadores que realizan el trabajo en su domicilio particular, sólo con la diferencia de que en el presente contrato, la temporalidad del mismo está limitada en cuanto a su duración.

- **CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO CON JORNADA REDUCIDA.**

La jornada de trabajo es el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrón para prestar su trabajo. La Ley prevé tres tipos de jornada laboral con el horario y duración de cada una de ellas como sigue:

1. **DIURNA:** La comprendida entre las seis y las veinte horas, con una duración máxima de ocho horas.
2. **NOCTURNA:** La comprendida entre las veinte y las seis horas, con duración máxima de siete horas.
3. **MIXTA:** Comprende lapsos de las dos anteriores, siempre y cuando el período nocturno, sea menor de tres horas y media, pues si es mayor se reputará como jornada nocturna y no mixta; teniendo ésta última una duración máxima de siete horas y media.

La Ley establece que el patrón y el trabajador fijarán la duración de la jornada de trabajo sin que pueda exceder de los máximos legales.

- **CONTRATO INDIVIDUAL DE COMISION LABORAL.**

Contrato que se realiza con un tipo de trabajadores propiamente dichos que sí son dependientes de la empresa y con los que existe relación laboral pero que su salario lo devengan solo por comisión y tienen derecho a seguro social, prima de antigüedad, pensión o indemnizaciones, etc.

□ **CONTRATO DE COMISION MERCANTIL.**

A diferencia del contrato anterior aquí la persona empleada es un agente de comercio y por lo tanto la relación con él es meramente comercial luego entonces se aconseja lo siguiente:

1. No incluirlo en la nómina.
2. No darle recibo salarial a firmar, sino que él expida un recibo de Comisión Mercantil.
3. No darlo de alta ante el I.M.S.S., (ni por hacerle el favor ). En todo caso mejor contratarle un seguro de vida y gastos médicos con una Cía. Aseguradora.
4. Solicitarle en sus recibos su Registro Federal de Contribuyentes.
5. Si el comisionista a su vez tiene trabajadores, solicitarle su Alta Patronal ante el I.M.S.S.

Por último para definir en cada caso particular el tipo de contrato a utilizar, dependerá de las circunstancias particulares en que se aplique, y en tales circunstancias se requerirá de Asesoría Profesional.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

□ **CONTRATO CIVIL DE PRESTACION DE SERVICIOS PROFESIONALES.**  
DIRECCION GENERAL DE BIBLIOTECAS

Es un contrato con profesionales de diferentes áreas, con los que no hay relación laboral, o al menos con los que no conviene que se tenga, aunque haya ciertos matices por la naturaleza y forma de contratación.

Su objetivo principal es deslindar el aspecto laboral para realizar una contratación netamente civil

#### □ CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO

El Contrato Colectivo de Trabajo, es el convenio celebrado entre el patrón y un sindicato, con el objeto de establecer las condiciones de trabajo en una o más empresas.

Con la negociación entre patrones y sindicatos para crear y revisar algún contrato colectivo de trabajo, no se hace sino establecer una especie de pacto con cuerpo de contrato y alma de Ley,

El contrato Colectivo de Trabajo es una especie de Mini-Ley Laboral para la empresa donde se aplica, con la única limitación de no reducir los derechos mínimos de los trabajadores contenidos en el artículo 123 de la Constitución.

#### **3.2. Documentos Simultáneos a la Relación Contractual**

##### □ REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO.

Son las disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo del trabajo (Artículo 422 de la Ley Federal del Trabajo).

Es un instrumento muy útil en las empresas, pues de algún modo contrarresta al contrato colectivo, y complementa al contrato individual.

Su naturaleza jurídica es legislativa, complementaria y particular para la empresa donde se aplicara; lo formula una comisión mixta con o sin sindicato en la empresa. Surte efecto una vez que se deposita en la junta.

A través de este instrumento se reglamenta con el mayor detalle posible todo lo que gira alrededor de la prestación del trabajo, y que no puede ni debe incluirse en el contrato de trabajo respectivo.

□ TARJETA DE ASISTENCIA.

El patrón necesita saber fehacientemente las faltas de asistencia de sus trabajadores, ya que su primer efecto, es el descuento respectivo en la nómina, y actualmente muchos patrones prorratan también el descuento correspondiente en las cuotas al I.M.S.S., y en prestaciones como aguinaldo, fondo de ahorro, etc.

Otro efecto importante de las faltas son la causal de rescisión que contempla la fracción X del Artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo, ya que al acumular el trabajador cuatro faltas cuando menos en el período de 30 días sin permiso del patrón ni causa justificada, se le puede dar por terminado el contrato de trabajo sin responsabilidad para el patrón .

El patrón debe asesorarse profesionalmente al practicar una rescisión, pues si no se hace en términos de Ley, equivaldría a un despido injustificado, y en muchos casos dependiendo de la causal que se invoque, puede también resultar "arma de dos filos".

Ahora bien el documento idóneo para controlar las asistencias es la "tarjeta checadora", pues con su sola introducción al reloj, se checa día y hora.

Se recomienda que la tarjeta si es posible la firmen diario los trabajadores, o al menos una vez por semana, pero al inicio de ésta, pues de no ser así podría haber faltas sin firmar.

En algunos centro de trabajo resulta incosteable el sistema de reloj y tarjetas checadoras, para los que se recomienda la "libreta de asistencia", con el mismo formato de la tarjeta, y de preferencia llevar una libreta por trabajador. Se insiste en verificar que se firme diario, o previamente a la semana de que se trate, y de igual modo que se firme con pluma atómica y no con lápiz, como lo acostumbran muchos trabajadores.

❑ **RECIBO SALARIAL (Ordinario).**

Salario es la retribución que se paga por el trabajo; se puede fijar por unidad de tiempo, por unidad de obra, por comisión a precio alzado o de cualquier otra manera. Debe pagarse en efectivo semanalmente a los obreros y quincenalmente a los empleados (Artículo 82,83 y 88 de la Ley Federal del Trabajo).

Este recibo es importantísimo, pues deviene de la contra prestación más importante de toda la relación y que precisamente es el salario, prestación cuya periodicidad es diaria, la cual tiene mucha repercusión laboral, fiscal y social ya que de él derivan otros conceptos como son I.S.P.T., Prestaciones Anuales, Indemnizaciones y Liquidaciones, así como enteros al I.M.S.S., INFONAVIT, Pensiones etc., por esto la importancia en su monto y forma de comprobación.

El documento es un recibo típico de salario ordinario al que se le incluye una parte para asentar algún descuento si lo hay, sin perder de vista que algunos patrones por los sistemas contables o fiscales de sus empresas a veces requieren de algún tipo de recibo más detallado o sofisticado.

Por último es importante también mencionar que algunos trabajadores sobre todo de bajo nivel son dados a firmar con lápiz, situación que debe evitarse pues con el tiempo se borraría dicha firma, recomendación que debe tomarse en cuenta también en las libretas o tarjetas de asistencia principalmente.

❑ **RECIBO DE SALARIO EXTRAORDINARIO (Horas Extras).**

Es importante que este recibo esté por separado del recibo de salario ordinario, pues como se sabe el costo de tiempo puede ser doble o hasta triple (Artículos 67 y 68 de la Ley Federal del Trabajo), siendo por tanto una prestación cara conviene comprobarla bien.

Además es muy común que los trabajadores demanden su pago ante la Junta, y también es muy común que los patrones o no las incluyan en el recibo respectivo, o las mal incluyan, de lo que deviene la falta de comprobación en su pago y consecuentemente la condena respectiva de la Junta.

**□ RECIBO DE AGUINALDO.**

Los Trabajadores tienen derecho a un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del día 20 de diciembre, equivalente a quince días de salario, o parte proporcional por fracción de año (Artículo 87 de la Ley Federal del Trabajo).

El salario base para pagar el aguinaldo, es el que ordinariamente devenga el trabajador por cuota diaria, y no el salario "integrado".

La incapacidad proveniente de riesgos de trabajo debe computarse para el pago del aguinaldo.

Los contratos colectivos o contratos ley respectivos, pueden tener una cantidad distinta, pero nunca inferior a la legal.

**□ RECIBO DE VACACIONES.**

Los trabajadores con más de un año de servicios tendrán derecho a un período anual de vacaciones pagadas de 6 días laborables mínimo y que aumentará en dos días cada año hasta llegar a 12 y después del cuarto año aumentará igualmente cada 5 años (Artículo 76 de la Ley Federal del Trabajo).

Los patrones deben otorgar las vacaciones dentro de los 6 meses siguientes al cumplimiento de años de servicio (Artículo 81 de la Ley Federal del Trabajo).

**□ RECIBO DE PRIMA VACACIONAL.**

Esta es otra prestación anual que se paga al otorgar vacaciones y equivale a un 25% del importe de aquéllas.

Muchos patrones incluyen esta prestación en el recibo de vacaciones, sin especificarla, pero lo que se sugiere es que pague por aparte, o bien que si se incluye en aquél, así se indique en el concepto.



▣ RECIBO DE FONDO DE AHORRO.

La Ley Federal del Trabajo no contempla esta prestación más sin embargo los contratos-ley y muchos colectivos si la contienen.

El fondo de ahorro es un porcentaje que aporta el patrón sobre los salarios, y que varía dependiendo del contrato de que se trate.

▣ RECIBO-CONVENIO DE PRIMA DE ANTIGÜEDAD (Continuando el Trabajo.)

La prima de antigüedad en general es una prestación laboral que consiste según la Ley en el pago de doce días de salario por cada año de servicios prestados.

Aunque es una prestación que comúnmente se paga al término de la relación obrero-patronal; también existe la posibilidad de liquidarse fuera de ese evento, o sea, aún continuando la relación laboral. Este "borrón y cuenta nueva" de prima de antigüedad tiene varias ventajas; por un lado tenemos la posible liquidación de este importante pasivo, o al menos su reducción, dependiendo del caso y de la conveniencia.

Por otro lado puede utilizarse como sustituto de préstamo, o sea, cuando algún trabajador solicita prestado, en lugar de otorgarle textualmente un crédito, se le puede pagar su prima de antigüedad, con lo que el trabajador obtiene la liquidez que necesita, y el patrón en lugar de aumentar su lista de deudores reduce su pasivo, objetivo precisamente del documento que nos ocupa.

