



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA  
UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISION CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

TESINA PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN  
ADMISTRACIÓN DE EMPRESAS

MATERIA SEMINARIO DE INVESTIGACION

ASESORA: ROSA Ma. MAGAÑA ALVAREZ

TITULO

ESTABLECIMIENTO DE UN RESTAURANT EN EL  
DISTRITO FEDERAL

**INTEGRANTES:**

ELIZALDE DORANTES ENRIQUE	93323696
NUÑEZ HERNÁNDEZ M. ANGEL	93326420
SERRANO RUÍZ ALBERTO	88235103

**SEPTIEMBRE/98**

*Rosa Ma. Magaña A.*  
Rosa Ma. Magaña A.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>4</b>
---------------------	----------

### **CAPÍTULO I**

1	EL DEBATE ACTUAL DE LAS ORGANIZACIONES	6
1.1	CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN	6
1.2	SITUACIÓN ACTUAL DE LAS ORGANIZACIONES	6
1.3	LAS NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN	8
1.4	EL CAMBIO DE PARADIGMA EN LA CALIDAD Y CANTIDAD	12

### **CAPÍTULO II**

2	CARACTERÍSTICAS Y CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES	17
2.1	ANTECEDENTES DE LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS	22
2.2	DELIMITACIÓN DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MÉXICO	24
2.3	LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS Y LA PROBLEMÁTICA DE SU MICROENTORNO	28
2.4	LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS Y SU MACROENTORNO NACIONAL	31
2.5	RELEXIONES FINALES Y PROPUESTAS DE ESTRATEGIA PARA EL MEDIO INTERO DE LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS	36

### **CAPÍTULO III**

3	ETAPAS PARA LA APERTURA DE UN NEGOCIO	38
3.1	DE CONSTITUCIÓN	39
3.2	DE APERTURA	43
3.3	DE INICIO DE OPERACIONES	45

## **CAPÍTULO IV**

4	MARCO JURÍDICO DEL D.F. QUE RIGE LA APERTURA DE UN NEGOCIO	50
4.1	LEY FEDERAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	50
4.2	LEY PARA EL FUNCIONAMIENTO DE ESTABLECIMIENTOS MERCANTILES EN EL D.F.	54
4.2.1	LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO	55
4.2.2	DECLARACIÓN DE APERTURA	56

## **CAPÍTULO V**

5	CASO PRÁCTICO "ESTABLECIMIENTO DE UN RESTAURANT EN EL DISTRITO FEDERAL"	58
5.1	PLANEACIÓN DEL NEGOCIO	58
5.2	REQUISITOS INDISPENSABLES PARA SU ESTABLECIMIENTO	60
5.2.1	CONDICIONES FÍSICAS DEL LOCAL	60
5.2.2	MOBILIARIO Y EQUIPO	61
5.2.3	REQUISITOS DEL PERSONAL	62
5.4	CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN EN LOS NEGOCIOS	62
5.4	Y ¿QUÉ HACE EL CONSEJO?	64
5.5	SU CREACIÓN Y OPERACIÓN	65
	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>67</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>70</b>
	<b>HEMEROGRAFÍA</b>	<b>71</b>
	<b>CÓDIGOS Y LEYES</b>	<b>71</b>
	<b>ANEXOS</b>	

## INTRODUCCIÓN

El decenio de los setenta marcó el inicio de una nueva etapa en el mundo, caracterizada por un agravamiento de los problemas económicos, políticos y sociales, por profundos cambios en la división internacional del trabajo, en el aparato productivo de las naciones industrializadas, en las bases de la competencia internacional y por la mundialización del comercio y los servicios.

En el caso de América Latina, ésta se encuentra inmersa en una situación que ha sido definida como la crisis económica y social más relevante del siglo. No se trata de una dificultad coyuntural sino de una situación absolutamente estructural, con perspectivas de continuar en el largo plazo e intensificarse sino se adoptan las políticas indicadas y no se contempla ni logra, además de la decisiva participación de los diferentes actores sociales en la formulación de estas políticas y en los cambios deseados.

Para dar respuesta a los problemas que plantea el contexto internacional, es preciso que el estado mexicano, inicie un proceso de búsqueda y aplicación de un nuevo modelo de desarrollo dentro del contexto de una economía abierta. Las organizaciones no son ajenas a estas necesidades de cambio y de adecuación de sus estructuras internas para enfrentar los nuevos retos que les impone esta apertura que son; eficiencia, eficacia, mayor competitividad y productividad.

Muchos estudios relacionados con respecto a los fracasos de los pequeños negocios revelan que este ha sido causado por una mala administración carente de información. De ahí que el propósito de esta investigación, es realizar y analizar los requisitos para el establecimiento de una empresa de servicios de tamaño pequeño en el Distrito Federal.

La dificultad de abrir una nueva empresa es enorme, esto debido, a la gran cantidad de requisitos legales que se tienen que cumplir, por mencionar algunos de los más sobresalientes tenemos a los de: seguridad, salud, distribución de suelo, ecológicos, etc.

Para dar un bosquejo general de la siguiente investigación, el trabajo se ha dividido en cinco partes; En la primera se desarrolla el debate actual en el cual se encuentran inmersas las organizaciones hoy en día, descubriendo así mismo algunos de los últimos elementos sobresalientes en las mismas; En la segunda parte se conocerán los antecedentes de las organizaciones mexicanas y en particular la delimitación de la micro, pequeña, mediana y grande empresa, mediante sus características respectivas; En el tercer apartado se plantea el conjunto de etapas que tienen que cubrirse para lograr la apertura de un negocio, estas se dividen en tres; Primero aquéllos trámites que constituyen la esencia del negocio; En segundo lugar aquéllos que son necesarios para lograr la apertura del mismo y finalmente aquéllos que se tienen que llevar a cabo cuando se inicie el funcionamiento del negocio; En el cuarto apartado se verán los trámites referentes específicamente a la apertura de un Restaurant-Bar y finalmente en el quinto y último apartado se hará un análisis crítico de la legislación jurídica del Distrito Federal que tiene que ver con los procesos de modernización administrativa implementados recientemente.

## **CAPÍTULO. I**

### **1.1 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN**

A la organización se le define como una colectividad de individuos los cuales se agrupan para realizar un conjunto de actividades que, por lo general se relacionan con una meta-conjunto de fines que buscan alcanzar la máxima productividad y eficiencia al menor costo, es decir, el uso eficiente de los recursos con que cuenta la organización trabajo, tierra, capital, materiales, energía, información de la producción de bienes y servicios. En donde una serie de factores del medio ambiente, entre ellos las economías, los factores políticos, los tecnológicos, demográficos, etc. han sido los que han impulsado la estructuración de estos conglomerados de recursos mencionados anteriormente y que en la actualidad desarrollan la mayor parte de las tareas de nuestra sociedad moderna.

Así pues, el concepto de organización se puede considerar como una institución o ente social, cuyo centro de la misma es un conjunto de actividades desempeñadas por sus miembros. Este sistema de actividades se caracteriza por su coordinación consciente y su racionalidad, además de crear expectativas fijas de comportamiento recíproco entre los integrantes de la organización.

### **1.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LAS ORGANIZACIONES.**

Para entender la situación actual que presentan las organizaciones necesitamos ubicarnos en el contexto social en que estas se inscriben y que está caracterizado por un crecimiento tanto en los trabajos de gestión, como en sus aparatos burocráticos, lo que conlleva a un diseño eficiente de los mismos, ya que para poder llevar a cabo esta propuesta es necesario conducir la práctica con una profunda reflexión de los procesos de decisión e igualmente de la planeación que realizan las organizaciones, pues hoy en día, ésta se concibe como un proceso que supone la elaboración y la evaluación del conjunto interrelacionado de decisiones, antes de llevar a cabo una decisión determinada, en donde si se

adopta la acción apropiada, se aumentará la probabilidad de obtener un resultado favorable.

Es por eso, que actualmente las organizaciones ponen especial énfasis en la planeación, puesto que la necesidad de planear las organizaciones es tan obvia y tan grande que es muy difícil encontrar ha alguien que no este de acuerdo con ella. Pero, más difícil es procurar que tal planeación sea útil, por que es una de las actividades más arduas y complejas que confronta el hombre de negocios, puesto que con ella debe de existir la voluntad de sacrificar las ganancias a corto plazo a cambio de mayores beneficios a largo plazo y la habilidad de controlar lo que está a nuestro alcance y de no inquietarse por lo que todavía no conocemos.

De la misma manera se deberá llevar a cabo una revisión total dentro de las organizaciones según un destacado investigador que dice lo siguiente:

**“El impacto tecnológico ha incidido decisivamente en los cambios de las estructuras productivas, y en consecuencia, en las relaciones sociales y los medios de organización política que caracterizan a las sociedades modernas”<sup>1</sup>**

Debido a que las nuevas tecnologías han jugado un papel relevante al reducir el consumo de materias primas por unidad de productos manufacturados, lo cual sé señala como elemento de mayor distanciamiento económico entre los países poco industrializados de los capitalistas que sustentan su economía en la exportación de materias primas y tecnología de punta, lo que ha debilitado muchas veces la participación de los primeros en el proceso de globalización, en donde la incorporación a este proceso exige la modernización de dichos países, esto con la finalidad de mantenerse a la par de las naciones más avanzadas o desarrolladas.

Luego entonces, habrá que comprender que la competitividad ya no se sustentará únicamente en la disponibilidad de recursos naturales o de fuerza de trabajo barata, sino que también va a depender en gran medida de la capacidad

---

<sup>1</sup> Antonio Barba Alvarez. “La universalidad ante el espejo de la excelencia. Capítulo cinco. Ciencia y tecnología en México. Redes interorganizacionales y modernización”, pág. 186, México D.F., UAM-I 1993.

para innovar y desarrollar nuevos productos y de poder introducir estos con agilidad en los dinámicos mercados nacionales e internacionales.

Así mismo, la competitividad se fundamentará en la capacidad de desarrollar y difundir nuevas tecnologías que respondan con eficiencia a la estructura de precios relativos de cada economía.

**Con ello, “ El desarrollo tecnológico deberá sustentarse en la amplia participación del sector productivo y coadyuvar el mismo con la realización de proyectos específicos buscando como resultados: reducción de costos, incremento de la productividad, el aumento de la calidad y competitividad y creación de tecnología acorde a nuestro contexto”<sup>2</sup>**

También es importante mencionar que este desarrollo tecnológico tendrá que darse en organizaciones tales como centros de investigación, universidades, institutos gubernamentales y empresas industriales. Esto es, donde el estado organiza su aparición y en donde la función básica que él tendrá, será el de ser mediador entre este conjunto de actores sociales a través de la regulación y el establecimiento de normas y reglas acordes al proyecto de desarrollo que desea implantar.

### **1.3 LAS NUEVAS FORMAS ORGANIZACIONALES**

Uno de los elementos que hoy en día se le ha puesto mucha atención dentro de las organizaciones gracias al éxito industrial japonés es el de la cultura, la cual se refiere a los modelos de desarrollo que se reflejan en un sistema de sociedad compuesto de conocimientos, ideologías, valores, leyes y además un ritual diario, cuyo concepto último es utilizado frecuentemente para referirse al grado de refinamiento evidente de tal sistema de creencias y prácticas.

Es obvio que para poder comprender la cultura se debe asimilar que la organización es en sí misma un fenómeno cultural el cual varía según el estado de desarrollo de la sociedad, que va acompañado de la desintegración de los modelos tradicionales del orden social, ideales comunes, creados, y valores que

---

<sup>2</sup> Antonio Barba Alvarez. “La universalidad ante el espejo de la excelencia. Capítulo cinco. Ciencia y tecnología en México. Redes interorganizacionales y modernización”, pág. 187, México D.F., UAM-I 1983.



conlleven así a modelos más fragmentados de creencias y prácticas modernas las cuales estarán basadas en la estructura ocupacional de la nueva sociedad.

Por lo tanto se considera que es más útil hablar sobre la cultura de la sociedad industrial mejor que de sociedades industriales, esto debido a que las cosas comunes más importantes están enmascaradas con las diferencias entre nacionalidades. Las mayores similitudes y divergencias culturales en el mundo de hoy, son con mucho, los profesionales, más que las nacionales; Así los trabajadores de una fábrica, porteros, funcionarios, banqueros, etc., tienen afinidades más profundas que las de pertenecer a una nación.

De ahí que uno de los factores que se deba tomar en cuenta es que la cultura varía de una sociedad a otra lo que ayuda a comprender las variaciones de las organizaciones entre las naciones, y es que sería un error desechar las diferencias internacionales por considerarlas poco importantes, puesto, que se debe tener en cuenta que el curso de la historia a forzado muchas modificaciones en las características sociales y nacionales de los distintos países en aspectos como; El significado de la vida, en los estilos, filosofías de la organización y de la dirección.

Por lo anterior, es fácil comprender que las características distintivas tanto de muchas otras sociedades, como de sus organizaciones se encuentran crucialmente clavadas con el contexto cultural en las que se han desarrollado. Ya que para comprender los factores culturales que conforman tanto al individuo como a la organización se tiene que entender la importancia de las diferencias nacionales que conforman el comportamiento organizativo. De tal manera, que las peculiaridades de la práctica foránea, sean así, un medio para entender las peculiaridades propias, esto debido, a que una de las características de la cultura, se refiere a la forma de un etnocentrismo. Es decir, que aporta códigos de acción que se reconocen como "normales" que permiten ver a las actividades que no concuerdan con estos códigos como "anormales".

Otro elemento a considerar, es la influencia de la cultura que difícilmente es uniforme. Puesto que solamente individuos comunes dentro de una cultura

pueden tener diferentes personalidades y que sin embargo pueden compartir mucho en común, con otros grupos y organizaciones. Este es el fenómeno llamado de Cultura colectiva que se podrá observar bajo la siguiente visión.

**“Las organizaciones son míni sociedades que tienen sus propios patrones o modelos de cultura y subcultura”<sup>3</sup>**

De esta forma, una organización puede verse así misma como un equipo o familia que cree en trabajo común, es quizás otra organización que puede impregnarse de la idea de que “Son los mejores de la industria y están en el camino”. Y todavía otra puede estar altamente fragmentada, dividida en grupos que ven al mundo de muchas y diferentes formas que poseen diferentes aspiraciones de lo que una organización podría ser.

Con esto decimos, que estos patrones de creencias compartidas, divididas o integradas, y soportados por varias normas operativas y rituales pueden llegar a ejercer una influencia decisiva en la eficiencia de la organización para conseguir los retos que afronta.

Existe también otra relación que debe ser considerada y esta es la existente entre el estilo de dirección y la cultura corporativa, la cual puede proveer la clave para discernir el por qué las organizaciones trabajan de la forma en que lo hacen; En este pensamiento es muy importante señalar que los líderes formales no tienen un total monopolio en la creación de la cultura de la organización. Pero, sin embargo, hay que estar conscientes que su posición de poder les presta una ventaja especial con el desarrollo de sistemas de valores y códigos de comportamientos, ya que tiene el poder de recompensar o castigar a los que sigan o lleguen a ignorar sus ordenes. Y finalmente se debe estar consciente que la cultura no es algo que se imponga, al contrario, esta se desarrolla mediante la interacción social. Puesto que en las organizaciones existen muchos, diferentes y competitivos sistemas de valores que crean un mosaico de organizaciones más que culturas corporativas uniformes.

---

<sup>3</sup> Morgan Gareth. “La creación de la realidad social: Las organizaciones como culturas. Imágenes de la organización. Ra-Ma2., pág. 109, Madrid 1990.

De tal manera, que toda visión de la representación de la cultura tiene una enorme implicación para comprender las organizaciones como un fenómeno cultural. Por que es aquí donde se debe enraizar el entendimiento de la organización en el proceso que produce los sistemas de significados compartidos.

- ¿Cuáles son los esquemas interpretativos compartidos que hacen posible la organización?

- ¿De dónde vienen estos?

- ¿Cómo se crean, comunican o sustentan?

Estas cuestiones son las centrales en la tarea del análisis organizacional.

**“La visión representada de la cultura nos conduce a ver que las organizaciones son esencialmente estructuras de realidades sociales que descansan en la mente de los miembros que las concretan en series de reglas y relaciones.”<sup>4</sup>**

Aunque también, se tiene que reconocer que las estructuras organizacionales, las reglas, las políticas, los objetivos, las misiones, las descripciones de tareas y los procedimientos normalizados de operaciones realizan una función operativa. Para ello actúan como puntos de referencia primarios en el modo de pensar de las personas y dan sentido al contexto en el cual trabajan, aunque típicamente se consideran entre las características más objetivas de una organización, la visión representativa que recalca que son artefactos culturales que ayudan a formar la continua realidad dentro de una organización.

Como valores, creencias y tradiciones de una sociedad trivial, los pueden ir incorporando a otras estructuras sociales afines, por que muchas posturas de la organización se enfocan a aspectos rutinarios de la práctica diaria. Por ello, estos aspectos rutinarios definen etapas estructurales sociales en las cuales la presente generación de actores confieren sus formas de cultura viva, que son de gran valía en la comprensión del modo de trabajo de una organización.

---

<sup>4</sup>Morgan Gareth. “La creación de la realidad social: Las organizaciones como culturas. Imágenes de la organización Ra-Ma”, pág. 118, Madrid 1990.

## 1.4 EL CAMBIO DE PARADIGMA EN LA CALIDAD Y CANTIDAD

Uno de los factores que debe ser considerado en la búsqueda de una modernidad organizacional y que está relacionada con la cultura , es aquél que se refiere al cambio de paradigma entre cantidad y calidad, ya que anteriormente estos elementos habían sido considerados como antagónicos, hasta la aparición del modelo japonés que puso en tela de juicio la rigidez de la administración científica que con su propuesta de la división detallada del trabajo enfatizaba los incrementos cuantitativos.

Este impulso al incremento de la cantidad trajo como consecuencia el crecimiento de las empresas por lo que las estructuras organizativas conocieron importantes modificaciones como es la especialización de los trabajadores, la cual se había convertido en una posible fuente de poder para los mismos.

De esta manera la lucha económica por los mercados y la lucha política por el gobierno de las organizaciones se había regido bajo el concepto de cantidad, lo que dio por resultado distintos fenómenos sintetizados en lo que se conoce como burocracia en sus dos grandes vertientes, la estructuralista y la contingente, que son las que se relacionan con el sistema de producción en masa (altamente burocratizado).

Otro de los elementos clave en la crítica al modelo predominante centrado en la cantidad, se refiere al representado por el gran éxito económico de Japón, el concepto de calidad, en donde se promueven elementos como la flexibilidad y la participación. pues este concepto es elaborado bajo el esquema de un elemento influenciado por especialidades culturales (confucionismo, budismo, taoísmo) resultando con ello el nacimiento de un capitalismo “nacionalista, paternalista y anti-individualista”.

**“La cultura corporativa de la que carecía occidente, se convierte en una de las propuestas más recientes del modelo y el poder entender de esta manera que las visiones del mundo, provenientes de la conciencia colectiva llamada cultura no son fácilmente exportables:”<sup>5</sup>**

---

<sup>5</sup>Morgan Gareth. “La creación de la realidad social: Las organizaciones como culturas. Imágenes de la organización Ra-Ma”., pág. 120, Madrid 1990.

