



Universidad Nacional Autónoma de México  
Facultad de Contaduría y Administración  
Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia

Licenciatura en Administración

# Creación de Organizaciones



**Apunte  
electrónico**



SUAYED

# COLABORADORES

## **DIRECTOR DE LA FCA**

Dr. Juan Alberto Adam Siade

## **SECRETARIO GENERAL**

L.C. y E.F. Leonel Sebastián Chavarría

-----

## **COORDINACIÓN GENERAL**

Mtra. Gabriela Montero Montiel  
Jefe de la División SUAyED-FCA-UNAM

## **COORDINACIÓN ACADÉMICA**

Mtro. Francisco Hernández Mendoza  
FCA-UNAM

-----

## **COAUTORES**

Mtro. Albert Gómez Hernández  
Mtro. David Urzúa Vega  
Lic. Laura Patricia Herrera Sotelo  
Lic. María Alicia Rodríguez Torres

## **DISEÑO INSTRUCCIONAL**

Lorelei Lizbeth Mendoza Rodríguez

## **CORRECCIÓN DE ESTILO**

Mtro. Francisco Vladimir Aceves Gaytán

## **DISEÑO DE PORTADAS**

L.CG. Ricardo Alberto Báez Caballero  
Mtra. Marlene Olga Ramírez Chavero  
L.DP. Ethel Alejandra Butrón Gutiérrez

## **DISEÑO EDITORIAL**

Mtra. Marlene Olga Ramírez Chavero



## OBJETIVO GENERAL

El alumno desarrollará una actitud y cultura emprendedora y será capaz de comprender y aplicar los conceptos y técnicas fundamentales para la elaboración de un plan de emprendimiento para la creación de nuevas organizaciones en los sectores privado y social de la economía.

## TEMARIO OFICIAL

**(64 horas)**

	<b>Horas</b>
1. Actitud y cultura emprendedora	8
2. Estudio de mercado	14
3. Estudio técnico	14
4. Estudio administrativo-organizacional	10
5. Estudio financiero	12
6. Aspectos legales	6
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>

# INTRODUCCIÓN

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyME) han demostrado su capacidad como un medio efectivo para propiciar el desarrollo social y económico, así como para combatir la pobreza. En México, la microempresa, ya sea bajo la forma de autoempleo, de empresa familiar o como empresa formalmente establecida, constituye la principal fuente de generación de empleos.

Además, el autoempleo es una manera eficaz de generar recursos económicos, gracias a la cual las familias de bajos ingresos pueden incrementarlos, a través de una actividad que integra la mano de obra familiar.

Las características específicas que definen a las MIPyME, son:

- a) Establecimientos con un máximo de cinco trabajadores en el sector comercio, veinte en el sector servicios y treinta en la industria.
- b) Operaciones poco intensivas de capital, es decir, tecnologías no avanzadas ni dinámicas que dependen del factor trabajo.
- c) El recurso más importante es el factor trabajo.
- d) La mayoría se encuentra en la economía informal.
- e) La gran mayoría pertenece a un solo dueño o propietario.
- f) Poco volumen de sus operaciones.

La asignatura de Creación de Organizaciones proporciona una metodología a través de un plan de negocios, con la finalidad de definir cuáles son las oportunidades para el producto o servicio; el contenido de dicha asignatura es el siguiente:

En la **unidad 1** se habla de la actitud emprendedora por medio de una propuesta para la creación de una organización; en dicha propuesta se desarrollará un plan de negocios, a lo largo del semestre.



La **unidad 2** tiene por objetivo investigar el mercado en el cual se realizarán los esfuerzos de ingreso del producto, el perfil del consumidor, la competencia, la demanda, los precios, los canales y medios de distribución, así como las estrategias de penetración.

En la **unidad 3** se describen las especificaciones técnicas del producto o servicio, el diseño de procesos de operación, el tipo de tecnología a utilizar, la ubicación y diseño de instalaciones para la organización, los requerimientos de personal para la organización, los elementos de calidad en el producto o servicio, los costos de operación y costo de ventas, y la integración de redes de valor, cadenas productivas y logística.

La **unidad 4** describe la razón social de la empresa, la misión, visión y los valores, los objetivos, las ventajas competitivas y su análisis por medio del FODA, el diseño de la estructura organizacional, la descripción de actividades de los puestos de trabajo, el esquema de compensaciones (sueldos, prestaciones, exenciones de impuestos en prestaciones), las políticas y procedimientos del área de personal (reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo y evaluación de personal) y, finalmente, los manuales administrativos (organización, procedimientos y políticas).

En la **unidad 5** se determina la rentabilidad o generación de ganancias de la empresa, a través del análisis financiero del balance general y el estado de resultados.

Finalmente, en la **unidad 6** el plan de negocios concluye con la investigación de todos los documentos, normas, licencias y permisos requeridos para llevar a cabo la empresa. Se determinarán los formatos generales para el registro y apertura de la organización.

# ESTRUCTURA CONCEPTUAL



# UNIDAD 1

## Actitud y cultura emprendedora



## OBJETIVO PARTICULAR

Demostrar una actitud emprendedora por medio de una propuesta para la creación de una organización, en torno a la cual se desarrollará un plan, a lo largo del semestre.

## TEMARIO DETALLADO

**(8 horas)**

### **1. Actitud y cultura emprendedora**

1.1. Importancia y características de la cultura del emprendimiento

1.2. Perfil y motivaciones del emprendedor

1.3. Detección de necesidades y oportunidades de productos o servicios para la creación de una organización

1.4. Propuestas y elección del producto o servicio para la creación de la organización

1.5. Elementos del plan para concretar la idea de la creación de la organización



# INTRODUCCIÓN

La actitud emprendedora representa una fuerza que promueve valores de responsabilidad, iniciativa, dinamismo, perseverancia y tolerancia a la incertidumbre, tanto en el ámbito personal (para hacer realidad el propio proyecto de vida de forma activa), como social (para desarrollar iniciativas que contribuyan a la calidad de vida, la solidaridad y el bienestar de la sociedad) y productivo (para la creación de riqueza para sí y para los demás en un marco sostenible e inteligente).

Por otro lado, la *cultura emprendedora* en el ámbito empresarial promueve el aprendizaje organizacional y estimula actitudes de creatividad y adaptabilidad; favorece capacidades de decisión, negociación, autoconfianza y planificación, y además, se constituye como fuente de equidad e igualdad.

Las actitudes y valores necesarios para una actitud emprendedora deben incluir la autoconfianza, autoestima, capacidad para superar dificultades, tolerancia a la frustración, compromiso, iniciativa, pensamiento crítico, responsabilidad, innovación, con el propósito de lograr las metas y objetivos del proyecto de empresa.

# 1.1. Importancia y características de la cultura del emprendimiento

La cultura del emprendimiento es una manera de pensar y actuar, dirigida hacia la generación de riqueza, a través de la capitalización de oportunidades, del desarrollo de una visión global y de un liderazgo equilibrado, de la previsión de un riesgo calculado, cuyo resultado es la generación de valor que beneficia a los emprendedores, la empresa, la economía y la sociedad.

Según Angélica Aguirre dicha cultura es concebida como el agregado de valores, creencias, ideologías, hábitos, costumbres y normas, la cual identifica a un grupo de personas, surge de las relaciones sociales y crea modelos de comportamiento grupales y una identidad propia entre sus miembros, que los diferencia de otros.

El emprendedor es un individuo con habilidad para innovar, es decir, con la facilidad de producir bienes y servicios de manera original, metódica, ética, responsable y efectiva.

La línea formativa para la cultura del emprendimiento impulsa a poner en práctica acciones encaminadas a la generación de competencias básicas, laborales, ciudadanas y empresariales dentro del proceso educativo y su inclusión en el sector productivo.

Las primicias para el desarrollo de la cultura emprendedora son:

- Desarrollo integral.
- Mejora de procesos de trabajo colaborativos y en equipo.
- Conciencia objetiva.
- Impulso a procesos de emprendimiento sostenibles.

Para impulsar la cultura del emprendedor, es necesario empezar con un proceso con acciones dirigidas al logro de su objetivo, a través de proyectos productivos que puedan alcanzar el éxito personal y económico.

Nuestro sistema educativo nacional debe estar enfocado a formar empresarios, apoyados por la estructura familiar y social que conlleve al surgimiento de esta generación de emprendedores.<sup>1</sup>

## 1.2. Perfil y motivaciones del emprendedor

El emprendedor debe tener determinado perfil, ciertas aptitudes y características personales, que lo harán diferente de los demás, éstas se listan y describen a continuación:

- Idealista y sagaz;
- Ponerse a prueba, enfrentar riesgos;
- Poseer conocimiento;
- Capacidad de concentración para resolver problemas;
- Valor;
- Ofrecer un producto o servicio de calidad superior, distinto, destacado;
- Permanencia;
- Ser perseverante.

---

<sup>1</sup> Formulado con base en Aguirre Espinosa, Angélica. (2010). *Cultura del emprendimiento*. (Consultado en línea 14 Noviembre 2014). Recuperado de <http://www.gerencie.com/cultura-del-emprendimiento.html>

Además de éstos, existen otros atributos que son característicos de los emprendedores y que vale la pena mencionar:

*Confianza en sí mismo.*

- Sirve para la toma de decisiones que se lleva a cabo de manera decidida, sin miedo y confiando en sí mismo.

*Fijación de logros.*

- Voluntad de finalizar correctamente las tareas que se comienzan, con energía y entusiasmo necesarios para conseguir logros de largo recorrido.

*Confrontación de riesgos.*

- Predisposición a no evitar situaciones que impliquen incertidumbre o riesgo potencial.

*Control personal.*

- Es necesario que su expectativa de control sea interna y asuma la independencia de sus acciones con respecto al entorno y la relación entre su conducta y el resultado.

*Resiliencia.*

- Es necesario saber afrontar los obstáculos que se pueden interponer en el camino y perseverar.

*Habilidad de negociación.*

- Tener facilidad para las relaciones personales, para la comunicación y para la negociación. Por supuesto, debe tener habilidades para la venta y una fuerte orientación a servir al cliente.

## 1.3. Detección de necesidades y oportunidades de productos o servicios para la creación de una organización

El producto es todo objeto o servicio materializado por el trabajo productivo del hombre, con la capacidad de satisfacer las necesidades o deseos de los consumidores. Éste es colocado en el mercado para que mediante la operación de compra-venta sea adquirido por el consumidor.

Los productos pueden clasificarse en bienes o servicios:

Un bien es un elemento material o inmaterial que consigue alguna utilidad al ser humano.

Un servicio es una acción o trabajo que se lleva a cabo en beneficio del comprador, presenta las siguientes características: es intangible, se consume en el momento en que se produce y no es almacenable.

En el mercado, las empresas deben conocer bien las necesidades de los compradores para poder diseñar y fabricar los productos que las satisfagan, a fin de obtener ventas importantes y lograr un cierto grado de fidelidad hacia el producto. Para lograrlo es necesario que se consideren algunos elementos, entre los que figuran los siguientes:



- Necesidad real en el mercado del producto o servicio, precisando el momento de la demanda, esto es, si la necesidad es temporal, coyuntural, estacional, cíclica o estable.
- Lograr una ventaja competitiva durable y sostenible. La importancia de una ventaja competitiva ha resultado en el éxito de muchos negocios.
- Debe ser rentable, tener potencial de crecimiento. Es necesario conocer el ciclo de vida del negocio, pudiendo estar en declive, en crecimiento o en pleno auge.
- Oportunidad. El descubrimiento de oportunidades reside en investigar, monitorizar y analizar el mercado para detectar necesidades y deseos que impulsen a la empresa a diseñar nuevos productos.

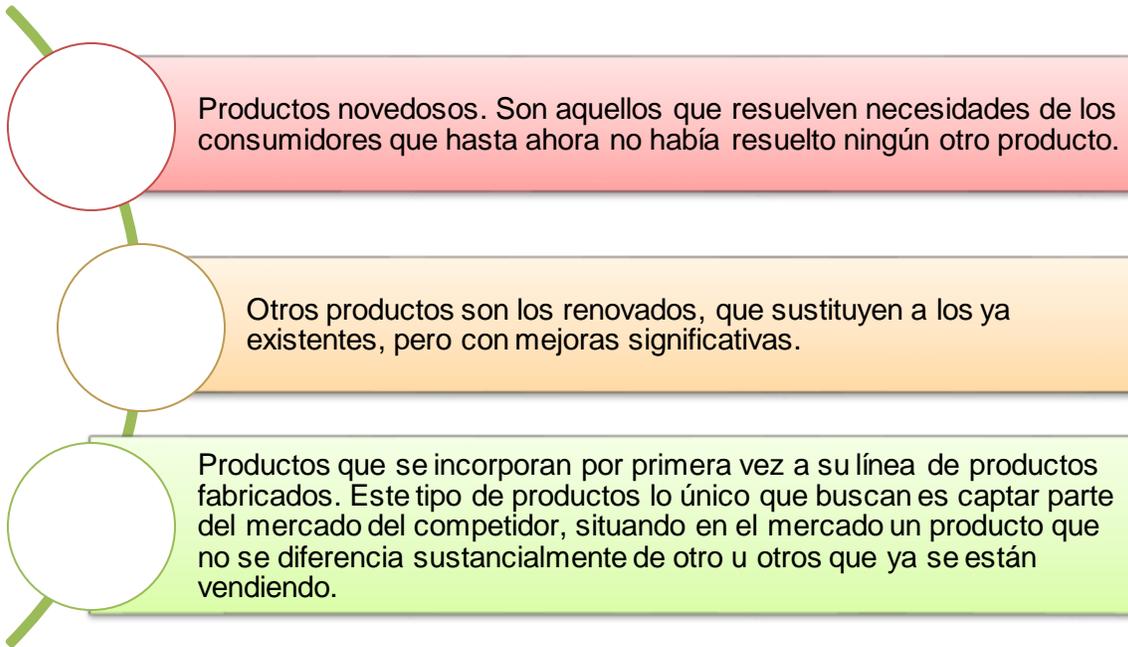
Cuando se descubren necesidades y oportunidades, el empresario vislumbrará nuevas ideas con alternativas de productos o servicios, que reditúen en utilidades para la empresa y para los consumidores, por lo que es indispensable contar con productos y servicios que cubran las necesidades y deseos descubiertos. Mientras más ideas proponga el empresario acerca de los nuevos productos, mayor será la probabilidad de éxito.

## **1.4. Propuestas y elección del producto o servicio para la creación de la organización**

Es conveniente que los productos o servicios sean diseñados de acuerdo a los objetivos que tenga la empresa. Para poder asignar a cada producto un objetivo en la empresa nos podemos apoyar en los resultados obtenidos mediante el análisis del portafolio de la misma.

De esta manera la empresa contará con productos que tendrán como misión alcanzar utilidades de una forma inmediata, estos productos serán los productos provechosos.

Ahora bien, podremos identificar tres categorías de productos que se pueden considerar como nuevos:



Para cualquier empresa, el desarrollo de nuevos productos y la actualización de los actuales es una tarea necesaria para poder:

---

Alcanzar los objetivos financieros y mercadológicos de la empresa.

---

Lograr una posición competitivamente de sus productos.

---

Renovar los productos que lleguen a su etapa de retiro.

---

Sistematizar las actividades y actualizar tecnológicamente los equipos de la empresa.

---

Aplicar nuevos conocimientos generados de ideas recientes.

---

Ajustarse al marco normativo que deban cumplir sus productos para poder vender en el mercado.

---

Adaptarse a los cambios en la demanda.

---

Satisfacer las nuevas necesidades de los compradores.

Es necesario que el producto posea ventajas competitivas con respecto a la oferta de la competencia, evidentes a la consideración de los consumidores.

Dentro de las ventajas más importantes que debe tener el producto, están:

- |                       |                                  |
|-----------------------|----------------------------------|
| 1. Mejor tecnología   | 7. Producto novedoso             |
| 2. Mejor diseño       | 8. Producto diferenciado         |
| 3. Mejor calidad      | 9. Presentación                  |
| 4. Menor precio       | 10. Calidad ecológica            |
| 5. De moda            | 11. Envase funcional y atractivo |
| 6. Calidad ergonómica | 12. Diseño gráfico impactante    |

La importancia de la elección del producto consiste en un doble propósito:

- a) Lograr el éxito comercial de la empresa.
- b) Satisfacer las necesidades o deseos del mercado.

La diferenciación puede resultar como consecuencia de la naturaleza del producto o servicio, del proceso que se emplea en su elaboración, de la técnica de venta que se aplique e incluso de otras características que se ofrecen (por ejemplo: la garantía y el servicio posventa son importantes para determinados bienes y servicios).

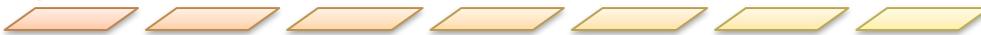
## 1.5. Elementos del plan para concretar la idea de la creación de la organización

El plan de negocios es un instrumento que permite al empresario precisar la idea y modelo de negocio planteado. Dicho plan permite atender ciertos aspectos, tales como:

Conocer quienes dirigirán el negocio (estructura organizacional).



Formular las estrategias a utilizar para lograr la visión, misión y objetivos de la organización.



Determinar los recursos humanos, materiales, financieros y de información para realizar las actividades necesarias para el logro de los objetivos empresariales.



Asimismo, es un instrumento de previsión, que permite vislumbrar la visión, las oportunidades en el entorno, los objetivos y las estrategias del negocio. Esta herramienta es muy eficaz para empresas que desean incorporar su actividad a nuevos negocios, así como a nuevas empresas.

Un plan de negocios da a conocer los ingresos esperados, la inversión requerida y la utilidad esperada.

Es importante formular un plan de negocios que auxilie a los empresarios a tomar decisiones analizadas en función a sus conocimientos y experiencias.

Realizar un plan de negocios implica horas de trabajo de todo un equipo de personas, el cual determina la diferencia entre el éxito y el fracaso de una idea de negocio, prepara a la empresa para competir con mayores posibilidades de crecimiento y desarrollo.

Los elementos que no deben faltar en el *plan de negocios* son:

<b>1. Resumen ejecutivo</b>	Menciona brevemente la estructura y contenido del documento.
<b>2. Análisis de la compañía</b>	Explica en qué consiste la empresa y qué productos o servicios ofrece.
<b>3. Análisis de la industria o sector de negocios</b>	Define cómo se encuentra la industria en cuestión y añade las oportunidades existentes en el mercado.
<b>4. Análisis del cliente</b>	Hace una investigación del mercado objetivo; edad, sexo, nivel socioeconómico, personalidad, hábitos de consumo, entre otros.
<b>5. Análisis de la competencia</b>	Define quién es la competencia directa e indirecta; describe sus características, sus fortalezas, debilidades y qué ofrece nuestro negocio a diferencia de ella.
<b>6. Plan de marketing</b>	Establece la estrategia de precio, promoción y distribución del producto o servicio. Define los canales y medios de comunicación a utilizar y la frecuencia de impactos.
<b>7. Plan operativo</b>	Describe el funcionamiento de la empresa.
<b>8. Equipo de administración</b>	Propone un organigrama con los puestos, saldos y responsabilidades de cada miembro del equipo.
<b>9. Plan financiero</b>	Hace proyecciones financieras a corto, mediano y largo plazo. Establece los gastos fijos y la rentabilidad de la empresa.
<b>10. Apéndice</b>	Incluye todos los anexos pertenecientes a la investigación previa.

## Aplicaciones y herramientas para desarrollar un Plan de Negocios<sup>2</sup>

Hoy en día, existe una gran variedad de aplicaciones y herramientas que pueden ayudarnos en la formulación de un Plan de Negocios.

El objetivo es facilitarle la labor al emprendedor, cuando planea su negocio, como ejemplo tenemos:

**Enloop:**<sup>3</sup> Aplicación inteligente en línea que solicita información y datos básicos de la empresa, mediante razones financieras la analizará para determinar su desempeño financiero. Diseña proyecciones de ventas, de ingresos y de egresos, flujo de efectivo y hoja de balance general. Cada uno de los reportes que genera incluye gráficos y elementos visuales que facilitan su análisis.

Esta aplicación cuenta con diversos planes de negocio para uso, facilita uno gratuito que brinda la posibilidad de elaborar un plan que se puede descargar en formato PDF imprimible. El acceso a la plataforma es gratuito, pero es necesario registrarse para poder editar los proyectos.

**eBusinessplan:**<sup>4</sup> Es una herramienta en línea gratuita con la que se puede crear y administrar planes de negocios. La aplicación ofrece diferentes herramientas para crear un plan dinámico, apoyándose en imágenes y textos de ayuda.

**Bplans:**<sup>5</sup> Es el sitio web de una empresa dedicada al desarrollo de soluciones de software para orientar a los emprendedores en el proceso de planeación de

---

<sup>2</sup><http://www.negociosyemprendimiento.org/2013/02/aplicaciones-para-hacer-un-plan-de-negocios.html>.

Fuente consultada el 3 de marzo de 2017.

<sup>3</sup> <https://enloop.com/>

<sup>4</sup> [http://www.business-in-a-box.com/docs/?q=e-commerce-business-plan&a=e-commerce-business-plan&s=google&c=world&gclid=Cj0KEQiAxeTFBRCGmlq\\_7rGt\\_r8BEiQANdPqUnZFTtjxdanCDYjE5ERL-69kNZFu850Xd8NGReBk7dYaAu5s8P8HAQ](http://www.business-in-a-box.com/docs/?q=e-commerce-business-plan&a=e-commerce-business-plan&s=google&c=world&gclid=Cj0KEQiAxeTFBRCGmlq_7rGt_r8BEiQANdPqUnZFTtjxdanCDYjE5ERL-69kNZFu850Xd8NGReBk7dYaAu5s8P8HAQ)

<sup>5</sup> <http://www.bplans.com/>

sus negocios. En el sitio se encuentran recursos gratuitos, plantillas, guías y hasta algunos ejemplos de planes de negocios que se pueden adaptar. Adicionalmente, la empresa ha creado un Live Plan, una aplicación online que te ayudará a hacer tu plan de negocios.

**StratPad:**<sup>6</sup> Es una app gratuita para dispositivos móviles, incluye un asistente paso a paso en la formulación del plan de negocios. La app también ofrece ejemplos de planes elaborados por expertos, vídeos, un tutorial de estrategias de negocios y herramientas para principiantes.

**Simulador de planes de negocios:**<sup>7</sup> Es un simulador en línea con el propósito de facilitar a los emprendedores la evaluación de sus ideas y proyectos de negocios y, de esta manera aumentar las probabilidades de éxito cuándo se ponga en marcha la iniciativa. Es suficiente con registrarse y se podrá crear una empresa para plantear diferentes escenarios y así comprobar aspectos importantes de un negocio.