▣ RECIBO DE HERRAMIENTAS Y EQUIPO O ÚTILES DE TRABAJO.

Es conveniente elaborar el recibo respectivo, ya que por un lado se controla la herramienta y equipo o útiles entregados a los trabajadores, evitándose así robos, pérdidas o mal uso de ellos, y por otro se contará también con el elemento probatorio requerido en su caso, para acreditar que el trabajador haya recibido en tiempo y forma adecuada cualesquiera de los elementos de trabajo de que se trate.

▣ RECIBO DE UNIFORMES Y/O BOTAS CON MOTIVO DEL TRABAJO.

Se sugiere este tipo de documento, con el objeto de acreditar la entrega y recibo de dichas mercancías, así como de controlar la compra, existencias, y consumo de las mismas en la empresa.

▣ RECIBO DE MATERIALES DE TRABAJO.

En cualquier centro de trabajo, los patrones entregan a sus trabajadores diferente tipo de materiales para la realización de los trabajos. Materiales que van desde papelería e implementos de oficina, hasta materia prima o cualquier otro tipo de objetos, como puede ser por ejemplo un automóvil.

Siempre conviene tener un control muy estricto de las compras, existencias y consumo de estos materiales para lo que se recomienda el presente documento, mismo que firma el trabajador interesado al recibir los materiales, al efecto de cotejar a posteriori su utilización, rendimiento, etcétera.

▣ CONSTANCIA DE ANTIGÜEDAD Y SALARIO.

---

La Ley Laboral hacen referencia a esta constancia estableciendo su expedición como una obligación patronal cuando los trabajadores la requieran para algunos trámites como créditos etc.

□ **CONVENIO QUE MODIFICA LAS CONDICIONES INDIVIDUALES DE TRABAJO.**

Este documento es muy importante. Efectivamente, a pesar de no ser muy usado por desconocimiento, este convenio es de gran utilidad pues con él se varía de común acuerdo las condiciones generales de trabajo cuando la situación económica o de mercado así lo requiera, siendo varias sus ventajas; se puede por ejemplo reducir la jornada; o los días de trabajo, con su consiguiente reducción de salario, sin incurrir en causal de rescisión por intentar hacer esto unilateralmente, y también sin necesidad de liquidar personal o más aún, de cerrar algún negocio o sucursal por determinada situación que se presente como falta de materia prima, reducción en la demanda, etc.

Por esto en este convenio se preserva la relación de trabajo reduciendo o modificando las condiciones en que el mismo se presta, por el tiempo que dure la mala o diferente situación por la que la empresa atraviese.

□ **CONVENIO QUE MODIFICA LAS CONDICIONES COLECTIVAS DE TRABAJO.**

Este documento a diferencia del anterior es el convenio que celebra el patrón con el sindicato pudiendo abarcar uno o varios trabajadores; por esto su naturaleza es colectiva dada la injerencia sindical.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

### 3.3. Documentos al Término de la Relación Contractual

#### □ RENUNCIA VOLUNTARIA.

Es el documento que firma el trabajador cuando se separa voluntariamente de su empleo, dando así por terminado su contrato y/o relación individual del trabajo, en términos de la Ley.

Siendo este un documento privado, el valor probatorio del mismo no es pleno, ya que este carácter sólo lo tienen los documentos públicos, como sería el Convenio de Liquidación ratificado ante la Junta de Conciliación y Arbitraje respectivo. Por esto se recomienda que cuando un trabajador quiera renunciar a su empleo, se elabore de ser posible el convenio de liquidación según el caso y se ratifique éste ante la Junta, o sea, manejar la renuncia misma como convenio y no la renuncia lisa y llanamente ya que cuando no se hace un alto porcentaje de demandas laborales se presentan ante la Junta aún existiendo renuncia de por medio, alegándose despido injustificado para obtener una cantidad extra a la otorgada al trabajador originalmente, obligando al patrón a ello dada la presión que normalmente ejerce la Junta, y también por quitarse un problema o incluso el riesgo de perder el asunto, se desembolsa mayor cantidad.

Por este motivo es que se insiste en tanto sea posible se liquide a los trabajadores que renuncien ante la Junta, ya que de este modo se tendrá la prueba y el comprobante idóneo para evitar cualquier problema subsecuente

□ **RECIBO FINIQUITO.**

Este recibo es el que debe firmarse simultáneamente con la renuncia, ya que en él consta la cantidad que el patrón entrega al trabajador con motivo de la liquidación del mismo, y por esto la renuncia voluntaria y el recibo finiquito se dice que son documentos gemelos.

Este tipo de liquidaciones y pagos convienen por regla general cuando se hace a nivel privado y en la empresa misma realizarlos con cheque nominativo a nombre del trabajador, ya que con éste se tiene un comprobante más de pago aparte del recibo mismo, recordando que no se "cruzan" dichos cheques pues los trabajadores en términos generales no tienen cuenta para el depósito de los mismos, salvo que sean empleados de cierta jerarquía.

Ahora bien, sólo para dar una pauta general acerca de las prestaciones que proceden cuando los trabajadores renuncian a su empleo, son las siguientes:

1. **AGUINALDO.** La Ley prevé el pago de quince días de aguinaldo, o parte proporcional por el último año de servicios prestado.
2. **VACACIONES.** La misma Ley prevé el pago de seis días o más por concepto de vacaciones por el último año de servicios prestados, dependiendo de la antigüedad; o parte proporcional de dicha prestación.
3. **PRIMA VACACIONAL.** Consiste en el pago del 25% del importe pagado por concepto de vacaciones.
4. **SALARIOS DEVENGADOS.** Es el salario que el trabajador ya haya devengado entre los días de su último pago, y la fecha en que renuncie.
5. **FONDO DE AHORRO.** En caso de existir esta prestación, ya que no todos los contratos de trabajo lo contemplan ni tampoco la Ley laboral misma.

6. **REPARTO DE UTILIDADES.** En caso de que existan utilidades debe incluirse en la liquidación la parte proporcional del trabajador respectivo, o bien dejarse a salvo esta prestación para el momento en que se determinen las utilidades.
7. **PRIMA DE ANTIGUEDAD.** Consiste en doce días de salario por cada año de servicios prestados, debe también pagarse en los casos de renuncia voluntaria, siempre y cuando el trabajador tenga cumplidos quince años de servicio por lo menos. Es muy importante considerar sobre todo con trabajadores con salario alto que la ley establece un tope máximo como salario base para la cuantificación de esta prestación, y que precisamente consiste en el doble del salario mínimo vigente en la zona económica correspondiente.

□ **CONVENIO DE LIQUIDACION DE NATURALEZA INDIVIDUAL**

Este es el convenio de liquidación más común y usual. Debe tenerse presente, que las causas de terminación del contrato laboral son muy variadas, como; renuncia, muerte, incapacidad, vencimiento de plazo o de la obra, quiebra, rescisión por causa imputable al trabajo o al patrón, a la fuerza física o caso fortuito no imputable al patrón, así como su incapacidad física o mental, la insociabilidad de la explotación, el agotamiento de la materia extractiva, el agotamiento del capital para inversión en algunos casos, etc.

Por tales condiciones y siendo tan variadas las causas de terminación, las prestaciones que proceden en cada una son también diferentes tanto en su concepto, como en su monto por tanto no es posible que un solo convenio de terminación sirva para todos los casos, mas aun si consideramos la revisión que de los mismos hace la Junta previamente a su aprobación, donde debe hacerse constar una relación circunstanciada de los hechos que lo motivaron, así como la prestaciones comprendidas.

Por lo anterior se recomienda un tipo de convenio de terminación de la relación laboral "Por mutuo consentimiento", que quizá sea la causa mas frecuente o al menos a la que se pretende ajustar otras causas, pues si hablando con el trabajador se llega a un acuerdo "ECONOMICO" conviene tratar al convenio jurídicamente como terminación voluntaria sea cual fuere la causa que subyace.

Al respecto se recomienda la asesoría profesional para el efecto de redactar el convenio verificar las prestaciones que corresponden según el caso, así como el monto de la misma, y también el manejo del convenio ante la Junta.

□ **CONVENIO DE LIQUIDACION DE NATURALEZA COLECTIVA**

A diferencia del documento anterior, el presente convenio es de naturaleza colectiva no porque en el intervengan necesariamente varios trabajadores, sino porque tiene incumbencia directa el sindicato titular del Contrato Colectivo o Contrato-Ley de que se trate, en tales condiciones el asunto adquiere una trascendencia de carácter social, que le da el calificativo de "COLECTIVO", aun en el caso de que en el convenio de que se trate intervenga un solo trabajador, pues a diferencia del contrato individual, en el que nos ocupa siempre se suprimen puestos de trabajo, perdiendo lógicamente el sindicato en cuestión la titularidad o propiedad de las plazas de que se trate, sin que las mismas sean sustituidas en el futuro por otro u otros trabajadores como en el caso normal de las liquidaciones de carácter individual.

□ **CONVENIO DE LIQUIDACION A LA VIUDA Y/O BENEFICIARIOS POR MUERTE DEL TRABAJADOR PROVENIENTE DE UN RIESGO DE TRABAJO**

La muerte del trabajador como ya lo mencionamos y por consecuencia lógica es una de las causales de terminación de la relación de trabajo, por lo tanto habrá que indemnizar a sus beneficiarios que normalmente son su viuda e hijos menores de las prestaciones que en derecho correspondan.

□ OFICIO DE RESCISION

Como se ha mencionado, cuando el trabajador incurra en alguna de las causales previstas en el artículo 47 de la ley federal del trabajo el patrón podrá rescindirle su contrato individual de trabajo, dándole aviso por escrito la fecha y causa de la rescisión, y solo si este “se negare” a recibir dicho aviso, el patrón deberá hacerlo del conocimiento de la junta respectiva, para que por su conducto se notifique al trabajador.

Como se ha mencionado de conformidad con la parte ultima del artículo citado, la rescisión mal practicada equivale a un despido injustificado, tales condiciones no siempre se aconseja agotar este recurso, pues podría resultar “arma de dos filos”.

Cuando hay motivos de rescisión se aconseja hablar con el trabajador y tratar de conminarlo a convenir, con motivo de la rescisión en puerta, si acepta, levantar convenio por terminación voluntaria, y olvidarse de la rescisión, si no aceptara antes de proceder a rescindir será imprescindible la asesoría profesional.