Es por ello que para lograr un proceso modernizador de las organizaciones hace falta revisar los aspectos cualitativos del comportamiento, considerados como esenciales para avanzar en dirección al éxito. Así mismo, revisar constantemente las situaciones que se han presentado y que han caracterizado a las organizaciones latinoamericanas, incluyendo a nuestro país, esto es el traslado mecánico de los modelos organizativos y sistemas administrativos del mundo industrializado, que han orillado a una dependencia tecnológica, que ha causado efectos negativos en las organizaciones, por ser mal visualizadas al querer utilizar parámetros de medición de la actuación organizacional. De igual manera, estos efectos son observados cuando se pretende medir la actuación de las empresas a partir de criterios de eficiencia y productividad donde no se toma en cuenta, la realidad económica-política de nuestras organizaciones.

Como resultado de lo anterior podemos caer fácilmente en la trampa al querer evaluar a partir de premisas teóricas que fueron concebidas en y/o para realidades organizacionales totalmente distintas a las nuestras, ya que estas son sociedades de contrastes que no pueden ser comparadas con sociedades con altas tasas de crecimiento económico y una elevada sofisticación tecnológica.

No obstante, esto no implica desechar todo conocimiento organizacional, sino por el contrario implica el reto de evaluar la utilidad teórica y los límites específicos de tales propuestas, lo que podría servir como punto de partida para poder elaborar aproximaciones conceptuales más adecuadas a nuestras realidades. Ya que dadas las diferencias estructurales de nuestro país frente al mundo industrializado y ante la necesidad de desarrollar una independencia de éstos, se requiere actualmente de un análisis sereno y crítico de las propuestas organizativas generadas en los países industrializados y trabajar en modelos que fundamentados en el reconocimiento de tales diferencias, enfrentando la problemática organizacional de nuestra sociedad.

Por otra parte, la importancia de señalar a los países poco industrializados se debe a que éstos comparten muchos elementos en común (distribución inequitativa de la justicia social, dependencia financiera, comercial, tecnológica,

pobreza extrema al lado de grandes concentraciones económicas y un relevante papel regulador del estado, etc., pero, también es cierto que se distinguen por una diversidad de aspectos, recursos naturales, creencias religiosas, procesos de democratización, y otros más. De ahí que estos países sean caracterizados tanto por sus semejanzas y diferencias, aspectos que son generalmente vistos como un obstáculo al modelo ideal de organización, en vez de considerarlos como la base sobre la cual se debe construir su propia identidad organizativa.

Por otra parte, en la búsqueda de un modelo ideal de la organización, actualmente se ve el surgimiento de nuevas formas organizacionales que son el resultado de la transición del capitalismo industrial a un capitalismo post-industrial. Esta transición está caracterizada por el contacto de las organizaciones con el medio ambiente, es decir, las nuevas formas organizacionales se desarrollan en un contexto turbulento, de cambios rápidos, una creciente complejidad e incertidumbre y unas permanentes condiciones de crisis.

Para poder entender el surgimiento de estas nuevas formas organizativas se debe considerar a estas en términos de un conjunto de variables estructurales.

Dentro de estas variables han sido seleccionadas seis dimensiones que actualmente pueden ayudar a delinear al concepto de nuevas formas organizacionales, las cuales son; El tamaño de la fuerza, el objeto del trabajo, la división del trabajo, el control del trabajo y finalmente el control y la parte que hace alusión a distintas formas burocráticas tales como el cooperativismo tecnocrático o una democracia organizacional. Esto es, el conjunto de estas variables con la interacción del medio ambiente para crear el surgimiento de nuevas formas organización por ejemplo: La organización integrada-innovativa, caracterizada por un conjunto de tareas complejas intelectuales, tecnológicas, biológicas y electrónicas, misión orgánica, mercado fluido y abasto, además de la sobreposición entre trabajadores y administradores.

Aunado a todo lo anterior, la delineación de las nuevas formas estructurales que contrastan con las segmentadas, por utilizar una forma matriz y descentralizada contra la divisional, funcional y centralizada; flujo de información,

libre contra el constreñido; Énfasis en la comunicación horizontal en contra de la vertical; Una cultura organizacional clara y consciente favoreciendo la protección y el mantenimiento, con un clima emocional y orgulloso contra uno de poca confianza caracterizado por incertidumbre y confusión; Y, finalmente una recompensa abundante contra una carencia de la misma.

Finalmente cabe mencionar que muchos de estos elementos estructurales aparecen también en las corporaciones de excelencia, descritas a continuación. La organización postburocrática en la cual suceden formas burocráticas vinculadas a un sistema de leyes, “Ley de obediencia”, este tipo posee las siguientes características: El propósito es una tarea orientada y flexible más que jurisdiccional y fija; La estructura autoritaria basada sobre equipos de proyectos y fuerzas de tareas, comunicación abierta donde las reglas están subordinadas a los propósitos, con una anulación de reglas-circunscritas; El estilo de toma de decisiones, es participativo y centrado en problemas, con amplia delegación de puestos, además de la utilización de expertos quienes tienen una base profesional autónoma.

Y ante todo, la forma de organización “informal”, llamada “clan” o tipo “Z” en contraste al tipo “X” (burocracia) y “Y” (relaciones humanas). Esta tipología de mercados, jerarquías, y claves, que es animada por los efectos de la complejidad e incertidumbre en el contexto y mediado por la política de reducción o control de los costos de transacciones. Las formas “Informales”, orgánica, neopatrimonial que surgen como un resultado del fracaso de otras formas, (mercados notables y jerarquías). Este concepto de “Clan es asociado con las tradiciones del lejano Oriente de neopatrimonialismo y particularismo de modelos con polos variables como la afectividad y una orientación colectiva.

Esta creación del uso de “Clanes” con su énfasis en su confianza, lealtad, relaciones sociales informales y la creación de expectativas, descrita como una respuesta gerencial contemporánea a la incertidumbre y la complejidad, donde se debe de poner en claro que estas son características de organizaciones, las cuales se empiezan a gestar, poco a poco en los diferentes estratos de la micro,

pequeña, mediana y grande empresa que contempla el sector productivo de un país en este caso el estado mexicano, cuyos ámbitos son explicados ampliamente en el segundo capítulo que a continuación se presenta.



## ***CAPÍTULO. II***

### **2. CARACTERÍSTICAS Y CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES**

En México al igual que en otros países, año con año miles de personas entusiastas se inician en los negocios en busca del éxito algunas de ellas emprenden su búsqueda por diferentes senderos. Así como algunas eligen el arte o el ejercicio profesional, otras tratan de lograr el éxito formando un negocio privado, muchos de estos son al iniciarse “pequeños negocios.”

En el caso del estado mexicano, para dar respuesta a los problemas que plantea su contexto internacional y nacional, con respecto a la baja competitividad, derivado de las modificaciones que sufrió el mercado nacional al estancarse en determinadas áreas e intensificarse la competencia extranjera y el nivel de competitividad de la gran empresa, se ha adoptado la aplicación de una serie de políticas en un modelo de desarrollo en el que se destaca la transición hacia una economía abierta y el cambio del papel del estado, donde se contempla la decisiva participación de las diferentes empresas mexicanas.

De ahí la gran importancia, en lo que respecta a las Micro, Pequeñas y Medianas empresas, que representan hoy en día una gran oportunidad para incursionar en el mercado de nuevos productos o servicios, tanto en el país como en el extranjero, esto, siempre y cuando se tenga la conciencia de abordar de inmediato un proceso de profundas transformaciones en toda su estructura organizacional. No obstante, debemos recordar que estos negocios constituyen en el país el 99% de los establecimientos y generan alrededor del 75% del empleo formal de la industria manufacturera, el comercio y los servicios, en base a las estadísticas del INEGI de 1997, tanto en el país como en el extranjero (excepto servicios financieros). Lo anterior se debe a que tradicionalmente los esfuerzos en tal sentido se han orientado en un principio a la gran empresa y la transnacional.

Una de las justificaciones que nos permite subdividir a las empresas por tamaño radica en el hecho de que entre ellas existen diferencias de diversa índole en niveles de inversión, empleo, tecnología y organización etc., sin embargo, es

importante mencionar que la homogeneidad dentro de cada estrato es parcial, debido a que en las variables de estratificación comúnmente utilizadas, no cambian de un estrato a otro en forma abrupta o tajante, sino más bien de manera gradual.

**“En el caso de México esta subdivisión se oficializó a partir de la aprobación del Decreto del Programa para el Desarrollo Integral de la industria mediana y pequeña en 1985”<sup>6</sup>**

Existe una diversidad de criterios para delimitar los conceptos de Micro, Pequeña y Mediana empresa, ya que la mayoría de las definiciones con el tiempo son dinámicas y varían de país a país según los intereses y objetivos de las instituciones y personas que las elaboran y sobre todo por las características económicas, políticas, culturales y sociales del medio particular en que se aplican.

Por ejemplo, en un estudio sobre pequeñas empresas realizado en 1975 por el Instituto de tecnología de Georgia, Atlanta, se identificaron más de 50 definiciones en 75 países diferentes, por lo tanto, una empresa no tiene que ser Micro, Pequeña o Mediana empresa en términos absolutos sino solamente con relación a otras empresas dentro de un marco y contexto dado. Desde este punto de vista, empresas clasificadas como MiPyM empresas en países desarrollados pueden ser consideradas como grandes en naciones subdesarrolladas, por ejemplo, en Estados Unidos y Alemania son consideradas como Medianas y Pequeñas empresas aquellas que emplean menos de 500 personas, en Japón el límite de ocupación se reduce a 300 personas, en Chile a 50 personas etc., es por ello, que las definiciones de Micro, Pequeña y Mediana empresa que se adopten en un país pueden estar en función de los objetivos de las políticas industriales, esto es, si se desea aumentar en el corto plazo el empleo puede estimularse el desarrollo de unidades limitadas con dimensiones definidas en función de variables tales como, bajo nivel de inversión por trabajador. Por el contrario si se desea dinamizar el sistema industrial mediante políticas de fomento, conviene

---

<sup>6</sup>.Diario Oficial de la Federación. “Secretaría de Gobernación”, pág. 15. México D.F., 30 de abril de 1985.

establecer definiciones orientadas a impulsar los estratos más modernos de la MiPyM empresa.

Con objeto de identificar algunas de las variables empleadas para estratificar las organizaciones, a continuación se presenta un análisis detallado utilizando para fines de resultados, tres grupos de variables del aspecto empresarial.

1. INSUMO-RECURSO DE LA EMPRESA.
2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, Y
3. PRODUCTO MERCADO.

El primer tipo de variable referida al **Insumo-Recurso** de la empresa contempla los siguientes aspectos:

- \* Número de personas ocupadas.
- \* Empleo de trabajadores asalariados y no asalariados de familiares.
- \* Estructura del personal ocupado.
- \* Valor de los activos.
- \* Remuneraciones por trabajador.
- \* Capital contable.
- \* Inversión por trabajador.
- \* Composición de la inversión.
- \* Capacidad financiera.
- \* Disponibilidad de recursos para llevar a cabo programa de capacitación y adiestramiento de personal.
- \* Capacidad de acceso a servicios externos de asesoría técnica y administrativa.
- \* Existencia de vínculos de dependencia económica y jurídica de grandes empresas.
- \* Sistemas de producción y forma que adopta el proceso de trabajo.
- \* Nivel tecnológico y energía requerida para la producción.
- \* Número de personas que aportan el capital.

Un ejemplo de las variables anteriores, lo podemos ver claramente en todas aquellas organizaciones que están conformadas por unidades con una cierta división del trabajo que dan lugar a procesos en serie utilizando maquinaria y con un número aproximadamente de 50 trabajadores, que incluye al dueño o patrón.

Además se incluyen aquellas pequeñas y medianas empresas que por su tamaño físico, capital, organización, grado de administración y de tecnología, carecen total o parcialmente de medios y recursos para llevar a cabo programas de asistencia técnica en los campos de la información, la capacitación y el perfeccionamiento del personal, asesoría técnico-administrativa y para la realización de estudios e investigaciones. Otro de los criterios que permite delimitar a las organizaciones de acuerdo a las variables de insumo-Recurso es el que señala un prestigiado autor que dice lo siguiente:

En Costa Rica uno de los criterios que se utiliza específicamente para definir a las organizaciones Pequeñas y medianas es aquel que reúne las siguientes características;

**“Da trabajo permanente a 21 o más trabajadores y hasta 70, incluyendo todas las categorías, desde la más alta jerarquía hasta los trabajadores familiares no remunerados. Y la inversión por trabajador en maquinaria, herramienta y equipo no excede los 4200 dólares.”<sup>7</sup>**

El segundo grupo de variables que se refieren a la **Estructura Organizativa** contempla los siguientes aspectos:

\* Número de personas que tiene a su cargo la dirección y la gestión administrativa y quien toma las decisiones principales.

\* Grado de especializaciones de las funciones administrativas y organizacionales. Y

\* Nivel de participación de los propietarios en la organización de la dirección y gestión de sus empresas.

Este segundo grupo de variables desde el punto de vista cualitativo, se puede encontrar en una entidad en la cual tanto la producción como la gestión se

---

<sup>7</sup>Raúl Tormo Rodríguez. “Situación de la pequeña, mediana empresa en Costa Rica. Desarrollo de empresas. Situaciones latinoamericanas; Propuestas de formación”, pág. 61. OIT Ginebra, 1982.

centran en manos de una o dos personas, que son igualmente responsables de tomar decisiones principales, y por lo regular el propietario o el gerente mantiene la responsabilidad de todas las áreas funcionales, y que no ha formado todavía un segundo nivel directivo en el que haya delegado estas responsabilidades. Por ejemplo.

**“Una empresa es pequeña cuando una o dos personas son responsable de las decisiones críticas sobre Finanzas, Contabilidad, personal, Compras, producción o Servicios, Comercialización y Ventas sin contar con la ayuda de especialistas internos, y cuando los propietarios sólo tienen conocimientos específicos sobre una o dos áreas funcionales.”<sup>8</sup>**

Por último, el tercer grupo de variables de **Producto-Mercado** contempla los aspectos siguientes:

- \* Capacidad para generar utilidades.
- \* Valor de la producción.
- \* Valor de la producción por trabajador.
- \* Valor agregado por trabajador.
- \* Valor de las ventas.
- \* Tipo de productos elaborados.
- \* Poder de negociación en las transacciones de compra de insumos y venta de productos.
- \* Nivel de predominio en el mercado.
- \* Canales de distribución empleados.
- \* Grado de dependencia de los mercados locales.

Este tercer grupo de variables por su parte, indica que las empresas deberán cumplir con el número de personas ocupadas de acuerdo al estrato que corresponda, así mismo, que las cifras de personal y ventas sean correspondientes al cierre del último ejercicio de la empresa, y en el caso de los negocios de nueva creación las ventas se estimarán en razón del número de trabajadores y de la capacidad de producción. Todo ello con el fin de mostrar los

---

<sup>8</sup>Meridith G.G. “Desarrollo de pequeñas empresas: Políticas y programas., pág. 107. OIT Ginebra 1978.

aspectos reales y monetarios de las diferentes escalas industriales, que servirán para la aplicación de las diversas políticas de fomento.

Por ejemplo, En el Centro Brasileño de Apoyo a la Pequeña y Mediana empresa de Río de Janeiro, se señala que las organizaciones que incluyen la variable de Producto-Mercado deben tener los siguientes parámetros.

**“No pertenecer a grupos económicos financieros; No disponer de la administración especializada; Estrecha relación personal del propietario con los empleados, proveedores y clientes; Y por último una integración bastante estrecha con lo que es la comunidad local.”<sup>9</sup>**

Como ya se ha señalado anteriormente, el referirse a los establecimientos que forman parte de las organizaciones mexicanas, estos se pueden identificar exclusivamente como estratos de Micro, pequeña y Mediana empresa.

## **2.1 ANTECEDENTES DE LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS**

En términos históricos, a pesar de ser muy numerosas las actividades de tipo artesanal que se practicaron, la mayor parte de los autores coinciden en que la actividad básica y más importante de la economía era la agricultura, a pesar de existir diferentes oficios que se llevaban a cabo en los pequeños talleres con el fin de satisfacer las necesidades requeridas por la población.

Posteriormente en la época virreinal , la actividad productiva de mayor importancia pasa hacer la minería la cual se caracteriza por el taller artesanal representado fundamentalmente por dos tipos de artesanía, el practicado por indígenas en reducidos talleres, frecuentemente familiares, y por otra parte el obraje el cual correspondía a primitivas factorías de las cuales, al desarrollarse habría de surgir el trabajo asalariado y la etapa manufacturera.

Pasados algunos años, el obraje constituyó un eslabón intermedio entre la producción artesanal y la manufactura basada en el uso de la máquina, en este período, con la aparición y desarrollo de establecimientos de mayores dimensiones principia, aunque en forma muy incipiente, el proceso de

---

<sup>9</sup>Rodrigo Alvez Pérez. “Las pequeñas y medianas empresas en Brasil: Problemas, mecanismos de apoyo y recomendaciones. Propuestas de formación”, pág. 98. OIT Ginebra 1982.

conformación de un aparato industrial integrado por unidades de una más amplia diversidad de tamaños, desde pequeños talleres gremiales y manufactureros hasta fabricas que ocupaban 3000 o más trabajadores, como en el caso de empresas pertenecientes a las industrias del tabaco y la textil.

Ya para la década de 1920-1930, la industria manufacturera refleja cambios relevantes en su estructura, el 45% del empleo industrial correspondía al sector fabril y el resto de la producción artesanal y familiar de pequeñas empresas, esto es, la pequeña industria en el transcurso del proceso de industrialización y dentro del conjunto del sector manufacturero, paulatinamente iba dejando de ser el subsector con mayor peso económico, cediéndole terreno a las plantas medianas y pasando a ocupar poco a poco el lugar preponderante la gran industria moderna.

De esta manera, el avance y el desenvolvimiento del estrato de la gran empresa manufacturera significó, que en este período el sector empresarial quedara dividido en Micro, Pequeña y Mediana empresa respectivamente. En el caso del estado mexicano este desenvolvimiento de las organizaciones le permitió tener una estructura similar a la de los países en desarrollo. Así pues, al observar la evolución histórica de las organizaciones en México, por tamaños o niveles, podemos decir lo siguiente;

&. La dinámica de la economía mexicana propicia necesariamente el crecimiento absoluto de sus componentes, es decir, al crecer el Producto Nacional Bruto, crecen los elementos que componen, entre ellos el sector industrial.

&. El crecimiento del sector industrial dentro de la economía, hace que aumente la dimensión de las unidades productivas por lo que los niveles de la industria se trasladan de los sectores artesanales o de incipiente industria, a los de pequeña industria, y de estos a los niveles medianos o grandes, o sea, lo que antes era artesanía o muy pequeña industria, se convierte en mediana industria, y lo que era mediana industria se convierte en gran empresa.

En síntesis, los cambios más relevantes que se pueden rescatar desde 1960 hasta 1992 en la estructura por estrato en los establecimientos empresariales formalmente los podemos enumerar de la siguiente manera:

**CUADRO 1. Porcentaje de participación de las Industrias mexicanas en cuanto a personal y mercado.**

TIPO DE INDUSTRIA.	PARTICIPACIÓN RELATIVA EN EL-MERCADO (1960 - 1992).	PERSONAL OCUPADO. (1960 - 1992).
MICROINDUSTRIA.	De 93.4% a 79.4%.	De 28.4% a 12.2%.
INDUSTRIA PEQUEÑA.	De 5.1% a 16%.	De 22.2% a 22.3%.
INDUSTRIA MEDIANA.	De 1% a 2.6%.	De 16% a 15.2%.
INDUSTRIA GRANDE.	De 0.6% a 2%.	De 36.9% a 50.3%.