**Bizplan:**<sup>8</sup> Es una herramienta web que le permite a los emprendedores elaborar sus planes de negocios fácil y rápidamente a través de una interfaz amigable que le guiará paso a paso. Incluye plantillas y modelos que se pueden editar y adaptar a las necesidades del emprendedor.

A modo de ejemplo, se analizarán algunos casos de empresa, en donde algunos escenarios son un “éxito” y otros un “fracaso”, con la finalidad de ubicar los elementos principales que dieron lugar a su plan de negocios, los cuales puedes construir con las aplicaciones y recursos anteriormente detallados.

---

<sup>6</sup> <https://www.stratpad.com/>

<sup>7</sup> <http://www.madriemprende.es/es/emprendedores/asesoramiento-a-emprendedores/simulador-y-manual-plan-de-empresas>

<sup>8</sup> <https://www.bizplan.com/>

## Casos de Éxito Empresarial<sup>9</sup>

**Coca Cola.** Al comienzo Coca Cola era un producto que se vendía en farmacias, nadie ofrecía más por la empresa, durante su primer año en el mercado Coca Cola vendió tan sólo 400 botellas. Actualmente, una de sus estrategias es invertir el 40% de sus utilidades en publicidad y promoción, esto se traduce en intentar llegar a más público y no conformarse solo con el logro del comienzo.

**Walt Disney.** Walt fue despedido porque el director de su periódico indicó: “a Walt le falta imaginación y sus ideas no son buenas”. Si piensas que comenzó a dibujar y todo fue color de rosa, no es verdad, Walt ha tenido muchos negocios que han fracasado, incluso antes del estreno de su primera película, “Blanca Nieves”. Incluso cuando todo le iba bien con los dibujos animados decidió soñar y arriesgar con construir una ciudad para los niños y lo logró.

**Starbucks.** Ha logrado mantenerse como una de las marcas preferentes en su sector, ya sea por la atención a sus clientes, el ambiente de sus cafeterías o su habilidad de adaptarse a estos, todo ello con unos precios altos frente a la competencia. Además, es una de las empresas que mejor han aplicado una gestión sobre la relación con los consumidores, que básicamente significa una estrategia de negocios centrada en el cliente., dotando de prioridad a los mismos y haciéndoles vivir buenas experiencias, que ha repercutido en lograr fidelidad a la marca.

---

<sup>9</sup><http://www.guernik.com/blog/5-historias-de-exito-de-empresas-en-las-que-nadie-creia/>. Fuente consultada el 28 de febrero de 2016.

<http://culturacrm.com/crm/starbucks-caso-exito-ecommerce-crm/>. Fuente consultada el 28 de febrero de 2016.

## Casos de Fracaso Empresarial<sup>10</sup>

**Napster.** Uno de los hitos en los inicios de internet, esta empresa fue la pionera en el uso de las redes P2P y tal vez este fue su error y acierto al mismo tiempo. A las empresas discográficas no les gustó la idea de permitir compartir archivos MP3, por lo que llevaron a Napster a juicio y la prohibición de distribuir archivos con copyright la llevó a declararse en quiebra en el año 2002.

En este caso podemos concluir que su éxito se convirtió en su mayor enemigo. Su error no fue el plan de negocios o las inciertas expectativas de crecimiento, sino que quizás su mayor equívoco fue adelantarse a sus tiempos, algo que difícilmente se puede evitar y más aún cuando la idea sienta las bases de futuras empresas.

**Lehman Brothers.** Esta empresa extranjera de servicios financieros representa el icono del fracaso empresarial por la crisis económica del momento. Lehman Brothers se declaró en quiebra técnica después de invertir en activos *subprime* que realmente nunca fueron devueltos y les llevaron a soportar una cantidad importante de pagos no realizados que no pudieron soportar.

**Kodak.** El caso más icónico puede ser el de Kodak, la multinacional ubicada en el sector de la fotografía. Fue uno de los principales gigantes de ese mercado, hasta que se presentó el salto digital. Su gran temor a perder el segmento de los carretes tradicionales y sus productos derivados, la principal fuente de ingresos, le cegó a la hora de ver cuál era el camino a seguir. Tardaron una eternidad en reaccionar y hoy quedo en el pasado.

---

<sup>10</sup> <http://www.muypymes.com/2011/08/23/historias-fracasos-empresiales>. Fuente consultada el 28 de febrero de 2016.

<http://www.bbvacontuempresa.es/a/adaptarse-rapido-o-morir-casos-exito-y-fracaso>. Fuente consultada el 28 de febrero de 2016.

## RESUMEN DE LA UNIDAD

En esta unidad temática el alumno ha comprendido que la cultura del emprendimiento es una manera de pensar y actuar, dirigida hacia la generación de riqueza, a través de la capitalización de oportunidades, del desarrollo de una visión global y de un liderazgo equilibrado, de la previsión de un riesgo calculado, cuyo resultado es la generación de valor que beneficia a los emprendedores, la empresa, la economía y la sociedad.

Asimismo, ha identificado al emprendedor como una persona con la capacidad de generar bienes y servicios de una forma creativa, metódica, ética, responsable y efectiva, con actitudes y valores necesarios tales como la autoconfianza, autoestima, capacidad para superar dificultades, tolerancia a la frustración, compromiso, iniciativa, pensamiento crítico, responsabilidad e innovación.

Comprendió que el producto es todo objeto o servicio materializado por el trabajo productivo del hombre, con la capacidad de satisfacer las necesidades o deseos de los consumidores y que es colocado en el mercado para que mediante la operación de compra-venta sea adquirido por el consumidor, a fin de que la empresa cuente con productos que generen utilidades de una forma inmediata.

Finalmente, se habló de que el plan de negocios es una herramienta de previsión, que permite enunciar en forma clara la visión del empresario, las oportunidades existentes en el entorno, los objetivos y las estrategias planteadas, los procesos para el desarrollo de las actividades programadas, los resultados económicos y financieros esperados y las expectativas de crecimiento de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA



### SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
González (2007)	4	18-19
Hitt, Ireland y Hoskisson (2008)	13	407-409
Varela (2008)	1	55-56

### Bibliografía básica

González Salazar, Diana (2007). *Plan de negocios para emprendedores al éxito: Metodología para el desarrollo de nuevos negocios*. México: McGraw-Hill.

Hitt, Michael, Duane Ireland R. y Robert Hoskisson (2008). *Administración estratégica (Competitividad y globalización: Conceptos y casos)* (7ª ed.). México: Cengage Learning.

Varela V. Rodrigo (2008). *Innovación empresarial: Arte o ciencia en la creación de empresas* (3ª ed.) Bogotá: Pearson Educación.

## Bibliografía complementaria

Bangs Jr., David (1999). *Cómo arrancar tu propio negocio*. México: PAX.

McMullan, David (2005). *Sea su propio jefe*. Barcelona: Gedisa [Colección The Sunday Times. Nuevos Emprendedores.]

Prieto Sierra, Carlos y Carlos Suárez Obregón (2000). *Introducción a los negocios: Operación de la empresa* (5ª ed.). México: Banca y Comercio.

Salazar Leytte, Jorge (2001). *Cómo iniciar una pequeña empresa: Su viabilidad de mercado* (2ª ed.). México: CECSA.

## Sitios de internet

(Sitios vigentes al 22 de septiembre del 2015)

Sitio	Descripción
<a href="http://emprendedores-empresarios.blogspot.mx/2008/02/sostenibilidad-de-un-proyecto.html">http://emprendedores-empresarios.blogspot.mx/2008/02/sostenibilidad-de-un-proyecto.html</a>	Fisgativa Cortés, I. (2008). Sostenibilidad de un proyecto. (13/02/08). Emprendedores-empresarios.
<a href="http://www.100ideasparaemprender.com/home/category/eco-negocios/">http://www.100ideasparaemprender.com/home/category/eco-negocios/</a>	100 ideas para emprender: Eco Negocios (índice).
<a href="http://www.100negocios.com/nuevos-negocios-tendencias-oportunidades">http://www.100negocios.com/nuevos-negocios-tendencias-oportunidades</a>	100 Negocios. (30/04/12). Nuevos negocios: Tendencias y oportunidades de 10 años.
<a href="http://www.gerencie.com/cultura-del-emprendimiento.html">http://www.gerencie.com/cultura-del-emprendimiento.html</a>	Aguirre Espinosa, Angélica. Cultura del emprendimiento.

## UNIDAD 2

### Estudio de mercado



## OBJETIVO PARTICULAR

Desarrollar el estudio de mercado para su plan y elaborar el informe respectivo.

## TEMARIO DETALLADO

(14 horas)

### **2. Sistema Financiero Mexicano**

2.1. Introducción al estudio de mercado

2.2. Elementos del estudio de mercado

2.2.1. Características del producto o servicio

2.2.2. Naturaleza y usos del producto o servicio

2.2.3. Segmentación y selección del mercado meta

2.2.4. Imagen comercial

2.2.5. Investigación de mercado

2.2.6. Cálculo de la demanda total

2.2.7. Fijación y políticas de precio

2.2.8. Plan de ventas

---

2.2.9. Socios de operación de la organización (proveedores y canales de distribución)

2.2.10. Identificación de la competencia

2.2.11. Diseño, desarrollo y análisis de la mezcla de mercadotecnia.  
Producto, plaza, promoción y precio

2.2.12. Riesgos y oportunidades del mercado

2.2.13. Diseño de estrategias de promoción y publicidad

# INTRODUCCIÓN

El significado de mercado tiene dos conceptos relativos a las actividades comerciales.

1. Es el espacio físico destinado a las acciones de vender y comprar productos y, en algunos casos, servicios. En este espacio conviven distintos tipos de vendedores que ofrecen diversos productos o servicios, en tanto que allí acuden los compradores para adquirir bienes o servicios.

2. Por otro lado, el concepto de mercado se orienta a las actividades comerciales de un determinado tipo de bien o servicio. El mercado es entonces la serie de actividades que se dan en el intercambio de mercancías o servicios y además en función del tiempo y lugar.

En función de un área geográfica, se habla de un mercado local, regional, nacional o de mercado mundial. De acuerdo con la oferta, los mercados pueden ser de mercancías o de servicios. Y de acuerdo a la competencia, se dan los mercados de competencia perfecta y de competencia imperfecta. En el primero, la relación entre oferentes y demandantes se da en igualdad de circunstancias, no obstante, en periodos de crisis pueden existir algunas excepciones, sin embargo, ambos tipos de participantes regulan el libre intercambio de la oferta y la demanda hasta llegar a un punto de equilibrio. En el segundo se puede o no, contar con la intervención del Estado para su regulación, ya que una de las partes podría alterar el mercado por atender sus intereses.



El mercado debe contar con características que son necesarias para poder participar en él, e incurrir de manera tal que los empresarios no pierdan esfuerzos ni recursos.

Todo proyecto que se pretenda emprender, debe contar con un estudio de mercado que le permitirá conocer en qué medio habrá de competir, sobre todo si las posibilidades de vender son reales y si los bienes o servicios podrán colocarse en los volúmenes producidos.

## 2.1. Introducción al estudio de mercado

Un estudio de mercado es un proceso de planificación, recopilación, análisis y comunicación de datos importantes referentes al tamaño del mercado, poder adquisitivo de los compradores, disponibilidad de proveedores y hábitos de compra del consumidor, cuyo propósito es auxiliar a los emprendedores a tomar decisiones y a controlar las acciones de mercado.

Para Kotler, Bloom y Hayes, el estudio de mercado consiste en reunir, planificar, analizar y comunicar de manera sistemática los datos importantes para analizar una situación específica de mercado que enfrenta una organización.<sup>11</sup>

Randall considera que un estudio de mercado es la recopilación, el análisis y la presentación de la información para auxiliar a la toma de decisiones y al control de las actividades de mercado.<sup>12</sup>

Para Malhotra, un estudio mercadológico es la descripción del tamaño de mercado, el poder adquisitivo de los consumidores, la disponibilidad de los proveedores y hábitos de compra del consumidor.<sup>13</sup>

Por tanto, un estudio de mercado esboza una serie de preguntas sobre aspectos fundamentales como son: ¿cuáles son sus objetivos?, ¿qué métodos utiliza?,

---

<sup>11</sup> Kotler, Philip, Bloom Paul y Hayes Thomas (2004). *El marketing de servicios profesionales*. Madrid: Paidós Ibérica, S.A., p. 98.

<sup>12</sup> Randall, Geoffrey (2003). *Principios de marketing* (Segunda Edición). Madrid; México: Thomson Editores Sapin, p. 120.

<sup>13</sup> Malhotra K., Naresh. (1997) *Investigación de mercados un enfoque práctico* (Segunda edición). México: Prentice-Hall Hispanoamericana, pp.90-92.

¿cuánto es la oferta y la demanda?, ¿cuáles son los métodos de calcular la oferta y la demanda?, ¿cómo fijar el precio de un servicio?, ¿cómo presentar un estudio de mercado? A éstas y otras preguntas se les da respuesta en esta unidad enfocada al estudio de mercado.

## 2.2. Elementos del estudio de mercado

El estudio de mercado debe ser útil para saber la cantidad de consumidores que habrán de comprar el bien o servicio que se vende, dentro de un lugar definido, durante un periodo y a qué precio están dispuestos a comprarlo. El estudio de mercado indica las características y especificaciones del servicio o producto a las que desea comprar el cliente. Nos determinará qué tipo de clientes son los interesados en nuestros bienes, lo cual servirá para alinear la producción del negocio. Finalmente, el estudio de mercado nos arrojará la información del precio apropiado para colocar el bien o servicio y competir en el mercado, o bien imponer un nuevo precio.

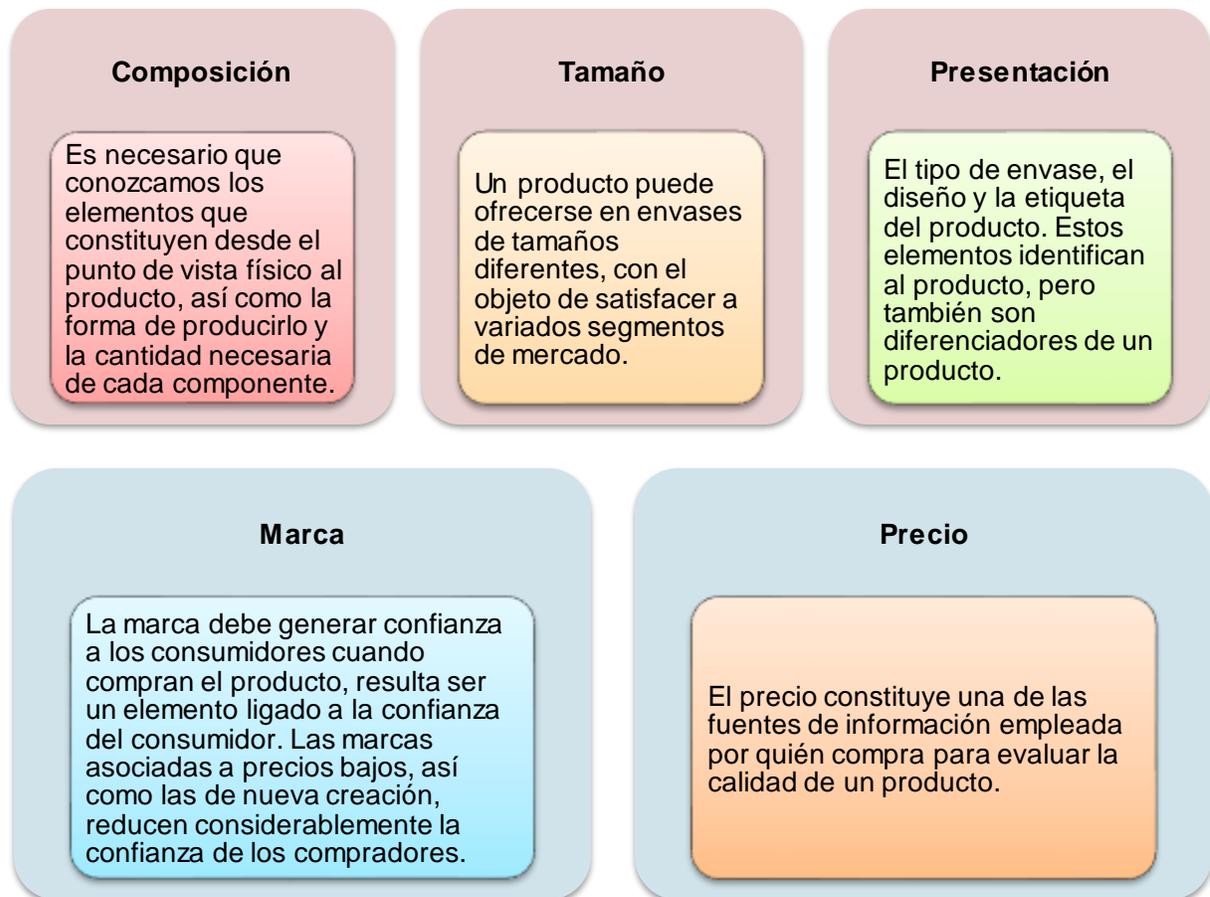
Por otra parte, cuando el estudio de mercado se hace como primera etapa de un proyecto de inversión, ayuda a conocer la dimensión correcta del negocio por emprender, con las previsiones necesarias para las ampliaciones futuras, consecuentes del crecimiento del negocio.

Finalmente, el estudio de mercado revela los canales de distribución para el tipo de bien o servicio que se pretende colocar y conocer su funcionamiento.

### 2.2.1. Características del producto o servicio

Cuando decidimos emprender un negocio es elemental conocer los bienes o servicios que queremos ofrecer. No es suficiente realizar una relación de los mismos, sino que tenemos que analizar las características o atributos de nuestra oferta.

Las empresas rediseñan las características (atributos) de sus productos o servicios en función de las nuevas necesidades de los consumidores. Para ello resulta necesario conocer algunos elementos fundamentales, los cuales se presentan a continuación:



**Forma de uso**

Es importante conocer el uso que el comprador da al producto (frecuencia de uso o consumo, forma de utilizarlo, entre otras.) y también reconocer las alternativas de usos que puede tener, y en muchas ocasiones aún por descubrir.

**Valor añadido.**

Determinar cuáles son los beneficios adicionales que ofrece nuestro producto o servicio, con respecto a la competencia, por ejemplo: aceptar la devolución del producto en caso de no cumplir con lo prometido, devolver el dinero, instalar el producto, extender una garantía o reparar el mismo, entre otros beneficios.

**2.2.2. Naturaleza y usos del producto o servicio**

Los productos pueden clasificarse de acuerdo con la diferenciación del mismo.

- Por su tiempo de almacenamiento, pueden ser no perecederos, tales como: aparatos eléctricos, herramientas, muebles y otros; o perecederos, principalmente alimentos y envasados.
- Los productos de consumo, como:
  - a)** De conveniencia, cuya compra se planea; y de impulso, cuya compra no se planea.
  - b)** Productos por comparación, los cuales son homogéneos (como vinos, latas, aceites lubricantes) y heterogéneos (como muebles, autos, casas), en éstos el estilo y la presentación, son más importantes que el precio.
  - c)** Productos de consumo por especialidad, el consumidor encuentra lo que le satisface y regresa al mismo sitio.
  - d)** Productos no buscados (cementeros, abogados, hospitales, entre otros), que son productos o servicios que cuando se necesitan y se encuentran, se acude al mismo lugar.

### 2.2.3. Segmentación y selección del mercado meta

La segmentación de mercados es una etapa importante en la estrategia de mercadotecnia. Por muchas razones, la segmentación de mercados representa una eficaz herramienta de mercadotecnia. La segmentación de mercados apoya a los mercadólogos a precisar las necesidades y deseos de los consumidores. La segmentación contribuye a que quienes toman decisiones definan sus objetivos y metas de mercadotecnia y asignen sus recursos.

Los objetivos básicos para segmentar un mercado son: 1) Identificar o ubicar grupos de consumidores con necesidades parecidas y analizar el comportamiento de compra de estos grupos. 2) La segmentación es importante para aporta información que permita a los especialistas del mercado diseñar *mezclas* de mercadotecnia de las características y necesidades de uno o más segmentos. 3) La segmentación surge con el concepto de mercado: porque se satisfacen las necesidades del consumidor al mismo tiempo que se atienden los objetivos del negocio.

El plan de segmentación incluye cuatro criterios básicos:

<b>Rentabilidad</b>	<b>Identificación y posibilidad de medición</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Un segmento debe ser suficientemente específico en las necesidades y deseos de sus consumidores como para explicar el desarrollo, la creación y el mantenimiento de una mezcla de mercadotecnia.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los segmentos serán identificables y susceptibles de medir los datos poblacionales dentro ciertos límites geográficos, el número de personas en diversas categorías de edad y otras características sociales demográficas que proporcionan medidas concretas respecto a las dimensiones del segmento.</li></ul>

### Accesibilidad

- El negocio tendrá la habilidad de ubicar a los segmentos con mezclas de mercadotecnia precisas. Algunos segmentos de mercado son difíciles de alcanzar.

### Capacidad de respuesta

- Si un segmento responde a una mezcla de mercadotecnia de manera diferente que los demás, no se justifica que reciba un trato de manera separada.

## Bases para la segmentación de los mercados de consumidores

Las bases de segmentación son esenciales porque una estrategia errónea conduce a la pérdida de ventas y oportunidades. La clave consiste en identificar bases que produzcan segmentos sólidos, mensurables y accesibles y que muestren patrones de respuesta diferentes a las mezclas de mercadotecnia.

La segmentación de mercados puede ser de una sola variable (la edad) o varias variables (edad, sexo y educación). La segmentación de variable única ofrece la ventaja de ser simple y fácil de emplear por el mercadólogo.

La segmentación multivariable es más difícil de emplear, con menos probabilidad de datos secundarios útiles y disponibles; en la medida en que se eleva el número de variables, se reduce el tamaño de los segmentos individuales. La segmentación multivariable es más precisa que la univariable.

Pasos en la segmentación de mercados:

- 1.- Seleccionar un mercado o categoría de producto para el estudio.
- 2.- Escoger una base o bases para segmentar el mercado.
- 3.- Seleccionar las descripciones de la segmentación.
- 4.- Perfilar y analizar los segmentos.
- 5.- Seleccionar los mercados meta.

6.- Diseñar, implementar y mantener mezclas apropiadas de mercadotecnia.

Estrategias para la selección de mercados meta

¿Qué es un mercado meta? Un grupo de personas o empresas por las que un negocio diseña, implementa y mantiene una mezcla de mercadotecnia para satisfacer las necesidades de dicho grupo.

Mercado meta no diferenciado: esta estrategia adopta una filosofía de mercado masivo, tomando al mercado como algo grande y sin segmentos individuales.

Ventajas de mercado meta no diferenciado:

- Lograr ahorros potenciales en los costos de producción ya que se elabora un solo producto.
- La empresa logra economías de escala.
- Los costos de comercialización serán menores ya que se promueve un solo producto y existe un canal de distribución.