□ CARTA PODER OTORGADA POR PERSONA FISICA.

El artículo 692 Fracción I de la Ley Laboral proviene que el apoderado de persona física podrá actuar ante la junta o autoridad laboral de que se trate mediante carta poder simple firmada ante dos testigos sin necesidad de ratificación notarial ni ante la Junta.

□ CARTA PODER OTORGADA POR EMPRESA (PERSONA FISICA)

Toda vez que toda negociación o empresa ya sea industria o comercio puede estar constituida como persona moral o física, en este ultimo caso habrá que acreditarlo así ante la junta, pues en la mayoría de las veces a este tipo de empresas se le da un giro o denominación similar a las de las personas morales prestándose a confusión, debiéndose en tal caso aclarar ante la autoridad respectiva, que se trate de persona física. Independientemente del giro o denominación de la misma.



▣ CARTA PODER OTORGADA POR PERSONA MORAL

Cuando el apoderado lo sea de persona moral puede acreditar su personalidad mediante el testimonio notarial respectivo o carta poder ante testigos, acreditando que quien se la otorga esta autorizado para ello. En efecto, la posibilidad que confiere esta fracción de no requerir obligatoriamente poder notarial para actuar a nombre de personas morales ante cualquier autoridad laboral, se traduce en ahorro económico, ya que se puede evitar la expedición de instrumentos notariales; por lo tanto la condición exigida por la ley para este caso, es que quien otorgue el poder en la carta respectiva, tenga facultades expresas en el instrumento donde se le nombra apoderado pudiendo delegar sus facultades, por lo que esta carta poder siempre debe administrarse con el instrumento aludido tal y como se desprende de la redacción de la misma.

▣ CARTA DE RECOMENDACIÓN

A pesar de no ser este un documento requerido por la ley, casi todos los patrones al contratar piden una o mas cartas de recomendación, y por lo tanto también casi todos los trabajadores solicitan a su patrón al termino de su contrato dicha carta.

No esta por demás recomendar que cuando se la rescinda su contrato de trabajo a algún trabajador, por ningún motivo debe expedírsele este documento.

## 4 SISTEMA DE CONTABILIDAD

Todas las actividades desarrolladas en una organización deben estar en función de **Estrategia y Administración**.

La contabilidad es un medio básico para ayudar a administrar todas las funciones del negocio y a coordinar sus actividades dentro del marco de la organización.

El sistema de contabilidad debe ser el de mayor credibilidad en el sistema de información ya que debe proporcionar información para cumplir con los siguientes propósitos.

- 1.- Planeación y Control de Costos de Operación.
- 2.- Toma de Decisiones sobre Recursos y Precios.
- 3.- Decisiones Estratégicas y Tácticas.
- 4.- Satisfacer los Propósitos del Negocio.

---

Cada propósito fundamental de la operación de todas las funciones del negocio exige una forma diferente de reportar de manera que los reportes puedan contestar las preguntas específicas de los usuarios internos o externos. Por lo que todos los reportes, informes o estados financieros deberán estar diseñados para satisfacer el conjunto de necesidades de información requeridas para cada función específica del negocio.

EL SISTEMA DE CONTABILIDAD ESTA FORMADO POR:

- **Contabilidad Administrativa**  
Mide y reporta información financiera para ayudar a los administradores a cumplir con los primeros tres propósitos en listados anteriormente.
- **Contabilidad Financiera**  
Se ocupa del cuarto propósito que debe cumplir un sistema de contabilidad
- **Contabilidad de Costos**  
Es la contabilidad administrativa mas una parte de la Contabilidad Financiera, al grado de que la contabilidad de Costos proporciona información que ayuda a cumplir los requisitos de los informes externos.

El sistema de contabilidad existe para ayudar a los administradores a tomar mejores decisiones.

LOS TEMAS CLAVE EN EL ENFOQUE ADMINISTRATIVO SON:

- 1.- **Satisfacción al Cliente:** Los clientes son la clave para el éxito de una organización.
- 2.- **Factores Clave para el Éxito:** Los que afectan directamente la satisfacción del cliente
  - **Costo:** Reducir el costo de los productos ó servicios
  - **Calidad:** Los clientes no toleran la mala calidad
  - **Tiempo:** Terminar las actividades con mayor rapidez y cumplir con las promesas realizadas
  - **Innovación:** Es necesario para el éxito continuo.

### 3.- Análisis de la Cadena de Valor Total:

Todas las partes involucradas como proveedores, clientes y cada una de las funciones del negocio se integran y coordinan sus esfuerzos incrementando la capacidad global para el logro de la primera propiedad satisfacción al cliente.

### 4.- Doble Enfoque Interno/Externo:

Las organizaciones con éxito necesitan ser ágiles a fin de responder a los cambios en sus ambientes tanto internos como externos (clientes, competidores, proveedores, oficinas gubernamentales).

### 5.- Mejoramiento Continuo:

Si la organización no va para adelante está retrocediendo, por lo que requiere de una búsqueda interminable de desempeño.

#### 4.1. LA CONTABILIDAD HERRAMIENTA PARA LA PLANEACION Y CONTROL

**Planeación:** Es la selección de metas, proyectos de resultados conforme a las diferentes alternativas para alcanzar las metas y decidir como alcanzarlas.

Una vez hecha la planeación se debe realizar un presupuesto que es la expresión cuantitativa de un plan de acción y una ayuda para la coordinación e implementación del plan.

El control cubre tanto la acción que lleva a efecto la decisión de planeación, como la evaluación de desempeño del personal y sus operaciones que proporciona una retroalimentación sobre los resultados reales y la cantidad presupuestada para conocer si hay desviación (diferencia entre lo real y lo presupuestado) para concentrarse en áreas que merecen atención y restar atención a las áreas que están operando como se espera, y comprender las razones de la diferencia, esto es lo que muchos llaman Administración por excepción.

RETROALIMENTACION es la clave principal ya que su uso nos permite hacer:

- Cambio de metas.
- Búsqueda de medios alternos de operación.
- Cambio de métodos para toma de decisiones.
- Formulación de proyectos (Inflación, Salarios, etc.).
- Cambio del proceso de operación.
- Cambio del sistema de bonificación.

#### **4.2. SISTEMA DE CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA**

Es conveniente contar con un sistema de Contabilidad Administrativa ya que se pueden tomar decisiones mas provechosas que las que se hubieran tomado si se usaran los registros de libro Históricos y poca planeación formal.

Los Sistemas contables son bienes económicos, que cuestan dinero pero el beneficio recibido por tener un sistemas de Contabilidad Administrativa excede lo que se cree serán sus costos esperados.

---

Es importante seleccionar adecuadamente el Sistema de Contabilidad Administrativa ya que lo que para una organización funciona excelentemente no necesariamente podrá funcionar en otras organizaciones. ®

### 4.3. COSTOS

Es un recurso que se sacrifica o al que se renuncia para alcanzar un objetivo específico.

**Objeto de costo:** Algo para el cual se desea una medición separada de costos. Ejemplos, un producto, un servicio, un proyecto, un consumidor, una categoría de marca, una actividad, un departamento, y un programa.

**Acumulación y asignación de costos:** Un sistema de costeo típico da cuenta de los costos en dos etapas amplias.

1. Acumula costos por medio de alguna clasificación "natural" (a menudo autodescriptiva), tales como materiales, mano de obra, combustible, publicidad, o embarques, y después.
2. Asigna estos costos a objetos de costos.

---

La acumulación de costos es la recopilación de datos de costos en alguna forma organizada por medio de un sistema de contabilidad. La asignación de costos es un término general que abarca tanto el seguimiento de los costos acumulados a un objeto de costo, así como a la adjudicación de costos acumulados a un objeto de costos.

### 4.3.1. COSTOS DIRECTOS E INDIRECTOS

- Costos directos de un objeto de costos: costos que están relacionados con el objeto de costos, y que puede hacerse su seguimiento de manera económicamente factible.
- Costos indirectos de un objeto de costos: costos que están relacionados con el objeto de costos, pero que no puede hacerse su seguimiento en forma económicamente factible. Los costos indirectos son adjudicados al objeto de costos utilizando un método de adjudicación de costos.

“Económicamente factible” significa “efectivo en costos”. Consideremos una compañía que vende por medio de catálogos y del correo. Tal vez fuera económicamente factible el seguimiento de los cargos de mensajería por entregar un paquete en forma directa a cada cliente. En contraste, el costo del papel en que está impresa la factura incluida en el paquete enviado al cliente es posible se clasifiquen como un costo indirecto, porque no es económicamente factible el seguimiento del costo de este papel a cada cliente.

El seguimiento de costos es la asignación de costos directos al objeto de costos elegido. La adjudicación de costos es la imputación de los costos indirectos al objeto de costos escogido. La asignación de costos abarca tanto el seguimiento como la adjudicación de costos.

Un factor de costo es cualquier variable que afecta los costos.

Costo variable es un costo que cambia en total en proporción a los cambios de un factor de costos.

Un costo fijo es un costo que no cambia a pesar de los cambios de un factor de costos.

Los costos pueden ser simultáneamente:

- Directos y variables
- Directos y fijos
- Indirectos y variables
- Indirectos y fijos

#### 4.3.2. El significado de costos unitarios

Se calcula un costo unitario (también llamado costo promedio) al dividir algún costo total (el numerador) entre algún número de unidades (el denominador).

$$\frac{\text{Total de costos de producción}}{\text{Número de unidades producidas}}$$

El concepto de costo unitario ayuda en la asignación de costos totales para propósitos de reportes financieros.

Los costos unitarios son promedios y deben interpretarse con precaución. Para la toma de decisiones es mejor pensar en términos de costos totales en lugar de costos unitarios.



#### 4.4. ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros son un resultado del sistema de contabilidad de una entidad.

Un estado financiero debe reflejar todas las operaciones que involucren dinero en un negocio, tales como:

**VENTA**

**COSTO DE VENTA**

**MARGEN ESTANDARD**

**COSTOS DE OPERACION**

**MARGEN ACTUAL**

**GASTOS DE ADMINISTRACION**

**UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO**

**Venta.-** Son los ingresos por Facturación de los bienes o productos.

**Costo de Venta.-** Es el costo de los materiales ó productos.

**Margen Estándar.-** Es la diferencia de la venta y el costo de venta.

**Costos de operación.-** Son los costos directos e indirectos que se generan en la producción del bien o servicio; Estos costos conviene separarlos ya que nos permite ver con mas claridad los gastos de producción.