FUENTE: **Nacional Financiera 1997.**

Con los datos anteriores se puede decir, que la evolución de las organizaciones mexicanas tuvieron una importancia para el desarrollo del país en general. por ejemplo; el Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña señaló lo siguiente:

“La importancia de la Pequeña y Mediana Industria no sólo puede medirse por el número de establecimientos, sino también por el capital invertido que representan; por el valor de su producción, por el valor agregado, por las materias primas que consume, por la formación de capital fijo, por los empleos que generan, y por la correlación de valores que componen la estructura industrial.”<sup>10</sup>

## **2.2 DELIMITACIÓN DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MÉXICO**

Hasta el momento, se ha referido a tres principales dimensiones que caracterizan la estructura industrial en México, desde el punto de vista productivo, un país de Micros, Pequeñas y Medianas empresas principalmente, no sólo en el rubro industrial sino en todas las actividades económicas como comercio,



transportes, ganadería, agricultura servicios, etc., ya que en el caso de las grandes industrias, según las estadísticas de la INEGI, en lo que se refiere a su participación en el mercado, estas sólo cubren aproximadamente un 2% del total de las empresas mexicanas, hasta su reciente aparición.

En lo que se refiere a la primera definición , generalmente se acepta que son unidades productivas hasta de 15 empleados, considerando que una parte de los que laboran no tienen un salario y no siempre se presenta la relación obrero-asalariado en un buen número de casos, es decir, en esta primera dimensión el sector Micro empresa está asociado a lo que es el trabajador familiar o miembros de la familia extensa. De ahí que exista el supuesto de diversas modalidades de Micro empresa, ya que pueden ser una unidad productiva familiar sin trabajo asalariado y en muchos casos, presentar fases de transición hacia el típico taller capitalista. Lo que implica necesariamente la contratación de asalariados y la incorporación de nuevos socios capitalistas fuera del circuito familiar.

En el caso de la Pequeña y Mediana empresa en México, según el Diario Oficial de la Federación del 30 de abril de 1985, éste estableció los siguientes estratos:

**Industria Pequeña:** Son aquellas empresas no comprendidas en el estrato anterior, estas pueden ocupar 100 personas y el valor de sus ventas netas sea de hasta 30 millones de pesos al año (viejos pesos).

**Industria Mediana:** Son aquellas empresas no comprendidas en los dos estratos anteriores, estas pueden ocupar hasta 250 personas y el valor de sus ventas netas no exceda de 1,100 millones de pesos al año ( viejos pesos)

Se debe recordar que las definiciones no son estáticas y han sido actualizadas periódicamente por la Secretaria del Comercio y Fomento Industrial, pues de 1985 a 1990 únicamente sólo se ajustaron el valor de las ventas netas anuales, dejando sin cambios el número de trabajadores por estrato.

---

<sup>10</sup>Fondo de garantía y fomento a la industria mediana y pequeña En Nacional Financiera. (FOGAIN). "Características de la industria pequeña y mediana en México", pág. 19. México D.F. 1974.

No obstante, a pesar de que haya gran diferencia por la zona geográfica de la que se este hablando, existe el referente del total de las ventas anuales como criterio complementario para definir los tamaños de las empresas con alta inversión de capital fijo al contar con sistemas automatizados y poca mano de obra. En este contexto sería parcial que sólo el número de empleados definiera al tamaño de la empresa. En este sentido, tomaremos como base lo que señala el Programa de Modernización Industrial y del Comercio Exterior

1990-1994, el cual añade que las industrias de pequeña escala que se encuentran localizadas en todo el territorio nacional se caracterizan por;

- ◆ Ser parte esencial de la planta productiva
- ◆ Tener un papel decisivo en el desarrollo e integración regional, principalmente en ciudades de tamaño pequeño y,
- ◆ Por contribuir a la mejora de la distribución de ingresos.

Para el caso de las Pequeñas y Medianas empresas según datos proporcionados recientemente por Nacional Financiera, las características más importantes que sobresalen son las siguientes:

◦ Flexibilidad operativa y capacidad de adaptación a las condiciones ambientales del mercado, tanto interno como externo.

◦ Su aptitud para integrarse entre sí a procesos productivos de grandes plantas a través de la subcontratación.

◦ El menor tiempo de maduración de sus proyectos de inversión.

◦ Facilidad relativa para la creación de puestos de trabajo, dado que el modo de inversión, es por lo regular, más reducido que en las grandes empresas, generando en consecuencia mayor ocupación por unidad de capital invertido.

◦ Es un instrumento de primordial importancia para la descentralización del proceso de desarrollo, por sus bajos niveles de requerimientos de inversión y posibilidades de crear y retomar riqueza en ámbitos locales y regionales.

◦ Facilita el aprovechamiento e industrialización de materias primas locales, que por su percibilidad o altos costos de transporte no es rentable o factible trasladarlas a grandes distancias salvo con previa transformación.

° Satisface un grupo importante de necesidades regionales de bienes y servicios que, su magnitud no tiene atractivo para las grandes empresas. Por ello son una base útil para las políticas de apoyo a las poblaciones de tamaño medio, haciendo viable la utilización de los recursos locales disponibles y reteniendo la mano de obra excedente del sector rural, evitando su desplazamiento a centros urbanos más congestionados.

° Es una fuente importante de generación de empleo.

° Es menor su dependencia del exterior en relación a la gran empresa, ya que utiliza en mayor grado maquinaria, equipo y materias primas de origen nacional y ahorro doméstico, por lo cual sus efectos multiplicadores sobre el resto de la economía son significativos.

° El campo de formación y adiestramiento de mano de obra especializada y de preparación y de perfeccionamiento de dirigentes y empresarios, sirviendo a la vez como proveedor de recursos humanos capacitados para la gran industria y base para la extensión futura.

En base a las características antes mencionadas en el caso del estado mexicano, la clasificación utilizada para la estratificación de los establecimientos se basa de acuerdo a los siguientes indicadores más recientes proporcionados por Nacional Financiera. en abril de 1997.

**CUADRO 2. Características de las empresas mexicanas para el periodo de 1997.**

TIPO DE INDUSTRIA.	PERSONAL OCUPADO.	VENTAS NETAS ANUALES
MICRO	Hasta 15	Hasta \$900,000.
PEQUEÑA	Hasta 100	Hasta \$ 9,000,000.
MEDIANA	Hasta 250	Hasta \$ 20, 000,000.
GRANDE	Más de 250	Más de \$ 20,000,000.

FUENTE: **Elaboración personal.**

En síntesis, se debe señalar que a cambiado sensiblemente el perfil de la estructura productiva y organizativa de las propias empresas Micro, Pequeñas, Medianas y Grandes empresas, mientras en los 40s la mayoría de las industrias producían directamente para el mercado de bienes finales , como fue el caso de la Cámara Nacional de la Industria y la Transformación CANACINTRA, ya que en los años 70s y muy claramente ahora, más del 60% y en algunas regiones más industrializadas hasta el 80% de las industrias son empresas proveedoras o subcontratistas al servicio de la gran empresa Nacional o Transnacional.

En otras palabras, el tejido industrial actual en México se configura con subsistencias de empresas que producen un bien intermedio o un servicio para un conglomerado industrial, comercial, de servicio o financiero. Así pues, debe resaltarse que en los últimos años sean multiplicado en gran escala el sector de Micros, Pequeñas y Medianas empresas principalmente, ya que estas se caracterizan por producir un bien final de consumo inmediato o duradero para su venta al conglomerado comercial y en muchos casos, a la gran industria del sector respectivo que lo comercializa con su propia marca. Es decir, no se trata solamente de un cambio de integración de las cadenas industriales y la relación entre empresas matriz y subsidiaria o el caso de un usuario de franquicias o marcas que paga regalías y servicios a un concesionario extranjero, sino de un nuevo aparato de comercialización muy sofisticado por sus modalidades de venta y vinculaciones diversas con el potencial cliente consumidor.

En este contexto, el Micro, pequeño, mediano y gran industrial tienen una amplia gama de retos, constante actualización tecnológica que incluye la capacitación y la formación de sus recursos humanos, la búsqueda de nuevos nichos de mercado a través de alianzas estratégicas para poder sostenerse en un entorno altamente competitivo.

## **2.3 LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS Y LA PROBLEMÁTICA DE SU MICROENTORNO**

Como ya se mencionó en el capítulo anterior, las empresas tienen que identificarse con una serie de componentes que interactúan con el contexto. Entre ellos se destacan los objetivos y valores de la empresa, sus integrantes, los factores tecnológicos, psicosociales, estructurales y administrativos. A continuación se analizan algunos de los elementos que forman parte de los componentes internos anteriores los cuales inciden negativamente en los niveles de desempeño y, consecuentemente, en la competitividad de las organizaciones mexicanas.

Es necesario subrayar, que no existe una forma única y óptima de hacer las cosas, de administrar, ya que el entorno y los componentes internos de cada empresa son, de alguna manera únicos y estos son la base para diseñar y administrar cada empresa en particular. Así mismo, la forma que adopte la estructura de una empresa, su tecnología, el estilo de liderazgo y las prácticas administrativas se verán influidas en gran medida por la naturaleza de su tarea o actividades a que se dedique tomando en cuenta el contexto específico en que se desenvuelva.

De ésta forma, este enfoque situacional ofrecerá un marco de referencia para tratar de seleccionar correctamente lo que se debe hacer, realizarlo en forma oportuna y dependiendo de cada situación. Por ejemplo; a nivel del microentorno las condiciones necesarias que inciden en los niveles de desempeño organizacional son: La competencia, los clientes, los proveedores de bienes y servicios y las instituciones reguladoras que conforman el marco político legal.

Tomando como base lo anterior, a continuación se citan y analizan algunos actores del microentorno que obstaculizan el desempeño de las organizaciones, y que por tanto afectan sus niveles de competitividad. Desde luego, su importancia e intensidad para cada empresa dependerá fundamentalmente de las características particulares de su microentorno o medio interno.

## **ACTORES DEL MICROAMBIENTE**

**MARCO POLÍTICO LEGAL.** En este campo las organizaciones tropiezan con la grave situación del excesivo número de leyes y reglamentos existentes, los cuales conforman un complejo sistema burocrático , todo ello aunado a las constantes modificaciones legislativas que generalmente exigen el concurso de profesionales en costos elevados, y sobre todo fuera de las posibilidades de los Micros, Pequeños y Medianos empresarios.

**LOS CLIENTES.** Estos actores se refieren principalmente a los consumidores finales, mayoristas, industriales, etc., los cuales detectan el poder de negociación frente a esta al adquirir sus productos. Pueden así mismo, influir en su rentabilidad potencial forzándola a bajar sus precios, exigiendo servicios más amplios, condiciones de venta más favorables o enfrentando a un competidor contra otro. La importancia de tal poder de negociación depende de un cierto número de circunstancias de las cuales únicamente mencionaremos dos de las más importantes.

**“El grupo de clientes está concentrado o compra cantidades importantes con relación al volumen de ventas del vendedor. Si una gran proporción de las compras es adquirida por un comprador esto eleva su importancia ante la empresa vendedora. Los compradores de grandes volúmenes de ventas representan fuerzas particularmente poderosas si la industria que lo abastece está caracterizada por elevados costos fijos. Y la segunda, es que los productos comprados están poco diferenciados y los clientes están seguros de contar con otros proveedores.”<sup>11</sup>**

**LOS PROVEEDORES DE BIENES Y SERVICIOS.** En esta área de abastecimiento de materias primas las organizaciones enfrentan dificultades de diversa índole, las cuales varían en importancia en función de factores tales como el tamaño de la planta, productos que se elaboran, origen de las compras, agentes, proveedores y su ubicación geográfica. Los problemas más frecuentes que se presentan son de escasez de calidad, transporte y almacenamiento, precios, limitaciones de recursos financieros para su adquisición, créditos, retardos en la entrega y dificultades para su importación.

---

<sup>11</sup> Salvador García de León Campero. “La micro, pequeña y mediana industria en México y los retos de la competitividad”, pág. 47. México D.F. 1994.

**LOS COMPETIDORES.** Estos se refieren más que nada a la intensidad y las formas de competir entre rivales directos en un producto-mercado, estos pueden variar según la naturaleza, la estructura y situación competitiva en que opera una empresa. Con relación a este último factor, a manera de ejemplo se calculo, en base a datos proporcionados por el INEGI y NAFIN. La participación por actividad industrial de las cuatro mayores empresas fue la siguiente:

1. Productos alimentarios, bebidas y tabaco. En 54 % de las actividades industriales su participación en la producción varió desde 40 hasta 100%.

2. Textiles, prendas de vestir e industrias del cuero, en 45% de las actividades industriales su participación varió desde 35 hasta 99%.

3. Industrias de la madera y productos de madera, en 36% de las actividades industriales su participación varió desde 35 hasta 94%.

4. Productos de papel, imprentas y editoriales, en 63% de las actividades industriales su participación varió desde 39 hasta 85%.

## **2.4 LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS Y SU MACROENTORNO NACIONAL**

En la actualidad, México se enfrenta al hecho de que el período de avances económicos que duró 40 años interrumpidos en agosto de 1982, cuando sobrevino una de las crisis más profundas de la historia contemporánea. Desde entonces el país entró en una fase caracterizada por frecuentes desequilibrios macroeconómicos y por un cierto período de estabilidad, especialmente a partir de los 90s, en que se empezó a controlar la gran inflación existente y se logró que la riqueza producida comenzará a incrementarse y a mantenerse en cierto nivel.

No obstante los esfuerzos realizados en los últimos años por los diferentes sectores para mejorar las condiciones económicas y sociales del país, las ventajas competitivas de México, respecto de otras naciones, especialmente las industrializadas, muestran significativos rezagos y deterioro en diversos aspectos. Se considera que el deterioro de las ventajas de una nación tienen su origen principalmente en el retraso del ritmo de creación y perfeccionamiento de los factores de la producción, disparidad entre las características de la demanda

interna y la mundial, baja receptividad de las empresas locales hacia los nuevos desarrollos tecnológicos, una base tecnológica distanciada de la vanguardia tecnológica y de sus sectores de apoyo, bajos ritmos de inversión en investigación y desarrollo, perdida o falta de flexibilidad de las empresas para adaptarse a los cambios, y disminución de la rivalidad doméstica.

A continuación se hace un breve análisis de una serie de factores del macroentorno que inciden desfavorablemente en las ventajas competitivas de las empresas del país.

**LA HETEROGENEIDAD ESTRUCTURAL.** Una de las peculiaridades relevantes de la economía mexicana es la heterogeneidad estructural de los distintos sectores de la actividad. Esta se puede definir como una situación en que hay grandes diferencias de productividad y modernidad entre los sectores de la actividad económica y dentro de ellos, pero a la vez, existen complejas vinculaciones de intercambio, dominio y dependencia dentro de una estructura socioeconómica nacional. Lo anterior se refleja en las significativas diferencias entre unidades económicas en aspectos como niveles de equipamiento, tecnología, costos, ingresos, calificación de la mano de obra, utilidades, salarios, capacidad financiera, organización, formas de gestión, contratación, etc.

Resta igualmente, el hecho de que la distribución de los establecimientos por estrato de personal ocupado es asimétrica; se observa un reducido número de grandes empresas frente a una cantidad importante de establecimientos pequeños y medianos y un desproporcionado conjunto de microempresas. En este sentido, la expansión más estricta de la heterogeneidad se plasma en una estructura productiva en la cual se identifican varios estratos superpuestos (micro empresas, empresas pequeñas etc.) en los que, para realizar la misma tarea o elaborar el mismo producto, se utilizan diversas gamas de tecnología, desde las ya obsoletas en los países industrializados hasta las automatizadas.



**INFRAESTRUCTURA.** No basta, los avances en la creación de infraestructura, su amplitud no responde a los requerimientos de la economía. Durante los últimos 50 años la extensión ferroviaria, eléctrica, servicios y de comunicaciones han permanecido prácticamente estancadas, mientras que las redes de transporte, con una notoria polarización, responden y alientan un proceso de desarrollo concentrado hacia las grandes áreas metropolitanas, dejando desprotegidos los enlaces transversales entre regiones.

Por otra parte la creciente urbanización del país ha producido una concentración de la actividad económica, propiciando profundos cambios en el uso de los recursos e insuficiencia de servicios, lo cual se traduce en un factor limitante del desarrollo y en altos costos de los mismos.

#### **EL SISTEMA EDUCATIVO Y ACERVO DE RECURSOS HUMANOS.**

Como producto de la limitada evolución del sector educativo nacional, de los diversos rezagos sociales y económicos acumulados, de los cambios en el entorno, de la revolución contemporánea del conocimiento, se han generado nuevas necesidades y se han acentuado aún más las graves deficiencias que sufre nuestro sistema educativo. La calidad de la educación primaria, del nivel medio y nivel medio superior muestra deficiencias de importancia al no proporcionar el conjunto adecuado de conocimientos, habilidades, actitudes y valores necesarios para el desenvolvimiento de los educandos y para que estén en condiciones de contribuir, efectivamente, a su propio progreso social y al desarrollo del país.

**“En acervo de recursos humanos científica y tecnológicamente preparados es relativamente insuficiente. México cuenta con 13 Ingenieros por cada 10,000 habitantes, mientras que en Corea son 24, en Estados Unidos 139 y en Japón 595. Así también, por cada mil obreros cuenta con tres investigadores, en tanto que en Estados Unidos existen 65, en Canadá 30, en Japón 60, 49 en Alemania y 41 en Francia.”<sup>12</sup>**

---

<sup>12</sup>Eduardo Alzati Fuentes. “La modernidad y el cambio tecnológico. Carta del economista”, pág. 3. Mexico D.F. 1975.

**CIENCIA Y TECNOLOGÍA.** La modernización tecnológica de las empresas se estimula por la competencia, por la asimilación eficiente de tecnología moderna nacional y extranjera y por el desarrollo de las capacidades de innovación e investigación. Sin embargo, en el país este proceso es aún incipiente y el monto de los recursos públicos y privados dedicados a las actividades científicas y tecnológicas es aún muy limitado. Puesto que México en la actualidad, no cuenta todavía con una política similar a la de los países desarrollados en cuanto al presupuesto dirigido al desarrollo de la ciencia y tecnología, lo que provoca un rezago a nivel nacional de todo los aspectos anteriormente mencionados.

Un ejemplo claro es que en México, el gasto en ciencia y tecnología en los últimos 10 años ha sido inferior al 0.4% del PIB. En cambio en países avanzados, este gasto representa entre el 2 y 3% del PIB. Pero además la diferencia crucial está en su composición: en México el 79% del financiamiento nacional en ciencia y tecnología proviene del sector público, en tanto que en Japón, Estados Unidos y los países Europeos más desarrollados éste fluctuó en 1991 entre un 19.9 y un 51.9 %

Lo anterior tiene en parte su origen en el hecho de que la creación bibliográfica de administración de autores mexicanos o Latinoamericanos es aún limitada, y además, buena parte de ella esta dedicada a difundir o comentar técnicas o modelos exitosos extranjeros, recomendados ampliamente sobre la base del principio de autoridad que se atribuye a su procedencia y al éxito que alcanzo en su medio

**CONDICIONES DE VIDA Y DE TRABAJO.** Aunque en periodos recientes se han alcanzado logros en cuanto a la recuperación económica del país (disminución de la inflación, crecimiento del PIB. etc.) y la administración actual parece haber encontrado la ruta hacia el progreso técnico y el auge económico, sin embargo, hay millones de mexicanos que habitan en la faz oscura, donde prevalece la miseria y el desempleo, realidad que, aunque en forma esporádica, aparece en el discurso oficial. Pues existen en el país numerosos grupos sociales

rurales y urbanos cuya vida se desenvuelve en condiciones de vida precarias o de extrema pobreza, en un entorno económico y social caracterizado por la falta de toda clase de recursos. Hoy se estima que alrededor del 40% de la fuerza de trabajo del país desarrolla su actividad en estas condiciones, lo que abarca a 12 millones de trabajadores del medio rural como el medio urbano, y a 34 millones de personas si consideramos a sus dependientes económicos; de estas se estima que 15 millones cubren apenas el 50% de sus requerimientos más elementales de consumo y reciben menos de 3% de los ingresos familiares totales del país.