Desventajas de mercado meta no diferenciado:

- Ofertas de producción estériles, sin imaginación, con poco atractivo para la gente.
- La compañía es más susceptible a la competencia.

#### **2.2.4. Imagen comercial**

El mercado actual demanda productos con calidad y menor costo, complementados con un buen servicio postventa al cliente. Pero además, el producto ha de ser atractivo, ha de tener imagen. No basta con que el producto cumpla con los requerimientos para los que ha sido diseñado, es necesario que el producto, adicionalmente, dé la imagen de cumplirlos.

Todos los negocios que estén pensando en estrategias comerciales y que tengan como fin último la promoción y venta de un producto, deberán pensar necesariamente en la imagen, detalle que terminará por componer la estrategia de forma eficaz y atractiva.

Su funcionalidad exige al negocio adaptarse a los intereses comerciales que tienen por objetivo el incremento de las ventas o servicios.

En este sentido, si un anunciante logra incrementar el número de ventas es cuando valora positivamente la capacidad comercial de la imagen.

### **Investigación de mercado a través de las redes sociales**

Las organizaciones requieren conocer mejor a sus clientes, esto representa el motivo por el que muchas empresas y PyMES canalizan recursos a la investigación de mercados. Las empresas necesitan resultados con más rapidez, solicitando tiempos más cortos, costos más bajos y datos precisos.

Las redes sociales son la respuesta a estas necesidades, sin embargo, es un área que las agencias de investigación de mercado tradicionales aún no han desarrollado por completo.

En un estudio publicado el 24 de agosto de 2015, la Asociación Mexicana de la Industria Publicitaria y Comercio en Internet (AMIPCI) publicó algunos datos importantes sobre los internautas mexicanos:<sup>14</sup>

- Están conectados a la red un promedio de 6 horas.

---

<sup>14</sup><http://ebents.com/incubandoexitos/2016/12/06/estudio-comercio-electronico-mexico-2016/>.  
consultada el 8 de marzo de 2017.

- 9 de cada 10 son miembros de una red social.
- Los usuarios de Twitter e Instagram están conectados principalmente desde el teléfono móvil.
- Los usuarios de Facebook utilizan los Smartphone y la PC de forma indistinta.
- Un 35% de los usuarios interactúan frecuentemente con las redes sociales, a las que son miembros.

Tomando en cuenta la actividad de los usuarios en la red, se puede determinar el potencial que las redes sociales tienen para alcanzar los mercados no sólo en tiempo real, sino para hacerlo en días estratégicos y en segmentos específicos.

No obstante, las empresas no han logrado descifrar las necesidades y gustos de sus usuarios. Estas pueden aprovechar estos medios para identificar las deficiencias en sus estrategias comerciales y mejorar su posicionamiento en el mercado.

### **Facebook**

Hoy en día Facebook cuenta aproximadamente con más de 1,350 millones de usuarios, de los cuales 31 millones son mexicanos que se conectan diariamente, para comunicarse con familiares y amigos, así como también con temas de entretenimiento y laborales.

Algunas empresas lanzan campañas o eventos a través de publicaciones, videos y fotos, para generar *engagement*, pero en ocasiones no obtienen los resultados esperados.

Analizar la actividad de los usuarios en esta red social, puede favorecer en la toma de decisiones, obteniendo resultados en menores tiempos y en menores costos, a diferencia de la manera tradicional.

## Twitter

Su característica principal son los *hashtags*, los cuales generan aproximadamente un 60% del *engagement*. Las empresas tratan de aprovechar esta característica mediante *tuits*, para conocer las reacciones de los usuarios hacia su contenido.

A diferencia de Facebook, Twitter es una red social más formal: el lenguaje que se utiliza es más informativo; además de que gran parte de sus usuarios son profesionistas.

Twitter lanzó una herramienta llamada “Personas”, la cual va a beneficiar en gran parte a las marcas, ya que podrán segmentar más fácilmente su publicidad en función de su mercado objetivo.

Mediante esta herramienta, podrán consultar datos de sus usuarios como edad y género para analizar el impacto de su publicidad. Así podrán comparar las reacciones de las distintas generaciones a las que dirigen sus productos.

## Ventajas y desventajas de la investigación de mercados en las redes sociales

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"><li>• Visualización de datos en tiempo real.</li><li>• Seguimiento de resultados a un bajo costo.</li><li>• Conocer lo que la gente habla y piensa de la marca en el momento.</li><li>• Desarrollar el estudio desde cualquier lugar.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• No existe completo acceso a datos demográficos.</li><li>• La muestra estadística podría no ser representativa.</li><li>• Las repeticiones son imposibles de medir.</li><li>• No se pueden realizar todas las metodologías de investigación.</li></ul>



Hoy en día se están creando diferentes metodologías y herramientas para la investigación de mercados en redes sociales.

Una de ellas es la **Netnografía**, que radica en la aplicación de métodos de observación de la etnografía al mundo virtual. Se basa en el análisis detallado de las percepciones, comportamientos sociales e interacciones que realizan los internautas en tiempo determinado. Este tipo de análisis aporta información valiosa sobre la segmentación de sus clientes, el posicionamiento de la marca en la red y el análisis de las opiniones sobre el lanzamiento de una campaña publicitaria, producto o evento a través de las conversaciones que se generan en las redes sociales.

### 2.2.5. Investigación de mercado<sup>15</sup>

La investigación de mercado es un instrumento que permite recopilar datos, de algún rubro que se desee conocer, para interpretarlos y hacer uso estadístico de ellos. Sirven al empresario para efectuar una atinada toma de decisiones y para lograr la satisfacción de sus consumidores.

Los objetivos de la investigación de mercado pueden ser:

- a) Objetivo social: el producto o servicio debe cumplir con las características y deseos exigidos por el consumidor.
- b) Objetivo económico: especifica el nivel económico de éxito o fracaso que tiene un negocio al momento de ingresar a un nuevo mercado o al introducir un nuevo producto o servicio.
- c) Objetivo administrativo: apoya al desarrollo potencial del negocio, mediante una planeación, organización y control de recursos, para cubrir las necesidades del mercado.

Los límites de la investigación de mercados son:

1. El desconocimiento de la investigación de mercados.
2. Costos elevados de aplicación.
3. Discrepancia entre el estudio y su aplicación.
4. Falta de recurso humano especializado para su ejecución.
5. Tiempo empleado en la investigación.
6. Dificultad de expresar los resultados en unidades monetarias.
7. Dificultad para obtener resultados totalmente confiables.

Las empresas pueden llevar a cabo la investigación de mercados de dos formas:

- Dentro de la empresa, con una área especializada.

---

<sup>15</sup> Para mayor información sobre el estudio de viabilidad dentro de la investigación de mercados puedes consultar la guía ESOMAR, misma que se presenta como el **ANEXO 1. Guía ESOMAR** de esta unidad.



- A través de agencias de investigación.

La Investigación de mercados es importante, dado que nos permite conocer al consumidor. Con el objeto de preparar el estudio de mercadotecnia que cubra las necesidades, costumbres, deseos y motivaciones del cliente.

Su objetivo principal es brindar la información para definir políticas de mercado, visualizando el futuro, mediante un análisis del pasado.

#### Ventajas de la investigación de mercado

- Se cuenta con información veraz para tomar decisiones acertadas, que favorezcan el desarrollo de los negocios.
- Proporcionar información real y precisa, que ayuda a resolver problemas que se presentan en los negocios.
- Auxilia en la identificación del tamaño del mercado que se pretende cubrir, en el caso de comercializar o lanzar un producto nuevo.
- Define el tipo de producto que fabricará o venderá, con base en las necesidades detectadas por los consumidores, en el proceso de la investigación.
- Define el sistema de ventas idóneo, de acuerdo con lo que el consumidor solicita.
- Precisa las características del consumidor final al que satisface el negocio, tales como: gustos, preferencias, hábitos de compra, nivel de ingreso, entre otros.
- Ayuda a detectar los gustos y preferencias cambiantes de los consumidores, para que la empresa pueda cubrirlos y no quede fuera del mercado.

### **Elaboración del plan de investigación formal**

Es el proceso del estudio proyectado a realizarse en cierto lapso de acuerdo con la hipótesis que se formula.

El proceso de la investigación formal consiste en las siguientes etapas:

1. Determinar el objetivo.
2. Investigación inicial.
3. Formular la hipótesis.
4. Recolección de información.
5. Definición de la muestra y el universo.
6. Formulación de la encuesta.
7. Prueba piloto.
8. Investigación de campo.
9. Clasificación de la información.
10. Análisis e interpretación.
11. Conclusiones.
12. Presentación del informe ejecutivo.

#### **2.2.6. Cálculo de la demanda total**

Las necesidades de los consumidores son ilimitadas, por esto eligen productos y servicios que satisfacen sus necesidades y deseos a cambio de lo que pagan, esos deseos pasan a ser demandas.

Calcular la demanda actual de los clientes implicaría la cantidad total que compraría un grupo de personas de una zona geográfica, por lo cual se establece la siguiente ecuación:

$$Q = n \times q \times p^{16}$$

Donde:

Q = Demanda total del mercado.

n = Cantidad de compradores.

q = Cantidad comprada por el comprador promedio anual.

p = Precio de una unidad promedio.

Esta fórmula determinará la demanda total anual en unidades monetarias.

Conceptualmente podemos definir la demanda de dos maneras. Por una parte, podemos hablar de la cantidad de bienes-servicios que el mercado requiere para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado. O bien, podemos decir que es el volumen total que compraría un grupo de clientes definido, en un área geográfica definida, en un periodo de tiempo definido, dentro de un entorno de marketing definido y bajo un programa de marketing definido.

La demanda que enfrentarán los productos no es una cifra fija, sino una función  $y=f(x)$  determinada por diversos factores, los que van desde los económicos hasta los típicamente de consumo.

Por otra parte, el realizar un análisis de demanda nos permite determinar y medir cuáles son los factores que afectan los requerimientos del mercado con respecto al producto/servicio, así como establecer la posibilidad de participación de nuestro producto en satisfacer dicha demanda.

---

<sup>16</sup> <http://www.crecenegocios.com/como-hallar-la-demanda-potencial/>. Recuperado el 22 de octubre de 2014.

### **2.2.7. Fijación y políticas de precio**

El precio es una variable del estudio de mercado que expone la política de ventas de la empresa. La empresa debe ser la encargada, en un inicio, de fijar el precio que considere más adecuado al artículo o servicio que ofrece al consumidor.

El precio es la estimación sobre un producto en unidades monetarias, expresa el rechazo o aceptación del consumidor de dicho producto, atendiendo a la capacidad de satisfacer sus necesidades.

La fijación de precios determina la obtención de utilidades por parte de la empresa, cuyos ingresos son determinados por el volumen de ventas, por lo que si los precios son elevados, los ingresos también pueden ser altos.

Por tanto, una política de precios en equilibrio debe fijarse tomando en cuenta los siguientes factores:

- a) Objetivos empresariales.
- b) Nivel de costos.
- c) Elasticidad de la demanda.
- d) El valor del producto ante los consumidores.
- e) El tipo de competencia.

### **2.2.8. Plan de ventas**

El plan de ventas es un conjunto de actividades ordenadas y sistematizadas, cuyo objetivo es proyectar las ventas que se estiman realizar en el ejercicio siguiente.

El pronóstico de ventas es una proyección a futuro que tiene un negocio, del cual se derivan los demás planes del negocio.

Por lo que se requiere de un proceso repetible y replicable que garantice resultados constantes y pronosticables. Es por ello que este método de venta significa una guía que orienta la prospección hasta el cierre del negocio, así como el seguimiento posventa.

El método “Planeación Estratégica del Esfuerzo de Ventas” (PEEV) consta de dos análisis principales: el análisis conversión, penetración y retención (CPR) y el análisis de cartera de clientes, de los cuales se derivan medidas específicas de cada cartera de clientes.

En conclusión, un plan de ventas debe analizar el diseño, los materiales de fabricación, el precio; la determinación de las condiciones de ventas; revisar las estrategias de ventas; atender las estrategias de reducción de precios, la identificación de canales de distribución, e incluso, la revisión de las conductas de compra de los consumidores y las plazas en donde se pretende vender el producto.

### **2.2.9. Socios de operación de la organización (proveedores y canales de distribución)**

Un canal de distribución es una vía seguida por el producto en su recorrido desde el fabricante hasta el consumidor final. Son las rutas a través de las cuales se realizan las ventas y se distribuyen los productos.

#### **Tipos de canales de distribución**

- Canal de distribución de bienes de consumo. Llevar los productos perecederos por diversos canales de distribución hacia las manos de los consumidores finales de manera fácil y rápida.

- Canal de distribución de los bienes industriales. Facilitar diversos canales para llegar a las empresas que incorporan los productos a su proceso de manufactura u operaciones.
- Canal de distribución de servicios. Ofrecer rutas para atender las necesidades especiales en su distribución.

### **Función de los canales de distribución**

Algunas de las funciones principales de los canales de distribución son las siguientes:

- Transportar los productos.
- Fraccionar los productos.
- Surtir los productos.
- Almacenar los productos.
- Contactar grupos de compradores numerosos y dispersos.
- Informar de las necesidades del mercado y de los términos de intercambio.

#### **2.2.10. Identificación de la competencia**

Identifica el dimensionamiento y localización de los competidores, en cuanto al tipo y volumen de los consumidores, en torno a su cobertura geográfica.

Define la estructura del negocio y su capacidad productiva, así como las estrategias de mercado con que están siendo competitivos, las estrategias de venta y servicio al cliente que han venido usando.

Este análisis permite generar un cuadro comparativo de los competidores más importantes, así como ubicar aquellos factores que los hacen competitivos, a la vez que facilita las estrategias sobre las cuales la empresa mejorará su desempeño.

Es posible distinguir cuatro niveles de competidores:

- a) Competencia de marca: Competidores que ofrecen bienes y servicios similares y a precios similares.
- b) Competencia de sector: Competidores que fabrican el mismo producto o tipo de productos.
- c) Competencia de forma: Competidores que fabrican productos que proporcionen el mismo servicio.
- d) Competencia genérica: Competidores que compiten por el mismo valor de consumo.

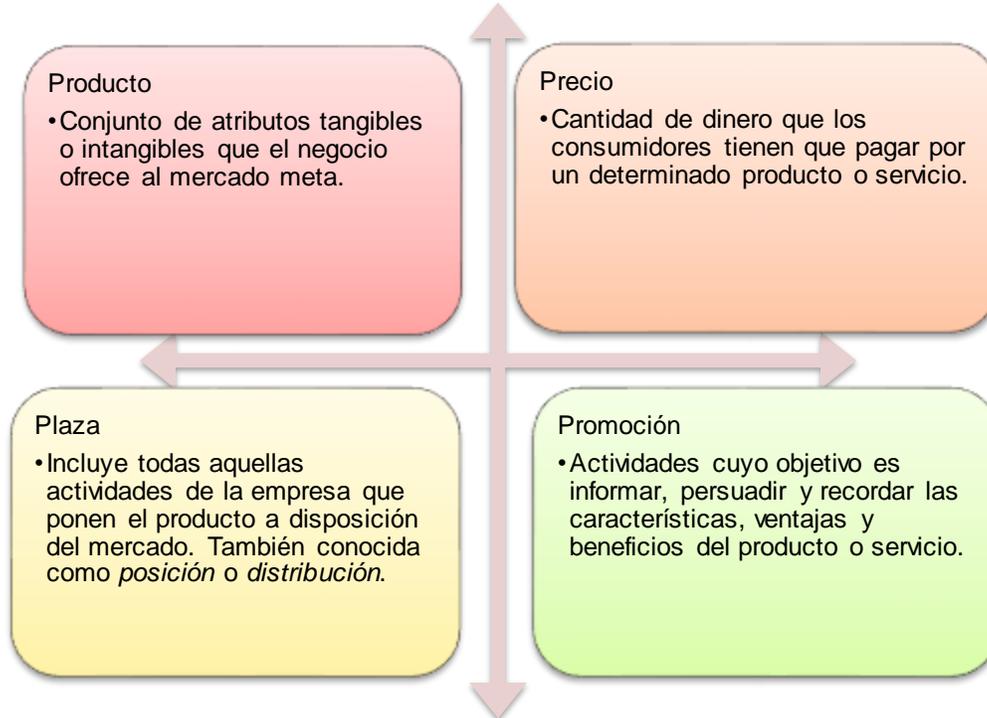
### **2.2.11. Diseño, desarrollo y análisis de la mezcla de mercadotecnia.**

#### **Producto, plaza, promoción y precio**

El marketing mix o mezcla de mercadotecnia es parte de una estrategia de la empresa, en la cual se trazan planes para llegar al mercado con un producto estrella, precio justo, con un mensaje apropiado y un sistema de distribución oportuno.

#### **Las variables de la mezcla de mercadotecnia**

Las 4 P consisten en: Producto, Precio, Plaza (distribución) y Promoción.



### 2.2.12. Riesgos y oportunidades del mercado

Es un enfoque de carácter defensivo, su objetivo es asignar recursos para reducir la probabilidad de enfrentar impactos negativos.

La gestión del riesgo se enfoca a minimizar la desviación entre los resultados esperados y los que realmente se obtienen.

La identificación del riesgo debe comenzar por definir los objetivos de la empresa, analizar los factores clave en el negocio para lograr las metas e identificar las debilidades y las amenazas del proyecto.

Por lo que las empresas utilizan un análisis FODA (Fortalezas y Oportunidades, Debilidades y Amenazas); en particular, los puntos débiles y las amenazas ofrecen una perspectiva de los riesgos a los que se enfrenta la empresa.

Los riesgos se pueden clasificar de la siguiente forma:

Sector	Factores externos e independientes de la administración de la empresa que puedan influir directa o indirectamente en el logro de sus objetivos y metas.
Operativos	Habilidad del empresario para convertir la estrategia en planes concretos, a través de la asignación de recursos.
Tecnología	Necesidad de invertir grandes cantidades de recursos para asegurar la viabilidad del proyecto de empresa, en un plazo determinado o la necesidad de capacitar a sus trabajadores en el uso de la tecnología.
Competidores	El tamaño, la capacidad financiera y operativa de los competidores de un sector son determinantes para el grado de rivalidad y establecen reglas para operar en ese mercado.
Proveedores	Las variaciones en el precio de los insumos durante un periodo continuo, así como su forma de pago aceptada en el sector.
Clientes	Los cambios en los gustos y necesidades de los consumidores generan presiones a la baja en los precios o aumento del periodo de pago.
Financiero	Incertidumbre asociada al control de las finanzas que lleve a cabo el negocio, así como a los efectos de factores externos como: crédito, tipos de cambio, tipos de interés, entre otros.

### **2.2.13. Diseño de estrategias de promoción y publicidad**

Las estrategias de publicidad y promoción son empleadas por los empresarios como instrumento para motivar a los consumidores a realizar la compra del producto o servicio. Las estrategias promocionales son generalmente aplicadas al corto plazo, tratando de que los consumidores aprovechen el tiempo antes de que expire la

promoción. La publicidad es generalmente empleada en conjunto con las estrategias promocionales para lograr que el mensaje del producto se posicione en el consumidor.

---

Estrategia para impulsar	Ocurre cuando los proveedores de un producto o servicio ofrecen incentivos para promover el producto o comprar cantidades extras.
Estrategia para atraer	El propósito es el cliente, no el vendedor. Esto crea una demanda por el producto, lo cual obligará a los comerciantes a abastecerse.
Estrategia combinada	Los métodos para impulsar y para atraer se usan simultáneamente para lograr un máximo efecto promocional.
Reforzamiento de marca.	Se emplea como una manera de generar lealtad en el comprador, lo cual lleva a compras sucesivas.
Generar demanda	Las estrategias de promoción de venta incluyen el incremento o la generación de demanda por un producto o servicio. Anunciar una oferta por tiempo breve, crea una sensación de necesidad en el comprador, quien terminará por comprar el producto.

---

## RESUMEN DE LA UNIDAD

En esta unidad, el alumno ha profundizado en el estudio de mercado, el cual es un proceso de planificación, recopilación, análisis y comunicación de datos importantes referentes al tamaño del mercado, poder adquisitivo de los compradores, disponibilidad de proveedores y hábitos de compra del consumidor, con el propósito de auxiliar a los emprendedores a tomar decisiones y a controlar las acciones de mercado.

También ha confirmado que las empresas rediseñan las características (atributos) de sus productos o servicios en función de las nuevas necesidades de los consumidores, como son:

1. Composición.
2. Tamaño.
3. Presentación.
4. Marca.
5. Precio.
6. Forma de uso.
7. Valor añadido.

Clasificó a los productos en:

- a) Tiempo de almacenamiento.
- b) Productos de consumo.

Aprendió que la segmentación de mercados es una etapa importante en la estrategia de mercadotecnia, ya que la segmentación contribuye a que quienes



toman decisiones definen sus objetivos y metas de mercadotecnia y asignen sus recursos.

Asimismo, analizó que el mercado actual demanda productos con calidad y menor costo, complementados con un buen servicio pos-venta al cliente. Pero, además, el producto ha de ser atractivo y ha de tener imagen.

Comprendió que la investigación de mercado es un instrumento que permite recopilar datos, de algún rubro que se desee conocer para interpretarlos y hacer uso estadístico de ellos.

Asimismo, determinó el cálculo de la demanda actual de los clientes por la ecuación:

$$Q = n \times q \times p$$

Concluyó que el precio es la estimación sobre un producto en unidades monetarias, el cual expresa el rechazo o aceptación del consumidor de dicho producto, atendiendo a la capacidad de satisfacer sus necesidades.

Finalmente, ha aprendido que el plan de ventas incluye el diseño, los materiales de fabricación, el precio; la determinación de las condiciones de ventas; las estrategias de ventas; las estrategias de reducción de precios, los canales de distribución, e incluso, la revisión de las conductas de compra de los consumidores y las plazas en donde se pretende vender el producto.

## BIBLIOGRAFÍA



### SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Kotler, Philip	7	179 - 208
Randall, Geoffrey	2	53 - 78
Malhotra, Naresh	1	7 - 29
	2	30 - 65

### Bibliografía básica

Kotler, Philip, Paul Bloom y Thomas Hayes (2004). *El marketing de servicios profesionales*. Nueva Jersey, EE.UU. Madrid: Prentice Hall Press, Paramus, 413 páginas.

Malhotra K., Naresh (1997). *Investigación de mercados. Un enfoque práctico* (Segunda Edición). México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 304 páginas.

Randall, Geoffrey (2003). *Principios de marketing* (Segunda Edición). Madrid; México: Ediciones Paraninfo. S.A., 370 páginas.

## Bibliografía complementaria

Burbano, Jorge (2001). *Presupuestos, enfoque moderno de planeación de recursos* (2ª edición). México: Mc Graw Hill.