**Margen Actual.-** Es la diferencia de margen estándar y costos de operación.

**Gastos de Administración.-** Son los costos que se generan en la administración tales como: Ventas, Mercadotecnia, Recursos Humanos, Dirección General, Finanzas, Investigación y Desarrollo, etc. Que son necesarios en la organización pero que no tienen que ver nada con la producción del bien o servicio.

**Utilidad Antes de Impuesto.-** Es la diferencia de Margen Actual y Gastos de administración.

**Capital de Trabajo:** Este concepto indica como esta distribuida la inversión para la operación del negocio, y lo integra los siguientes conceptos:

**CUENTAS POR COBRAR  
INVENTARIO TOTAL  
CUENTAS POR PAGAR  
ACTIVOS FIJOS**

El Capital de trabajo es importante conocerlo en cada momento ya que este nos permite conocer si el negocio va por buen camino ya que el margen que se obtiene debe ser muy superior al dinero que generaría en una financiera por tener el capital de trabajo invertido.

**Flujo de Efectivo:** Es el capital disponible para la operación del negocio; Es importante que siempre este en números positivos.

Se debe preparar un plan anual de las expectativas del negocio en cada una de las áreas, de manera que se pueda estar haciendo comparaciones mensuales de los resultados reales con lo pronosticado, de manera que se puedan hacer los ajustes correspondientes oportunamente.

**DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS**

En seguida presento algunos tipos de formato que recomiendo usar para la elaboración de los Estados Financieros:

136090

Ene Feb Mar Abr May Jun Jul Ago Sep Oct Nov Dic Tot

**Costos de Personal.**

Salarios

Beneficios

Viajes

**Costos Fijos**

Depreciación

Seguros

Renta Edif.

Otras Rentas

**Costos Variables**

Papelería

Teléfono

Correo

Serv. Técnicos

Fletes

Subscripciones

Consultorías

Publicidad

Entrenamientos

Otros

**TOTAL**

**Tabla 4.1 Clasificación de gastos de Costos de Operación y de Administración**

Ene Feb Mar Abr May Jun Jul Ago Sep Oct Nov Dic Tot

Ventas

Costo de Ventas

Margen Estándar

Gastos de operación

Margen Actual

Gastos Administrativos

Utilidad Antes de Impuestos

**Tabla 4.2 Estado de resultados**

Ene Feb Mar Abr May Jun Jul Ago Sep Oct Nov Dic Tot

Cuentas por Cobrar

Inventario

Cuentas por Pagar

Activos Fijos

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**Tabla 4.3 Capital de Trabajo**

## 4.5. RELACION COSTO-VOLUMEN-UTILIDAD

El análisis Costo-Volumen-Utilidad es una herramienta muy utilizada por la administración de las empresas en tareas donde involucre planeación de las utilidades, nos ayuda a analizar que pasa con los costos y con los precios si vendemos más o menos unidades, si elevamos o reducimos los precios, nos proporciona información base para la toma de decisiones en criterios de ampliar capacidad para una planeación de la utilidad.

### 4.5.1. Punto de equilibrio

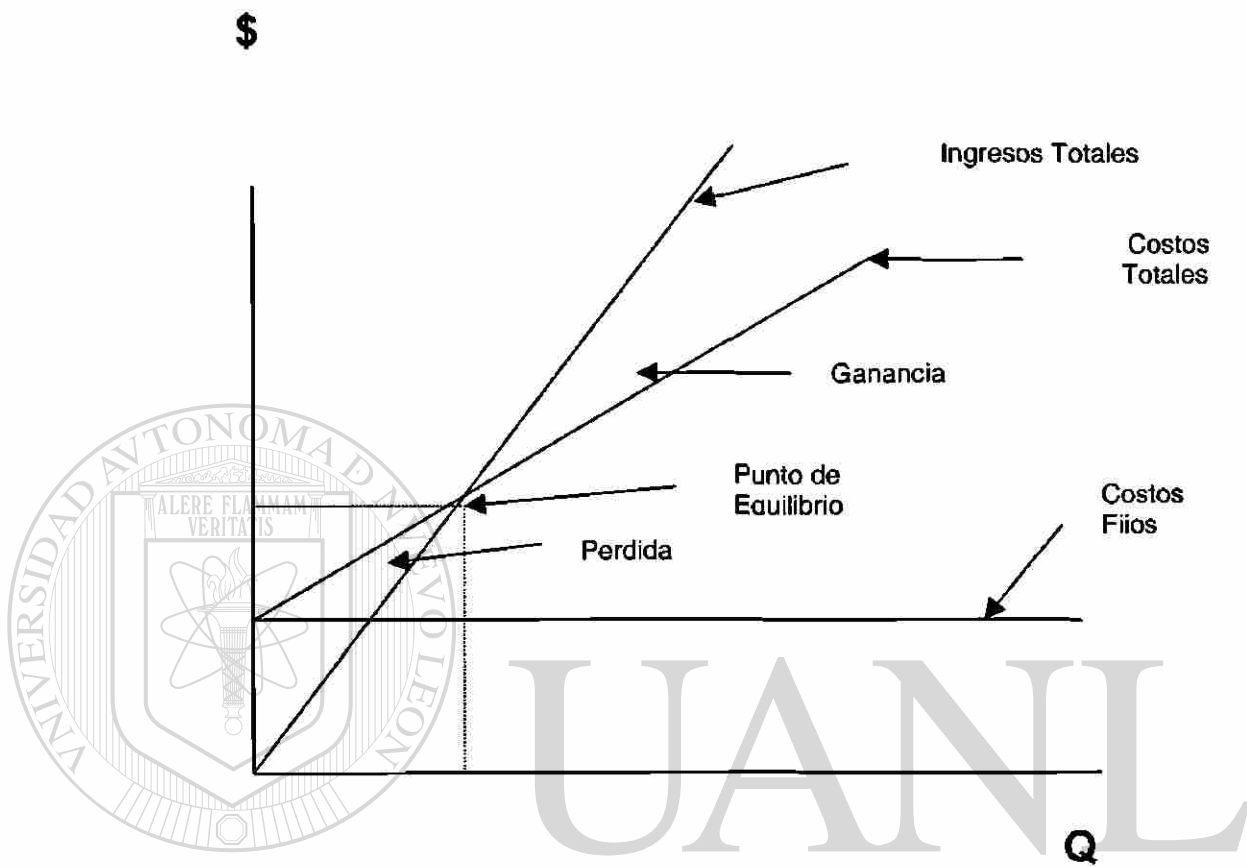
El punto de equilibrio es aquel nivel de producción de bienes en que se igualan los ingresos totales y los costos totales; esto es, en donde el ingreso de operación es igual a cero.

### 4.5.2. Método gráfico

En el método gráfico trazamos las líneas de costos totales e ingresos totales para obtener su punto de intersección, que es el punto de equilibrio. ®

1. Línea de costos totales. Esta línea es la suma de los costos fijos y costos variables.
2. Línea de ingresos totales. Un punto conveniente para empezar son los ingresos cero a nivel cero de producción.

El punto de equilibrio es aquél donde se interceptan la línea de ingresos totales y la línea de costos totales. En este punto es donde los costos totales apenas igualan los ingresos totales.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**Grafica 4.1**

**Punto de Equilibrio**

## 5 PRODUCCION

Las operaciones de la empresa de éxito deben estar basadas en un compromiso a largo plazo mediante un proceso estructurado para el mejoramiento continuo.

Producir con éxito es emprender una tarea de mejoramiento continuo, que nunca tiene fin. De manera que:

- 1.- Elaborará productos de calidad;
- 2.- Tendrá clientes satisfechos;
- 3.- Considerará la producción como una de sus fuerzas estratégicas;
- 4.- Será redituable y crecerá; y
- 5.- Será respetada.

La producción exitosa se basa en una dirección que es congruente con los principios que deben guiar el conjunto de sus operaciones; y todos en la compañía deben compartir esta actitud.

La única manera de lograr realmente la producción con éxito es entender hacia dónde se dirige la actividad de producción.

**FABRICAR CON ÉXITO REQUIERE HACER CAMBIOS CONTINUOS**

LOS TEMAS EN LOS CUALES SE TIENE QUE ENFOCAR PARA TENER ÉXITO EN LA PRODUCCIÓN SON LOS SIGUIENTES:

- A. Costos de producción.
- B. Producción y mercadotecnia.
- C. Desarrollo del producto.
- D. Mercado global.
- E. Tiempo de entrega.
- F. Tamaño de los lotes de producción.
- G. Incertidumbre.
- H. Equilibrio.
- I. Control de producción y de inventarios.
- J. Inventarios.
- K. Adaptabilidad.
- L. Calidad.
- M. Mantenimiento.
- N. Flujo de materiales.
- O. Seguimiento y control de materiales.
- P. Recursos humanos.
- Q. Trabajo en equipo.
- S. Simplificación.
- T. Integración.
- Q. Comprensión.



## 5.1. PASOS A SEGUIR PARA PRODUCIR CON ÉXITO

Hay que resaltar dos factores muy importantes con respecto a este proceso:

- 1.- Se trata de un proceso continuo de mejoramiento, que no tiene fin.
- 2.- Este proceso está anclado en una comprensión plena de los 20 requisitos de éxito, considerados éstos como un todo. Independientemente de la prioridad de algunos de ellos, todos deben ponerse en práctica ya que en conjunto constituyen esa dirección que marca el rumbo a la empresa de producción.

Los pasos a seguir para producir con éxito son:

1. Comprender los 20 temas del éxito así como los problemas externos e internos en relación con dichos temas.
2. Establecer prioridades.
3. Lograr el compromiso organizacional.
4. Organizar equipos de trabajo.
5. Evaluar la situación actual.
6. Identificar metas específicas.
7. Identificar alternativas.
8. Evaluar las alternativas.
9. Definir planes de mejoramiento.
10. Obtener el apoyo para dichos planes.
11. Llevarlos a cabo.
12. Hacer auditorias de los resultados.

## 5.2. COSTOS DE PRODUCCION

Los costos de producción deben reducirse en forma significativa

La fabricación exitosa se basa en reducir los costos día a día, paso a paso, en forma dinámica y continua, sin ponerle nunca fin.

Los costos actuales de producción se dividen en los de la mano de obra, los de materiales y los costos indirectos.