Bajo estas condiciones, se prevé que hacia el año 2000 el macroentorno empresarial del país muestre, entre sus tendencias relevantes, según García de León Campero las siguientes medidas:

1. Una ampliación y consolidación de tratados comerciales con otras naciones, con la consecuente disminución de las barreras comerciales.

2. Un fuerte crecimiento de la competencia extranjera, tanto por la instalación de nuevas plantas industriales como por el crecimiento de las importaciones de bienes de consumo, insumos intermedios y de capital.

3. aumento de la rivalidad doméstica entre sectores y empresas provocando la desaparición de muchas de ellas e incluso de ramas industriales completas que no logren estándares de productividad internacional, lo que provocaría, a la vez, la pérdida de capacidad empresarial y productiva. Aunque el impacto será diferente en cada rama, estrato, el significado ulterior de la liberalización comercial será idéntico para la mayoría de las industrias: enfrentar la competencia extranjera.

4. Especialización de la industria en aquellas ramas en las que se tengan mejores condiciones para su desarrollo y para competir internacionalmente. Es decir, la apertura implicará un ajuste interindustrial, en el que se contraerá la producción en aquellas ramas y estratos en los cuales no se cuente y no sea factible generar y mantener ventajas competitivas, y se expandirá en las que el país pueda ser competitivo.

5. El papel protagónico en el desarrollo y crecimiento de la economía le corresponderá a las empresas privadas, motivo por el cual el empresario de las actividades económicas más débiles dispondrá de mejores recursos provenientes del sector público.

6. De no lograrse el crecimiento y fortalecimiento de la industria nacional, la expansión prevista de las exportaciones manufactureras y el ingreso de la inversión extranjera en volúmenes significativos para amortiguar los desequilibrios externos se pondrán en peligro la estabilidad cambiaría y las metas de desarrollo económico. Consecuentemente, disminuirán las posibilidades de generar nuevos empleos para sustituir los perdidos por el cierre de empresas no competitivas y los derivados del incremento natural de la población que demanda el trabajo.

## **2.5 REFLEXIONES FINALES Y PROPUESTAS DE ESTRATEGIA PARA EL MEDIO INTERNO DE LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS**

Las nuevas modalidades que está enfrentando el país muestran que la Micro, pequeña y Mediana empresa y parte de las actividades industriales han tenido dificultades para defender sus posiciones en el mercado interno y para salir a competir en el exterior. Podría argumentarse que la apertura económica impulsada por el gobierno ha sido muy acelerada y drástica, poniendo en serio peligro el aparato industrial del país, y de manera especial, el subsector de la Micro, Pequeña y Mediana empresa. Sin embargo, parece inevitable que la tendencia mundial apunte hacia la globalización de los mercados y a la formación de bloques comerciales; y aún postergando las acciones encaminadas a una mayor apertura e integración con otros países, esta situación es difícil de soslayar. Por consiguiente, las organizaciones mexicanas tienen como única opción para detener el significativo proceso de desaparición de sus establecimientos, para sobrevivir, competir, y crecer, iniciar de inmediato un profundo ciclo de reestructuración y transformación. De otra manera, las repercusiones para los empresarios como para el país serán aún más graves y se ahondarán con la consecuente destrucción de la capacidad empresarial y productiva y por las

afectaciones a un subsector actualmente generador de la mitad del empleo industrial formal e importante abastecedor del mercado interno.

De ahí que, la primera obligación del gerente de una empresa es la de asegurar la supervivencia de la organización en el largo plazo, lo cual se vuelve un problema cuando uno o varios de los factores internos y del contexto amenazan su continuidad.

Se puede esgrimir que las organizaciones mexicanas en especial las Micro y los Pequeños negocios son ineficientes por naturaleza, y que parte significativa de ellos tendrán a desaparecer bajo el nuevo entorno. Pero aún bajo posiciones muy optimistas de recuperación y crecimiento acelerado del país, difícilmente el sector moderno y de gran empresa y los esperados nuevos inversionistas del exterior, podrán en un futuro cercano absorber la fuerza de trabajo actualmente excedente y la que se generaría con el cierre masivo de plantas de la Micro, Pequeña y Mediana empresa.

Es importante resaltar que la creación de cualquier organización del tamaño que sea la misma, dentro del ámbito del Distrito Federal resulta ser todo un problema por diferentes razones entre las que destacan, las innumerables etapas de tramitología por las que tienen que pasar aquellos que se han decidido a iniciar estos trámites para poder lograr la apertura de su negocio; Siendo excesivos la cantidad de trámites que se tiene que llevar a cabo, además de que en el caso de que algunos trámites existe un tiempo de espera de respuesta favorable hacia los mismos, lo cual puede hacer que exista un retraso para aquellos que deseen iniciar rápidamente las operaciones de su establecimiento.

Es por ello que en el siguiente capítulo se propone el dar a conocer las etapas que se tendrán que seguir para la apertura de un establecimiento.

### CAPITULO III

Para ilustrar las dificultades que enfrenta un nuevo empresario se describirán todas las etapas que tienen que cubrir para iniciar una Empresa de Servicio en el D.F., esta serie de trámites son obligatorios y se realizan en diversas dependencias gubernamentales. A pesar de la simplificación administrativa, los trámites burocráticos que se requieren para la obtención de licencias, permisos, autorizaciones, constancias, etc., en el D.F., son lamentablemente muy engorrosos. Estas trabas burocráticas obstaculizan la creación de nuevas micros y pequeñas empresas y en consecuencia obstaculizan también el repunte de la economía nacional.

Para su revisión se han dividido en tres etapas:

**A). De constitución;**

**B). De apertura;**

**C). De inicio de operaciones;**

Los cuales se desarrollan bajo el mismo orden.

CUADRO 1. Etapas para la creación de una empresa.

ETAPAS.	TRÁMITE	DEPENDENCIA GUBERNAMENTAL EN DONDE SE REALIZA.
<b>A). DE CONSTITUCIÓN.</b>	1o Constancia de zonificación de uso de suelo.	Secretaria de Desarrollo Urbano y Vivienda.
	2o Inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes.	Secretaria de Hacienda y Crédito Público.
	3o Autorización de Visto Bueno de Prevención de Incendios.	Secretaria de Seguridad Pública.

	4o Autorización de Apertura Sanitaria.	Secretaria de Salud.
<b>B). DE APERTURA.</b>	1o Manifestación de Apertura.	INEGI.
	2o Declaración de apertura.	DELEGACIÓN.
<b>C). DE INICIO DE OPERACIONES.</b>	1o Alta de los trabajadores al IMSS.	Oficina de Afiliación de la subdelegación correspondiente.
	2o Impuesto al valor agregado. (IVA)	Secretaria de Hacienda y Crédito Público (SHCP)
	3o Impuesto sobre la renta. (ISR)	Secretaria de Hacienda y Crédito Público. (SHCP)

Siguiendo el orden cronológico de cada uno de las etapas, se explicará en que consisten, cuales son los requisitos, dependencia gubernamental, donde se realizan, el tiempo de respuesta, y su costo.

## **A). ETAPA DE CONSTITUCIÓN**

### **PRIMER TRÁMITE.**

#### **CONSTANCIA DE ZONIFICACIÓN DE USO DE SUELO<sup>13</sup>**

Este trámite consiste en autorizar o no al propietario, al poseedor o representante legal, para emplear determinado predio, con fines empresariales específicos. Lo anterior es debido a que no todos los giros empresariales son permitidos en determinadas zonas geográficas.

<sup>13</sup> Fuente. "Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda".  
Anexo 1a y 1b (Solicitud de Constancia de Zonificación de Uso de Suelo).  
Anexo 2 (Volante de trámite).

ANEXO 1a



DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL  
SECRETARÍA DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA  
DIRECCIÓN DE INSTRUMENTOS PARA EL DESARROLLO URBANO

REGISTRO DEL PLAN DIRECTOR PARA EL DESARROLLO URBANO DEL D.F.  
SOLICITUD DE CONTANCIA DE ZONIFICACION DE USO DEL SUELO.

FECHA DE INGRESO: \_\_\_\_\_ FOLIO No. \_\_\_\_\_

UBICACION DEL PREDIO o INMUEBLE  
Calle 23 Y EJE 4 SUR No. Of. \_\_\_\_\_ (Mz. 182 Lote 2135-A)  
Col. LEYES DE REFORMA Poblado MEX, D.F. C.P. 09310  
Delegación IZTAPALAPA Cuenta Predial 365 387 29 000 7

USO(S) DEL PREDIO o INMUEBLE  
1. Uso(s) Actual(es) CASA HABITACION  
Sup. Total del Predio 399 M2. Sup. Total Construida 169 M2.  
2. Uso(s) Solicitado(s) COMERCIAL  
Superficie ocupada por Uso 399 M2.

TRAMITE QUE VA A REALIZAR  
Construcción  Regularización  Otro(s) \_\_\_\_\_  
Apertura  Escrituración

CROQUIS DE LOCALIZACION

--	--	--	--	--

COLINDA CON:  
NW EN 20 M. CON LT. 2135-A  
SW EN 19.90 M. CON LT. 2133  
NE EN 19.90 M. CON EJE 4 SUR  
SE EN 20 M. CON LT. 2136

INDICAR EL NOMBRE DE LAS CALLES QUE LIMITAN LA MANZANA, MEDIDAS DEL FRENTE Y LINDEROS DEL PREDIO, ASI COMO LAS DISTANCIAS DE SUS EXTREMOS A LAS ESQUINAS. (ELABORAR EL CROQUIS A TINTA Y REGLA).

DATOS DEL SOLICITANTE  
Nombre ALBERTO SERRANO RUIZ  
Domicilio CALZ. ERMITA IZT. N° 1183  
Se identifica con: LICENCIA PARA CONDUCIR  
Firma \_\_\_\_\_ Tel(s) 6 85 22 19

SELLO DE RECEPCION

LEER ESTA FORMA A MAQUINA O LETRA DE MOLDE CON TINTA EN ORIGINAL Y PRESENTARLA ANTE LA OFICINA CORRESPONDIENTE JUNTO CON EL COMPROMISANTE DE PAGO DE DERECHOS.  
ESTA SOLICITUD SE TENDRA POR NO PRESENTADA SI LA INFORMACION PROPORCIONADA ES INCOMPLETA O ERRONEA.  
PARA USO OFICIAL




ANEXO 1b

En caso que el uso solicitado sea un uso industrial, se deberá proporcionar la siguiente información.

<b>INFORMACION GENERAL</b>	
A) Nombre o Razón Social _____ _____	
B) Actividad Industrial _____ _____ _____	
C) Número de Empleados _____	Obreros _____
D) Números de Turnos Trabajados _____	Turnos _____
E) Materia Prima o Materiales Empleados en el Proceso de Producción _____ _____ _____	
F) Tipo de Transporte utilizado para el Manejo de la Materia Prima o Producto Terminado _____ _____	
G) Consumo de Agua _____	(litros por día)
H) Existe Reciclaje o Tratamientos de Agua _____	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
I) Consumo de Energía Eléctrica _____	KVA (del Equipo o Maquinaria utilizada)
J) Combustible Utilizados: Gasolina <input type="checkbox"/>	Gas <input type="checkbox"/> Pétroleo <input type="checkbox"/> Diesel <input type="checkbox"/> Combustible <input type="checkbox"/>
Quets) _____	
K) Requiere Chimeneas _____	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
L) OBSERVACIONES _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____	

ANEXO 2


	DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL SECRETARÍA DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA DIRECCIÓN DE INSTRUMENTOS PARA EL DESARROLLO URBANO
VOLANTE DE TRAMITE	
CZ <input type="checkbox"/> CE <input type="checkbox"/> CAD <input type="checkbox"/>	REGISTRO DEL PLAN DIRECTOR

FECHA DE INGRESO _____
FOLIO NUMERO _____


UBICACION _____
-----------------

ACTIVIDAD O USO SOLICITADO _____
----------------------------------

SOLICITANTE _____
-------------------

RECIBIO	
NOMBRE Y FIRMA _____	
OBSERVACIONES: _____	
_____	
_____	
_____	
	SELLO

PARA EL SOLICITANTE


	DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL SECRETARÍA DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA DIRECCIÓN DE INSTRUMENTOS PARA EL DESARROLLO URBANO
VOLANTE DE TRAMITE	
CZ <input type="checkbox"/> CE <input type="checkbox"/> CAD <input type="checkbox"/>	REGISTRO DEL PLAN DIRECTOR

FECHA DE INGRESO _____
FOLIO NUMERO _____

UBICACION _____
-----------------

ACTIVIDAD O USO SOLICITADO _____
----------------------------------

SOLICITANTE _____
-------------------

RECIBIO	
NOMBRE Y FIRMA _____	
OBSERVACIONES: _____	
_____	
_____	
_____	
	SELLO

PARA EL EXPEDIENTE

Esta constancia de zonificación de uso de suelo se tramita en la Secretaría de desarrollo urbano y vivienda con un costo de \$313.00

Para obtener esta constancia es necesario presentar la documentación correspondiente que a continuación se cita:

1. Solicitud. (Es un formato específico, elaborado para verificar la zona geográfica del predio, siendo éste proporcionado por la Secretaría de desarrollo urbano y vivienda).
2. El Volante de Trámite. (Es un formato en el cual se señala el trámite a realizar).
3. Copia de la Boleta Predial.
4. Copia de la identificación. (Credencial de elector, Cédula profesional, pasaporte, etc.,)
5. Pago de Derechos.

El tiempo de respuesta a la solicitud presentada por el interesado es de 22 días hábiles, en caso de ser afirmativa ésta se obtendrá la Constancia de zonificación de uso de suelo.

## **SEGUNDO TRÁMITE.**

### **INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES<sup>14</sup>**

Este trámite consiste en inscribirse al Registro Federal de Contribuyentes, para registrar al negocio o empresa a las aportaciones fiscales monetarias del mismo negocio. En caso de que se tenga algún otro negocio que ya se encuentre dado de Alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público SHCP, entonces sólo se lleva a cabo un aumento de obligaciones.

La inscripción en el registro Federal de Contribuyentes se tramita en la SHCP. Este trámite no tiene costo alguno y el tiempo de respuesta es de un plazo no mayor de diez días.

Para efectuar la inscripción ante el Registro Federal de Contribuyentes, se deben presentar los siguientes documentos:

---

<sup>14</sup> Fuente. Secretaría de Hacienda y Crédito Público.  
Anexo 3a y 3b (Formulario de Registro R - 1).

**FORMULARIO DE REGISTRO**

SELO EN RELOJ FRANQUEADOR

R1P1961 124 R-1

ANTES DE INICIAR EL LLENADO, LEA LAS INSTRUCCIONES DEL REVERSO.

ADMINISTRACION LOCAL DEL REGALAJACION

1 CRH

2 REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES

INDICAR CON 'X' PERSONA FISICA PERSONA MORAL SI EL TRAMITE ES NORMAL COMPLEMENTARIO

**DATOS GENERALES DEL CONTRIBUYENTE**

3 APELLIDO PATERNO, MATERNO Y NOMBRE(S), O DENOMINACION O RAZON SOCIAL

4 DOMICILIO FISCAL O DOMICILIO DEL ESTABLECIMIENTO: CALLE No. Y/O LETRA EXTERIOR No. Y/O LETRA INTERIOR

COLOMIA TELEFONO

REFERENCIA ENTRE LAS CALLES DE Y DE

MUNICIPIO O DELEGACION EN EL D.F. CODIGO POSTAL

LOCALIDAD ENTIDAD FEDERATIVA

**5 SOLICITUD DE INSCRIPCION**

FECHA DE HACIMIENTO O FECHA DE FIRMA DE LA ESCRITURA O DOCUMENTO CONSTITUTIVO ANO MES DIA

FECHA DE INICIO DE OPERACIONES ANO MES DIA

ACTIVIDAD PRINCIPAL DE CARACTER (DESCRIBA)

OBLIGACIONES FISCALES (CLAVE)

6 EN CASO DE ESTAR OBLIGADO EN EL REGIMEN SIMPLIFICADO A PRESENTAR RELACION DE BIENES Y DEUDAS, INDIQUE MONTO DE:

BIENES DEUDAS CAPITAL DE APORTACION

**7 CAMBIO DE SITUACION FISCAL**

OBLIGACIONES FISCALES (CLAVE)

MARKER CON UNA 'X' EL TIPO DE MOVIMIENTO ANO MES DIA AUMENTO

1 AUMENTO Y/O DISMINUCION DE OBLIGACIONES FISCALES DISMINUCION

2 ASALARIADOS QUE ALIMENTAN OBLIGACIONES POR OTRAS ACTIVIDADES AUMENTO

3 CAMBIO DE DOMICILIO FISCAL CANCELACION EN EL REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES

4 APERTURA DE ESTABLECIMIENTOS O LOCALES 11 LIQUIDACION TOTAL DEL ACTIVO

5 CIERRE DE ESTABLECIMIENTOS O LOCALES 12 LIQUIDACION DE LA SUCESION

6 SUSPENSION DE ACTIVIDADES 13 DEFUNCION

7 CAMBIO DE DENOMINACION O RAZON SOCIAL 14 FUSION DE SOCIEDADES

8 REAFIJACION DE ACTIVIDADES 15 ESCISION TOTAL DE SOCIEDADES

9 INICIO DE LIQUIDACION 16 PERSONAS MORALES Y/O CONTRIBUYENTES (SIN REGISTRO EN EL REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES)

10 APERTURA DE SUCESION

**8 SERVICIOS**

FECHA DE CANCELACION ANO MES DIA

1 ETIQUETA CON CODIGO DE BARRAS 2 CEDULA DE IDENTIFICACION FISCAL (EXPEDICION) 3 CEDULA DE IDENTIFICACION FISCAL (REAFIJACION) 4 CONSTANCIA DE INSCRIPCION (R.F.C.) 5 SOLICITUD DE COPIAS DE DECLARACIONES

PATERNO MATERNO NOMBRE(S)

9 REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES FIRMA DEL CONTRIBUYENTE, AL PRESENTARLE LEGAL O LIQUIDACION

SE PRESENTA POR DUPLICADO

R1P2962

125

INSTRUCCIONES GENERALES

- Esta forma será llenada a maquina o con letra de molde, a tinta negra, con bolígrafo y las letras no deberán invadir los límites de los recuadros.
En caso de que ésta sea llenada a mano, utilice números y letras mayúsculas como las siguientes:
Se podrá utilizar un formulario para varios tipos de trámites.
En caso de cambio de situación fiscal, invariablemente deberá anotar el tipo de movimiento, la fecha y la(s) clave(s) de obligación(es) fiscal(es); en el renglón correspondiente, según sea el caso.
En cambio de domicilio fiscal, se deberá presentar el aviso correspondiente ante el módulo de atención fiscal o de recepción de trámites fiscales que corresponda a la nueva ubicación del domicilio fiscal.
Deberán asentarse los datos correspondientes al trámite a efectuar, como se indica en el recuadro siguiente, recordándole que todos los datos requeridos son obligatorios. Se previene que en caso de error u omisión se aplicarán las sanciones establecidas en el Código Fiscal de la Federación.