Davidson Frame, J. (2005). *La nueva dirección de proyectos: herramientas para una era de cambios rápidos*. Buenos Aires: Granica.

Varela, Rodrigo (2001). *Innovación empresarial, arte y ciencia de creación de empresas*. México: Prentice Hall.

## Sitios de internet

(Sitios vigentes al 24 de septiembre del 2015)

Sitio	Descripción
<a href="http://www.promonegocios.net/mecado/estudios-mercados.html">http://www.promonegocios.net/mecado/estudios-mercados.html</a>	<i>El estudio de mercado.</i> Promonet.com Consultado el 28 de octubre de 2014.
<a href="http://www.socialmediacm.com/hace-run-estudio-de-mercado-paso-a-paso/">http://www.socialmediacm.com/hace-run-estudio-de-mercado-paso-a-paso/</a>	Dolores Vega <i>Hacer un estudio de mercado paso a paso.</i> Consultado el 28 de octubre de 2014.
<a href="http://www.1000ideasdenegocios.com/2009/10/consejos-hacer-un-estudio-de-mercado.html">http://www.1000ideasdenegocios.com/2009/10/consejos-hacer-un-estudio-de-mercado.html</a>	Edwin Amaya <i>Cinco consejos básicos para hacer un estudio de mercado.</i> Consultado el 28 de octubre de 2014.
<a href="http://connectamericas.com/es/content/%C2%BFqu%C3%A9-debe-contener-un-plan-de-exportaci%C3%B3n">http://connectamericas.com/es/content/%C2%BFqu%C3%A9-debe-contener-un-plan-de-exportaci%C3%B3n</a>	<i>¿Qué debe contener un plan de exportación?</i> Consultado el 14 de noviembre de 2014.

# UNIDAD 3

## Estudio técnico



## OBJETIVO PARTICULAR

Realizar el estudio técnico para su plan de negocio y elaborar el informe respectivo.

## TEMARIO DETALLADO

**(14 horas)**

---

### **2. Estudio técnico**

3.1. Introducción al estudio técnico

3.2. Elementos del estudio técnico

3.2.1. Especificaciones técnicas del producto o servicio

3.2.2. Diseño de procesos de operación (descripción y diagramas de flujo)

3.2.3. Tipo de tecnología a utilizar

3.2.4. Ubicación y diseño de instalaciones para la organización

3.2.5. Requerimientos de personal para la organización

3.2.6. Elementos de calidad en el producto o servicio

3.2.7. Costos de operación/costos de ventas

3.2.8. Integración de redes de valor, cadenas productivas y de logística

---

# INTRODUCCIÓN

El estudio técnico es uno de los factores de éxito en la creación de una organización, ya que representa el análisis de los resultados del estudio de mercado para poder desarrollar satisfactores que cumplan con las necesidades de los clientes; dentro del estudio técnico se encuentran comprendidos los aspectos físicos del producto y los aspectos de la administración de los recursos para poder elaborarlo.

Así, esta parte del proceso de creación de una organización conlleva a buscar la eficiencia y la máxima utilidad económica o social por medio de un bien y/o servicio. Esto comprende los aspectos físicos del producto (materia prima y procesos productivos) así como los aspectos intangibles del bien o servicio (tecnología, sistemas y procesos).

En esta unidad temática se explicará cómo diseñar las especificaciones de operación del producto o servicio, los procesos que se habrán de ejecutar durante la elaboración del producto, determinar cuál es la tecnología a utilizar, el diseño de las instalaciones y establecer los requerimientos de personal, con la finalidad de poder conocer los costos y maximizar los recursos; y así también tomar en cuenta los elementos de calidad dentro del esquema de la cadena de valor.

## 3.1. Introducción al estudio técnico

El estudio técnico es la parte sustancial del plan de negocios con que el emprendedor busca establecer un vínculo entre los objetivos y los procesos, por medio de estrategias que le permitan la optimización de los recursos (materiales, financieros y humanos) con los que cuenta para lograr la misión de su empresa.

Así, el estudio técnico es un análisis de múltiples indicadores que se deben desarrollar para buscar la eficiencia de los recursos, tomar previsiones y establecer parámetros de control sobre estos recursos.

Es necesario plantear una serie de preguntas que permitan conocer los recursos que se utilizarán durante la elaboración del estudio técnico, pues la generación de una organización es un proceso complejo con actividades que se realizan de manera paralela y, algunas veces, caótica. Las preguntas con las que debemos iniciar son:

- ¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?
- ¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar?
- ¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos?
- ¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento del mercado?

Al momento de resolver las preguntas se verá la importancia de ir asignando los recursos materiales y técnicos para poder realizar (de manera estratégica) nuestra misión y así poder dar un valor agregado a nuestro bien o servicio.

Por ejemplo:

“También se puede crear valor ayudando al cliente a realizar determinados trabajos. Rolls-Royce comprende este concepto a la perfección: sus clientes del sector aeronáutico confían totalmente en Rolls-Royce para la fabricación y el mantenimiento de sus motores de reacción. Su acuerdo permite a los clientes centrarse en la dirección de sus aerolíneas, que pagan a Rolls-Royce una cuota por cada hora de funcionamiento del motor” (Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2010).

Así hay que determinar la mejor forma (como lo definió F.W. Taylor) de hacer las cosas optimizando los recursos, he ahí la importancia de hacer el estudio técnico, ya que permite identificar cómo crear valor y reducir costos.

## **3.2. Elementos del estudio técnico**

En este apartado se mencionarán los elementos que componen el estudio técnico; estos elementos permitirán al encargado del diseño de la organización establecer las especificaciones técnicas del producto o servicio, diseño de procesos de operación (descripción y diagramas de flujo), determinar la tecnología a utilizar, diseñar las instalaciones (layout), conocer los requerimientos de personal para la organización (capacitación y adiestramiento), establecer los elementos de calidad en el producto o servicio; con la finalidad de establecer los costos de operación-ventas, integrando redes de valor, cadenas productivas y de logística.

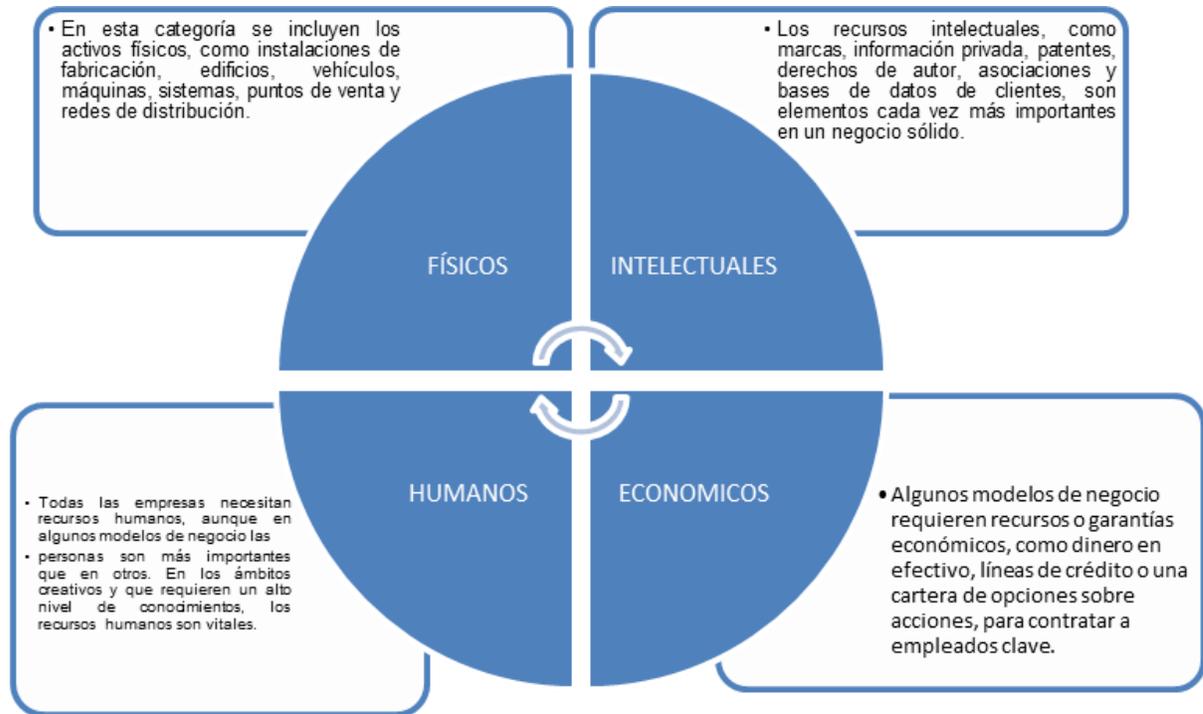
Por lo dicho, se estudiarán diversas herramientas y su aplicación práctica en la creación de una organización.

Hay que pensar en el diseño de los procesos básicos y como primer punto hay que definir qué son operaciones, procesos y sus respectivos procesos de administración.

- Operaciones. Cantidad de actividades o tareas necesarias para realizar un determinado producto. Cantidad de trabajo necesario para efectuar la función de producción.
- Producción. Es el conjunto de actividades que se realizan para proporcionar productos o servicios. Proceso de transformación de la materia prima. Es llamado también conversión (transforma a las materias primas en bienes y servicios). Es la adición del valor a un bien, producto o servicio, por efecto de una transformación.
- Producir. Es extraer o modificar los bienes con objeto de volverlos aptos para satisfacer ciertas necesidades.
- Administración de la producción. Es el diseño, operación y control de sistemas para la manufactura y distribución de productos. Son las actividades que se realizan para proporcionar productos o servicios, y tienen por finalidad u objetivo el incrementar la productividad.
- Administración de operaciones. Es la dirección del proceso de transformación, que convierte los insumos de tierra, trabajo y capital, y administra los productos deseados de bienes y servicios.
- Fábrica. Lugar específico donde se efectúa la transformación de materias primas en un producto terminado.

([http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/7/operaciones\\_1.pdf](http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/7/operaciones_1.pdf)) [Consultado en línea Octubre 2014]

### Imagen 1. Elementos necesarios para el estudio técnico



Elaborado con base en Alexander Osterwalder y Pigneur (2010).

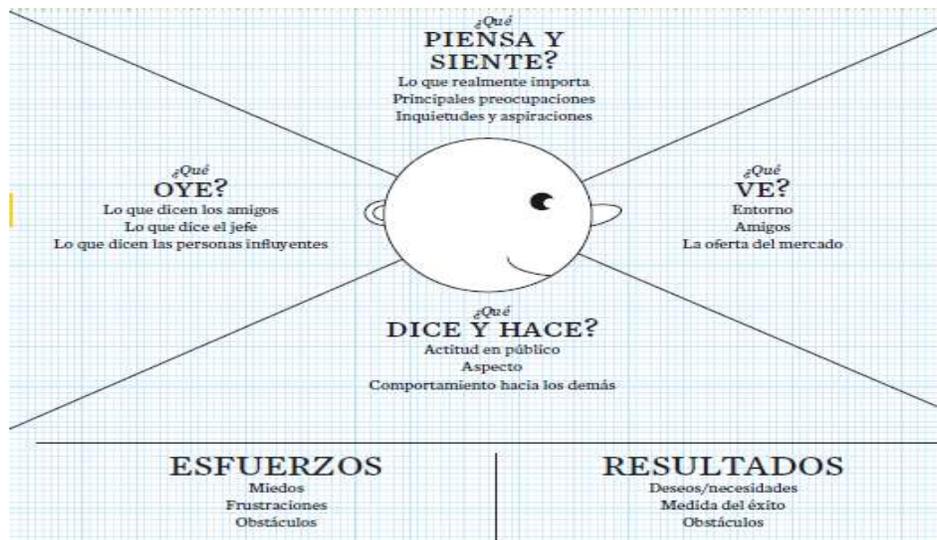
A continuación se abordan los elementos esenciales para elaborar el estudio técnico.

#### 3.2.1. Especificaciones técnicas del producto o servicio

Las actividades que están relacionadas con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto en grandes cantidades o con una calidad superior. La actividad de producción es la predominante en los modelos de negocio de las empresas de fabricación.

Las especificaciones técnicas del producto corresponden a la respuesta de una necesidad descubierta en el estudio de mercado o a una idea, ante una perspectiva de calidad también requerida por el cliente. De esta manera, las especificaciones técnicas serán entendidas como los requisitos indispensables de un bien o servicio para satisfacer las necesidades del cliente con aspectos cuantitativos y cualitativos.

**Imagen 2. Diseño del producto con base en el cliente**



Tomado de Alexander Osterwalder y Pigneur (2010).

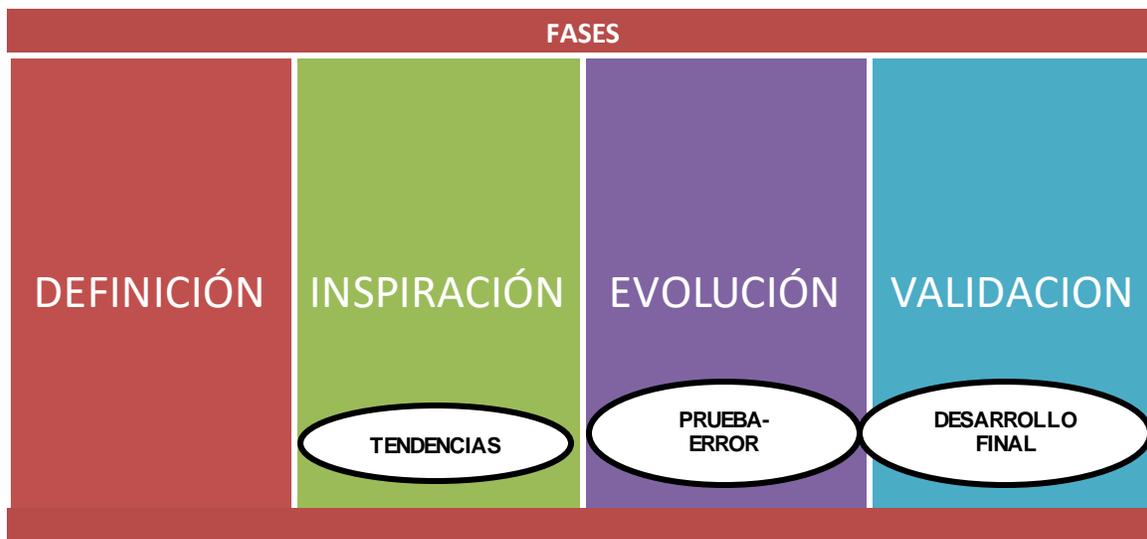
En el cuadro anterior se puede observar que el cliente juega un papel importante en el diseño del producto, ya que éste debe cubrir sus necesidades; por lo que las organizaciones deben desarrollar de manera estratégica elementos que le permitan hacer más eficientes sus recursos ante los mercados cambiantes y casi personalizados.

Las especificaciones técnicas, al ser requerimientos cualitativos permiten al empresario determinar los requerimientos de tecnología, de materia prima y de personal y también el de ver las reglamentaciones y normas existentes para el

producto o servicio. Esta parte del estudio pone a prueba las características con base en el desarrollo de un prototipo.

Cuando se tiene una idea hay que analizarla hasta llevarla a su puesta en marcha, antes de realizar las especificaciones técnicas hay que iniciar con un boceto en papel, lo que ayuda a establecer una primera presentación del producto o servicio.

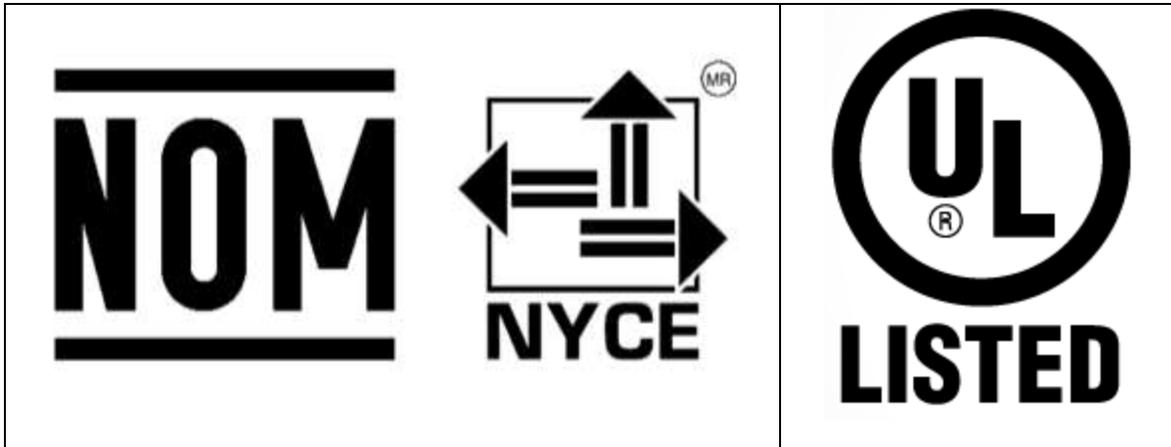
### Imagen 3. Creación de prototipo



Tomado de Revista *Entrepreneur*, julio 2014.

Ahora bien, es necesario atender la normativa; en el caso de México se deben acatar las [Normas Oficiales Mexicanas](#), que en este caso son de observancia obligatoria para cualquier producto o servicio. A nivel internacional existen reglamentaciones como la de *Underwriter Laboratories* (UL) con la que se puede agilizar la introducción del producto cubriendo las especificaciones técnicas de cada país que esté suscrito a esta certificación (Véase Ilustración 4).

**Imagen 4. Logotipos de Norma oficial mexicana y de *Underwriter Laboratories***



Tomado de [www.economia.gob.mx](http://www.economia.gob.mx) y [www.ul.com](http://www.ul.com)

Así, las especificaciones técnicas se resumen como los requerimientos de calidad objetivos, donde las tecnologías, las técnicas, los recursos humanos y financieros son necesarios para poder desarrollar un producto o servicio.

### **3.2.2. Diseño de procesos de operación (descripción y diagramas de flujo)**

El diseño de una organización debe contar con el compromiso del personal hacia el logro de los objetivos; así, la estructura orgánica debe ser la adecuada de acuerdo con los compromisos establecidos entre todos los integrantes e interesados en la organización.

La estructura orgánica debe de responder con operaciones de tipo estratégico, a través de las cuales deberá cumplir con sus objetivos y las operaciones deberán ser diseñadas con el fin de que se logre la eficiencia, evitar los “reprocesos”, el desperdicio de materiales y tiempo.

Los procesos son resultado de la estructura orgánica, puesto que con éstos buscaremos cumplir con la misión y los objetivos de la organización, así el diseño de los procesos se fundamenta con la tecnología y los recursos utilizados.

A continuación, y con la finalidad de ilustrar más el tema, se presenta íntegro el artículo de Salas Sáenz publicado en la revista *Emprendedores* (2012):

### **Manuales de procedimientos: una base sólida para las pyme**

María de Lourdes Salas Sáenz

*Si no se sabe dirigir al personal y éste no tiene conocimiento de la operación, la empresa va a la quiebra, o el personal adquiere el conocimiento y se convierte en competidor.*

Generalmente, las empresas nuevas pueden fracasar, entre otros motivos, porque no conocen bien la actividad que pretenden desarrollar; no tienen un procedimiento claro y bien definido para llevar el producto al mercado; se atrasan en el inicio de operaciones por falta de un procedimiento de compras y selección de proveedores, lo cual puede significar pérdidas y, a la larga, desprestigio; falta de organización: se desconoce quiénes colaborarán, en qué, cómo y cuánto costará. Algunos negocios no contemplan que, a medida que aumentan las ventas, no sólo se necesitan más fondos para sostener el crecimiento, sino para mejorar la operación. Y, finalmente, si no se cuenta con manuales de procedimientos, que indican cuál es el perfil de la persona que se debe buscar e incorporar, será aún más problemático el despegue y una operación eficiente.

Otra causa común es la falta de liquidez, dado que no se proyectan flujos de efectivo porque se desconoce en qué parte del proceso se invertirán los recursos; o se ignora de qué manera un proceso puede ser el instrumento principal para detener el ingreso de la competencia; otra puede ser la ubicación errónea de la planta de producción, lo que hace ineficientes los procesos productivos.

También es frecuente que si no sabe dirigir al personal y éste no tiene conocimiento de la operación, se lleve a la quiebra a la empresa o, por el contrario, a que el personal adquiera el conocimiento, lo sistematice y se convierta en competidor.

En el presente artículo me referiré a los manuales administrativos, en particular al manual de procedimientos, como un medio que permite registrar y transmitir en

forma ordenada y sistemática la información de una organización, ya que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una pequeña o mediana empresa (PyME) y su interrelación con otras áreas, identificando los puestos o áreas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación.

Permite conocer el funcionamiento interno, relacionado con las tareas, ubicación, requerimientos y los puestos responsables de su ejecución. Básicamente, proporciona información para orientar al personal respecto a cómo funciona la organización.

En las empresas nuevas, por ejemplo, encontramos frecuentemente que no están claramente establecidas las funciones y quién las realizará. El propósito de contar con los manuales es mantener informado –por escrito– al personal, de la estructura organizacional, las políticas y los procedimientos de trabajo.

Los manuales se elaboran con el fin de eliminar trabajo innecesario y estimular un análisis de los procedimientos y responsabilidades. Entre los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración destaca el relativo a los manuales administrativos, ya que facilitan el aprendizaje de la organización, por una parte y, por la otra, proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas, a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información para orientar y mejorar los esfuerzos de un empleado al realizar las tareas que se le han encomendado.

Existen diferentes tipos de manuales, atendiendo a diferentes criterios:

- Por su contenido general: Manual de organización; de procedimientos; de políticas; de contenido múltiple.
- Por su función específica: Manual de producción; de compras; de ventas; de finanzas; de contabilidad; de crédito y cobranzas; de personal, etcétera.
- Por procedimiento específico: reclutamiento y selección; auditoría interna; políticas de personal; tesorería, etcétera.

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- a) Instruir al personal respecto a objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etcétera.
- b) Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicación y detectar omisiones.
- c) Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.

- d) Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- e) Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.
- f) Facilitar el funcionamiento interno mediante la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y puestos responsables de su ejecución.
- g) Auxiliar en la inducción del puesto y en el adiestramiento y capacitación del personal, ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- h) Analizar o revisar los procedimientos de un sistema. Permite la consulta de todo el personal.
- i) Facilitar las tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etcétera.
- j) Facilita establecer un sistema de información o bien, modificar el ya existente.
- k) Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- l) Determinar en forma sencilla las responsabilidades por fallas o errores. Facilita las labores de auditoría interna y la evaluación del control interno.
- m) Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- n) Mejorar la coordinación de actividades y evitar duplicaciones.
- o) Construir una base para evaluar el trabajo y mejorar los procedimientos, métodos y sistemas.