- 1.- El costo de la mano de obra es una porción pequeña del costo total de producción.
- 2.- Los costos de los materiales y los costos indirectos son aproximadamente iguales.

El primer paso para llevar a cabo una reducción significativa de costos de producción consiste en identificar y poner por escrito los costos actuales. Este trabajo debe definir con precisión los costos de producción y darlos en detalle. Es frecuente que en esta forma aparezcan las oportunidades de reducir costos. ®

### DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Una vez que se han comprendido bien los detalles de los actuales costos de producción, deben establecerse metas específicas de reducción de costos y éstas deben comunicarse a toda la organización.

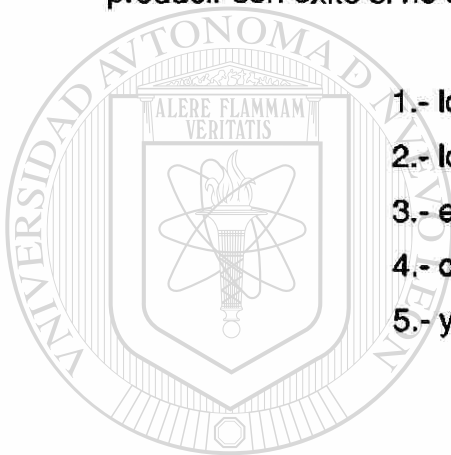
### 5.3. PRODUCCION Y MERCADOTECNIA

Producción y mercadotecnia deben integrarse y trabajar como en un mismo equipo

Si el departamento de mercadotecnia de su organización no tiene éxito, tampoco lo va a tener el departamento de producción.

La relación entre ambos departamentos es esencial, ya que no se puede producir con éxito si no se conoce:

- 1.- lo que desea el cliente,
- 2.- lo que hay que producir,
- 3.- en qué cantidad hay que hacerlo,
- 4.- cómo empacarlo, etiquetarlo, embarcarlo;
- 5.- y cuándo hay que enviarlo.



UANL

---

### 5.4. DESARROLLO DEL PRODUCTO

El desarrollo del producto debe llegar a ser un proceso integrado e iterativo.

El desarrollo del producto es el proceso iterativo por medio del cual el cliente, mercadotecnia, ventas, los diseñadores del producto, los diseñadores del proceso, compras, distribuidores y producción trabajan en forma conjunta para desarrollar un producto que satisfaga las expectativas de los consumidores y que pueda ser fabricado en forma económica.

El equipo debe tener una gran representatividad; los deseos y las necesidades del consumidor deben ser conocidos por todo el equipo; mercadotecnia, ventas, los diseñadores del producto y los del proceso, compras, producción y proveedores, todos deben estar representados en este equipo; y este equipo debe existir desde el diseño preliminar del producto hasta su producción.

### **5.5. MERCADO GLOBAL**

Todas las decisiones referentes a la producción deben tomarse dentro del contexto de una estrategia integrada global.

El mercado del mundo libre ha aumentado 10 veces, de 1970 hasta comienzos de 1990; y se ha duplicado, de 1980 hasta comienzos de la década de 1990.

El enorme crecimiento en el mercado del mundo libre es resultado del hecho de que muchas compañías se han involucrado, en grados diferentes, en el mercado mundial.

Este involucramiento ha consistido en:

1. exportación de productos,
2. importación de materiales o componentes,
3. socios extranjeros o subsidiarios
4. y competencia extranjera.

No importa hasta qué punto una empresa esté actualmente involucrada en dicho mercado global; este involucramiento será mayor en el futuro.

Una vez que se ha entendido el contexto mundial que se ofrece a las empresas, se deberá entonces establecer una serie de metas a nivel mundial.

## 5.6. TIEMPOS DE ENTREGA

Debe haber reducciones significativas en los tiempos de entrega.

Una empresa exitosa debe reducir en forma significativa el tiempo de entrega al cliente. Una forma de hacerlo consiste reducir el tiempo de producción; para lograrlo se requiere reducir el tiempo de fabricación.

Como reducir los tiempos de entrega

No es trabajando más rápido como se reducen sustancialmente los tiempos de entrega, el procedimiento que debe seguirse es el siguiente:

1. Hay que identificar y poner por escrito los tiempos de entrega al cliente actuales. Este documento es un diagrama de flujo con la anotación de los tiempos para cada actividad.
2. Análisis de la competencia. Hay que conocer los tiempos de entrega de la competencia nacional y extranjera.
3. El líder debe establecer una meta. La meta debe incluir el compromiso de reducir dicho plazo mediante el análisis y la reflexión de los métodos de hacer negocios.
4. Identifique los cuellos de botella.
5. Hay que formar equipos multidepartamentales. Establezca equipos con personas de diferentes departamentos que se aboquen al estudio de actividades específicas. Dé a dichos equipos la autoridad y responsabilidad necesarias para cambiar los métodos, a fin de alcanzar las metas con respecto a los tiempos de entrega.

### **5.7. TAMAÑO DE LOS LOTES DE PRODUCCION**

El tamaño de los lotes de producción y los tiempos de preparación deben reducirse.

La relación entre el tiempo de fabricación y el tamaño de los lotes.

La clave para reducir el tiempo de fabricación de un producto consiste en reducir su tiempo de estancia, esto es, el tiempo que transcurre entre una operación que ha terminado y el comienzo de la siguiente. El tiempo de estancia es el tiempo de espera y el tiempo de manejo de material.

Tamaño económico de un lote. Una forma de pensar con respecto al tamaño económico de un lote afirma que el tamaño del lote más económico es aquel en el que el costo del tiempo de preparación es igual al costo de llevar el inventario. Esto suena lógico, porque si aumenta el tamaño del lote de producción, se reduce la cantidad de preparaciones y, por consiguiente, se reduce el costo de preparación y se aumentan los costos de llevar el inventario.

---

### **5.8. INCERTIDUMBRE**

La incertidumbre debe reducirse al mínimo; la disciplina debe fortalecerse.

Si algo sucede, tendrá que suceder de acuerdo con un plan.

Las crisis deben ser vistas como fallas, no como una oportunidad para demostrar la habilidad que uno tiene de administrar. No se trata de resolver las crisis, sino de eliminarlas haciendo que las cosas sucedan de acuerdo con un plan.

La disciplina es la decisión de cumplir con un estándar y de no aceptar ningún otro desempeño más que aquel que sea conforme con el estándar, o que lo supere.

Todos los vendedores, los integrantes de la organización y aquellos de quienes dependen las operaciones de producción deben tener la disciplina de hacer su tarea correctamente desde la primera vez.

### 5.9. EQUILIBRIO

Todas las operaciones de fabricación deben estar equilibradas.

El equilibrio de una serie de operaciones es más importante que la rapidez con que se efectúe cada operación individual.

El equilibrio es determinar el tiempo del ciclo que se necesita para satisfacer los requerimientos de producción. Por ejemplo, si se requiere producir 3000 unidades por semana y se tiene sólo 2400 minutos de tiempo de operación en una semana, entonces el tiempo del ciclo es:

$$\frac{2400 \text{ minutos/semana}}{3000 \text{ unidades/semana}}$$

$$= 0.8 \text{ minutos / unidad}$$

Debe producirse una unidad en cada operación cada 0.8 minutos. Si la serie de operaciones produce una unidad cada 0.8 minutos, y una de estas operaciones produce una unidad cada 0.6 minutos, la producción no aumenta. No es la rapidez de la operación individual lo que es crítico, sino que es el equilibrio de todas las operaciones lo que afectará el resultado de la serie de operaciones.

Lograr el equilibrio requiere flujo continuo

Cuando las circunstancias hacen imposible un flujo continuo, no hay más opción que instalar inventarios en proceso (IEP). Aunque no se desee, a veces se requieren estos inventarios. Por ejemplo, si una parte tiene un tiempo de ciclo de 0.8 minutos, no es real que se reciba la materia prima para este artículo cada 0.8 minutos; sería más apegado a la realidad tener un inventario de respaldo para un lote, y lograr que se pueda entregar una pieza cada 0.8 minutos en forma continua.

### 5.10. CONTROL DE PRODUCCIÓN Y DE INVENTARIOS

El sistema de control de producción y de inventarios debe ser sencillo y transparente

Las claves para un sistema de control de producción y de inventarios en una producción exitosa son:

1. Un sistema de control de producción y de inventarios que sea parte del proceso de producción;
2. Un sistema de control de producción y de inventarios que sea sencillo y transparente; y
3. Un sistema de control de producción y de inventarios que se base en la planeación de los recursos de fabricación.

La función de la planeación de requerimientos de materiales define que materiales se necesitan y en que fecha, para cumplir con el programa maestro de producción.



Los resultados de la función de planeación de requerimientos de materiales son programas para los proveedores y para los departamentos de producción integrados; el cumplir con estas programaciones trae como resultado el control de la producción y de los inventarios.

### **5.11. INVENTARIOS**

Los inventarios deben reducirse en forma drástica

El inventario es costoso debido a los gastos que implica sostenerlo y debido también a que encubre muchas veces problemas de producción. Sin embargo, no porque el inventario sea costoso, necesariamente es malo; ni nadie puede suponer que en todas las circunstancias deben eliminarse todos los inventarios.

Eliminar los problemas que obligan a la creación de inventario

Poner en práctica lo siguiente elimina los problemas que conducen a tener inventarios:

1. **Producción y Mercadotecnia.** Deben mejorar su comunicación en relación con el mercado, las expectativas de los consumidores y los pronósticos de ventas.
2. **Desarrollo del producto.** El proceso de desarrollo integrado e iterativo del producto va a tener por resultado que haya menos órdenes de cambio de ingeniería, mayor estandarización de componentes y menor número de estos.
3. **Tiempos de entrega.** Cuando los tiempos de entrega se reducen significativamente, la necesidad de inventarios también se reduce.

4. **Tamaños de los lotes de producción.** La reducción significativa de los tamaños de los lotes de producción y de los tiempos de preparación, traen como consecuencia la reducción de inventarios.
5. **Incertidumbre.** Cuando se reduce la incertidumbre y se administra con base en la certeza, se elimina la necesidad de tener inventario.
6. **Equilibrio.** Cuando se logra equilibrar las operaciones mediante centros de producción integrados, flujo continuo, flujo secuencial y estandarización, se elimina la necesidad de inventarios.
7. **Control de producción y de inventarios.** Cuando se establece un sistema de control de producción y de inventarios sencillo y transparente, se cumplen con los programas de producción y se elimina la necesidad de inventarios.