Table with 9 columns (0-8) and 12 rows (A-Z) for alphanumeric marking. Includes 'TRAMITES A EFECTUAR' and 'RECLAMO A UTILIZAR' sections.

INSTRUCCIONES ESPECIFICAS

- El contribuyente deberá anotar el número de la CRH que identificaba a la extinta Oficina Federal de Hacienda, correspondiente a su domicilio fiscal. En inscripciones se dejará en blanco.
Enseguida de los recuadros correspondientes a 'Registro Federal de Contribuyentes', recuadro número 2 de la etiqueta del formulario, deberá marcar con 'X' si se trata de Persona Física o Persona Moral e indicar de igual forma si el trámite a realizar es normal o complementario.
Para solicitud de inscripción, las personas físicas deberán anotar su nombre y fecha de nacimiento (tal y como aparece en el acta respectiva); las personas morales anotarán la denominación o razón social y la fecha de firma de la escritura o documento constitutivo, tal y como aparece en el mismo.
Para cambio de situación fiscal, deberá anotar nombre, denominación o razón social y registro federal de contribuyentes, tal y como aparece en la constancia de inscripción o cédula de identificación fiscal.
Anotar domicilio fiscal en caso del aviso de inscripción, tratándose del aviso de apertura o cierre de un establecimiento o local se consignará el domicilio del mismo. En los casos de suspensión o cancelación del R.F.C. anotar el domicilio donde se conservará la documentación fiscal. Se deberá describir con la mayor precisión la ubicación de cada domicilio. En caso de dificultarse la descripción de la ubicación se utilizará el renglón marcado 'referencia', anotando elementos materiales más cercanos a su domicilio que permitan identificar su ubicación.
Marque con una 'X' el tipo de servicio seleccionado según sea el caso. Para solicitud de crédito de identificación fiscal (requisición), constancia de inscripción y copias de declaraciones, se anexará copia sellada por el banco, de la forma SHCP-3 del pago de derechos.
Si se trata de persona física deberá estar firmada por ésta, o en su caso, por el representante legal o albacea. Tratándose de persona moral, deberá llevar el nombre del representante legal o liquidador, su clave del registro federal de contribuyentes y su firma.
Las personas físicas que en el recuadro 2 marquen el número 2 'Asistidos que aumentan obligaciones por otras autoridades', deberán adjuntar copia certificada del acta de nacimiento.

Con el formulario deberá adjuntarse el documento que acredite el movimiento en los siguientes casos:

Table mapping document types to tax events. Includes 'Solicitud de inscripción', 'Cambio de denominación o razón social', 'Apertura de Sucursal', 'Liquidación total del activo', 'Liquidación de la Sociedad', 'Fusión de Sociedades', 'Extinción total de Sociedades', and 'Personas morales no contribuyentes'.

- 9 En la clave 119 (otros ingresos) quedan incluídos los valores que tributan conforme al régimen simplificado.
10 Anotar la fecha de nacimiento o firma de la escritura o fecha del documento constitutivo, así como la fecha de inicio de operaciones según corresponda. Se considera para efectos fiscales 'inicio de Operaciones' la fecha que se anote, salvo prueba en contrario.
11 Describir la actividad preponderante, indicando la(s) clave(s) de obligación(es) fiscal(es), según se trate y conforme al cuadro siguiente:

Table with 2 main columns: 'PERSONAS FISICAS' and 'PERSONAS MORALES'. Each column contains a list of activity codes (e.g., 001, 002, 003, etc.) and their corresponding descriptions.

1º Formulario de Registro R-1 ( Original y copia )

2º Acta de Nacimiento (Tratándose de personas físicas)

3º Escritura o Documento Constitutivo (Tratándose de personas morales)

La resolución que se obtiene al presentar esta documentación es el Alta fiscal del negocio ante la Secretaria de Hacienda y Crédito Público. La respuesta se recibirá en el domicilio fiscal correspondiente o a través de correo certificado o mensajería.

Recomendaciones:

- Acudir al módulo correspondiente de acuerdo a la ubicación de su domicilio.
- Dentro del módulo respectivo, se solicita al orientador de trámites fiscales el sobre que contiene las instrucciones de inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes.
- Introducir en el sobre el formulario R -1 y la documentación correspondiente.
- Imprimir el número de folio del reloj franqueador en el sobre y en la copia del formulario. Conservar esta última como acuse de recibo. Y
- Finalmente, depositar el sobre en el buzón fiscal.

### **TERCER TRÁMITE.**

#### **AUTORIZACIÓN DE VISTO BUENO DE PREVENCIÓN DE INCENDIO<sup>15</sup>**

Con este trámite el poseedor, representante legal o responsable de obra manifiesta que las edificaciones e instalaciones correspondientes al establecimiento reúnen las condiciones de seguridad para su operación .

Esta autorización se tramita en la Secretaria de Seguridad Pública del Distrito Federal y no tiene costo alguno. Los requisitos que se tienen que cumplir para obtener el Visto Bueno de prevención de incendios son los siguientes:

1. Presentar en la ventanilla de recepción de documentos la solicitud de visto bueno por duplicado (original y copia) con un croquis de localización del giro,

---

<sup>15</sup> Fuente. Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal.  
Anexo 4 (Solicitud de Visto Bueno de Prevención de Incendios).

OSR-01



SECRETARIA DE SEGURIDAD PUBLICA DEL D.F.  
DIR. GRAL. DE CONTROL OPERATIVO / DIR. SIN. Y RESCATE  
DEPARTAMENTO DE DICTAMINACION

SOLICITUD DE VISTO BUENO DE PREVENCION DE INCENDIOS

Vo. Bo. NUEVO  REVALIDACION  CAMBIO DE USO

NUMERO DE EXPEDIENTE \_\_\_\_\_

UBICACION DEL GIRO \_\_\_\_\_

CALLE \_\_\_\_\_ No. OFICIAL \_\_\_\_\_ TEL. \_\_\_\_\_

COLONIA \_\_\_\_\_ DELEGACION \_\_\_\_\_ C.P. \_\_\_\_\_

UBICADO ENTRE LAS CALLES \_\_\_\_\_

DATOS DEL GIRO \_\_\_\_\_

NOMBRE O RAZON SOCIAL \_\_\_\_\_ o citar el nombre del propietario si no tiene razón social \_\_\_\_\_

RESPONSABLE \_\_\_\_\_

CLASE DE GIRO \_\_\_\_\_ uso del establecimiento MATERIALES QUE SE MANEJAN \_\_\_\_\_

AREA CONSTRUIDA DEL GIRO EN METROS CUADRADOS \_\_\_\_\_ cantidad EN \_\_\_\_\_ cantidad NIVELES O PISOS

DETALLAR SUPERFICIE CONSTRUIDA EN METROS CUADRADOS POR CADA UNO DE LOS NIVELES : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

METROS CUADRADOS NO CONSTRUIDOS OCUPADOS POR EL GIRO \_\_\_\_\_

CUENTA CON ESTACIONAMIENTO  o  no CANTIDAD DE VEHICULOS \_\_\_\_\_

USO DE LOS EDIFICIOS COLINDANTES \_\_\_\_\_

AL NORTE \_\_\_\_\_

AL SUR \_\_\_\_\_

AL ESTE \_\_\_\_\_

AL OESTE \_\_\_\_\_

HORARIO DE TRABAJO \_\_\_\_\_

DE LAS \_\_\_\_\_ A LAS \_\_\_\_\_ HRS.

DIA (S) DE DESCANSO EN LA SEMANA \_\_\_\_\_

PARA USO INTERNO \_\_\_\_\_

INSPECCION CLASE \_\_\_\_\_

RESPONSABLE

FIRMA

MEXICO, D.F. A \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DE 19 \_\_\_\_\_

ESTA FORMA (ASI COMO) TODO EL TRAMITE PARA LA OBTENCION DEL Vo.Bo. SON ABSOLUTAMENTE GRATUITOS

ESTA SOLICITUD NO FUNCIONA COMO VISTO BUENO

dibujado al reverso de la copia, así como los documentos que se describen en los párrafos del apartado dos.

2. Después de tres días hábiles contados a partir de la fecha en que se reciba la solicitud, se presentará el inspector para determinar los requerimientos necesarios para la prevención de incendios a través de una inspección y asesoría.

3. Si como consecuencia de la inspección, se determina que el establecimiento cuenta con los requerimientos necesarios para la prevención de incendios, el solicitante deberá presentarse a los tres días hábiles después de la fecha de inspección a recoger su visto bueno.

Al término de la verificación se obtiene el Visto Bueno de prevención de incendios, este trámite tiene un tiempo de autorización total de seis días hábiles.

#### **Incumplimientos:**

- En el caso de que el inspector indique cumplir con ordenamientos, y el interesado haya dado cumplimiento a estos se tiene que dar el aviso correspondiente telefónicamente para programar la reinspección.
- Dentro del término de tres días hábiles a partir de la fecha en que se haya dado el aviso de cumplimiento, se prosigue a la reinspección para verificar el ordenamiento de prevención de incendios.
- Finalmente, el exacto cumplimiento de los requisitos en la materia después de tres días hábiles de la reinspección se recogerá el Visto Bueno. (Es importante mencionar que este trámite se renovará anualmente).

### **CUARTO TRAMITE.**

#### **AUTORIZACIÓN DE APERTURA SANITARIA<sup>16</sup>**

Este trámite se realiza mediante el llenado de una solicitud de aviso de apertura del establecimiento, y se tiene que llevar a cabo por todas aquellas personas físicas o morales que realicen actividades para la obtención, elaboración, fabricación, preparación, mezclado, acondicionamiento, distribución,

---

<sup>16</sup> Fuente. Subsecretaría de Regulación y Fomento Sanitario.  
Anexo 5 (Aviso de Apertura de Establecimiento).



ANEXO 5

INSTRUCTIVO

AVISO DE APERTURA DE ESTABLECIMIENTO



SUBSECRETARIA DE REGULACION Y MONITORIO SANITARIO  
DIRECCION GENERAL DE CONTROL SANITARIO DE BIENES Y SERVICIOS

AVISO DE APERTURA DE ESTABLECIMIENTO

FECHA

DI	ME	ANIO

ANTE EL LEYAN SE CUMPLEN MIENTRAS EL REGISTRO

Datos del Propietario o Razón Social

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NUMEROS	RFC
DOMICILIO CALLE NUMERO Y COLONIA			
DELEGACION POLITICA O MUNICIPAL	EDIFICIO POSTAL	LOCALIDAD	
ENTIDAD FEDERATIVA	TELÉFONO	FAX	

Datos del Establecimiento

denominación comercial social	RFC	TELEFONO DE OPERACION
DOMICILIO CALLE NUMERO Y COLONIA		
DELEGACION POLITICA O MUNICIPAL	EDIFICIO POSTAL	LOCALIDAD
ENTIDAD FEDERATIVA	TELÉFONO	FAX
ENTRE _____ CALLE _____ Y _____ CALLE _____		

Datos del Responsable del Establecimiento

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NUMEROS
------------------	------------------	---------

NOMBRE Y FIRMA DEL PROPIETARIO O RESPONSABLE DEL ESTABLECIMIENTO

ESTE AVISO OPERA LAS SOLUCIONES RELACIONADAS CON VENCIMIENTOS Y REVISIONES

LISTADO DE PRODUCTOS

LÍNEA		FRASE SU	NOMBRE DEL PRODUCTO	NOMBRE COMERCIAL	MARKA	ENVASE PRIMARIO
01	04	01	01	01	01	01
02	05	02	02	02	02	02
03	06	03	03	03	03	03
04	07	04	04	04	04	04
05	08	05	05	05	05	05
06	09	06	06	06	06	06
07	10	07	07	07	07	07
08	11	08	08	08	08	08
09	12	09	09	09	09	09
10	13	10	10	10	10	10
11	14	11	11	11	11	11
12	15	12	12	12	12	12
13	16	13	13	13	13	13
14	17	14	14	14	14	14
15	18	15	15	15	15	15
16	19	16	16	16	16	16
17	20	17	17	17	17	17
18	21	18	18	18	18	18
19	22	19	19	19	19	19
20	23	20	20	20	20	20
21	24	21	21	21	21	21
22	25	22	22	22	22	22
23	26	23	23	23	23	23
24	27	24	24	24	24	24
25	28	25	25	25	25	25
26	29	26	26	26	26	26
27	30	27	27	27	27	27
28	31	28	28	28	28	28
29	32	29	29	29	29	29
30	33	30	30	30	30	30
31	34	31	31	31	31	31
32	35	32	32	32	32	32
33	36	33	33	33	33	33
34	37	34	34	34	34	34
35	38	35	35	35	35	35
36	39	36	36	36	36	36
37	40	37	37	37	37	37
38	41	38	38	38	38	38
39	42	39	39	39	39	39
40	43	40	40	40	40	40
41	44	41	41	41	41	41
42	45	42	42	42	42	42
43	46	43	43	43	43	43
44	47	44	44	44	44	44
45	48	45	45	45	45	45
46	49	46	46	46	46	46
47	50	47	47	47	47	47
48	51	48	48	48	48	48
49	52	49	49	49	49	49
50	53	50	50	50	50	50

DESTINATARIO

manipulación, transporte y maquila de alimentos, bebidas no alcohólicas y alcohólicas, tabaco, productos de perfumería, belleza, aseo y limpieza, así como las materias primas y aditivos que intervienen en su elaboración .

Dicha autorización se tramita ante la Sub-secretaria de regulación y fomento sanitario, en las unidades de atención al público de la Dirección General de Control Sanitario de Bienes y Servicios o de los Servicios de Salud en las Entidades Federativas.

El llevar a cabo este trámite no tiene ningún costo. Y los requisitos para obtener la autorización de Apertura, son los siguientes:

- Entregar el formato de Aviso de Apertura en las instancias antes mencionadas 30 días naturales antes del inicio de operaciones mercantiles.

- Dar cumplimiento a los 25 requisitos necesarios para la apertura de un negocio, en este caso un Restaurant - Bar, en los siguientes puntos: Condiciones físicas del local, mobiliario y equipo, y requisitos del personal.

- Y tercero, recoger de manera inmediata el Acuse de Recibo, debidamente sellado con la leyenda de “Trámite Gratuito”.

## ***B). ETAPA DE APERTURA.***

### **PRIMER TRÁMITE.**


#### **MANIFESTACIÓN DE APERTURA<sup>17</sup>**

Este trámite consiste en manifestar la apertura del negocio, y puede ser de dos tipos: Uno; De apertura cuando se presenta la manifestación estadística dentro de los 30 días siguientes a la creación del establecimiento y dos; Inscripción al Registro, esto es, cuando se presenta por primera vez la manifestación estadística después de transcurridos 30 días de la fecha de creación del establecimiento.

---

<sup>17</sup> Fuente. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. INEGI Anexo 6a, 6b, 6c y 6d (Manifestación de Estadística).

FORMATO VIGENTE

 <p><b>INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA GEOGRAFIA E INFORMATICA DIRECCION GENERAL DE ESTADISTICA MANIFESTACION ESTADISTICA</b></p>	<p>FEP-3-1      Modelo 1987</p> <p><b>PARA USO EXCLUSIVO DE LA D.G.E.I.</b></p> <p>1. Número de registro de empresa y de establecimiento</p>
--	--

SR. INFORMANTE. En cumplimiento del artículo 8 de la Ley de Información Estadística y Geográfica en vigencia, y para efectos de actualizar los registros de Empresas y Establecimientos, la Dirección General de Estadística le solicita que conforme a las instrucciones y definiciones que aparecen al reverso, proceda al llenado de este formato.

LLÉNESE A MAQUINA

<p><b>3. TIPO DE MANIFESTACION</b> (Anoté en el cuadro el número que corresponda al tipo de manifestación que declara).</p> <p>1. Apertura 2. Inscripción al registro 3. Cambio de propietario 4. Cierre temporal 5. Cambio 6. Clausura 7.- Renovación anual</p>	<p><b>4. TIPO DE CAMBIO</b> (Si la respuesta anterior fue 5, señale con una cruz el (los) cambia (si) que reportar).</p> <p><input type="radio"/> 1. Domicilio <input type="radio"/> 2. Razón Social (Sin cambio de propietario) <input type="radio"/> 3. Nombre del establecimiento <input type="radio"/> 4. Actividad <input type="radio"/> 5. Personal ocupado</p>
--	---

<p><b>5. NOMBRE GENERICO DEL ESTABLECIMIENTO</b> (Es el nombre con el que se acostumbra a designar a establecimientos del mismo tipo, ejem.: Tintorería, Miscelánea, Fábrica de Ropa, Taller Mecánico).</p>			
<p><b>6. NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO</b> (Es el nombre comercial o público con el que se conoce al establecimiento, ejem.: La Esmeralda, El Triunfo, El Trébol, Blanco Guadalajara).</p>			
<p><b>7. ENTIDAD</b></p> <p style="text-align: center;">NO SE USE</p>	<p><b>8. MUNICIPIO O DELEGACION</b></p> <p style="text-align: center;">NO SE USE</p>	<p><b>9. LOCALIDAD</b></p> <p style="text-align: center;">NO SE USE</p>	
<p><b>10. CALLE</b></p>	<p style="text-align: center;">NUMERO</p> <p>11. EXTERIOR    12. INTERIOR</p>	<p><b>13. COLONIA</b></p>	
<p><b>14. CODIGO POSTAL</b></p>	<p><b>15. TELEFONOS</b></p>	<p><b>16. CONJUNTO COMERCIAL</b> (Si el establecimiento se encuentra en un mercado, conjunto comercial o industrial, anote el nombre).</p>	
<p><b>17. CALLES QUE DELIMITAN LA MANZANA EN QUE SE UBICA EL ESTABLECIMIENTO.</b></p>		<p style="text-align: center;">NO SE USE</p> <p style="text-align: center;">AGEB      MANZANA</p>	

ANEXO 6b

18. CATEGORÍA JURÍDICA (Cruce la Categoría Jurídica que corresponde a la empresa propietaria de este establecimiento).

1. Persona Física  
 2. Sociedad Anónima  
 3. Sociedad Anónima de Capital Variable
  4. Organismo Público  
 5. Otra, Especifique \_\_\_\_\_

Si la respuesta fué 1 anote el nombre del propietario.