Particularmente, en lo que se refiere al manual de procedimientos, contiene las políticas y los procedimientos a seguir en la ejecución de un trabajo, con ilustraciones, diagramas, cuadros y dibujos que describen el proceso. En los manuales de procedimientos de oficina se incluyen también las formas que se utilizarán en los procedimientos. El manual de procedimientos en concreto nos indica “cómo se va a hacer el trabajo”.

Para que el manual de procedimientos cumpla con su función deberá contener:

1. Reglas de ejecución: Señalan por escrito los objetivos, las políticas y exponen en una secuencia ordenada los pasos principales del procedimiento y la manera en que se realiza.
2. Diagramas: Incluye, entre otros elementos gráficos, organigramas del departamento del procedimiento en estudio, flujogramas que

expresan de una manera gráfica la secuencia de las operaciones de las que se compone un procedimiento.

3. Formas: En este apartado se incluirán copias de cada una de las formas que se utilicen en las distintas operaciones del procedimiento.

La persona que las elabora es un analista, que recopila información documental en los archivos de la empresa; realiza entrevistas a empleados, supervisores y utiliza la observación directa para confirmar la información recabada.

Para aprovechar plenamente los beneficios de un manual de procedimientos, éste debe contener:

- Carátula. Cubierta exterior del documento donde se identifica el contenido, el logotipo, el nombre del manual y la organización responsable.
- Portada. Sigue a la carátula, lleva el nombre del manual, de la organización responsable de su aplicación, el lugar y la fecha de edición.
- Índice general. Es la presentación resumida y ordenada de los elementos constitutivos del documento, así como el número de página en que se encuentra ubicado.
- Introducción. Es la explicación clara y concisa de los objetivos del manual y la exposición de la estructura del documento; incluye un mensaje y la autorización del titular.
- Objetivos del manual. Se plantea el propósito que se pretende lograr con la ejecución del documento. Su formulación debe ser clara, breve y precisa, y debe iniciar con un verbo en infinitivo, señalando el qué y para qué servirá dicho manual.
- Alcance. Se refiere a la esfera de acción del manual.
- Base jurídica. Enumeración de los ordenamientos o normas jurídico-administrativas que rigen la operación de la organización.
- Un beneficio adicional se deriva cuando no existen estos ordenamientos: es un medio para que se definan.
- Órganos que intervienen.
- Enumeración de los puestos que intervienen en el procedimiento de que se trate.
- Políticas y normas de operación.
- Criterios y normas que orientan la realización de las actividades sin tener que consultar niveles jerárquicos superiores.
- Descripción de las operaciones.

- Presentación secuencial de los pasos que se deben realizar dentro de un procedimiento; precisa los puestos o unidades responsables de su ejecución.
- Descripción narrativa de los procedimientos. Se presentan por escrito y narrativamente las fases de cada procedimiento, se señala en qué consiste, cómo, dónde y con qué se hacen y señala a los responsables de llevarlas a cabo.
- Diagrama de flujo. Representación del flujo de operaciones para mostrar las unidades que participan, las operaciones que realizan y la secuencia de las mismas, mediante el uso de la simbología definida.
- Formas e instrucciones. Deberá presentarse un ejemplar de cada uno de los formularios que se utilicen en las distintas operaciones del procedimiento. Se anexarán, además, las instrucciones con las indicaciones específicas a las que debe sujetarse el llenado de los formatos.
- Glosarios. Se incluirán, de forma alfabética, los conceptos referidos a acciones o mecanismos administrativos que se contemplan en el manual.

Por último, es conveniente incluir la información referente a la duración aproximada del procedimiento, así como los mecanismos que se utilizan para la revisión y actualización del manual.

Es necesario señalar que cuando un documento incluya un solo procedimiento, deberá contener instrucciones, representación gráfica y descripción narrativa del conjunto de instrucciones específicas para realizar una gama de operaciones.

El protocolo para presentar un manual es el siguiente:

- En todas las hojas el manual deberá de llevar: logotipo y nombre de la organización, denominación y extensión del manual (general o específico), lugar y fecha de elaboración, sustitución de páginas, unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización y clave de la forma; todo esto teniendo en mente que la organización seguramente incrementará su complejidad.
- Cuando la empresa ya cuenta con sucursales es importante que la oficina matriz verifique los procedimientos de enlace, ya que se debe incluir cómo se enlazan los procedimientos de las sucursales con los de la matriz; en este punto podría presentarse el mayor número de incidentes anómalos, que obviamente se pueden traducir en fallas de control, de coordinación, de fluidez y agilidad del procedimiento.

- Es importante verificar los tiempos de ejecución desde el inicio hasta el fin, con el objeto de captar los puntos y las áreas en donde se presentan con mayor incidencia las demoras o problemas que obstaculizan el proceso en su conjunto.
- También se deben analizar los volúmenes de trabajo y la frecuencia con que se realizan los procedimientos para determinar la importancia de los mismos y sugerir medidas que hagan eficiente la operación.
- Finalmente, se deberá verificar que en el procedimiento se encuentren instrumentados los controles internos necesarios de acuerdo con la materia específica de que se trate.
- Por ejemplo, en una empresa mediana debemos observar los siguientes preceptos:
  - Analizar la congruencia entre el objetivo del área y el del procedimiento para verificar si el procedimiento coadyuva a la consecución del objetivo del área y si existe convergencia entre ambos.
  - Relacionar el procedimiento con la o las atribuciones y funciones a las que sirve como instrumento de ejecución para verificar si los procedimientos que se realizan se encuentran interrelacionados con la totalidad de las funciones y/o atribuciones.
  - Comprobar si existen algunas funciones cuya ejecución aún no se ha instrumentado o bien, si no existen instrucciones por escrito aun cuando los procedimientos se efectúen.
  - Es importante verificar la concordancia del procedimiento con el marco existente y comprobar que no contradiga ninguna de las disposiciones vigentes.

Es necesario destacar la importancia que tienen el diagnóstico en los procedimientos administrativos y los manuales de procedimientos, así como las técnicas de investigación documental y de campo.

Es menester que en todo diagnóstico de procedimiento y en los documentos normativos de los procedimientos, se lleve un inventario inicial con el fin de detectar con claridad la existencia de los mismos y, a su vez, observar su aplicación y los elementos que participan en ellos al integrar el factor tiempo que se vincula en el procedimiento.

Por último, es necesario el rigor en la elaboración del manual de procedimientos porque puede darle a las pyme, entre otras, las siguientes ventajas:

- a) Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal.

- b) Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los puestos en la organización.
- c) Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
- d) La información sobre funciones y puestos suele ser una base para la evaluación de puestos y medio de comprobación del progreso de cada persona.
- e) Capta, registra y conserva la experiencia valiosa del personal más antiguo.
- f) Sirve como una guía en la capacitación del personal y en especial de novatos.
- g) Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- h) Ayudan a institucionalizar y hacer efectivos los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etcétera.
- i) Evitan discusiones y malos entendidos en las operaciones.
- j) Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
- k) Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.
- l) Hacen posible la delegación efectiva; al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se limita al control por excepción.

Finalmente, la tecnología digital permite una gran flexibilidad para la elaboración, la consulta permanente e inmediata, la conservación, modificación y actualización instantánea de los manuales de procedimientos. Pueden estar al acceso de todo el personal, conforme a su función, a su nivel de responsabilidad, a su necesidad de interacción con otras funciones y departamentos. La tecnología también permite el uso de candados para restringir el acceso a cualquier etapa de un procedimiento que implique algún riesgo de seguridad.

*L.A. María de Lourdes Salas Sáenz  
Academia de Administración Básica  
Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Nacional Autónoma de México  
México, D.F., C.P. 04510  
msalas@fca.unam.mx*

A partir de esta información, se puede resumir que es necesario establecer cuatro aspectos de logística en el diseño de los procesos:

- La ubicación física/geográfica de la organización.
- La distribución física de la planta.

- La cadena de suministros.
- La distribución de los productos o servicios.

Como se menciona en el artículo, es necesario documentar las operaciones de toda la organización y también hacer el diagrama, para lo cual existen diversas formas de hacerlo con simbologías como [American Society of Mechanical Engineers \(ASME\)](#)<sup>17</sup> o de la [American National Standard Institute \(O ANSI\)](#)<sup>18</sup>, las que se pueden encontrar en internet. El diseño de los procesos es indispensable para generar y agregar valor a un bien o servicio.

### 3.2.3. Tipo de tecnología a utilizar

“La tecnología ha sido descrita desde múltiples formas; la más formal corresponde a las de las raíces griegas que la conforman: *tekno* –oficio– y *logos* –discurso–, es decir, el tratado de las artes y oficios en general” (Mulas del Pozo, 1998).

La tecnología se concibe como la suma entre el desarrollo del saber y de la aplicación de ese saber, es decir, una relación intrínseca entre el saber y el hacer. En el aspecto tecnológico no sólo se debe ver el desarrollo de los productos tangibles sino también de los saberes y la forma de aplicación de éstos por medio

---

<sup>17</sup> American Society of Mechanical Engineers (ASME) es una asociación de profesionales sin fines de lucro que se dedica al intercambio de conocimientos, la colaboración entre profesionales de la ingeniería, ejecutivos de empresas, investigadores y líderes académicos. Dicha organización brinda programas de educación y desarrollo profesional, investigación, conferencias, entre otras. ASME se dedica principalmente a la elaboración de normas y códigos de desempeño, seguridad y gestión para el correcto funcionamiento de industrias y empresas

<sup>18</sup> American National Standard Institute (ANSI) es una organización que no tiene fines de lucro, que se dedica a desarrollar estándares de productos, servicios y procesos que llevan a cabo las empresas o industrias en Estados Unidos. Así mismo, se dedica a aprobar estándares que elaboran otras organizaciones o compañías. De igual forma, se dedica a acreditar organizaciones que tienen como función certificar productos o personal para industrias o empresas.

de las herramientas (técnicas), por lo que muchos confunden la tecnología con los aparatos (smartphones, computadoras e internet).

“En las últimas décadas y en forma creciente, la tecnología se ha ido colocando como un factor de la producción adicional a los tradicionales: mano de obra, capital e insumos. En la década de los noventa muchos analistas insisten en que se ha vuelto el principal factor de producción” (Mulas del Pozo, 1998).

Un ejemplo de ello es cómo han cambiado los procesos productivos, del modelo artesanal al modelo fabril y por último al modelo de producción masivo; para la creación de organizaciones es preciso determinar qué tipo de tecnología habrá de utilizarse por lo que deben tomarse los siguientes elementos para poder decidir:

- Tamaño de la planta
- Tipo de procesos productivos
- Características y necesidades del personal
- Características del producto
- Necesidades específicas del cliente
- Operaciones de post-venta

Estos elementos determinan las características de tecnología ya que algunos negocios por sus características necesitan solo tecnología elemental como pudiera ser software, equipo de cómputo y personal; pero conforme los procesos y operaciones de la empresa se van volviendo más rápidos y complejos las herramientas y equipo se vuelven cada vez más precisos, las necesidades de capacitación del personal tienden a clasificarse en conocimiento más específico (como lo es el manejo de software o de algún idioma).

Un punto importante es el de determinar las condiciones financieras de la empresa para adquirir o mejorar sus procesos por medio de un avance tecnológico, esto implica inversiones tanto de equipo, consultores y capacitación de personal, además de tiempo para su implementación y adecuación.



Así el costo de arranque de una organización se lleva casi 75% en la compra de equipo de trabajo y de implementación, esto también conlleva a que en un principio se cometan errores y no se mejore la curva de aprendizaje:

**Imagen 5. Ejemplo de curva de aprendizaje**

El factor tecnológico juega un papel importante en el contexto globalizado de la economía, como un generador de conocimiento, de estructuras y de modelos económicos, representados en cambios ambientales y contextuales para las organizaciones.

De esta manera, no podemos desligar la tecnología del concepto de ventaja competitiva, ya que se debe considerar como una estrategia, porque los individuos deberán ajustar y adecuarse a la puesta en marcha de la tecnología o a los cambios en el contexto tecnológico.

#### **3.2.4. Ubicación y diseño de instalaciones para la organización**

Las instalaciones se entienden como aquel lugar diseñado específicamente para albergar distintas actividades humanas, en nuestro caso lo referente a las operaciones y/o transformación de bienes o insumos.

“De todas las decisiones que un emprendedor tiene que hacer cuando planea un negocio, la selección del lugar dónde instalarse pareciera ser más simple que las decisiones de precio y de promoción. Pero esto aparentemente esconde el hecho de que la selección de la ubicación tiene un impacto directo, inmediato y sustancial en el éxito del negocio.” (Fundación E, 2012)

“La selección de la localización de las instalaciones es cada vez más complicada por la globalización del lugar de trabajo..., la globalización ha tenido lugar por el desarrollo de: 1. Las economías de mercado; 2. Mejores comunicaciones internacionales; 3. Viajes y embarques mas rápidos y confiables; 4. Facilidad de flujo de capital entre países, y grandes diferencias en los costos de mano de obra. Muchas empresas ahora consideran la posibilidad de abrir nuevas oficinas, fabricas, tiendas al menudeo o bancos, fuera de sus países. Las decisiones de localización trascienden las fronteras nacionales.

(Heizer, 2004)

Seleccionar la ubicación afecta muchos aspectos del negocio. Por lo que hay que responder algunas preguntas:

- 1.- ¿Cuáles son los costos obvios de esta ubicación?
- 2.- ¿Cuáles son los costos ocultos de esta ubicación?
- 3.- ¿Cómo será la ubicación en temporadas altas?
- 4.- ¿Cómo será la ubicación en temporadas bajas?
- 5.- ¿Qué pueden encontrar los clientes como desagradable de ésta ubicación?
- 6.- ¿Qué problemas o dificultades puedes encontrar en esta ubicación?
- 7.- ¿Cómo puede esta ubicación hacernos fácil la vida?
- 8.- ¿Qué reparaciones o mantenimiento es necesario hacer?

**Imagen 6. Aspectos a considerar en la ubicación del negocio**

Precios	Instalaciones
Renta	Estacionamiento
Proveedores	Futuro
Número de Oficinas	Tráfico de Clientes
Transportación	

Elaborado con base en: *Guía plan de negocios*. Fundación E, 2012.

Una vez considerados estos aspectos será conveniente que se haga un análisis de la viabilidad de las ubicaciones del negocio:

**Tabla 1. Comparación de ubicaciones**

Ubicación potencial	Costos	Pros	Contras	Diferenciador
1				
2				

Elaboración propia.

Además de que se deben considerar los aspectos de oportunidad en el mercado, distribución logística de producto a los centros de comercialización y que esto no represente un mayor gasto para el consumidor final.

Dentro de la planta hay que determinar cuál será la distribución de la misma, por lo que a continuación se presentan algunos tipos de distribución:

➤ **Distribución por posición fija**

La distribución por posición fija se emplea fundamentalmente en proyectos de gran envergadura en los que el material permanece estático, mientras que tanto los operarios como la maquinaria y equipos, se trasladan a los puntos de operación. El nombre, por tanto, hace referencia al carácter estático del material.

➤ **Distribución por proceso, por funciones, por secciones o por talleres**

Este tipo de distribución se escoge habitualmente cuando la producción se organiza por lotes. Ejemplo de esto serían la fabricación de muebles, la reparación de vehículos, la fabricación de hilados o los talleres de mantenimiento. En esta distribución, las operaciones de un mismo proceso o tipo de proceso están agrupadas en una misma área junto con los operarios que las desempeñan. Esta agrupación da lugar a “talleres” en los que se realiza determinado tipo de operaciones sobre los materiales, que van recorriendo los diferentes talleres en función de la secuencia de operaciones necesaria.

➤ **Distribución por producto, en cadena o en serie**

Cuando toda la maquinaria y equipos necesarios para la fabricación de un determinado producto se agrupan en una misma zona, siguiendo la secuencia de las operaciones que deben realizarse sobre el material, se adopta una distribución por producto. El producto recorre la línea de producción de una estación a otra, sometido a las operaciones necesarias. Este tipo de distribución es la adecuada para la fabricación de grandes cantidades de productos muy normalizados.

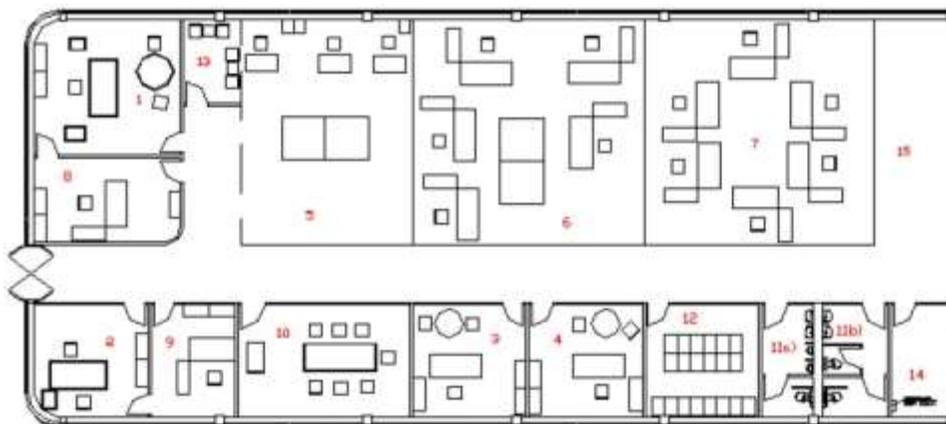
➤ **Células de trabajo o células de fabricación flexible**

Esta distribución se caracteriza por su flexibilidad y la distribución por producto, así como su elevada eficiencia. Con las células de trabajo se pretende obtener una distribución flexible y eficiente, por lo que propone la creación de unidades productivas independientes (células de fabricación flexibles). Agrupaciones de máquinas y trabajadores que realizan una sucesión de operaciones sobre un determinado producto o grupo de productos (productos finales o componentes) por lo que las células facilitan la inclusión del componente en el proceso en el momento y lugar oportunos.

La introducción de las células de fabricación flexibles redundará en la disminución del inventario, la menor necesidad de espacio en la planta, unos menores costos directos de producción, una mayor utilización de los equipos y participación de los empleados, y en algunos casos, un aumento de la calidad. Como contrapartida se requiere un gran desembolso en equipos que solo es justificable a partir de determinados volúmenes de producción.

Otro factor que se debe considerar, es hacer un mapa de distribución de la planta o *layout* que permita conocer las áreas físicas donde se realizan las operaciones.

**Imagen 7. Ejemplo de diagrama de distribución de la planta**



### **3.2.5. Requerimientos de personal para la organización**

Los requerimientos de personal deben servir para poder administrar y diseñar los trabajos para emplear a las personas de manera eficiente, por lo que es preciso que el recurso humano se utilice de forma eficiente y generar calidad de vida dentro de la organización.

Las decisiones de tecnología imponen tareas, que deben cuidarse en su diseño y la aplicación de la tecnología, pero cuidando también el bienestar del capital humano de la empresa, por lo que será necesario verificar los requerimientos del personal de acuerdo a los procesos productivos dentro de la organización, provocando un buen ambiente de trabajo y condiciones higiénicas para el desarrollo de las operaciones de la organización.

Es preciso conocer algunos conceptos fundamentales para establecer los requerimientos de personal:

➤ **Mano de obra**

Constituye el valor del trabajo directo e indirecto realizado por los operarios. Es importante diferenciar la mano de obra de producción de la que no es de producción.

➤ **Materia prima**

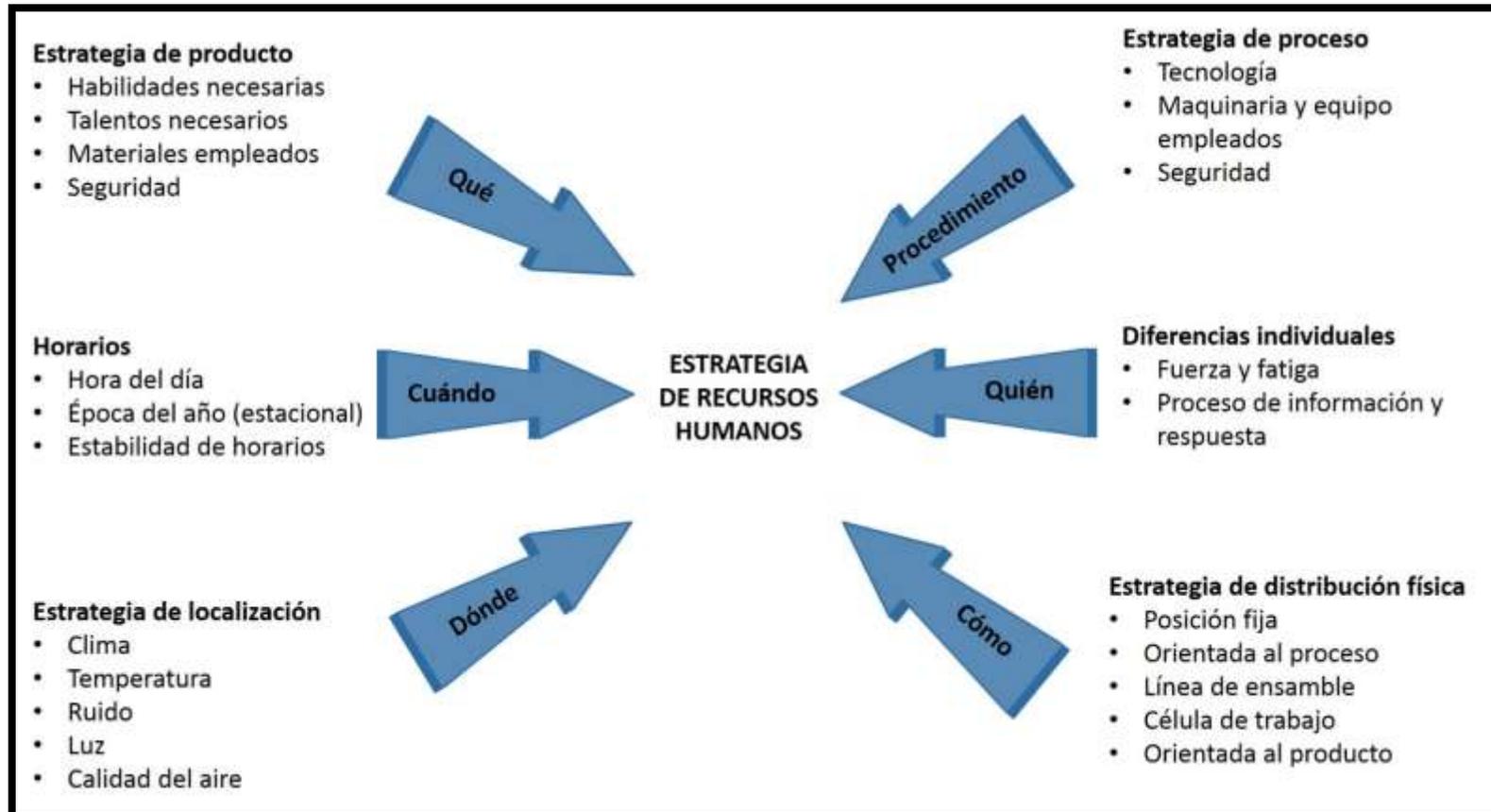
Se conoce como materias primas a los materiales extraídos de la naturaleza que nos sirven para construir los bienes de consumo. Por ejemplo, madera, metal, piedra, etc.