#### **5.12. ADAPTABILIDAD**

Las instalaciones, las operaciones y el personal deben ser mas adaptables y flexibles.

Las instalaciones de producción, las operaciones y el personal deben tener capacidad de adaptación .

La definición más común de ser adaptable es la capacidad de llegar a ser compatible para un nuevo uso. La producción adaptable, es la capacidad de producir diferentes requerimientos de producción.

La definición mas clara de flexibilidad es la capacidad para manejar una variedad de requerimientos sin alteración alguna.

Las operaciones flexibles son aquellas que son capaces de producir una variedad de productos diferentes sin alterar la operación de producción.

Flexibilidad. La producción debe ser mas flexible. Esto implica centros de producción con enfoque integrador, lotes más pequeños de producción, equipos versátiles y empleados con muchas habilidades.

### 5.13. CALIDAD

Deben mejorarse la calidad el producto, la calidad del proveedor y la calidad de la información

Calidad es la conformidad con los requisitos del cliente.

Los elementos de calidad que deben registrarse como requisitos del usuario son:

- 1.-Desempeño. Las características de operación de un producto.
- 2.-Cualidades . Características secundarias que complementan las características de operación del producto.
- 3.-Confiabilidad. La tasa anticipadas de fallas del producto.
- 4.-Entrega en buenas condiciones. La carencia de defectos en el producto al momento de ser entregado.
- 5.-Durabilidad.La vida promedio del producto.
- 6.-Servicio.La facilidad para conseguir reparaciones satisfactorias.
- 7.-Apariencia estética. El sentimiento del cliente respecto a la apariencia del producto.
- 8.-La calidad percibida. El sentimiento general del cliente respecto al producto.

Deben establecerse cuales son los requisitos del cliente para cada uno de estos ocho elementos. El producto que responde mejor a ellos es el producto de mas calidad.

#### **5.14. MANTENIMIENTO**

Las fallas del proceso de fabricación deben reducirse al mínimo.

El mantenimiento no es una póliza de seguro ni una medida de seguridad. Es un requisito del éxito. Sin un mantenimiento efectivo, las maquinas y los sistemas fallan.

Mantenimiento de fabricación. El mantenimiento de fabricación tiene cinco niveles:

Mantenimiento con atención o fallas imprevista. Consiste en reparar el equipo o los sistemas, cuando estos han fallado. Un mantenimiento no planeado, indeseable, costoso y que generalmente se puede evitar cuando se trabaja en forma efectiva o en los otros niveles de mantenimiento.

Mantenimiento rutinario. Consiste en dar lubricación, en hacer cambios de piezas y reparaciones proactivas. La lubricación puede hacerse con base a una programación regular.

Mantenimiento correctivo. Consiste en el ajuste o calibración de la maquina o sistema. Este mantenimiento se hace con el propósito de mejorar la calidad o el desempeño de una maquina o sistema.

Mantenimiento preventivo. Incluye la inspección periódica, el retirar los desperdicios y hacer los trabajos generales de orden y limpieza

Mantenimiento predictivo. Predice los problemas potenciales percibiendo con los sentidos las operaciones de una maquina o sistema. En este nivel se vigilan las operaciones, se diagnostican tendencias no deseables y se localizan con precisión problemas potenciales.

Para las empresas con éxito es importante infundir en los operadores un sentimiento de propiedad, que los haga sentirse responsables, lo mas que sea posible, del mantenimiento de su maquina o sistema. Cuando los trabajadores asumen esta actitud, quieren aprender mas acerca de la operación de la maquina o del sistema, tienen un interés personal en el orden y limpieza, y se sienten responsables del funcionamiento de las maquinas o del sistema.

### **5.15. FLUJO DE MATERIALES**

El flujo de materiales debe ser eficiente.

El sistema de manejo de materiales en una producción exitosa no debe diseñarse hasta que se haya establecido los requisitos del flujo de material, habiéndose reducido los tiempos de entrega, los lotes de producción y los inventarios, y una vez que se hayan establecido departamentos y centros de producción integrados.

Mientras no se hayan llevado a la práctica estos requisitos de éxito, es inútil intentar generar un sistema de manejo de materiales.

### **5.16. SEGUIMIENTO Y CONTROL DE MATERIALES**

Deben mejorarse los sistemas de seguimiento y control de los materiales.

Para que las empresas productivas tengan éxito es necesario que cuenten con mejores sistemas de seguimiento y control de materiales; de otra manera, no puede funcionar la producción de flujo continuo y de respuesta rápida.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

### **5.17. RECURSOS HUMANOS**

Cada gerente debe dedicarse a crear un ambiente que motive a los empleados y que les haga agradable su tarea.

Las compañías de producción exitosa tienen empleados triunfadores, así como también los empleados que triunfan sólo quieren trabajar con las compañías con éxito.

Todos los empleados necesitan tres clases de desarrollo:

1. Desarrollo de la visión
2. Desarrollo general
3. Desarrollo específico

El desarrollo de la visión. Todos los empleados, desde el director general hasta quienes integran el último nivel de la organización, deben comprender lo que es la producción exitosa y su impacto en la compañía; si esto no se da, no se comparten las creencias básicas, no hay empleados triunfadores ni compañías con éxito.

Las necesidades de desarrollo general se clasifican en dos grupos: el desarrollo de conocimientos generales y el desarrollo de habilidades generales.

Las necesidades de desarrollo específico se cubren con programas diseñados para grupos especiales de individuos. Por ejemplo, quienes hacen los programas de la computadora necesitan un curso especial cuando se instala un nuevo lenguaje; el personal de mantenimiento necesita también un curso especial cuando se instala una nueva máquina; el personal de ventas, cuando se introduce un nuevo producto, etc.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



### 5.18. TRABAJO EN EQUIPO

Quienquiera que tenga que ver con la producción debe trabajar en equipo con los demás.

Se debe de dar el trabajo de equipo con los proveedores, dentro de la organización y con los clientes; lo que se traducirá en un deseo de éxito y de cooperación mutuo. Sin esto, no hay éxito.

La alta dirección debe ordenar y dar ejemplo que indique claramente:

- 1.-Que el enemigo es la competencia, no los proveedores, la organización o los clientes.

2.-Que llevar a la practica una producción exitosa requiere trabajo en equipo por parte de todos los proveedores, de todas las funciones internas y de todos los clientes; y

3.-Que las actitudes de animadversión no deben aceptarse y deben eliminarse.

### **5.19. SIMPLIFICACION**

Todo lo relacionado con la producción debe simplificarse

La producción con éxito hace más simple la producción en las cuatro áreas siguientes:

1. Diseño simplificado del producto.
2. Proceso de producción simplificados.
3. Sistemas de operación simplificados; y
4. Estructura organizacional simplificada.

La simplificación permitirá que todos los empleados comprendan mejor y en forma más exacta la producción. En la medida en que se diluyen las complejidades, la producción pone al descubierto sus misterios y será fácil entender.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

### **5.20. INTEGRACION**

Todas las organizaciones y operaciones deben integrarse.

La integración es la combinación de elementos para formar un todo. La sinergia que resulta combinar elementos genera beneficios que exceden en mucho a los que provienen sumando los elementos. El todo integrado es verdaderamente algo mas que la suma de sus elementos.

La integración solo puede tener lugar en el contexto de la consistencia dinámica. Primero, pueden integrarse los elementos solos si tienen una misión consistente. Segundo, La integración puede sobrevivir solo cuando a los elementos que se combinen les permite ser dinámico. Puesto que las organizaciones y operaciones están en constante cambio, una integración a largo plazo requiere que exista adaptabilidad dentro del proceso de integración.

### 5.21. COMPRESION

Los administradores deben comprender la producción exitosa.

La producción exitosa se asemeja mucho a un deporte en equipo.

Requiere que la administración de producción comprenda los principios fundamentales, las estrategias y los papeles de los jugadores.

La administración de producción integrada es un equipo que tiene una comprensión plena y consistente de los principios fundamentales, de las estrategias y los papeles que juegan los participantes en el equipo.

Si la administración no se compromete con el triunfo, no lo podrá obtener. Por tanto, debe rechazar:

1. Novedades, modas y soluciones rápidas,
2. Apagar fuegos y las optimizaciones a corto plazo,
3. Análisis incremental, y
4. Politiquerías mezquinas y relaciones conflictivas.

Para ser un buen administrador se requieren tres tipos de habilidades:

1. Habilidades técnicas. Conocimiento especializado y habilidad para desempeñar actividades de tipos específicos. Por ejemplo, saber como operar una maquina.



2. **Habilidades humanas.** La habilidad para trabajar como líder y miembro de un equipo.
3. **Habilidades conceptuales.** La habilidad para ver la empresa como un todo y para comprender las interrelaciones.

Todos los niveles administrativos deben dedicar tiempo en el área de la fabricación.

## 5.22. ACCION

El éxito es un viaje hacia el mejoramiento continuo, que no tiene fin.

El éxito de la compañía con respecto a este punto depende del deseo que la compañía tenga de moverse hacia adelante y de la habilidad para iniciar este movimiento.

Lo que se requiere es acción.

El método para lograr el éxito es:

Conciencia.

Compromiso

Desarrollo de la visión

Planificación

Ejecución

Una compañía necesita producir en forma exitosa para sobrevivir.

El próximo paso es la acción. Hacer que algo suceda.

## 6 MERCADOTECNIA Y COMERCIALIZACION

Mercadotecnia es el conjunto de actividades de negocios dirigidas desde el productor al consumidor para poder satisfacerlos y al mismo tiempo lograr los objetivos de la empresa.