NO SE USE

Apellido paterno	Apellido materno	Nombres
19. HAZON SOCIAL DE LA EMPRESA PROPIETARIA (Sólo para empresas constituidas como persona moral y no como persona física).	20. TIPO DE PROPIEDAD (Anote el número que corresponda). 1. Privada 2. Pública 3. De participación estatal mayoritaria 4. De participación estatal minoritaria	
21. TIPO DE ESTABLECIMIENTO (Anote en el cuadro el número que corresponda, agregando la información complementaria que se indica si la respuesta es 2). 1. Establecimiento único 2. Establecimiento matriz u oficina central (Anote, además, el número de establecimientos que controla) ..... <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> 3. Establecimiento dependiente		
22. DOMICILIO DE LA EMPRESA (Si el domicilio en que se ubica el Establecimiento Matriz o Sede de la Empresa es diferente al de este establecimiento, anote a continuación los datos).		
Entidad	Municipio o delegación	Localidad
Corona	Calle	
Número exterior	Número Interior	Código postal
Teléfonos		
23. DATOS DE REGISTRO (Proporcionar los siguientes datos). H.F.C. <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> (Si es persona moral no utilice el primer casillero) Registro Patronal del IMSS <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> Número de establecimientos, además de éste, que utilizan la misma clave de Registro Patronal del IMSS <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>		24. FECHA DE INICIO DE OPERACIONES Mes <input type="text"/> <input type="text"/> Año <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
25. PERSONAL OCUPADO Asalariado _____ No Asalariado _____		

ANEXO 6c

**26. ACTIVIDAD PRINCIPAL DEL ESTABLECIMIENTO** (Anoté el número de la actividad principal que desarrolla el establecimiento)

01. Extrae algún mineral o recurso del suelo o subsuelo
02. Fabrica, produce, elabora o beneficia algún producto de cualquier índole
03. Efectúa trabajos de maquila exclusivamente
04. Compra-venta de mercancía al mayoreo
05. Compra-venta de mercancía al menudeo
06. Presta servicios de transporte de carga o pasajeros
07. Presta algún servicio financiero, de seguro o de fianzas
08. Presta servicios directamente al público en restaurantes, fondas u hoteles
09. Presta servicios profesionales al público en despachos, oficinas o agencias administrativas, de turismo, etc.
10. Presta servicios al público en instituciones de tipo social como escuelas, hospitales, centros recreativos, etc.
11. Presta servicios personales al público en lavanderías, salones de belleza, estudios fotográficos, etc.
12. Presta servicios de renta o alquiler de bienes muebles o inmuebles
13. Repara o da mantenimiento a máquinas, vehículos o artículos de cualquier especie o parte de ellos.
14. Almacena artículos de cualquier especie
15. Presta servicios a la agricultura (incluye distribución de agua en obras de riego)
16. Presta servicios a la ganadería (Pecuarios)
17. Realiza actividades de pesca o de acuicultura
18. Presta servicios pesqueros
19. Realiza obras de construcción
20. Otras, especifique \_\_\_\_\_

**27. ESTABLECIMIENTOS AUXILIARES** (Sólo para matrices y sucursales o dependientes. Si el establecimiento presta servicios a la empresa propietaria siendo parte de ella, anote en el recuadro el número que corresponda).

1. Oficina administrativa
2. Taller de reparación
3. Bodega
4. Sala de exposición y ventas
5. Área de investigación
6. Otro, especifique \_\_\_\_\_

**28. CLASE DE ACTIVIDAD** (Anoté los tres principales productos o línea de productos en orden de importancia según el aporte de ingresos, indicando en cada caso la clave que corresponda:

1. Elaborados, extraídos y/o beneficiados      2. Comercializados      3. Servicios prestados      4. Obras construidas

Indique también el personal ocupado en cada línea

PRODUCTOS O LÍNEAS DE PRODUCTOS	CLAVE	PERSONAL OCUPADO	NO SE USE Clase de actividad por renglón
			NO SE USE
			NO SE USE
			NO SE USE
CLASE DE ACTIVIDAD PRINCIPAL			NO SE USE

Para cualquier aclaración en el Distrito Federal llamar a la Dirección General de Estadística, al 536-67-26, sito en Insurgentes Sur 795, Delegación Benito Juárez 03810 México, D.F. En el interior consulte la correspondiente Dirección Regional del INEGI, o Área Estatal de Estadísticas Continuas.

NO SE USE

Lugar y fecha _____ <b>CONTADOR DEL ESTABLECIMIENTO, CORRESPONSABLE DE LA INFORMACIÓN</b>	_____ <b>PROPIETARIO O REPRESENTANTE LEGAL DEL ESTABLECIMIENTO</b>
Nombre legible y firma	Nombre legible y firma

**INSTRUCCIONES Y DEFINICIONES**

**EMPRESA:** aquella persona física o moral, propietaria de uno o varios establecimientos bajo una sola denominación (sea esta razón social o nombre del propietario).

**ESTABLECIMIENTO:** unidad económica que en una sola ubicación física, asentada en un lugar permanente y delimitada por construcciones o instalaciones fijas, combina actividades y recursos bajo el control de una sola entidad para producir bienes, comercializar mercancías o proporcionar servicios. Cada formato deberá ser llenado con los datos de un sólo establecimiento.

Para su correcto llenado, a continuación se presentan definiciones e instrucciones por número de pregunta.

3. **TIPO DE MANIFESTACION.** Se considera:
  - 1) Apertura. Cuando se presente la Manifestación Estadística dentro de los 30 días siguientes a la fecha de creación del establecimiento.
  - 2) Inscripción al Registro. Cuando se presente por primera vez la Manifestación Estadística después de transcurridos 30 días de la fecha de creación del establecimiento.
  - 3) Cambio de propietario. Cuando el establecimiento pasa a depender de otra empresa.
  - 4) Cierre temporal. Cuando por huelga u otro motivo cese durante un tiempo la actividad del establecimiento.
  - 5) Cambio. Cuando habiendo presentado anteriormente la Manifestación Estadística, se registre un cambio o modificación en los datos referentes a: domicilio, razón social (siempre que no implique cambio de propietario), actividad o giro, y personal ocupado, considerando que para el caso específico de personal ocupado, sólo debe notificarse el aumento o disminución de personal asalariado que implique el paso de uno a otro de los siguientes grupos:
 

0 Personal asalariado	6 a 100 asalariados	251 ó más asalariados
1 a 5 asalariados	101 a 250 asalariados	
17. **CALLES QUE DELIMITAN LA MANZANA EN QUE SE UBICA EL ESTABLECIMIENTO.** Para áreas no urbanas, deben anotarse datos que auxilien a su ubicación geográfica como orientación, accidentes del terreno o colindancias.
18. **CATEGORIA JURIDICA.**
  - 1) Persona Física. La empresa tiene categoría Jurídica de Persona Física, cuando no está constituida como Persona Moral (asociación, sociedad, etc.), o sea, el o los establecimientos figuran a nombre de un individuo o persona propietaria. Sólo debe asentarse el nombre del propietario, si la empresa está a nombre de una persona física.
19. **RAZON SOCIAL.** Debe anotarse siempre que el establecimiento no pertenezca a una persona física, pudiendo ser la persona moral una sociedad, asociación, dependencia gubernamental (federal, estatal o municipal), organismo descentralizado, u otro.
20. **TIPO DE PROPIEDAD.**
  - 1) Privada. La totalidad de la empresa pertenece a particulares.
  - 2) Pública. La totalidad de la empresa pertenece al Estado.
  - 3) De participación estatal mayoritaria. Cuando del 51% al 99% de las acciones o capital social de la empresa pertenece al Estado y el resto a particulares.
  - 4) De participación estatal minoritaria. Cuando del 1% al 50% de las acciones o capital social de la empresa pertenece al Estado y el resto a particulares.
21. **TIPO DE ESTABLECIMIENTO.**
  - 1) Establecimiento único. La empresa cuenta con un solo establecimiento (éste) para el desarrollo de sus actividades.
  - 2) Establecimiento matriz u oficina central. Es el establecimiento de la empresa en que se centran las decisiones acerca de la utilización de los recursos financieros, de la planeación y del control de las diferentes actividades por llevarse a cabo en las distintas unidades y establecimientos que de él dependen. En este establecimiento pueden coincidir o no, las actividades administrativas o contables. Cuando se pregunta por el número de establecimientos dependientes, se refiere únicamente a los ubicados en el territorio nacional.
  - 3) Establecimiento dependiente. Es el establecimiento que pertenece a una empresa con varios establecimientos, sin ser éste la matriz u oficina central.
23. **DATOS DE REGISTRO.**  
R.F.C. Cuando los datos del Registro Federal de Causantes sean menores al número de casilleros (como es el caso de las personas morales), debe dejarse el espacio vacío al lado izquierdo respetando los espacios correspondientes a letras y números. Ejem.:
 

C	E	S	4	7	0	7	1	1	0	0	1
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
25. **PERSONAL OCUPADO.** Incluye a todas las personas que trabajan para el establecimiento en la fecha en que se presenta la manifestación, ya sean de planta o eventuales, remuneradas o no, obreros o empleados, propietarios o no, a las que tienen licencia por enfermedad, vacaciones o licencia temporal, y a las que se encuentran en huelga.
  - No asalariado. Incluye a los propietarios y socios que trabajan activamente, a los familiares de éstos y en general a cualquier persona que trabaja sin recibir pago fijo.
26. **ACTIVIDAD PRINCIPAL DEL ESTABLECIMIENTO.** Si el establecimiento se dedica a dos o más actividades, señale la que tiene mayor importancia.
27. **ESTABLECIMIENTO AUXILIAR.** Se considera auxiliar, aquel establecimiento perteneciente a una empresa que presta un servicio de apoyo a cualquier área de la misma empresa, y no desarrolla ninguna de las actividades principales de la misma. Ejemplo: el establecimiento de una empresa transportista dedicado al mantenimiento y reparación exclusiva de sus vehículos.
28. **CLASE DE ACTIVIDAD.**
  - Producto o línea de productos. Se refiere al resultado que se obtiene de la actividad propia del establecimiento, debiendo anotarse con la mayor precisión. En la primera columna se debe especificar el material del producto cuando existen varias alternativas, como en el caso de muebles, zapatos; el sector al que va destinado, cuando sea un complemento del tipo de producto, como en el caso del alquiler de maquinaria y equipo para la agricultura, o el tipo de construcción preponderante, como casas habitación, escuelas, etc., no se acepta simplemente "construcción" o "contratista". Ejemplo:
 

muebles metálicos	1
zapatos de hule	2
alquiler de maquinaria y equipo para la agricultura	3
hospitales	4

    - significa que fabrica (1) muebles metálicos.
    - significa que vende (2) zapatos de hule.
    - significa que presta el servicio (3) de alquiler de maquinaria y equipo para la agricultura.
    - significa que construye (4) hospitales.
  - Personal ocupado en cada línea. Se considera que el mismo personal puede intervenir en más de una línea de producción.

LA MANIFESTACION DEBE SER FIRMADA POR EL RESPONSABLE DE LA INFORMACIÓN Y POR EL PROPIETARIO O REPRESENTANTE LEGAL. NO SE ACEPTAN SELLOS NI FACSIMIL.

Dicho documento es con efectos de actualizar la información estadística de las Empresas y Establecimientos Mercantiles.

Este trámite se lleva a cabo en las oficinas del Instituto Nacional de Geografía e informática, (INEGI), en el cual se proporciona el formato para realizar dicho trámite, sin ningún costo para el interesado.

Los requisitos que se tienen que cubrir para realizar el trámite anterior son los siguientes:

- Solicitud debidamente llenada, firmada por el responsable de la información y por el propietario o representante legal.

De esta manera se obtiene la manifestación de apertura con un tiempo de respuesta inmediato.

## **SEGUNDO TRÁMITE.**

### **DECLARACIÓN DE APERTURA<sup>18</sup>**

La declaración de apertura es el trámite final para poder iniciar operaciones del establecimiento o negocio, este trámite se lleva a cabo en la delegación que corresponda de acuerdo con la ubicación del establecimiento. El costo del anterior trámite es de \$11,500.

Los requisitos que se tiene que cumplir para realizar la Declaración de Apertura son:

1. El formato, presentarlo en original y copia, llenado a máquina sin tachaduras ni enmendaduras, firmas originales en ambos formatos.
2. En caso de que el trámite no lo realice el interesado es necesario presentar carta poder e identificación.
3. Visto Bueno de Seguridad y Operación para el giro mercantil que se pretende ejercer, expedido por un director responsable de obra o autorización de uso y ocupación otorgada por la delegación según sea el caso. Y

---

<sup>18</sup> Fuente. Departamento del Distrito Federal.  
Anexo. 7a y 7b (Declaración de Apertura).

CIUDAD DE MEXICO  
DDF



DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL

DELEGACION: \_\_\_\_\_

Folio: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

**FUNCIONAMIENTO DE ESTABLECIMIENTOS MERCANTILES**


Trámite a realizar:

<input checked="" type="checkbox"/>	Declaración de Apertura
-------------------------------------	-------------------------

DATOS DEL SOLICITANTE			
Nombre o razón social: _____			
Domicilio: _____			
	Calle	No. ext.	No. int.
_____	_____	_____	_____
Colonia	Delegación	C.P.	Teléfono
_____	_____	_____	_____
R.F.C.: _____	Nacionalidad _____		
Escritura Constitutiva No. _____ <small>(sólo personas morales)</small>	Notario _____ <small>(No. y Entidad Federativa)</small>		

DATOS DEL REPRESENTANTE (EN SU CASO)	
Nombre: _____	
Poder Notarial No.: _____	Notario: _____ <small>(No. y Entidad Federativa)</small>
R.F.C.: _____	

DATOS DEL INMUEBLE			
Ubicación: _____			
	Calle	No. ext.	No. int.
_____	_____	_____	_____
Colonia	C.P.	Teléfono	Superficie a ocupar(M <sup>2</sup> )
_____	_____	_____	_____

CROQUIS DE LOCALIZACION
Nombre de todas las calles que limitan la manzana, distancia de las dos esquinas desde los linderos del predio, medida de frente o frentes, medidas de los linderos interiores y orientación, así como la superficie en metros cuadrados (ELABORAR A TINTA Y REGLA)
<div style="text-align: right;"> Norte</div>



<b>DECLARACION DE APERTURA</b>	
1. Denominación del establecimiento mercantil:	_____
2. Giro o Giros:	_____ <small>(Señalando el número de metros a ocupar por giro)</small>
3. Según Constancia de Zonificación # _____ con fecha _____ expedida por el Registro del Programa Director de Desarrollo Urbano, el predio en que se ubicará el establecimiento mercantil por el que se presenta esta declaración de apertura se encuentra ubicado en zona _____, en donde el uso pretendido aparece como: permitido ( ), condicionado ( ), prohibido ( ) <small>(Anexar copia simple)</small>	
En caso de ser uso condicionado, la licencia de uso del suelo fue tramitada ante: _____ de fecha: _____, asignándole el número: _____ <small>(Anexar copia simple)</small>	
4. Aviso de apertura ante autoridad sanitaria # _____ de fecha: _____ <small>(Anexar copia simple)</small>	
5. Datos que acreditan el derecho de uso del inmueble:	
a) Título de propiedad No. _____ Notario No. _____	
b) Nombre del arrendador o comodante: _____ <small>(Anexar copia simple)</small>	
6. Permiso de la Secretaría de Gobernación para dedicarse a la actividad solicitada: _____ <small>(sólo solicitantes extranjeros: Anexar copia simple)</small>	
7. Anexar copia simple de identificación del solicitante si es persona física o del representante legal tratándose de persona moral.	

**MANIFIESTO BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD QUE LOS DATOS ASENTADOS SON CIERTOS, EN EL ENTENDIDO DE QUE AL HABER DECLARADO CON FALSEDAD CUALQUIER DATO, SE ME SANCIONARA CONFORME A LO QUE DISPONGAN LAS LEYES Y CODIGOS APLICABLES.**

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma

**Nota: Los establecimientos mercantiles que no requieran licencia de funcionamiento podrán iniciar operaciones una vez presentada la declaración de apertura ante la delegación.**

4. Presentar constancia de zonificación de uso de suelo, o Licencia de uso de suelo con la que se acredite que el giro principal que pretende operar está permitido en el lugar de que se trate.

Además de lo mencionado anteriormente debe establecerse en la solicitud lo siguiente:

- Ubicación del local donde pretende establecerse el giro mercantil.
- Giro mercantil principal que se pretende ejercer.
- Razón social o denominación del establecimiento mercantil.
- Manifestar bajo protesta de decir verdad en el sentido de que se cumple además de lo ordenado por ley para el funcionamiento de establecimientos mercantiles en el Distrito federal, con los demás ordenamientos que le resultan aplicables con motivo del funcionamiento del giro.

Cubriendo los requisitos anteriores se obtiene la declaración de apertura en un tiempo aproximado de un mes.

### ***C). ETAPA DE INICIO DE OPERACIONES***

#### **PRIMER TRÁMITE.**

#### **ALTA DE LOS TRABAJADORES AL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL (IMSS)**

Este trámite consiste en dar de Alta a los trabajadores que laboren en las empresas ante el Sistema de Seguridad Social Mexicano, con el fin de proteger a todos los miembros de la sociedad y en particular a todas aquellas clases económicamente desposeídas contra contingencias que puedan reducir su capacidad de trabajo.

La Alta de los trabajadores en el Instituto Mexicano del Seguro Social se lleva a cabo en la oficina de afiliación de la Sub-delegación correspondiente al domicilio del patrón o Razón Social. Es preciso señalar que este trámite es

totalmente gratuito. Sus requisitos necesarios para poder inscribirse en el IMSS, son los que a continuación se mencionan;

1. AFIL - 01 (Qué es el Aviso de inscripción patronal).
2. SSNT-01 - 003 (Es el formato de Inscripción de la empresa en el Seguro de riesgo de trabajo).
3. El Alta CAFIL - 02 (De cuando menos un trabajador).

Además de cumplir con este formato, el patrón o la empresa debe presentar la siguiente documentación:

- Acta constitutiva y fotocopia.
- Registro Federal de causantes y fotocopia.
- Última declaración ante Hacienda (Cuando el R:FC: no sea reciente).
- Comprobante de domicilio (Copia del contrato de arrendamiento, etc.)
- Identificación del representante Legal vigente, con fotografía y firma en original, además, una copia de éste.

Una vez cumplido con los requisitos anteriores, se obtiene el Alta ante el Seguro Social de los trabajadores que la empresa tiene a su cargo o servicio, con un tiempo de espera inmediato.

Es importante mencionar que los trabajadores deben ser dados de Alta en los primeros cinco días de inicio de actividades, así mismo, al momento de que el patrón haya registrado su firma como representante; El será la única persona autorizada para suscribir los diversos escritos patronales de sus trabajadores ante el IMSS.

## **SEGUNDO TRÁMITE.**

### **IMPUESTO AL VALOR AGREGADO (IVA)**

El impuesto al valor agregado es el pago de gravamen que tienen que pagar a las personas que realicen actividades de compra - venta además de la prestación de servicios independientes como es el caso de un Restaurant - Bar. Este impuesto se aplica a una tasa del 15%.

El IVA en ningún caso es considerado como parte de dichos valores (productos, servicios, bienes, etc.) Teniendo el contribuyente la obligación de trasladar dicho impuesto en forma expresa a la persona que adquiere los bienes, los servicios, productos, los use o goce temporalmente.

Así mismo, cabe mencionar que cuando se trate de actividades o actos que se realicen con el público en general, como es el caso de un Restaurant - Bar, el impuesto es incluido en el precio de los productos y servicios. Si el contribuyente tiene varios establecimientos presentará por todos ellos una sola declaración en el ejercicio en las oficinas autorizadas correspondientes al domicilio fiscal del contribuyente. Y en dicha oficina hará el pago del impuesto al valor agregado.

Este trámite es sin costo alguno. Los requisitos para el acreditamiento para el impuesto, es que el mismo corresponda a bienes o servicios estrictamente indispensables para la realización de actos por los que se tiene que pagar el impuesto establecido en la Ley de acreditación del IVA, como la compra - venta o la prestación de servicios.

### **TERCER TRÁMITE.**

#### **IMPUESTO SOBRE LA RENTA (ISR)**

El impuesto sobre la renta es el gravamen obligatorio a pagar por las personas físicas residentes en México y que obtengan ingresos en efectivo.