➤ Maquinaria y equipo

Se denomina así al conjunto de bienes de capital y elementos capaces de ejecutar una tarea en conjunto o tareas de manera automatizada o planeada, que se emplean con un fin específico determinado por el tipo de industria.

En la imagen 8 se puede observar que la planeación de la mano de obra en cuanto al diseño responde a seis factores estratégicos que permiten fundamentar los aspectos del requerimiento de personal:

**Imagen 8. Planeación de la mano de obra**



Tomado de Heizer, 2004.

### 3.2.6 Elementos de calidad en el producto o servicio

Un aspecto importante a considerar en el desarrollo del estudio técnico es definir los elementos intrínsecos de calidad dentro del producto o servicio, el concepto de calidad se puede resumir con el aspecto de las cualidades de un producto o servicio para satisfacer una necesidad.

Aquí es donde se pone un especial énfasis en el trabajo multidisciplinario entre el área de operaciones y el área de mercadotecnia de una organización, en donde la mercadotecnia nos da información sobre las necesidades específicas del mercado potencia o real; por lo que esta parte del estudio técnico debe llevarse a la par con la definición del producto o servicio y la cadena de valor a llevarse a cabo durante el proceso.

Además, la mercadotecnia se dedica a perfilar al cliente y encontrar los canales de distribución del producto o servicio.

Así, hay que contestar dos preguntas importantes:

- ¿Para quién creamos valor?
- ¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?

Una propuesta de valor crea valor para un segmento de mercado gracias a una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de dicho segmento. Los valores pueden ser cuantitativos (precio, velocidad del servicio, etc.) o cualitativos (diseño, experiencia del cliente, etc.). Los elementos de la lista siguiente, que no pretende ser completa, pueden contribuir a la creación de valor para el cliente (Osterwalder & Pigneur, 2010).

- Novedad
- Mejora del rendimiento
- Personalización
- Reducción de costos
- Accesibilidad
- Comodidad/utilidad

Estas actividades están relacionadas con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto en grandes cantidades o con una calidad superior.

Como ejemplo, un caso tomado de Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2010):

### **El enfoque de la PSP/Xbox**

El negocio multimillonario de las videoconsolas es un claro ejemplo de plataforma bilateral. Por un lado, el fabricante de una consola tiene que captar al mayor número posible de jugadores para atraer así a los desarrolladores de juegos. Por otro lado, los jugadores solamente compran el hardware si hay bastantes juegos interesantes disponibles para la consola en cuestión.

En el sector de los videojuegos, esto ha provocado una encarnizada batalla entre los tres competidores principales y sus dispositivos: la PlayStation de Sony, la Xbox de Microsoft y la Wii de Nintendo. Las tres empresas utilizan plataformas bilaterales, aunque las diferencias entre el modelo de negocio de Sony y Microsoft y el enfoque de Nintendo son considerables, lo que demuestra que en los mercados no siempre hay una solución única.

Sony y Microsoft dominaron el mercado de las videoconsolas hasta que la Wii de Nintendo arrasó el sector con una visión renovada de la tecnología y un modelo de negocio increíblemente diferente. Antes de comercializar la Wii, Nintendo estaba perdiendo cuota de mercado a pasos agigantados y se encontraba al borde de la bancarrota. La consola Wii cambió esta situación y catapultó a Nintendo hasta el puesto número uno del mercado. Hasta la fecha, los fabricantes de videoconsolas diseñaban sus productos con los jugadores habituales en mente y competían en precio y rendimiento. Para este ávido público, la calidad de los juegos, los gráficos y la velocidad del procesador eran los principales criterios de selección.

Esta realidad llevó a los fabricantes a diseñar consolas extremadamente caras y sofisticadas para venderlas por debajo de su coste durante muchos años, subvencionando el hardware con otras dos fuentes de ingresos:

Primero desarrollaban y vendían sus propios juegos para las consolas y después obtenían regalías de otros desarrolladores que compraban el derecho a crear juegos para determinadas consolas. Éste es el patrón típico de una plataforma bilateral: un lado (el cliente) recibe una generosa subvención para vender el máximo número posible de consolas y el otro lado (los desarrolladores de juegos) genera beneficios.

### **El enfoque de la Wii**

La Wii de Nintendo le dio la vuelta a la tortilla. Al igual que sus competidores, la Wii se basa en una plataforma bilateral, aunque presenta algunas diferencias bastante grandes. Las consolas de Nintendo se dirigen al vasto mercado de los

jugadores ocasionales, no al reducido mercado tradicional de jugadores habituales. Nintendo conquistó los corazones de los jugadores ocasionales con dispositivos relativamente económicos equipados con un mando a distancia especial que permite controlar la acción del juego con gestos físicos. Los novedosos y divertidos juegos controlados por movimiento, como Wii Sports, Wii Music y Wii Fit, atrajeron a un gran número de jugadores ocasionales. Este diferenciador también constituye la base del nuevo tipo de plataforma bilateral que creó Nintendo.

Sony y Microsoft competían con tecnología cara, propietaria y de última generación dirigida al segmento de jugadores habituales; además, subvencionaron la tecnología con el objetivo de aumentar su cuota de mercado y poder vender el hardware a un precio asequible. Nintendo, a su vez, se centró en un segmento de mercado que no concede tanta importancia al rendimiento de la tecnología y atrajo a los clientes con el factor de diversión del control por movimiento. Esta innovación tecnológica resultó mucho más barata que los nuevos y potentes *chipsets*, por lo que la producción de la Wii de Nintendo fue mucho más barata y la empresa no tuvo que recurrir a las subvenciones de comercialización. Ésta es la principal diferencia entre Nintendo y sus rivales Sony y Microsoft: Nintendo obtiene ingresos en ambos lados de la plataforma, percibe beneficios por cada consola vendida y regalías de los desarrolladores de juegos.

A modo de resumen, el éxito comercial de la Wii se explica con tres factores interrelacionados de su modelo de negocio:

- 1) bajo coste del producto (control por movimiento);
- 2) mercado nuevo y sin explotar, menos preocupado por el aspecto tecnológico (jugadores ocasionales); y
- 3) plataforma bilateral que genera ingresos en ambos lados. Estos tres factores rompen claramente con la tradición del sector de los videojuegos.

Como se observa, las cuestiones de calidad son aspectos de satisfacción de las necesidades del cliente, la aplicación tecnológica y las características del producto.

“Cada modelo de negocio requiere un proceso diferente. Las operaciones realizadas según un modelo de negocio de bajo coste deberían ser escasas y muy automatizadas. Si el modelo requiere la venta de máquinas (o servicios) muy valiosas, los procesos de calidad deberían ser extremadamente rigurosos.”  
(Osterwalder & Pigneur, 2010).

### 3.2.7. Costos de operación/costo de ventas

La administración de costos incluye procesos de desarrollo de planeación, estimación, presupuestación, financiamiento, encontrar inversionistas, gestión y control de los costos que puedan complementar el presupuesto de la generación del proyecto de creación de una organización.

El plan de administración de costos es el proceso que establece las políticas, procedimientos y documentación para gestionar el control de las erogaciones para poner en marcha un proyecto, ya que esto se volverá estratégico al dar guía en la gestión de los recursos financieros.

#### **Plan de administración de costos**

El plan de administración de costos es un componente del estudio técnico y describe cómo se planificarán, estructurarán y controlarán estos costos por medio de herramientas y técnicas.

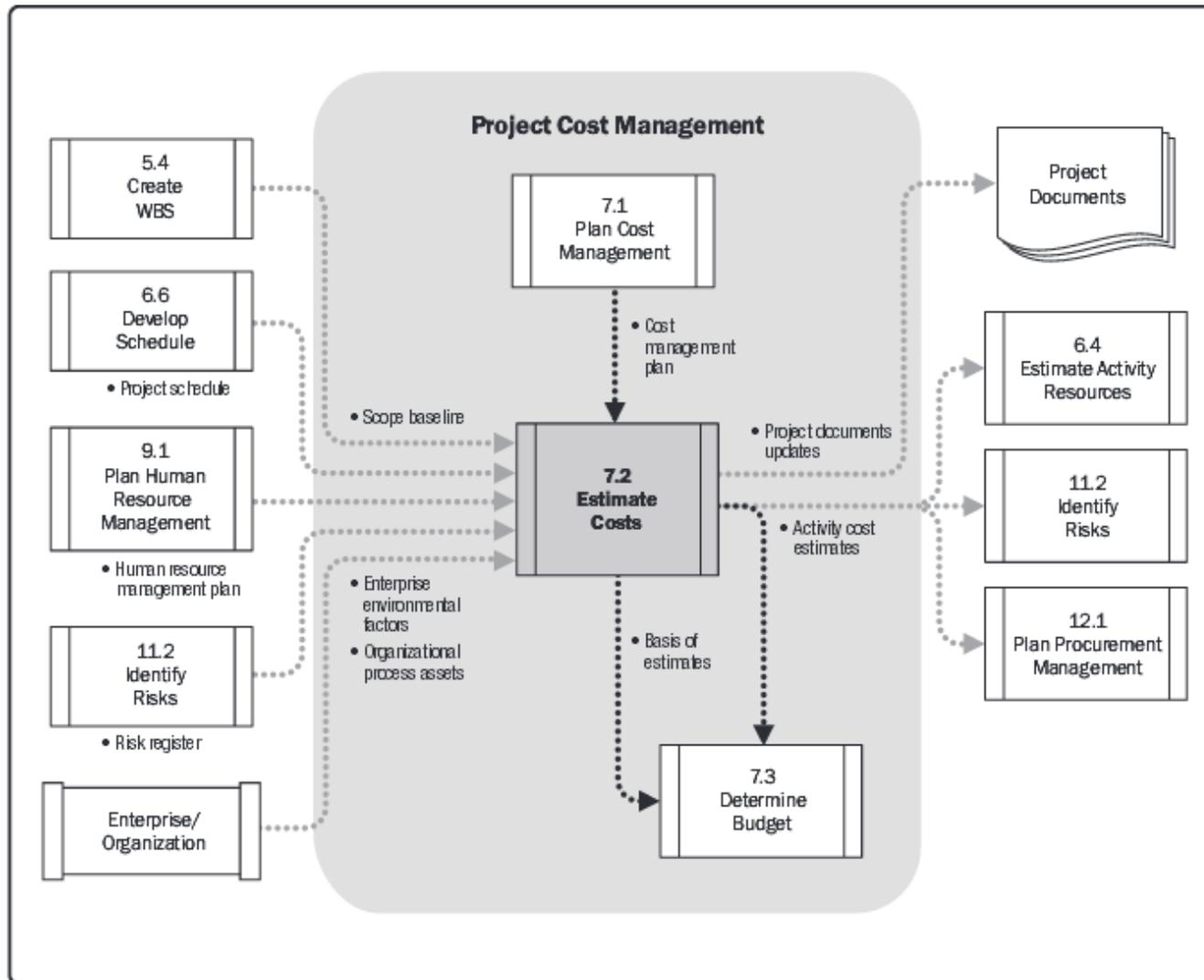
En el plan de costos puede establecer lo siguiente:

- **Unidades de medida.** Cada unidad que se utiliza en las mediciones (por ejemplo, horas de personal, el personal, los días o semanas para medidas de tiempo, o metros, litros, toneladas, kilómetros o metros cúbicos por medidas de cantidad, o suma a tanto alzado en forma de moneda) se define para cada uno de los recursos.
- **Umbrales de control.** Umbrales de varianza para rendimiento de costos de monitoreo se pueden especificar para indicar una cantidad acordada de variación que se le permitiera antes de alguna acción debe tomarse. Los umbrales se expresan normalmente como desviaciones porcentuales respecto al plan de línea de base.
- **Las reglas de medición del desempeño.** Gestión del valor ganado (EVM) se establecen normas de medición del desempeño. Por ejemplo, el plan de gestión de costos puede:

- Definir los indicadores en que se realizará la medición de las cuentas de control;
- Establecer las técnicas de medición del valor ganado (por ejemplo, los hitos ponderados, con fórmula fija, porcentaje completado, etc.) que se utilizarán; y
- Especificar metodologías de seguimiento y las ecuaciones de cálculo gestión del valor ganado para el cálculo de la estimación proyectada hasta la conclusión (EAC) o previsiones para proporcionar una comprobación de validez de la EAC de abajo hacia arriba
- **Los formatos de presentación de informes.** Los formatos y la frecuencia de los distintos informes de costos se definen.
- **Las descripciones de procesos.** Descripciones de cada uno de los otros procesos de gestión de costos que se documentan.
- **Los detalles adicionales.** Detalles adicionales acerca de las actividades de gestión de costos incluyen, pero no están limitados a:
  - Descripción de opciones estratégicas de financiación,
  - Procedimiento para tener en cuenta las fluctuaciones de los tipos de cambio de divisas y
  - Procedimiento para la grabación de los costos del proyecto.

Estimar los costos es el proceso de desarrollar una aproximación de los recursos monetarios necesarios para completar las actividades del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que se determina la cantidad de costo requerido para completar el trabajo del proyecto. Los insumos, herramientas y técnicas, y los resultados de este proceso se muestran en la imagen 10, en la que se representa el diagrama de flujo de datos del proceso.

**Imagen 10. Project Cost Management**



Tomado de PMBOK 2014.

Las estimaciones de costos son una predicción que se basa en la información conocida en un punto dado en el tiempo, que pueden incluir la identificación y consideración de alternativas de costos para iniciar y completar el proyecto. Las cuales se expresan generalmente en unidades monetarias (es decir, dólares, euros, yenes, etc.), aunque en algunos casos otras unidades de medida, tales como horas de trabajo o días de trabajo, se utilizan para facilitar las comparaciones por la eliminación de los efectos de las fluctuaciones monetarias.

Dichas estimaciones deben ser revisadas y refinadas durante el transcurso del proyecto para reflejar los detalles adicionales a medida que esté disponible y las suposiciones sean probadas.

### **Calcular los costos: herramientas y técnicas**

- **Análogo estimación**

La estimación de costos por analogía utiliza el alcance, el presupuesto y la duración de un proyecto anterior, similar al de la base para estimar el mismo parámetro o la medida para un proyecto actual. Esta técnica se basa en el costo de proyectos anteriores para estimar el costo del proyecto actual. La estimación de costos por analogía se utiliza para estimar un valor cuando hay una cantidad limitada de información detallada.

- **Usos, estimación de costos análogos, información histórica y la opinión de expertos**

La estimación de costos análoga es generalmente menos costosa y generalmente menos precisa, ya que se pueden aplicar a un proyecto o a partes de un proyecto; siendo más fiable cuando los proyectos son similares de hecho y no sólo en apariencia.

- **Estimación paramétrica**

Esta herramienta se utiliza como una relación estadística entre los datos históricos relevantes y otras variables. Esta técnica puede producir mayor nivel de precisión, dependiendo de la sofisticación y los datos subyacentes incorporados en el modelo.

- **Tres puntos de estimación**

La precisión puede mejorarse teniendo en consideración tres estimaciones para definir un rango aproximado de costo de una actividad:

- Lo más probable (CM). El coste de la actividad, basada en la evaluación esfuerzo realista para el trabajo requerido y los gastos previstos.
- Optimista (CO). El costo actividad basada en el análisis del mejor escenario para la actividad.
- Pesimista (CP). El costo de actividad basada en el análisis del peor de los casos para la actividad.

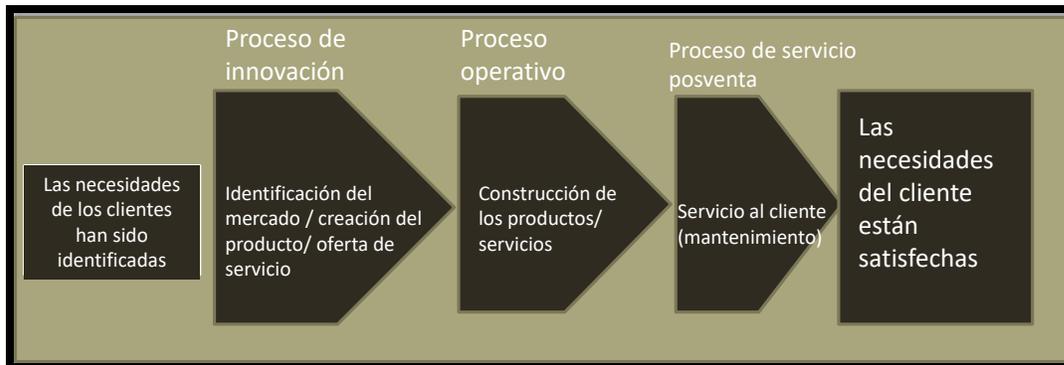
### **3.2.8. Integración de redes de valor, cadenas productivas y de logística**

La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final, descrito y popularizado por Michael Porter en su obra (Porter, 1985).

Parte fundamental del trabajo es la integración de valor en el proceso de transformación, el cual se da solo por medio del trabajo humano, así el desarrollo de integrar redes o cadenas de valor permite a la organización empresarial la estructura de cuadros operativos y directivos encaminados al logro del objetivo que es la satisfacción del cliente; por lo que la organización debe encaminar sus recursos a desarrollar eslabones fuertes dentro de sus áreas funcionales y con sus “actores clave” (proveedores), así como sus *stakeholders* (inversionistas).

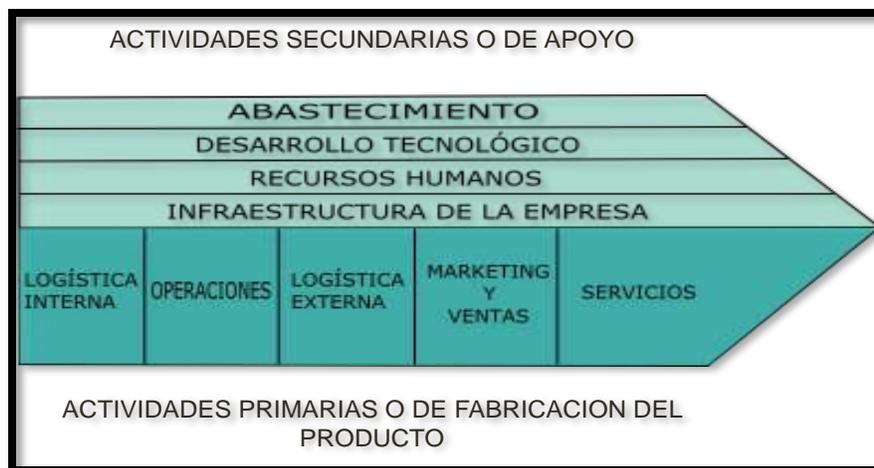
Como se puede apreciar en la imagen 11, parte fundamental de la generación del valor es buscar satisfacer las necesidades del cliente.

**Imagen 11. El modelo de la cadena genérica de valor**



Elaboración propia con base en Porter, 1985.

**Imagen 12. Esquema de actividades de la cadena de valor**



Elaboración propia con base en Porter, 1985.

Así el desarrollo de actividades nos permite encaminar esfuerzos para el logro del objetivo de la organización, hay que recordar que todas las actividades deben volverse estratégicas para cumplir la misión por la que se ha creado nuestra organización. Como se observa en la imagen 12 las actividades primarias son aquellas que se llevan a cabo con la finalidad de dar sustento como procedimientos a las actividades secundarias. Es decir que estas actividades son generales a la elaboración de cualquier producto/servicio o línea de éstos; y las actividades secundarias son aquellas que se realizarán para productos o servicios específicos.

Las cadenas de valor nos ayudan a determinar también la ventaja competitiva de la empresa respecto a los procesos productivos, por lo que dichos procesos se vuelven un activo importante para la empresa. En un mundo de constante interacción en los negocios, la cadena de valor se extrapola ya que las organizaciones que buscan mejores proveedores volviéndose así clientes altamente exigentes con sus productos de consumo, buscando la calidad y la eficiencia de sus recursos, a esta interacción se le ha denominado cadena productiva.

### **¿Qué es una cadena productiva?**

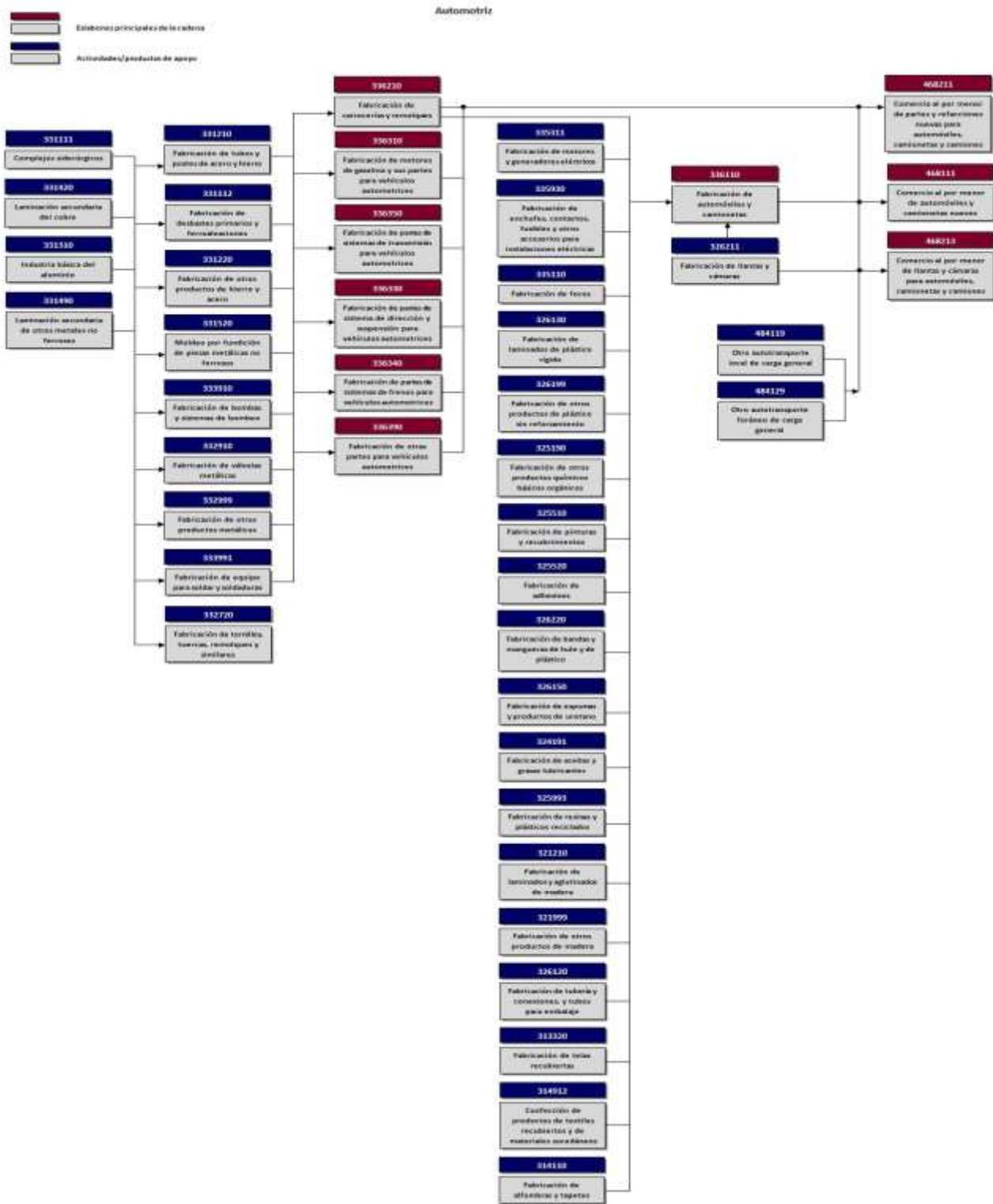
Es el sistema que articula a los agentes económicos interrelacionados por el mercado, que participan en un mismo proceso productivo, desde la provisión de insumos, la producción, la conservación, la transformación, la industrialización y la comercialización hasta el consumo final de un determinado producto. (Álvarez Navarro, Marino; Riveros Serrato, Hernando; Rojas Rueda, Manuel, 2005).