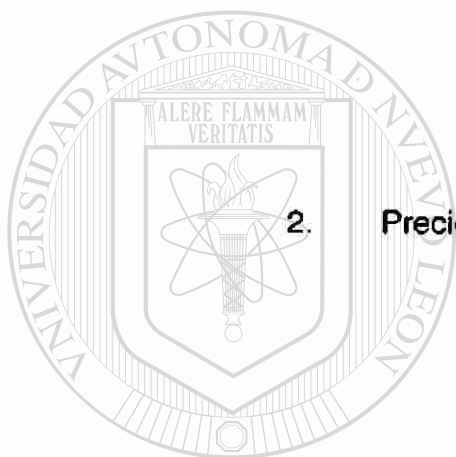
Las variables que se pueden controlar en la mercadotecnia son:

1. **Producto:**
- Nombre de la marca
  - Logotipo
  - Características Físicas
  - Empaque
  - Accesorios

2. **Precio:**
- Método de fijación
  - Precio de Introducción
  - Descuentos
  - Créditos

3. **Promoción:**
- Publicidad
  - Mercado meta
  - Mensaje (eslogan)
  - Medios
  - Presupuesto
  - Mediciones
  - Promociones Especiales

4. **Distribución:**
- Canales de Distribución
  - Directo
  - Mayoristas
  - Medio Mayoristas
  - Correo



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



Es importante hacer un análisis del consumidor para determinar las características que los clientes buscan al escoger un bien o servicio; El resultado del análisis nos sirve para saber la posición en preferencia que tenemos con relación a la competencia, lo que la gente busca, que atributos tenemos en desventaja y cuales en ventaja competitiva.

Existen agencias de publicidad que desarrollan una serie de preguntas a las gentes y que en función a sus respuestas realizan una estrategia con relación a los atributos que hará que se llegue al éxito, seleccionando los medios adecuados para comunicar el mensaje mas eficaz, dirigido a las personas adecuadas.

Me permito mencionar algunos conceptos importantes que valen la pena tener en mente:

**Promoción:** Es cualquier tipo de actividad que induce a la gente a comprar.

**Venta Personal:** Es un proceso mediante el cual se informa y se persuade al cliente a que compre productos mediante la comunicación personal.

**Ventajas.**

- Retroalimentación inmediata

- Mayor impacto en los clientes

**Desventajas**

- Se enfoca a muy pocos compradores

- Sumamente caro.

**Promoción Especial:** Actividad que induce directamente a la compra ofreciendo un valor agregado o incentivo al adquirir el producto; generalmente se utiliza para incrementar la eficacia de la venta personal o de la publicidad.

**Publicidad:** Es una forma pagada de comunicación impersonal acerca de una organización y sus productos, que es transmitido a una audiencia meta a través de un medio masivo. Se puede segmentar una audiencia meta según sus necesidades y el tipo de producto.

#### Ventajas.

- Se le da prestigio a un producto
- Rapidez en la promoción a escala masiva.
- Mejor imagen del producto y de la empresa.

#### Desventajas

- No hay retroalimentación inmediata.
- Inversión muy alta
- Si no hay buen sistema de distribución es contraproducente.

El mercado es un ambiente cambiante y se debe tener la necesidad de actualizarse día a día; enseguida menciono algunas de las técnicas que se usan en mercadotecnia lo cual ayuda a comprender lo que es el mercadeo y que de acuerdo a las posibilidades se deberá hacer un plan y lanzar un ataque de mercadeo utilizando algunas de estas técnicas:



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## 6.2. TECNICAS DE MERCADEO.

1. **Nombre:** Debe ser fácil de pronunciar, que no confunda a la gente y que sea exclusivo.
2. **Posicionamiento:** Identificar el segmento del mercado al que se desea llegar.
3. **Color:** Que la empresa sea asociada con un color.
4. **Identidad:** Que sea sincera, que refleje la verdad de su empresa.
5. **Logotipo:** Símbolo que identifique a la empresa.
6. **Tema o Eslogan:** Palabras que resumen el espíritu de la empresa o sus principales beneficios, mientras mas se repite es mejor.
7. **Empaque:** Es la presentación del producto y de la empresa es lo que atrae o ahuyenta a los clientes.
8. **Tamaño:** El tamaño de la empresa influye a que las personas compren o no compren, lo importante es ser bueno y si no se es grande hay que aparentarlo.
9. **Decoración:** Es en lo que se basa la opinión de los clientes sobre lo que se les ofrece.
10. **Forma de vestir:** El personal es lo que refleja la imagen de la empresa, influye en las actitudes que las personas adopten.
11. **Asignación de precio:** Es el principal factor para la venta, se debe tomar en cuenta el precio de los competidores.
12. **Tarjeta de presentación:** Debe convertirse en un minifolleto que indique los beneficios de hacer negocios con la empresa, además del nombre, dirección y teléfono.
13. **Papelería:** Cuidar el aspecto y la textura, ya que esta es un arma poderosa de mercadeo.
14. **Formato de pedido-factura:** Es una oportunidad para conseguir mas cuentas y fortalecer la relación con los clientes.
15. **Avisos interiores:** Induce a efectuar compras por impulso.
16. **Avisos exteriores:** Llevan a la gente hacia el producto.

17. **Horas hábiles:** Es parte del servicio que incrementa las ventas.
18. **Días hábiles:** Es parte del servicio que incrementa las ventas.
19. **Comportamiento por teléfono:** Los que responden deberán ganarse al cliente mediante palabras y actitud correcta.
20. **Pulcritud:** El orden y la limpieza da a la empresa la imagen de atención a todos los aspectos de la empresa.
21. **Ubicación:** Es uno de los aspectos más importantes del éxito.
22. **Vitrinas:** Deben tener excelente visibilidad y artículos que inviten a entrar: Es importante modificar el acomodo regularmente.
23. **Plan comercial:** Debe de revisarse continuamente.
24. **Publicidad:** Es uno de los elementos mas críticos del mercadeo.
25. **Distribución:** Hacer lo mas fácil posible el acceso de los productos a los clientes.
26. **Servicio:** Del servicio depende que se ganen o se pierdan clientes.
27. **Seguimiento:** El control y seguimiento del cliente es la clave para tener una base de clientes fieles.
28. **Garantía:** Hacer lo que sea necesario para tener clientes satisfechos y que repitan sus compras.

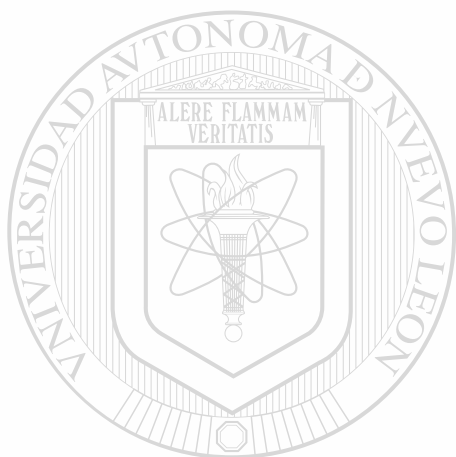
---

29. **Sucesos especiales:** Realizar actividades poco comunes como concursos o fiestas para clientes potenciales, esto es una publicidad muy económica.
30. **Capacitación en ventas:** Todos los vendedores deben conocer los aspectos fundamentales de sus productos y de su empresa.
31. **Presentación de ventas:** Se deben memorizar las presentaciones y comunicar entusiasmo.
32. **Ayudas visuales:** Los estímulos dirigidos a la vista son mas eficaces que los dirigidos al oído.
33. **Tarjetas de crédito:** Al facilitar la compra se incrementaran las ventas.
34. **Circulares:** Publicidad barata , flexible y fácil de repartir.

35. **Demostraciones:** Los clientes potenciales pueden ver como sería poseer lo que se ofrece.
36. **Estantes en centros comerciales:** Estructuras portátiles que proporcionan otro punto de venta.
37. **Concursos y sorteos:** Atraen la atención hacia la empresa y suministra nombres para la lista de clientes por correo.
38. **Anuncios clasificados:** Ensayar este método es muy económico.
39. **Sección amarilla:** Aproveche la oportunidad y suministre la mayor información posible.
40. **Cupones de descuento:** Atraen clientes y el costo es compartido.
41. **Cartas circulares por correo:** Cada carta debe contener solo la información necesaria.
42. **Catálogo:** Si se tienen suficientes productos es una buena opción.
43. **Exhibiciones:** Se demuestran con todo realismo los beneficios del producto o servicio.
44. **Globos dirigibles y reflectores:** Es una forma de distinguirse de la competencia.
45. **Texto para telemarketing:** Para mercadear por teléfono en la que se presenta el producto en forma amena, se requiere conocer técnicas de cierre de ventas.
46. **Comerciales radiales:** Duración de 20 a 60 segundos con costos variables según el lugar y tipo de estación.
47. **Comerciales en televisión:** Es el medio más poderoso del mercadeo.
48. **Credibilidad:** Si se tiene credibilidad de los consumidores acerca de la calidad y beneficios de los productos, todo lo que se haga en las campañas tendrá éxito.
49. **Clientes satisfechos:** Es el aliado más poderoso del mercadeo.

La publicidad eficaz depende de dar el mensaje correcto para el producto adecuado en el momento oportuno, pero por si sola no es una garantía de éxito, este depende de que el producto sea bueno y satisfaga una necesidad, además que se debe contar con personal con la suficiente experiencia en producción y mercadeo.

Ningún producto puede sobrevivir sin atraer constantemente a nuevos clientes, para tener éxito a largo plazo se requiere mantener a mas consumidores actuales y permanentemente obtener otros nuevos.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



## 7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A través de los tiempos se ha demostrado que las empresas exitosas en el ámbito mundial han tenido la capacidad de desarrollo, planeación, administración y servicio al cliente.

Todo lo anterior fue debido a que al iniciar su empresa tuvieron una buena planeación y sus estrategias fueron las adecuadas para lograr el éxito.

Por lo que recomiendo que al iniciar un negocio se deberá hacer una planeación adecuada, saber cuales son las fuerzas y debilidades de los competidores como las propias para crear estrategias a seguir para que se logre el objetivo.

Esta tesis podrá servir como una guía de consulta o información para aquellas personas que estén interesadas en iniciar una empresa y que quieran que salga adelante.

---

La empresa privada es el motor de la economía en nuestro país, ya que es el sector que más volumen de empleos genera, sin embargo muchas mueren por diferentes causas específicas.

Las causas más frecuentes de desaparición de empresas tienen que ver con la administración deficiente en algunos de sus aspectos.

La ausencia de un sistema de administración formal ocurre por la falta de conocimientos de la administración financiera provocando una desorganización del empresario orillándolo a realizar las cosas a un costo elevado y a perder la visión de lo que les permite hacer el dinero.