Las actividades que están gravadas por éste impuesto son aquellas actividades comerciales, industriales, agrícolas, ganaderas, de pesca, Avícolas, etc.,

Este impuesto se tramita en las oficinas de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Los requisitos para poder realizar el traslado de este impuesto son:

1. Inscribirse en el Registro federal de contribuyentes.
2. Llevar la contabilidad de conformidad con el Código fiscal de la Federación y su reglamento estipulado en dicha Ley.

3. Expedir comprobantes que acrediten los ingresos por actividades empresariales.
4. Llevar un registro específico de las inversiones para los que los que se hará la deducción inmediata.
5. Llevar un registro de las operaciones que se efectúen con título y valor omitido en serie.
6. Conservar la contabilidad, los comprobantes de los clientes respectivos y los comprobantes del cumplimiento de las obligaciones fiscales, de conformidad con lo previsto en el código fiscal de la federación.
7. Formular un estado de posición financiera y levantar un inventario de existencias el 31 de diciembre de cada año.
8. Cuando el contribuyente deje de realizar actividades empresariales debe formular un estado de posición financiera a la fecha de que ocurra esta.
9. En la declaración anual que se presente se tiene que determinar la actividad fiscal y el monto que corresponda a la participación de los trabajadores en las utilidades y en el ingreso.

Las personas que efectúen la recaudación del impuesto en los términos de la ley deben presentar declaraciones ante las oficinas autorizadas en el mes de febrero de cada año, proporcionando la información del ejercicio correspondiente.

### **DEL RÉGIMEN SIMPLIFICADO**

Podrán optar por este régimen todas aquellas personas físicas que se dediquen a actividades empresariales y obtengan ingresos propios de su actividad empresarial. Y si los intereses obtenidos en el año del calendario anterior no hubiera excedido de \$2,233,824.

Es importante mencionar que no podrán pagar el impuesto en términos de este régimen quienes en el año del calendario anterior obtuvieron más del 25% de los ingresos mencionados anteriormente por los siguientes conceptos: Comisión, mediación, agencia, representación, correduría, distribución o espectáculos públicos.

De esta manera aquéllas personas que pagan el impuesto en los términos del Régimen Simplificado calcularán su ingreso acumulable de sus actividades empresariales disminuyendo del total de entradas de recursos obtenidos en el ejercicio, las salidas autorizadas por el reglamento dentro del Régimen Simplificado. Como ejemplo de algunas entradas mencionaremos los siguientes aspectos:

1. Los ingresos propios de la actividad.
2. Los recursos provenientes de préstamos.
3. Los intereses cobrados.

Como ejemplo de algunas salidas tenemos los siguientes:

1. Las devoluciones que se reciban, descuentos y bonificaciones que se lleven a cabo.
2. Las adquisiciones de mercancías, materias primas y productos de la actividad.
3. Los gastos.
4. Los intereses pagados.

De esta forma podemos ver que sólo se considerarán entradas y salidas, ha aquéllas que se generen o estén relacionadas con la actividad empresarial o los recursos a efectos de dicha actividad.

Finalmente, para el cálculo del impuesto anual se realizará el proceso anteriormente descrito, descontando las salidas correspondientes a las entradas de los ingresos de la actividad empresarial, aplicando a dicha cantidad resultante la tasa del 34% siendo ésta la cantidad que se debe pagar como Impuesto Sobre la Renta (ISR), en el Régimen Simplificado.

Las personas que obtengan ingresos menores a 600 millones de pesos tienen la posibilidad de optar por este régimen para poder cubrir sus obligaciones, es decir, si sus ingresos son mayores a ésta cantidad se tiene que optar por el régimen normal de impuesto sobre la renta.

## **CAPÍTULO. IV**

### **4. MARCO JURÍDICO DEL DISTRITO FEDERAL QUE RIGE LA APERTURA DE UNA EMPRESA**

Debido a que es muy importante conocer las leyes que rigen el funcionamiento de los establecimientos en México y en particular en el Distrito Federal, se realizará un análisis de aquellas leyes elaboradas por el gobierno del D.F., con motivo de conocer los aspectos más relevantes de las mismas, puesto que muchas veces aquellos que logran la apertura de un negocio por desconocimiento de estos reglamentos enfrentan problemas con las autoridades que representan al gobierno, lo que trae como consecuencia, que al no cumplir con las mismas leyes el propietario del establecimiento tenga que pagar multas y recargos o en caso contrario hasta el cierre mismo del negocio definitivamente.

Es por ello, que en este capítulo se tratará de rescatar los aspectos más importantes de la Ley Federal de Procedimientos Administrativos; La Ley para el Funcionamiento de Establecimientos Mercantiles del D.F. y finalmente el Sistema de Apertura Inmediata del D.F., las cuáles por supuesto son de gran valía para que el emprendedor del negocio conozca las bases para la correcta apertura de cualquier establecimiento.

#### **4.1 LEY FEDERAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS**

La siguiente Ley tiene contemplado en su interior un conjunto de disposiciones para poder llevar a cabo el procedimiento administrativo, de manera normal sin que medie problema alguno para él mismo.

En su artículo 16 nos dice que las obligaciones que tiene la Administración Pública Federal, en sus relaciones con los particulares son las siguientes:

- Solicitar comparecencia de los mismos, sólo cuando así esté previsto en la Ley previa situación en la que se haga constar expresamente el lugar, fecha, hora y objeto de la comparecencia.

Requerir informes, documentos y otros datos durante la realización de visitas de verificación, sólo en aquellos casos previstos en ésta u otra Ley.

Hacer de su conocimiento el estado que guarda la tramitación de los procedimientos en que se tenga interés.

Hacer constar en las copias de los documentos que se presentan junto con los originales.

Admitir las pruebas permitidas por la Ley y recibir alegatos, los que deben ser tomados en cuenta por el órgano competente al dictar la resolución; de acuerdo a los artículos 9 y 10, que dicen lo siguiente:

Artículo 9. Tratar con respeto a los particulares y facilitar el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus obligaciones; y

Artículo 10. Dictar resolución expresa sobre cuántas peticiones le sean formuladas, así como los procedimientos iniciados de oficio cuya resolución afecta a terceros.

La importancia de mencionar sólo algunos de sus artículos de la presente Ley se debe a aspectos tales como; la tramitología, la cual dice que el tiempo de la misma no podrá exceder de cuatro meses para que la autoridad administrativa resuelva lo que le corresponda; así mismo, de la fijación de plazos que puede ser de dos tipos: por días, en donde no se tomarán en cuenta días hábiles y días de fiesta y por plazos establecidos, es decir, por el periodo donde se computará todos los días cuando se fijan por mes y año.

En esta Ley podemos encontrar en su capítulo sexto un apartado referente a las notificaciones, citatorios, emplazamientos, requerimientos, solicitud de informes o documentos y las resoluciones administrativas que pueden realizarse bajo tres situaciones:

1. Personalmente con quien deba entenderse la diligencia y en el domicilio del interesado.
2. Mediante un oficio entregado por mensajero o por correo certificado o algún otro medio con el que se compruebe la recepción de los mismos.
3. Por edicto cuando se ignore el domicilio o paradero del interesado.



En el mismo orden de ideas, los artículos 46 y 47 se refieren expresamente a la tramitación;

Artículo 46. En el despacho de los expedientes se guardará y respetará el orden riguroso de la tramitación de los documentos en los asuntos de la misma naturaleza. La alteración del orden sólo podrá realizarse cuando exista causa debidamente motivado de la que quede constancia.

El incumplimiento a lo dispuesto en el párrafo anterior, será causa de responsabilidad del servidor público infractor.

Artículo 47. Las cuestiones incidentales que se susciten durante el procedimiento no suspenderá la tramitación del mismo. Otro aspecto, y quizá el más importante que trata la Ley Federal de Procedimientos Administrativos, es lo relativo a las visitas de verificación las cuáles son de suma importancia si se requiere obtener el Visto Bueno de cualquier trámite. El Capítulo décimo primero explica lo referente a estas visitas de verificación en su artículo 62 que dice lo siguiente:

Las autoridades administrativas para comprobar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias podrán llevar a cabo visitas de verificación, mismas que pueden ser ordinarias y extraordinarias; las primeras se efectúan en días y horas hábiles y las segundas en cualquier espacio de tiempo.

Artículo 63. Los verificadores, para practicar visitas, deberán estar provistos de orden escrito con firma autógrafa expedida por la autoridad competente en la que debe precisarse el lugar o zona que ha de verificarse, el objeto de la visita, el alcance de ésta en las disposiciones legales que la fundamenta.

Artículo 64. Los propietarios responsables, encargados u ocupantes de establecimientos, objetos de la verificación estarán obligados a permitir el acceso y dar facilidades e informes a los verificadores para el desarrollo de su labor.

Artículo 65. Al iniciar la visita, el verificador debe exhibir credencial vigente con fotografía expedida por la autoridad competente que lo acredite para desempeñar dicha función, así como el orden expreso a que se refiere el artículo

63 mencionado anteriormente, el que deberá dejar copia al propietario, responsable, encargado u ocupante del establecimiento.

Artículo 66. De toda visita de verificación se levantará acta, circunstancia en presencia de dos testigos propuestos por la persona con quien se hubiere atendido la diligencia.

Artículo 67. En las actas se hará constar;

1. Nombre, denominación o razón social del visitador.
2. Hora, guía, mes y año en que se inicie y concluya la diligencia.
3. Calle, número, población o colonia, teléfono u otra forma de comunicación disponible, municipio o delegación, código postal y entidad federativa en que se encuentra ubicado el lugar en que se practique la visita.
4. Número y fecha del oficio de comisión que la motivó.
5. Nombre y cargo de las personas con quien se entendió la diligencia.
6. Nombre y domicilio de las personas que fueron testigos.
7. Datos relativos a la actuación.
8. Declaración del visitado, si quisiera hacerlo; Y
9. Nombre y firma de quienes intervinieron en la diligencia incluyendo los de quien la hubieren llevado a cabo.

La insistencia por mencionar en este apartado lo referente a las verificaciones, en casi todos sus artículos, se debe a que en la mayoría de las veces el inspector busca extorcionar al propietario del inmueble a verificar.

finalmente, cabe señalar que en el caso del interesado quede afectado con la resolución de las autoridades administrativas podrá interponer recurso de revisión siendo el plazo para interponer él mismo, quince días contando a partir del día siguiente a aquél que le hubiere sido dada la resolución.

El escrito de revisión, debe presentarse ante la autoridad que emitió la resolución; Dicho escrito debe contener los siguientes datos;

- I. El órgano administrativo a quien se dirige.
- II. El nombre del recurrente y del tercero perjudicado si lo hubiere; Así como el lugar que se señale para efectos de notificación.

- III. El acto que se recurre y se fecha en que se notificó o tuvo conocimiento del mismo.
- IV. Los agravios que se le acusan con dicha resolución; Y
- V. Las pruebas que ofrezca, que tengan relación inmediata y directa con la resolución.

#### **4.2 LEY PARA EL FUNCIONAMIENTO DE ESTABLECIMIENTOS MERCANTILES EN EL DISTRITO FEDERAL**

Ésta Ley tiene como objetivos determinar mecanismos claros para facilitar la apertura de establecimientos mercantiles y regular su funcionamiento por razones de orden y seguridad pública.

Dentro de ésta misma Ley, se mencionarán las obligaciones que tendrán los titulares de los establecimientos mercantiles y de las cuáles se llevará un análisis de las más importantes.

El capítulo tercero en sus artículos respectivos establece las siguientes obligaciones: Que el titular del inmueble debe destinar exclusivamente el local para el giro o giros a que se refiere la licencia de funcionamientos o autorización acorde a la función de uso de suelo.

Así mismo, debe de tener a la vista la licencia de funcionamiento permiso o autorización que la delegación le haya otorgado, o el acuse de declaración de apertura en la que conste su acuse de recibido correspondiente, así mismo, debe observar el horario para su establecimiento mercantil que establezca la Secretaría de Gobernación.

Abstenerse de utilizar la vía pública para la prestación de servicios o realización de las actividades propias del giro mercantil de que se trate salvo aquellos casos en que lo autorice expresamente la Ley. Y

La prohibición de la elaboración de venta de bebidas con ingredientes o aditivos que no cuenten con registro sanitario de conformidad con la Ley General de Salud en materia de control sanitario de actividades, establecimientos productos y servicios.

#### 4.2.1 LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO

La licencia de funcionamiento en el título segundo, de su capítulo primero, nos explica cuáles son los establecimientos que requieren licencia de funcionamiento. Entre los mismos estarán aquéllos establecimientos mercantiles que desarrollen algunas de las siguientes funciones semejantes a las que se mencionan a continuación,

- Venta de bebidas alcohólicas en base cerrado que contengan una graduación alcohólica no mayor de 14° g. l.
- Venta de bebidas alcohólicas al copeo, que contengan una graduación mayor de 2° g. l.
- Prestación de servicios de diversión en el que se dé actuación de interpretes , orquestas, conjuntos musicales, música grabada o vídeo grabaciones y pista de baile.
- Prestación de servicios de alojamiento.
- Prestación de servicios de baños públicos y masajes.
- Juegos mecánicos, electromecánicos, eléctricos y de vídeo.
- Billares dentro del establecimiento mercantil.
- Prestación de manera permanente de eventos artísticos, culturales, musicales, deportivos, y/o cinematográficos en locales para ,más de cien personas. Y
- Prestación de servicios de reparaciones en locales que rebasen los cien metros cuadrados.

Sólo se quedarán excluidos de la obtención de licencia de funcionamiento:

1. Los salones de fiestas infantiles.
2. Servicios de alojamiento prestados por hospitales, clínicas asilos, conventos, internados y seminarios.
3. Respecto a la venta de bebidas alcohólicas los artículos 27, 28, y 29 establecen los siguiente;

En los establecimientos mercantiles con licencia para la venta de bebidas alcohólicas en base cerrado está prohibido que los mismos se consuman en el interior.

La licencia de funcionamiento que se otorgue a los Restaurantes para beber bebidas alcohólicas con una graduación mayor a 14º g. l. al coqueo se limitarán exclusivamente para consumirse con los alimentos.

Cuando en algún establecimiento mercantil con licencia de funcionamiento para expender bebidas alcohólicas al coqueo se autoriza su venta sin necesidad de consumir alimentos, el servicio se debe presentar en una o más áreas delimitadas mediante niveles, muros, cancelas, contruados de tal forma que se eviten molestias a los demás concurrentes.

#### **4.2.2 DECLARACION DE APERTURA**

En los establecimientos mercantiles cuyo giro principal sea alguno de los declarados en la apertura o en la licencia de funcionamiento, pueden tener sin necesidad de obtener otra licencia de funcionamiento o presentar una nueva declaración de apertura, los giros complementarios que expresamente les permite la Ley. En estos casos se entenderá autorizado el uso de suelo para los giros complementarios de que se traten. Por ejemplo; En los establecimientos mercantiles cuyo giro principal sea la venta de bebidas alcohólicas al coqueo se puede ofrecer complementariamente al público los siguientes giros:

1. Venta de alimentos preparados.
2. Ejecución de música viva grabada o vídeo grabada sin permitir el baile.
3. Servicio o alquiler de juegos de salón o de mesa, excepto billares que si requieren autorización expresa mediante la licencia correspondiente.

Por último, es importante realizar un análisis sobre la Ley de Funcionamiento de Establecimientos Mercantiles en el Distrito Federal, ya que se puede ver con claridad que la mayoría de los artículos a que se hizo referencia anteriormente en lo que respecta a la Ley Federal de Procedimientos Administrativos y la Ley Federal para el Funcionamiento de Establecimientos Mercantiles en el Distrito Federal, no son llevados o conducidos legalmente por las autoridades a las que les compete.

Esto debido, a que en la mayoría de los casos, como se puede observar, el usuario comúnmente se ve casi obligado a extorcionar a las autoridades esto, a causa de la excesiva cantidad de trámites que se tienen que realizar en la apertura de un negocio de cualquier índole. Aunado a ello, también cabe señalar, que la mayoría de los artículos de esta Ley no se cumplen, lo que ocasiona que en los establecimientos se presenten actos que van en contra de los requerimientos legales, y que con lleva finalmente al pago de multas, cierres, y hasta la clausura definitiva de los establecimientos.

Por ello en esta investigación, se recomienda ampliamente, a que tanto las autoridades del Distrito Federal como los usuarios pongan en marcha un programa que tenga la finalidad de introducir una nueva cultura de conocimiento de todas estas leyes a los empresarios tanto mexicanos como extranjeros, para llevar un mejor control de las leyes mexicanas en este caso, las que rigen a las empresas de servicios, que sin duda alguna, constituyen una parte importante en el desarrollo productivo de México, específicamente la rama de alimentos y bebidas.

A continuación se presenta en el siguiente capítulo, un esquema general de la composición de un Restaurant-Bar en el ámbito interno principalmente, donde se abordan los temas de personal, planeación, condiciones físicas del local, administración y algunos consejos prácticos que se rescataron a lo largo de la investigación recabada, así como también la opinión de algunas autoridades y empresarios experimentados en el rubro de los negocios.

## CAPÍTULO. V

### 5. CASO PRÁCTICO. “ESTABLECIMIENTO DE UN RESTAURANT EN EL DISTRITO FEDERAL”

#### 5.1 PLANEACIÓN DEL NEGOCIO.

La idea de iniciar un negocio surge de la motivación de independizarse económicamente, así como también la autorrealización tanto personal como profesionalmente. Entonces el hecho de iniciar un negocio es un acontecimiento crítico en la vida familiar, que debe ser cuidadosamente analizado. De ahí que la primera interrogante que surge ante la posibilidad de establecer un negocio, es ¿Qué hacer?.

Para ello contamos con una herramienta administrativa (planeación) que nos sirve para dar respuesta a esta primera pregunta y que abarca los siguientes elementos ; Desde nuestro muy particular punto de vista.

- ◆ Planear el negocio, sus requerimientos de inversión, capital de trabajo y expectativas reales de ventas, gastos y utilidades.
- ◆ Poner una fecha tentativa para empezarlo y adherirse a como de lugar a ese plan con todos los arreglos, trámites que se requieran etc.
- ◆ Estar seguros de lo que realmente se quiere iniciar, para mantener el mismo status económico para posteriormente elevar el ingreso.
- ◆ Estar lo suficientemente preparados para la apertura de un negocio, o de lo contrario solicitar el auxilio de profesionales en la materia.

Se debe de tener en cuenta que los negocios al principio son como verdaderos toneles sin fondo, en cuanto a la inversión se refiere. Por ello es importante, estar conscientes de que un negocio que no es capaz de sostenerse por sí mismo en un período de corto plazo, esto es, después de un período máximo de un año, se puede inferir que no es rentable.

Sin embargo, se puede mencionar, que con el uso de estrategias mercadológicas y un eficiente funcionamiento administrativo, la empresa en este

caso un Restaurant, puede llegar a ser una excelente opción como fuente de ingresos. Se da el caso donde los propietarios y empleados al mismo tiempo hacen o realizan un poco de todo, es decir, existe una plurifuncionalidad de las distintas áreas que abarcan la administración y por sí fuera poco las decisiones se encuentran centralizadas en el dueño o responsable del negocio. Es en estos casos, cuando se hacen inevitables los problemas internos, lo que ocasiona un deficiente funcionamiento del negocio y en casos extremos el fracaso de éste.

De ahí que sea importante, la utilización de otra herramienta administrativa que es la organización, no importando el tamaño de la empresa, pues está comprobado que el éxito de las grandes empresas en gran medida se lo deben a una organización eficiente, que cumpla con los requerimientos del medio en donde se desenvuelve tanto internamente como externamente.