### **¿Quiénes forman una cadena productiva?**

- Empresas privadas de primer orden comprometidas en el desarrollo de su red de proveeduría, que permite establecer relaciones comerciales de largo plazo.
- Gobiernos estatales y municipales interesados en apoyar el desarrollo regional de proveeduría, transparentar sus procesos de pago apoyando el desarrollo regional de proveeduría (SIEM, 2014).

En la siguiente imagen se ejemplificará la cadena productiva del sector automotriz de acuerdo al [Sistema de Información Empresarial Mexicano](#) (SIEM): (SIEM, 2014).

**Imagen 13. Ejemplo de una cadena productiva de acuerdo al SIEM**



## RESUMEN DE LA UNIDAD

El estudio técnico es un conjunto de herramientas de análisis cuantitativo, en su mayoría para poder minimizar el riesgo en la puesta en marcha de la organización, corregir posibles problemas durante la operación y formar parte del proceso de mejora continua.

El estudio técnico son aquellas actividades que se deben realizar con la finalidad de canalizar los recursos de una empresa de manera eficiente y eficaz para poder lograr:

1. La maximización de los recursos
2. La satisfacción del cliente
3. La mejora continua.

Así, al desarrollar los procesos, maximizar la tecnología, establecer la logística para la distribución de la planta y la distribución del producto y capacitar al personal permite a las organizaciones trabajar de manera racional para el cumplimiento de sus objetivos en el área operativa.

El establecer los parámetros de control es importante para poder obtener procesos de calidad que permitan al administrador, contador o cualquier persona desempeñar sus labores de manera estratégica; por lo que el estudio técnico también permite contemplar las posibles correcciones y previsiones con las que la dirección de la organización puede tomar decisiones del área operativa.

La planeación estratégica debe comprender en toda organización un estudio técnico que permita al emprendedor establecer los parámetros de viabilidad y de



sustentabilidad de su proyecto. Sin esta herramienta los emprendedores estarán en un margen de error amplio y tomando decisiones sin contar con una información verídica y confiable.

# BIBLIOGRAFÍA



## SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Heizer, J. H.	1 y 2	

## Bibliografía básica

Álvarez Navarro, Marino; Hernando Riveros Serrato y Manuel Rojas Rueda (2005). *Orientaciones generales para la promoción y apoyo a las cadenas agroproductivas en el Perú*. Lima: DGPA-MINAG, ILCA, PDRS-GTZ.

Antúnez, M. (2014). "ABC para diseñar tu empresa". *Entrepreneur*, 40-44.

E. F. (2012). *Guía para el diseño de plan de negocios*. México D.F.: Fundación E.

Heizer, J. H. (07 de 08 de 2004). *Principios de administración de operaciones*.  
Obtenido de <http://www.bibliotechnia.com>

Méndez Lozano, Rafael (2008). *Formulación y evaluación de proyectos: enfoque para emprendedores*. Bogotá: Icontec, 405 p.

Mulas del Pozo, P. (1998). *La tecnología en el contexto de los desarrollos social y económico*. México: UNAM.

Osterwalder, Alexander & Yves Pigneur. (2010). *Generación de negocios*. Barcelona: Planeta.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.

Salas Sáenz, M (2012). "Manuales de procedimientos: una base sólida para las pyme". *Emprendedores*, 41-46.

## Sitios de internet

(Sitios vigentes al 28 de septiembre del 2015)

Sitio	Descripción
<a href="http://www.siem.gob.mx/siem/portal/cadenas/CadenasProductivas.asp">http://www.siem.gob.mx/siem/portal/cadenas/CadenasProductivas.asp</a>	Portal de Sistema de Información Empresarial Mexicano.

## UNIDAD 4

# Estudio administrativo-organizacional



## OBJETIVO PARTICULAR

Llevar a cabo el estudio administrativo-organizacional para su plan de negocio y preparar el informe respectivo.

## TEMARIO DETALLADO

**(10 horas)**

### **2. Estudio administrativo-organizacional**

4.1. Introducción al estudio administrativo-organizacional

4.2. Elementos del estudio administrativo-organizacional

4.2.1. Nombre de la empresa

4.2.2. Misión

4.2.3. Visión

4.2.4. Valores

4.2.5. Objetivos

- 
- 4.2.6. Ventajas competitivas y su análisis por medio del FODA
  - 4.2.7. Diseño de la estructura organizacional (Organigramas estructural general)
  - 4.2.8. Descripción de actividades de los puestos de trabajo
  - 4.2.9. Esquema de compensaciones (sueldos, prestaciones, exenciones de impuestos en prestaciones)
  - 4.2.10. Políticas y procedimientos del área de personal (Reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo y evaluación de personal)
  - 4.2.11. Manuales administrativos (Organización, procedimientos, políticas)

# INTRODUCCIÓN

Cuando una idea de negocio deja de serlo y se convierte en la creación de una organización, es primordial desarrollar los diversos estudios: el de mercado, el técnico y el financiero. Sin embargo, el estudio administrativo-organizacional es muy importante porque, a través de sus diferentes técnicas y herramientas, nos proporciona las bases para lograr los resultados planeados con la participación del personal.

La finalidad del estudio administrativo-organizacional consiste en establecer un medio de identidad entre los miembros de la organización, éste determina la estructura organizativa delimitando las relaciones y funciones de los integrantes de cada área funcional, también define las obligaciones y responsabilidades entre los empleados y la organización.

## 4.1. Introducción al estudio administrativo-organizacional

El estudio administrativo-organizacional en la creación de una organización consiste en desarrollar los requerimientos organizacionales a través del uso de los recursos administrativos, con el apoyo de las herramientas y técnicas de dichos recursos, con la finalidad de lograr los resultados que la organización espera obtener a través de su buen funcionamiento.

El estudio administrativo-organizacional tiene como objetivos:

- Determinar los elementos de la planeación estratégica desarrollando la misión, visión y valores, así como los objetivos que se pretenden alcanzar, y el análisis FODA para lograr la tan buscada ventaja competitiva.
- Diseñar los elementos de la estructura organizacional representada por el organigrama, determinando las áreas o departamentos con los puestos requeridos y el esquema de compensaciones que se les otorgarán a sus trabajadores.
- Elaborar los elementos de las políticas y procedimientos del área de personal y realizar los manuales administrativos.

## 4.2. Elementos del estudio administrativo-organizacional

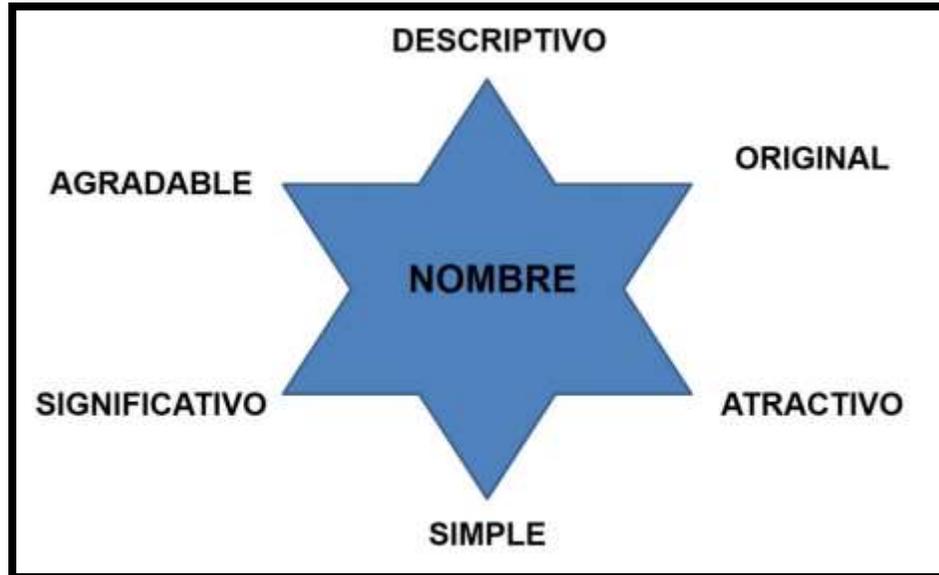
Cuando hemos decidido crear una organización es sustancial desarrollar los elementos administrativos-organizacionales porque estos nos servirán como una guía y base para una adecuada planeación y organización de los recursos humanos que participarán en las diferentes funciones y tareas para el logro de los objetivos organizacionales.

### 4.2.1. Nombre de la organización

Es establecer un nombre con el que los futuros clientes la reconocerán en el mercado y diferenciarán de la competencia; dicho nombre se elabora con una palabra o frase, siendo un elemento clave ya que forma parte de la imagen y personalidad que se quiere proyectar.

Las características que debe tener el nombre de la empresa son:

- ✓ **Descriptivo:** refleja a lo que se dedica la empresa.
- ✓ **Original:** único e irrepetible.
- ✓ **Atractivo:** que se pueda recordar.
- ✓ **Simple:** que no se complique al pronunciarlo.
- ✓ **Significativo:** que represente al producto o servicio.
- ✓ **Agradable:** que sea grato.



Elaboración propia a partir de Palacios, 2012: 62.

Por ejemplo, si escuchamos los siguientes nombres de empresas todos los podemos identificar fácilmente, sabemos quiénes son y a qué se dedican...

- ❖ Google
- ❖ Bimbo
- ❖ Coca-Cola
- ❖ Palacio de Hierro
- ❖ General Motor
- ❖ Sony

Esto se debe a que el nombre de cada una de estas organizaciones cumple con las características antes señaladas, porque son descriptivas, originales, atractivas, simples, significativas y agradables.

#### 4.2.2. Misión

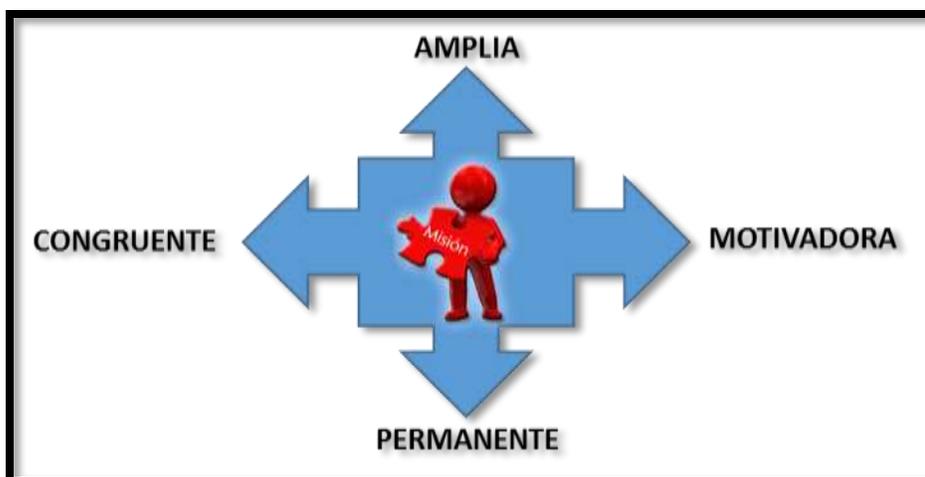
La misión es una declaración de la empresa sobre lo que hace y para quién lo hace, ésta se elabora con la finalidad de satisfacer las necesidades de sus clientes, es la razón de su existencia y refleja su identidad y sentido de ser.

Para elaborar la misión es necesario responder a los siguientes cuestionamientos:

1. ¿Quiénes somos?
2. ¿Qué hacemos?
3. ¿Qué necesidad satisfacemos?

Cuando se determina la misión de una empresa es necesario que tenga los siguientes elementos (Münch: 2010, p44):

- **Amplia:** Dar una idea general, pero a la vez que sea específica y bien definida.
- **Motivadora:** que inspire, mueva y sea alcanzable.
- **Permanente:** orientada a inspirar la empresa a través del tiempo.
- **Congruente:** consistente con lo que se hace y se desea.



Elaboración

propia a partir de Münch: 2010, p44.

Algunos ejemplos de misiones de empresas son:

- ❖ **Google:** “Organizar la información del mundo y lograr que sea útil y accesible para todo el mundo”.<sup>19</sup>
- ❖ **Bimbo:** “Alimentar, Deleitar y Servir a nuestro mundo”.<sup>20</sup>
- ❖ **Coca Cola:** “Refreshar al mundo en cuerpo, mente y alma”.<sup>21</sup>

### 4.2.3. Visión

La visión se elabora una vez establecida la misión, es entonces cuando se representa una visualización del futuro que queremos crear para nuestra organización, indicando el rumbo y dirección hacia donde la queremos posicionar.

Para elaborar la visión es necesario responder a los siguientes cuestionamientos a largo plazo:

1. ¿Cómo la imaginamos?
2. ¿Dónde queremos estar?
3. ¿Qué haremos para llegar ahí?

Algunos ejemplos de visiones de empresas son:

- ❖ **General Motors:** “Ser el líder mundial en productos de transporte y servicios relacionados. Conquistar la satisfacción de los clientes con mejora continua a través de la integridad del trabajo en equipo y de la innovación de las personas de GM”.<sup>22</sup>

---

<sup>19</sup> Misión de compañía Google. (Consultado en línea 11 Junio 2015). <http://www.google.com/intl/es-419/about/company/>

<sup>20</sup> Misión de compañía Bimbo. (Consultado en línea 11 Junio 2015). <http://www.grupobimbo.com/es/grupo-bimbo/mision-vision-y-valores.html>

<sup>21</sup> Misión de compañía Coca-Cola. (Consultado en línea 11 Junio 2015). [http://www.coca-colamexico.com.mx/mision\\_vision\\_valores.html](http://www.coca-colamexico.com.mx/mision_vision_valores.html)

<sup>22</sup> Visión de compañía General Motors. (Consultado en línea 11 Junio 2015). <http://www.chevrolet.cl/mundo-chevrolet/general-motors-vision-y-valores.html>

- ❖ **Sony:** “Expandir su posición de Líder mundial en los mercados de productos electrónicos para llegar a ser la Empresa con mayor y más eficiente tecnología en la industria, a través de la innovación y del talento de las personas que trabajan dentro de la Organización”.<sup>23</sup>
- ❖ **El Palacio de Hierro:** “Ser la tienda departamental de mayor prestigio en México, distinguiéndose por ofrecer a sus clientes servicios y productos de las más prestigiadas marcas nacionales e internacionales a precios competitivos, proporcionando así el más alto nivel de valor al cliente en el mercado”.<sup>24</sup>

#### 4.2.4. Valores

Al crear una organización se deben establecer los valores que la regirán, mismos que son considerados como los pilares de una organización, razón por la cual se deberán desarrollar en forma coherente y ser comunicados para que todos los empleados los adopten.

Los valores organizacionales son principios y pautas de conducta que la organización establece como una guía para alinear el actuar de todos y cada uno de los miembros que la integran.

Para poder definir los valores de la empresa habrá que considerarlos de acuerdo con la esencia que representan, precisando cómo ve y piensa la empresa en relación con esos valores, por ello deben ser coherentes, claros, concisos y detallados.

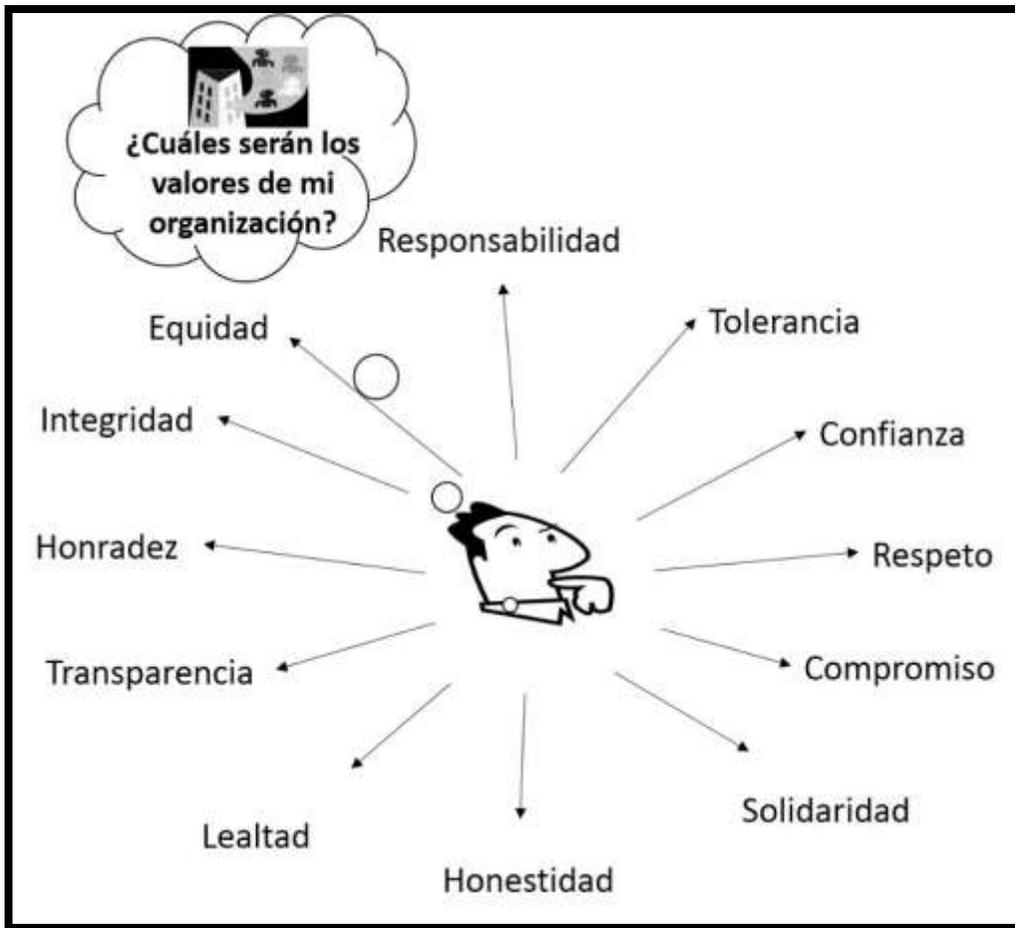
---

<sup>23</sup> Visión de compañía Sony. (Consultado en línea 11 Junio 2015).

<http://corporacionsony.blogia.com/2009/060301-mision-y-vision-de-sony.php>

<sup>24</sup> Visión de compañía Palacio de hierro. (Consultado en línea 11 Junio 2015).

<http://www.soytotalmentepalacio.com/filosofia>



Elaboración propia.

Algunos ejemplos de valores organizacionales son los siguientes:

<b>Palacio de Hierro</b>	<b>Coca-Cola</b>	<b>Bimbo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lealtad</li> <li>✓ Servicio</li> <li>✓ Integridad</li> <li>✓ Innovación<sup>25</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Integridad: Ser auténticos.</li> <li>✓ Calidad: Lo que hacemos, lo hacemos bien.</li> <li>✓ Responsabilidad: Que suceda depende de uno mismo.</li> <li>✓ Liderazgo: El coraje de forjar un futuro mejor.</li> <li>✓ Colaboración: Potenciar el talento colectivo.</li> <li>✓ Diversidad: Tan incluyente como nuestras marcas.</li> <li>✓ Pasión: Comprometidos con el corazón y con la razón.<sup>26</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pasión</li> <li>✓ Equipo</li> <li>✓ Confianza</li> <li>✓ Calidad</li> <li>✓ Efectividad</li> <li>✓ Rentabilidad<sup>27</sup></li> </ul>

#### 4.2.5. Objetivos

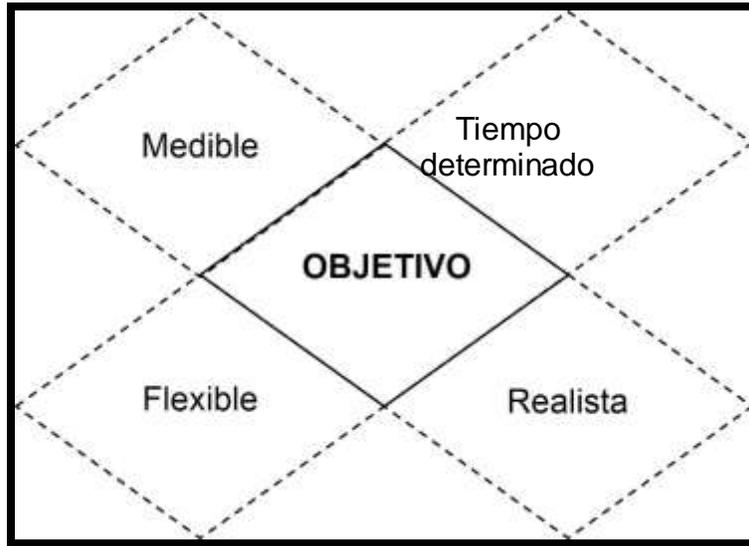
Los objetivos son resultados que se pretenden alcanzar e indicadores del progreso de la organización, establecidos para un tiempo determinado que pueden ser a largo, mediano y corto plazo.