El empresario con pocos recursos de conocimientos administrativos encuentra difícil delegar funciones, cuando una empresa crece su situación financiera se vuelve mas critica, y el crecimiento en lugar de sacar a la empresa de sus problemas los hace mas graves. Evidentemente, la empresa necesita crecer, pero necesita saber crecer de manera que este crecimiento no resulte dañino.

Muchas empresas tratan de competir en toda la línea con sus competidores de gran tamaño, haciendo que sus costos sean mayores debido a su pequeña escala. La especialización de la empresa en una línea corta de productos o servicios, permitirá compensar las desventajas de tamaño.

El temor al Fisco e Ignorancia de la política Fiscal lleva a cometer fallas graves en materia fiscal, y el temor a las consecuencias hace que algunos prefieran cerrar la empresa antes que afrontar los problemas legales que tendrían.

## DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Debemos recordar que un emprendedor es una persona decidida, que tiene ideas y voluntad para iniciar o desarrollar algo y es responsable de la planificación y funcionamiento de su empresa.

La palabra clave es planeación y en esta deberán considerarse los siguientes tres factores:

- 1.- Preparación: No solo basta el deseo de querer hacer algo, se debe estar preparado para poder lograrlo, mi recomendación es:
  - a) Concluir una carrera profesional
  - b) Trabajar en empresas, buscando siempre aprender al máximo en cada una de las áreas donde estén asignados, pensando siempre en la aplicación a su futura empresa.
  - c) Estudiar un post-grado que permita consolidar lo aprendido y que se requiera como base en su empresa.



“NO TE SORPRENDAS AL DESCUBRIR QUE LA SUERTE FAVORECE A QUIENES ESTAN PREPARADOS”

- 2.- Relaciones: Las buenas relaciones humanas son esenciales para lograr mas fácilmente los objetivos trazados, ya que estas nos apoyaran en la medida de sus posibilidades al logro de nuestros objetivos. Por esta razón debemos formar parte de asociaciones y clubs que permitan estar en contacto con personas, y por supuesto siempre con una actitud positiva y agradable.

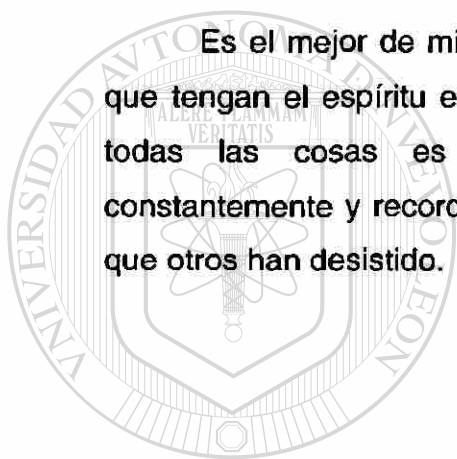
- 3.- Soporte Económico: Es importante contar con un capital adecuado que permita soportar las inversiones y gastos programados en la nueva empresa, por lo que se tiene que ahorrar y realizar inversiones que permitan tener el capital requerido.

“NO SOLO HAY QUE SER BUENO EN LA ACTIVIDAD QUE SE DESARROLLE, TAMBIEN HAY QUE APARENTARLO”

**AUTODISCIPLINATE PARA AHORRAR, ES ESENCIAL PARA TENER ÉXITO.**

**No es mi intención decir que si no se cuentan con estos tres factores no se llegue a tener éxito, solo pienso que teniéndolos es mas fácil obtenerlo.**

**Es el mejor de mis deseos que esta tesis sea de utilidad para aquellos que tengan el espíritu emprendedor, pero deberán tener en mente que sobre todas las cosas es necesario adquirir el compromiso de mejorar constantemente y recordar que el éxito es cuestión de perseverar después de que otros han desistido.**



**UANL**

---

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**



**DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS**

## BIBLIOGRAFIA

Lic. Manuel Solana Rivero, Contratos y Documentos Laborales. ECASA, México, 1991

Federico Barrera Martínez, Gustavo Gasca Bretón, José de Jesús Ruiz Sánchez, Nuevo Compendio Tributario Correlacionado. Editorial Fiscal y Jurídica S.A. de C.V. México, 1999.

Código de Comercio Ley Gral. De Sociedades Mercantiles, Lazcano Garza Editores, México, 1996.

Oswaldo G. Reyes Mora, Estrategias Fiscal-Financieras para cierre de Ejercicio 1997, Editorial PAC, S.A. DE C.V. México, 1997.

Fernando González Santos, Como hacer prosperar la pequeña Empresa, Imagen Editorial S.A. de C.V. ,Monterrey, 1996.

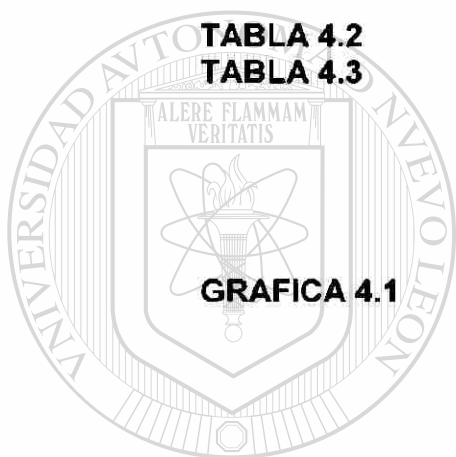
---

James A. Tompkins, La producción Exitosa, Mc. Graw Hill, México, 1992

Charles T. Horngren, George Foster, Srikant M. Datar, Contabilidad de Costos un enfoque gerencial, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México, Nueva York 1996

## LISTADO DE GRAFICAS Y TABLAS

		Pag
<b>TABLA 2.1</b>	<b>Reestructuración Corporativa, Organigrama de Estructuras Legales.</b>	<b>22</b>
<b>TABLA 4.1</b>	<b>Clasificación de Gastos</b>	<b>51</b>
<b>TABLA 4.2</b>	<b>Estado de Resultados</b>	<b>52</b>
<b>TABLA 4.3</b>	<b>Capital de Trabajo</b>	<b>52</b>
<b>GRAFICA 4.1</b>	<b>Punto de Equilibrio</b>	<b>54</b>



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



## AUTOBIOGRAFIA

Soy el Ing. Isaí Moreno de la Rosa Nací el 21 de abril de 1959 en la ciudad de México D.F., soy hijo del Sr. Abiud Moreno Padilla y de la Sra. Miriam de la Rosa Alvarez, mi educación primaria la realice en la ciudad de Guadalajara Jal. y viví en esa ciudad hasta terminar los estudios de bachillerato, y en 1977 me desplazé a la ciudad de Monterrey a continuar con mis estudios profesionales donde ingresé a la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica de la Universidad Autónoma de Nuevo León, donde me titulé como Ingeniero en Electrónica y Comunicaciones el 30 de julio de 1982.

Siendo aun estudiante de Ingeniería tube la oportunidad de dar clases en una escuela secundaria impartiendo clases de dibujo técnico y electricidad lo que me permitió ayudarme económicamente y poder terminar mis estudios profesionales, aunque siempre conté con el apoyo económico de mis padres cuando así se requiriera.

Parte importante en mi formación ha sido la activa participación en el deporte representando desde mi niñez a las escuelas en las que he pertenecido tanto a nivel regional como nacional dentro del equipo de Basket Ball.

En febrero de 1983 fui aceptado como catedrático de la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica de la UANL y desde entonces a la fecha he impartido cátedra de Calculo Integral y Diferencial, Electricidad y Magnetismo, Cinemática y Dinámica de las Partículas, Electrónica y Química, participando activamente en la formación de futuros ingenieros.

En marzo de 1987 ingresé a trabajar a una compañía dentro del giro del aire acondicionado llamada Carrier México S.A. de C.V. donde inicié mi trayectoria en esa empresa como Ingeniero de Soporte Técnico donde mi actividad fundamental fue la de dar atención a las necesidades de apoyo al departamento de ventas para proyectos especiales donde se requería de interactuar con los clientes para poder establecer las necesidades específicas y realizar el estudio de ingeniería requerido. Esta actividad la desarrollé durante tres años y fui promovido a la posición de Gerente de producto en unidades de absorción para la división de Exportación donde fui el responsable de atender a los clientes de todo el mundo que requerían de este producto así como establecer los compromisos de entrega del equipo interactuando con producción para el cumplimiento de las fechas de entrega, también tube a mi cargo el departamento de Embarques para estos equipos. Participé muy de cerca con el departamento de Control de Calidad ya que se tenían problemas de calidad en la recepción de los equipos en la ciudad

destino, teniendo que viajar a los lugares donde se presentaban estos para hacer los estudios correspondientes y determinar la causa de los problemas hasta darle solución a los casos presentados. Me Desempeñé en esta posición por tres años y fui promovido a Gerente Nacional de la División de Servicios y mi responsabilidad fue la de planear, dirigir y administrar las actividades comerciales y productivas de la división, implementar estrategias administrativas para manejar adecuadamente los recursos humanos, financieros y tecnológicos, responsable del estado de perdidas y ganancias, elaboración de planes estratégicos anuales y además dirigir las actividades de la operación del departamento de garantías y capacitación, teniendo a mi cargo una organización de 61 personas.

En enero de 1997 emprendí una nueva etapa en mi vida profesional iniciando mi propia empresa llamada Serviclimas Roca S.A. de C.V. que es una compañía que ofrece a sus clientes una solución total a las necesidades de Aire Acondicionado, ya sea de venta de equipo, Servicio de Mantenimiento, refacciones, ducteria e instalación en una actitud de Hacerlo lo Mejor Posible, ya sea en tiempo como en calidad a un precio justo. Poniendo mi máximo interés para que los objetivos trazados se cumplan.

En esta etapa entre otros proyectos se diseño e instalo un sistema completo de aire acondicionado de una maquiladora en la ciudad de Laredo Tamps. , y también un sistema inteligente de Aire Acondicionado en la ciudad de Monterrey N.L.

En junio de 1999 por razones económicas ingreso a trabajar a una compañía de telecomunicaciones llamada Axtel S.A. de C.V. en el que tomo la posición de especialista de Procesos y Métodos para el area de ventas directas.

Al momento de escribir esta tesis en mi mente está el deseo de intentar nuevamente a establecer una empresa, pero evitando cometer los errores que cometí en mi primera aventura para lograrlo. Es por eso que mi tesis tiene para mi un alto valor y que quiero compartir para beneficios de otros y del mio propio.

Actualmente continúo en la lucha por el agotador camino del éxito.