En éste caso la constitución del Restaurant, debe estar conformado por puestos definidos; como son:

1. Un gerente. Éste puede ser propietario, un miembro de la familia u otra persona, el cual tendrá como una de sus funciones principales la toma de decisiones en las diferentes áreas que componen el proceso administrativo, (Dirección del negocio, Control y Supervisión de las actividades que se desempeñen en el interior del Restaurant así como también, se hará cargo de la adquisición de los recursos materiales, técnicos, financieros y humanos que necesite el negocio para su adecuado desarrollo. También éste se hará cargo en lo referente a la fijación de precios de los diferentes productos que se comercializan en el interior del establecimiento.
2. Además de la existencia del gerente, se contará con la colaboración de una persona encargada de la supervisión de los empleados (meseros, cocineros, ayudantes de cocina y de limpieza). Su función entre otras, será la de vigilar que el servicio que se está proporcionando a los clientes sea el óptimo en cuanto ha atención, rapidez e higiene.
3. En cuanto al personal se contará con un cocinero y un ayudante de cocina. Sus funciones son la preparación de los alimentos con la más estricta higiene,



además de comunicar oportunamente al supervisor de los insumos requeridos para la elaboración de dichos alimentos. Para las tareas antes mencionadas se contará con el auxilio del ayudante.

4. Por otra parte se tendrá a un Bar-man, quien será el encargado de la preparación de bebidas alcohólicas y no alcohólicas. Y finalmente
5. Se tendrá el apoyo de un grupo de 2 meseras aproximadamente, la función que desempeñarán será el atender a los clientes que concurran al negocio.

## **5.2 REQUISITOS INDISPENSABLES PARA SU ESTABLECIMIENTO**

La Secretaría de Salud mediante la Dirección de Regulación Sanitaria apoyada en la Ley General de Salud, expide un total de 25 requisitos para la Apertura de un Restaurant, estos están englobados en los siguientes puntos:

- A. Condiciones físicas del local.
- B. Mobiliario y equipo.
- C. Requisitos del personal.

### **5.2.1 CONDICIONES FÍSICAS DEL LOCAL**

1. Los pisos, muros y techos deben ser de material, impermeable e incombustible y estar en buen estado de conservación. El establecimiento debe permanecer aseado constantemente.
2. Se debe presentar el comprobante de fumigación practicada dentro de los últimos tres meses.
3. La instalación eléctrica debe permanecer oculta, entubada y no presentar riesgo de corto circuito.
4. El establecimiento debe estar lo suficientemente iluminado y ventilado.
5. No debe tener comunicación con habitantes ni con otros establecimientos incompatibles, no se usará como habitación o dormitorio, no debe contar con objetos al funcionamiento del mismo.
6. Debe contar con toma de agua directa de la red de distribución. Si esta no existe, entonces, debe contar con depósitos que garanticen su abasto.

7. Los servicios de sanitarios deben estar ubicados en un local independiente, contar con lavabo, jabón, toallas y estar permanentemente aseado y en buen estado de conservación. Estos no deben usarse como bodega.
8. Si el número de lugares para clientes no sobrepasa de 25, habrá un servicio sanitario para ambos sexos, de 25 a 50 lugares deberá contar con un sanitario para hombre y otro para mujeres. Si el número de lugares sobrepasa de 50, se aumentará un excusado, un migitorio y un lavabo para hombres. Los servicios sanitarios tendrán suficiente iluminación y ventilación.

### **5.2.2 MOBILIARIO Y EQUIPO**

1. Debe tener fregadero con agua corriente y conectada a su descarga al drenaje o fosa séptica por medio de céspeol o dispositivo similar.
2. Debe tener pileta de material impermeable para sebo o grasa.
3. El tinaco que abastece al establecimiento debe estar en buen estado de conservación, tener tapa ajustada y estar libre de sedimentos, materias o sustancias extrañas.
4. Debe contar con bote para basura con tapa de cierre hermético de tamaño suficiente a las necesidades.
5. Debe tener refrigerador o vitrina refrigerador con termómetro en su interior y de capacidad suficiente a las necesidades.
6. Debe contar con armarios, con puertas y capacidad suficiente para guardar utensilios y vajilla, utilizados en la preparación de productos y/o elaboración de alimentos.
7. Los mostradores y mesas de trabajo tendrán superficie lisa, impermeable e inoxidable.
8. Si la cocina y el comedor están en locales separados, habrá comunicación directa entre ellos.
9. Contará con una campana o extractor mecánico y purificación que cubra la superficie de calentamientos de estufas, braseros, rosticeros, hornos, etc., La

campana tendrá tiro que sobresalga cuando menos dos metros por encima de la azotea más alta o muros de arrimos más cercano a un radio de diez metros.

10. Debe contar con un captador de Hollín con tubo de bajada de descargue a un recipiente con agua.
11. Los depósitos de combustible serán de cierre hermético y material en combustible, estarán alejados de las fuentes de calor y su instalación debe ser en espacios abiertos.
12. Los moldes, recipientes, cucharones, máquinas cortadoras, cuchillos etc., serán de material inoxidable. No podrán emplearse utensilios de zinc, antimonio, cadmio o plomo, tampoco los que estén en mal estado.
13. Debe contar con extinguidores con carga vigente, colocados en lugares visibles y accesibles.
14. Debe tener botiquín con material de curación.
15. Debe tener casilleros individuales para los trabajadores.

### **5.2.3 REQUISITOS DEL PERSONAL**

1. No deberán laborar personas con enfermedad conocida o evidente.
2. El personal debe mantenerse aseado y usar en la jornada laboral bata o mandil y gorro limpio.

### **5.3 CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN EN LOS NEGOCIOS**

Hay que aprender a madurar en el puesto de Semi-dios, que significa fungir como dueño de una empresa por muchos años. Puesto que este proceso es delicado tomando en cuenta que todo lo que el emprendedor triunfante diga, haga, piense o decida es simplemente sensacional. Su familia, subordinados y algunos amigos que lo aguantan están condicionados a no discutir y sólo obedecerlo. Es desgraciadamente un hombre o mujer bastante insoportable.

Pero, el espíritu emprendedor, es mucho más que eso, en muchos casos la realidad empieza a clarificar la mente del dueño y a quitarle el velo. Y lo observa

en su negocio y a su alrededor lo que preocupa. tener puros robots en el negocio es nocivo para la salud futura del mismo.

No teniendo con quien platicar ni a quién rendirle cuentas sin ser su empleado hace muy vulnerable al emprendedor. Por ello, es importante que el negocio tenga una serie de políticas que aseguren su crecimiento, salud financiera y otros asuntos de interés general. Y en forma cada vez más frecuente las empresas tienen que recurrir a los consejos de administración ya sea, estos formales o no.

Lo básico de un consejo es, la conformación de los consejeros. No sirve crear un consejo con los empleados clave, ya que es imposible que estos sean totalmente honestos, sinceros. Tampoco el invitar a la esposa e hijos únicamente es lógico. Deben estar por supuesto, pero no se puede esperar mucha imparcialidad de su parte. Lo ideal de un consejo de administración es que tenga las siguientes características.

1. Que sea balanceado.
2. Que esté totalmente informado.
3. Que exista un compromiso de asistir en forma planeada y con anticipación a las juntas.
4. Que se les de un incentivo a los consejeros por su esfuerzo.

Es decir, lo que significa un consejo balanceado, es que sus integrantes deben contribuir con sus áreas de especialización, además de que son de absoluta confianza e integridad. Tomando en cuenta la siguiente frase que dice: **“Un consejo debe ser obedecido por el dueño y sus subordinados en cuanto a políticas se refiere”** Toda la información que debe obtener el consejero para poder ser útil, ésta debe de ser suministrada frecuentemente a tiempo y de manera correcta. Y no duele que asuntos adicionales que afecten a la familia del emprendedor los reciba también. **Ya que “Información es poder”**

El que los consejos de administración estén en las escrituras de la empresa o no, deben tomarse muy en serio. Sus juntas son inolvidables y deben ser tratadas como acontecimientos trascendentales por parte de todos los integrantes.

Es preciso que se fijen con tiempo y se cumplan con un horario determinado. Y sean consejeros profesionales, amigos, esto es, su dedicación debe ser bien remunerada por el dueño.

#### **5.4 Y ¿QUÉ HACE EL CONSEJO?**

Entre otras cosas, establece políticas de la empresa, le da una profundidad administrativa a las decisiones que toman los emprendedores, fija estrategias corporativas y le da una solidez al negocio para su crecimiento.

Además, cumple con un objetivo primario; Sirve como frontón para los proyectos del emprendedor, por su independencia es el único que puede cuestionar las decisiones y las acciones de éste sin personalizar. La buena fé y capacidad de los consejeros asegura que estará la nave manejada con los instrumentos adecuados y un plan de viaje. Y el capitán deberá seguirlo con la certeza de que es lo más apropiado.

Los consejos de administración y los asesores a veces se contraponen lo cual es nocivo. Un asesor puede ayudar a la operación del negocio, e incluso es conveniente que forme parte del consejo de administración con voz pero sin voto.

Lo importante es que el consejo siempre está por arriba de cualquier otro medio, sea externo o por parte de los ejecutivos incluso del mismo dueño. A veces el consejo se conjunta simplemente entre el emprendedor y el asesor, pero, es sano que haya más gente para tomar decisiones.

El futuro nos depara que muchas organizaciones mexicanas de cualquier tamaño tarde o temprano, van a recurrir a manejar su alta dirección y estrategia por medio de consejos de administración con gente profesional. La complicación y cambios actuales sólo se van a exacerbar en el país y en el mundo, y al emprendedor con sinceridad y realismo le conviene adquirir una dosis de modestia y aceptar sus propias limitaciones.

## 5.5 SU CREACIÓN Y OPERACIÓN

Todo consejo efectivo requiere de miembros involucrados por ser accionistas, gente externa y el director general del negocio sea éste familiar o no. Pero no todo el mundo puede ser miembro activo del consejo. León Danco propone que las siguientes personas no deben ser miembros del consejo en una empresa familiar; Banqueros, proveedores, clientes ejecutivos o empleados clave, accionistas minoritarios, parientes no indispensables o capacitados y otras personas que por conflictos de intereses o falta de capacidad no pueden ser útiles en el desarrollo de la empresa, y sobre todo que si pueden perjudicar en un momento dado.

Además del emprendedor y sus familiares, accionistas, y sucesores que son los que requieren ser aconsejados, los miembros del consejo externo deben tener la siguiente cualidad clave: Deben ser personas acostumbradas a adaptarse a las circunstancias cambiantes y a tomar riesgos.

Es obvio que éste tipo de personas es admirado por el emprendedor, por actuar como lo hace dentro de la propia empresa, sin embargo, además de que lo puede criticar y ayudar con su experiencia y servir de frontón a las miles de ideas y sueños que seguirá teniendo éste en el futuro. Es en suma, un alma a fin, cuyos deseos de continuidad y progreso para el negocio y sus dueños son genuinos.

Para escoger esos miembros es lógico que el emprendedor debe checar junto con su familia a varias personas antes de decidir. Esto es, lo que hay que buscar en un consejero es que su capacidad, intuición, experiencia en negocios, honradez e integridad sean capaces de dar respuesta a todas o casi todas las dudas y controversias que se presenten, además, debe definir estrategias, plantear los problemas que ve en la empresa, así como las posibles soluciones.

No obstante, saber preguntar y cuestionar incisivamente y no sólo para demostrar que sabe mucho o dar un show y, especialmente en las empresas familiares, el consejero debe sentir mucha empatía por el efecto de sus opiniones y las consecuencias en el contexto familiar. No debe ser alguien frío y calculador

el que se necesita, sino más bien alguien capaz, objetivo y con mucho corazón, Pero que sepa decidir y distinguir las verdades aunque duelan.

Por su parte, el Dr. León Danco nos define el tipo de gente que necesitamos para cualquier miembro externo en los consejos de administración:

1. Un triunfador, medido y subjetivamente con los estándares objetivos de acción. Obviamente una persona con éxito en áreas que a la empresa le interesan.
2. Un tomador de riesgos de negocios en su posición actual.
3. Alguien totalmente independiente de la empresa o empresas donde va a ser consejero.
4. Una persona que amplíe el panorama del consejo por su experiencia y especialización.
5. Un individuo que se pueda expresar fácilmente, con confianza en sí mismo, cooperativo, entusiasta y con madurez.
6. Que sea respetable y respetado por quienes lo rodean.
7. Que admire, entienda y demuestre sus deseos de contribuir al desarrollo de los emprendedores, sus sueños y objetivos.
8. Finalmente y muy importante, el consejero externo es alguien a quien el emprendedor va a respetar y va a tratar de ganar su respeto de forma permanente.

Este último punto es vital, ya que los emprendedores y sus familias necesitan hacer muchos méritos para ganarse la aprobación de esos consejeros a quienes respetan, ya que de lo contrario no los habrían invitado hacer miembros o participantes de la empresa.

Estos líderes de opinión ejercen una enorme influencia moral, que bien canalizada hace infinitamente más fácil la fijación de políticas, solución de controversias y problemas y sobre todo el rumbo que debe seguir la empresa, todo ello, con el afán de sobrevivir a todo tipo de crisis tanto económica, política y social.

## CONCLUSIONES

A lo largo del análisis de la investigación, se llegó a la conclusión de que son innumerables y engorrosos los diferentes trámites para todos aquellos empresarios que tienen espíritu emprendedor y desean lograr la apertura de un establecimiento, esto sin contar el tiempo de resolución de los mismos y la conocida visita de los inspectores como autoridad, además de la inmensa tramitología que se debe seguir al pie de la letra, de los diversos artículos que rigen el funcionamiento de establecimientos mercantiles, puesto que sí estos no son llevados a cabo de manera rigurosa el dueño o el poseedor del establecimiento puede enfrentar problemas con las autoridades correspondientes.

Ante esta situación, las Universidades han intentado cambiar el horizonte de los egresados por una mentalidad de emprendedor, es claro que al tratar de seguir este conjunto de trámites sean desalentados por los mismos y finalmente desistan de ello.

Luego entonces, es recomendable que las autoridades mexicanas y en particular las del Distrito Federal continúen con la simplificación administrativa para que la apertura de un negocio o establecimiento, en este caso un Restaurant-Bar se pueda llevar a cabo de una manera rápida, lo que significará además de la puesta en marcha del establecimiento, la creación de fuentes de trabajo y por lo tanto el crecimiento en la economía nacional.

Pero además de cumplir con todo este conjunto de trámites, se tiene que cumplir con una parte muy importante del negocio que se refiere a las contribuciones que todos los empresarios tienen que realizar ante el fisco, es decir, el pago de impuestos (ISR e IVA); Con el objeto de que el establecimiento o negocio no se vea envuelto en problemas fiscales (recargos y multas). De ahí que se recomienda que desde el inicio se cumplan con esta serie de obligaciones ante las autoridades respectivas.

También es aconsejable que las autoridades reflexionen sobre las propuestas empresariales en el sentido de la reducción de las aportaciones



fiscales, todo con el fin de que parezcan emprendedores que además de llevar a cabo la creación de cualquier negocio creen fuentes de empleo que son necesarias para el país en la contribución de una sana economía.

Por otro lado, se debe mencionar que dada la existencia de una explosión demográfica desmedida en el Distrito Federal, lleva consigo, la creación de diversas dependencias gubernamentales con el fin de dar atención al sin número de empresarios que desean establecer un negocio de servicios o del ramo que sea. A diferencia de los de la entidad Municipal específicamente en el Estado de México, que cuenta con lo que se denomina una “**Ventanilla Unica de Gestión**”, la cual permite a todos los interesados en la apertura de cualquier negocio, la agilidad de realizar la tramitología en un solo formato.

En virtud de lo anterior, ha habido un repunte considerable en la economía estatal ya que al iniciar operaciones en el corto plazo, se crean fuentes de empleo y se recupera de manera más rápida la inversión y el pago de financiamientos en los que se incurrieron, así como también el pago de impuestos que van a hacer reflejados en beneficio de la misma entidad. Este logro de utilidades, además se vuelve a reinvertir en el mismo negocio, e inclusive si así lo permitiesen las condiciones económicas se pensará en una expansión.

Es por eso, que la presente investigación tuvo como resultado la concientización de manera clara, objetiva y concreta de la problemática que enfrentan muchas veces los entusiastas de micros y pequeños empresarios al intentar el establecimiento de un negocio. Pues, muchas de las veces, se ven truncados por los excesivos trámites burocráticos que impone el gobierno federal.

Ante tal situación, nosotros como futuros administradores, recomendamos ampliamente a todos los emprendedores y empresarios ya con experiencia, a que tomen conciencia de la magnitud tanto del aspecto cualitativo como cuantitativo, que con llevan al establecimiento de cualquier tipo de negocio; Esto es, se debe de reflexionar no una sino varias veces de lo que queremos hacer cómo lo queremos hacer, dónde, cuándo y por qué lo vamos a hacer, ya que el fracaso de muchas de las empresas se debe en gran medida a la mala o ineficiente

planeación, o falta de visión, tanto del medio ambiente interno como externo, factores que son primordiales e influyen mucho en el buen éxito de un negocio, y no sin dejar a un lado la falta de asesoramiento o consultoría a todos los dirigentes y/o representantes que están a cargo de cualquier puesto por mínimo que parezca en cualquier negocio o empresa de cualquier categoría de las mencionadas en el capítulo segundo de la investigación, llámese empresa de servicios, de producción, de bienes, gobierno, escuelas, iglesia o cualquier otra organización.

## BIBLIOGRAFÍA

- Barba Alvarez Antonio. "La universidad ante el espejo de la excelencia". Capítulo cinco. Ciencia y Tecnología en México D.F., UAM-I, 1993.
- Morgan Gareth. "La creación de la realidad social". Las organizaciones como culturas. Imágenes de la organización., Madrid 1990.
- Tormo Rodríguez Raúl. "Situación de la pequeña, mediana empresa en Costa Rica". Desarrollo de empresas, situaciones latinoamericanas, propuestas de información"., OIT. Ginebra 1982.
- Meridith G. G. "Desarrollo de pequeñas empresas: Políticas y Programas". OIT., Ginebra 1978.
- García de León Campero S. "La micro, pequeña y mediana industria en México y los retos de la competitividad". México D.F. 1993.
- Alzati Fuentes Eduardo. "La modernidad y el cambio tecnológico. Carta del economista". México D.F. 1993.
- Calvo Thomas y Méndez Bernardo Lugo. "Micro y pequeña empresa en México frente a los retos de la globalización". Centro de estudios mexicanos y centroamericanos., México 1995.

## **HEMEROGRAFÍA**

Fondo de garantía y fomento a la industria mediana y pequeña (FOGAIN).  
"Características de la industria mediana y pequeña en México., De NAFINSA.  
México D.F. 1974.

Secretaria de Gobernación. "Diario oficial de la Federación, del 30 de abril de  
1985.

## **CÓDIGOS Y LEYES**

Ley Federal de Procedimientos administrativos de 1987. De. PACSA DE C.V.,  
Segunda Edición, febrero de 1997.

Nueva ley para el funcionamiento de Establecimientos Mercantiles en el Distrito  
Federal. 1996., Diario Oficial de la Federación, 29 de mayo de 1996.

Aplicación práctica del impuesto al Valor Agregado.  
Del C.P. Pérez Inda Luis M., México D.F. 1998.

Ley del Impuesto Sobre la Renta (ISR), De. Fiscales ISEF, sección II Del Régimen  
Simplificado a las actividades empresariales., México D.F. 1998.