Las características que deben tener los objetivos se muestran en la siguiente figura:

<sup>25</sup> Valores organizacionales de compañía Palacio de hierro. (Consultado en línea 11 Junio 2015). <http://www.soytotalmentepalacio.com/filosofia>

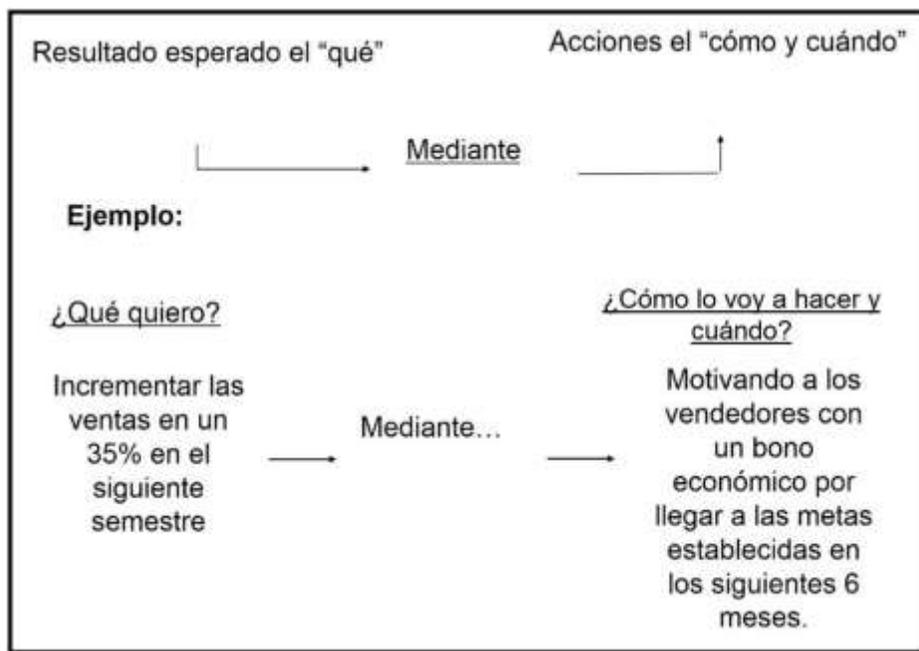
<sup>26</sup> Valores organizacionales de compañía Coca-cola. (Consultado en línea 11 Junio 2015). [http://www.coca-colamexico.com.mx/mision\\_vision\\_valores.html](http://www.coca-colamexico.com.mx/mision_vision_valores.html)

<sup>27</sup> Valores organizacionales de compañía Bimbo. (Consultado en línea 11 Junio 2015). <http://www.grupobimbo.com/es/grupo-bimbo/mision-vision-y-valores.html>



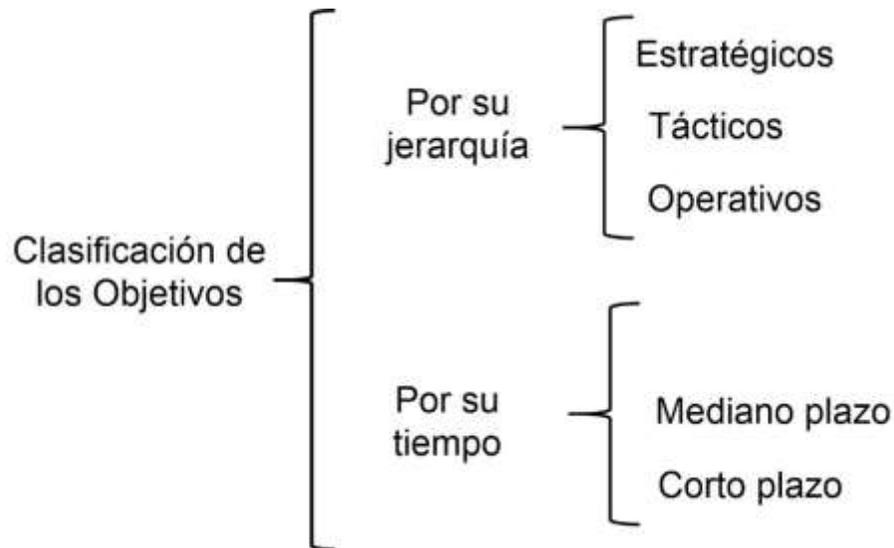
Elaboración propia.

Para poder establecer un objetivo se tiene que fijar primero **qué** resultado esperamos obtener, y después determinar el **cómo** se llegará a ese resultado y, posteriormente, **cuándo** se llegará a ese resultado, estableciendo un tiempo determinado para ello.



Elaboración propia

Los objetivos organizacionales se clasifican de la siguiente forma:



### Por su jerarquía

- **Objetivos estratégicos:** son realizados por los fundadores o la alta dirección de la organización, estos objetivos son generales y definen el camino que se seguirá a **largo plazo**, para su cumplimiento se deben apoyar en los objetivos tácticos.
- **Objetivos tácticos:** son formulados por la dirección media a través de las diferentes áreas que integran a la organización, se establecen a **mediano plazo** en función de los objetivos estratégicos y se requiere una serie de objetivos operativos para que se cumplan.
- **Objetivos operativos:** se formulan por los jefes de departamentos, establecen los trabajos o acciones que debe realizar el nivel operacional, son específicos y de **corto plazo**, se determinan en función de los objetivos tácticos.

### Por su tiempo

- **Largo plazo:** establecidos para un periodo de 3 a 5 años.
- **Mediano plazo:** establecidos para un periodo de 1 a 3 años.
- **Corto plazo:** establecidos para un periodo menor a un 1 año.

A continuación se muestra un ejemplo de los objetivos aplicado con base en la jerarquía y su tiempo:

Juan Ramírez estudió la carrera de administración y quiere crear una empresa dedicada a la comercialización de muebles para oficina y ha establecido el siguiente objetivo estratégico a 5 años, táctico en un año y operativo mensual.

*Objetivo estratégico: largo plazo (qué)*

Vender muebles de oficina en la Ciudad de México y Estado de México para obtener una utilidad neta de 3 millones de pesos en 5 años.

*Objetivo táctico: a mediano plazo (cómo)*

El área de ventas tendrá que generar ventas de los muebles por un total de \$ 600,000 pesos anuales.

*Objetivo operativo: corto plazo (cuándo)*

Los vendedores de cada zona geográfica tendrán que realizar ventas por \$50,000 pesos mensuales.



#### 4.2.6. Ventajas competitivas y su análisis por medio del FODA

La ventaja competitiva se obtiene cuando una organización ofrece un producto o servicio a sus consumidores para satisfacer alguna necesidad, otorgando algún valor o beneficio en particular que los competidores no poseen y por ello se cuenta con su preferencia.

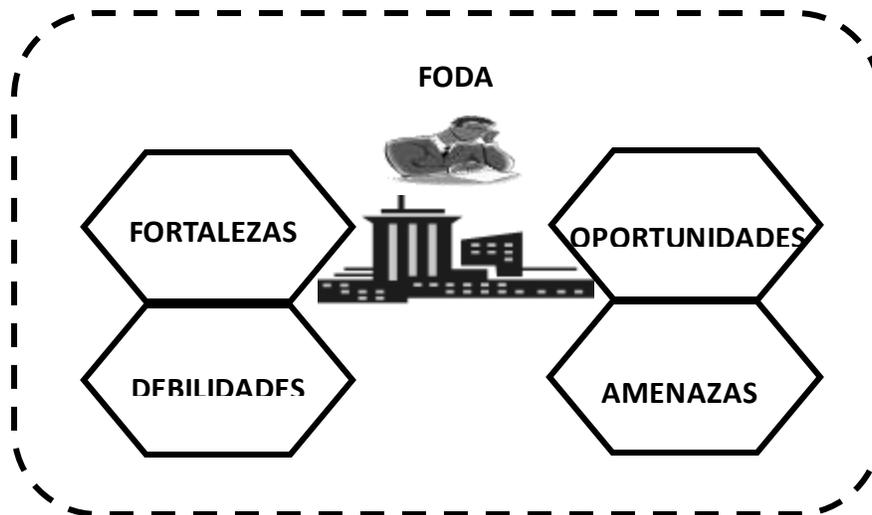
Un ejemplo de ventaja competitiva es el siguiente:

Érase una vez dos presidentes de dos compañías que competían por el mismo mercado. En una ocasión estos dos presidentes decidieron ir juntos de vacaciones al campo para estudiar la posibilidad de una fusión. De repente se toparon con un oso pardo, que se paró sobre sus patas traseras lanzando gruñidos. De inmediato, uno de los presidentes se quitó la mochila de los hombros y sacó un par de zapatos para correr. El otro presidente dijo: “¡Oye, no puedes correr más rápido que el oso!”, a lo que el primer presidente repuso: “¡Quizá no pueda correr más rápido que el oso pero, sin duda, puedo correr más rápido que tú!”.

Este relato capta la idea básica de la ventaja competitiva: es cuando de dos o más organizaciones en igualdad de circunstancias una tiene algo que los demás no tienen y por ello puede superar a su competidor.

Cuando se crea una organización se tiene que luchar por su permanencia en un mercado competitivo, la planeación estratégica nos brinda una herramienta que nos ayuda a establecer las estrategias necesarias para lograr una ventaja competitiva a través del análisis FODA.

El término **FODA** es una sigla integrada por las primeras letras de las palabras **Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas**. Constituye un análisis para examinar la interacción entre las capacidades específicas del negocio y el entorno en que compete.



Elaboración propia

El análisis FODA es la herramienta utilizada en la planeación estratégica para realizar un cuadro comparativo que nos muestra cuál es la situación actual de la organización con respecto a la competencia, con estos elementos puede realizarse un diagnóstico que permita diseñar y aplicar estrategias que nos conduzcan a obtener la ventaja competitiva.

<b>FODA</b>	Aspectos Buenos	Aspectos Malos
Capacidades internas de la organización	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Factores externos del entorno organizacional	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>

Elaboración propia.

Enseguida se muestra la forma de elaborar el análisis FODA y el formato que debe tener este análisis.

- ❖ Las fortalezas y debilidades son capacidades internas de la organización, por lo que una vez identificadas se actúa directamente sobre éstas, pueden ser aprovechadas positivamente (fortalezas) o superarse (debilidades). Para poder identificarlas se tendrán que realizar las siguientes preguntas:

**Fortalezas:** ¿Cuáles son esas capacidades de mi organización que poseo y que me hacen superior a la competencia?

**Debilidades:** ¿Cuáles son las capacidades de mi organización que no poseo y en las que por lo tanto mis competidores me superan?

- ❖ Las oportunidades y amenazas son factores externos de la organización que la afectan de manera indirecta y que pueden ser utilizadas positivamente (oportunidades) o superarse (amenazas). Para poder identificarlas se tendrán que realizar las siguientes preguntas:

**Oportunidades:** ¿Qué ventajas puedo obtener y aprovechar del ambiente externo en donde se desenvuelve mi negocio?

**Amenazas:** ¿Qué desventajas del ambiente externo en el que se desenvuelve mi negocio me pueden afectar negativamente?

A continuación se presenta un ejemplo de análisis FODA para esclarecer más esta temática:

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La marca está muy bien posicionada.</li> <li>▪ Inversión en el desarrollo e innovación de nuevos productos o servicios.</li> <li>▪ Utilización de una tecnología de punta.</li> <li>▪ Ventaja competitiva en el costo de producción</li> <li>▪ Desarrollo del capital humano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marca no posicionada.</li> <li>▪ Capacidad subutilizada.</li> <li>▪ Maquinaria obsoleta.</li> <li>▪ Costos de producción elevados en relación con la competencia.</li> <li>▪ Rotación del personal.</li> </ul>

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diversificar nuevos productos o servicios.</li> <li>▪ Adquisición de empresas rivales.</li> <li>▪ Crecimiento de la empresa.</li> <li>▪ Penetración en nuevos mercados.</li> <li>▪ Desarrollo de nuevas tecnologías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ingreso de nuevos competidores en el mercado.</li> <li>▪ Productos sustitutos.</li> <li>▪ Aumento en el costo de materias primas de importación</li> <li>▪ Ingreso de nuevos competidores.</li> <li>▪ Cambios en políticas gubernamentales.</li> </ul>

#### 4.2.7. Diseño de la estructura organizacional (Organigramas estructural general)

El empresario que inicia un negocio tiene que diseñar la estructura organizacional, para ello se apoya de la etapa del proceso administrativo llamada *organización*.

Al respecto, se encuentra que la definición de organización menciona lo siguiente:

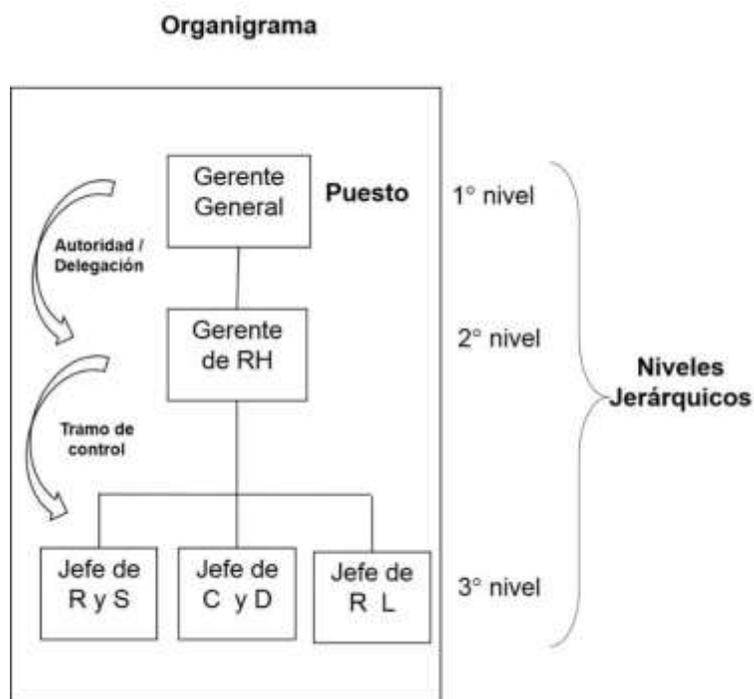
Elemento del proceso administrativo que orienta la acción técnica para dividir las funciones por áreas, departamentos y puestos; establece las jerarquías en términos de autoridad lineal, staff o normativa, fija las responsabilidades de cada unidad de trabajo y define la comunicación formal por medio de un organigrama (Hernández, 2008: 163).

Con base en ello, encontramos que los conceptos básicos de la estructura organizacional son:

- **Organigrama:** son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, muestra los puestos, los niveles jerárquicos, el tramo de control y autoridad que existen en ella.
- **Puesto:** elemento primordial del ejercicio laboral, que genera una relación laboral dentro de la empresa.

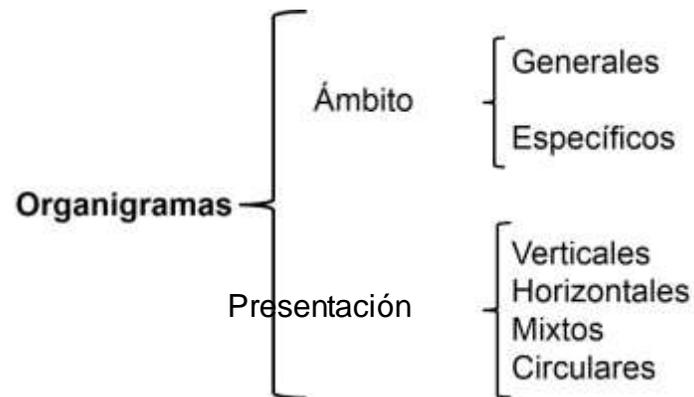
- **Niveles jerárquicos:** son el conjunto de posiciones (puestos) agrupados de acuerdo con el grado de autoridad/responsabilidad y especialidad que posean.
- **Tramo de control:** se refiere a la cantidad de puestos y departamentos que pueden ser dirigidos y supervisados en el ejercicio de su autoridad por el nivel superior (dueño, gerente, jefe o supervisor), se considera que no se debe ejercer autoridad directa a más de siete u ocho subordinados.
- **Autoridad:** es la facultad que tiene una persona al ocupar un puesto con un determinado nivel jerárquico dentro de una organización, para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados, es un derecho formal y legítimo.
- **La delegación:** es la cesión de autoridad en actividades, tareas o funciones por parte de un jefe a un subordinado compartiendo la responsabilidad de los resultados.

En la siguiente gráfica puedes ubicar estos elementos



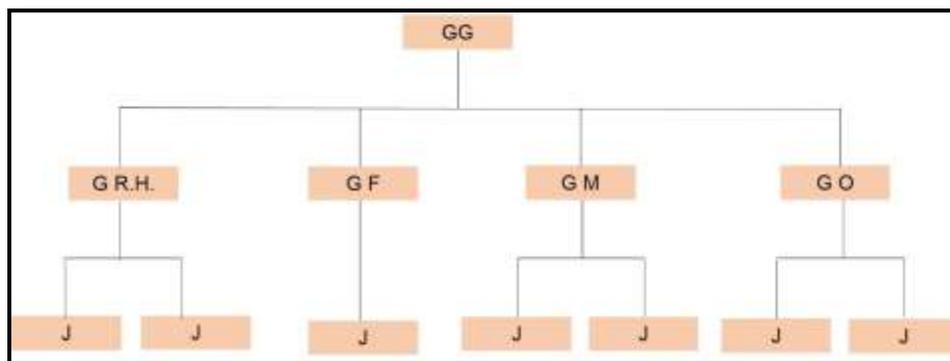
## Clasificación de los organigramas

Un organigrama se diseña dependiendo de la magnitud y necesidades de cada empresa, a continuación se describen dos clasificaciones imprescindibles para elaborar un organigrama.

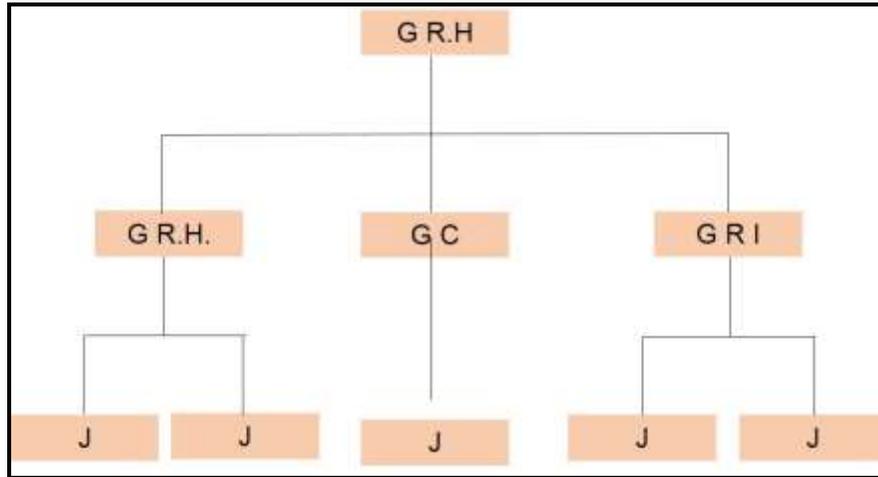


### Según su ámbito

- Organigramas generales: muestran la información representativa en su estructura organizacional, según su tamaño y características.

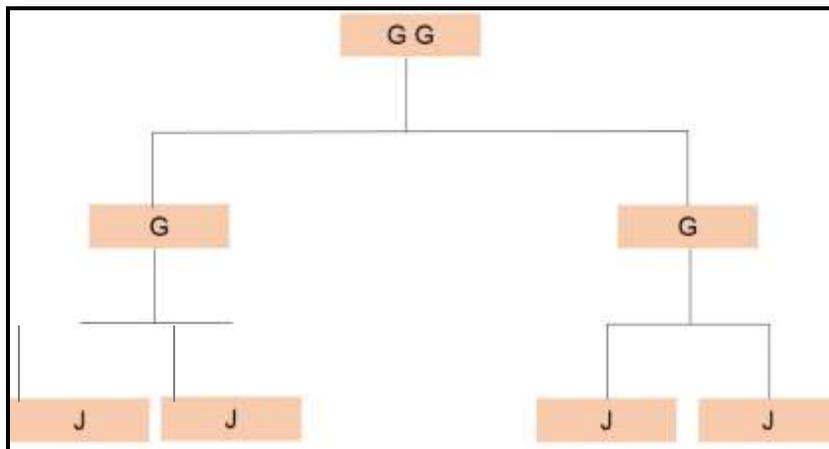


- Organigramas específicos: indican la estructura de un área en particular.

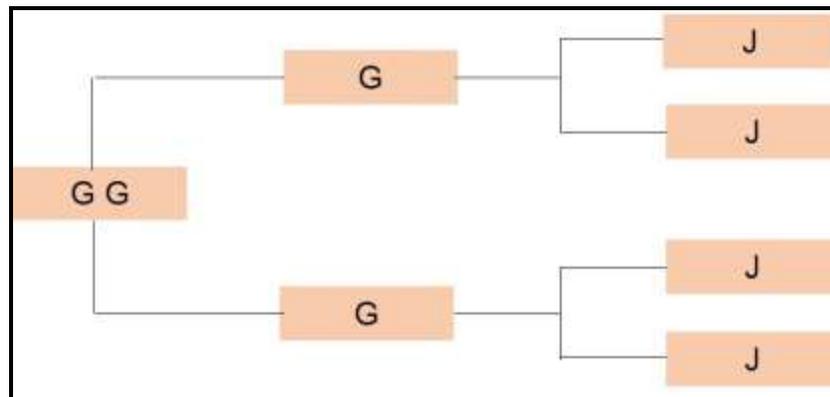


### Por su presentación

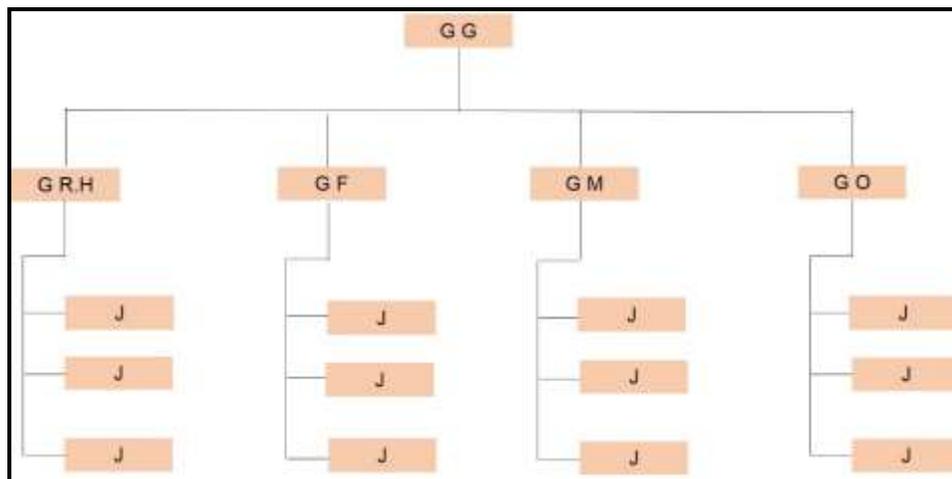
- Organigramas verticales: enfatizan en el puesto de mayor autoridad situándolo en las posiciones más elevadas del organigrama; la autoridad se ejerce de la parte superior hacia abajo.



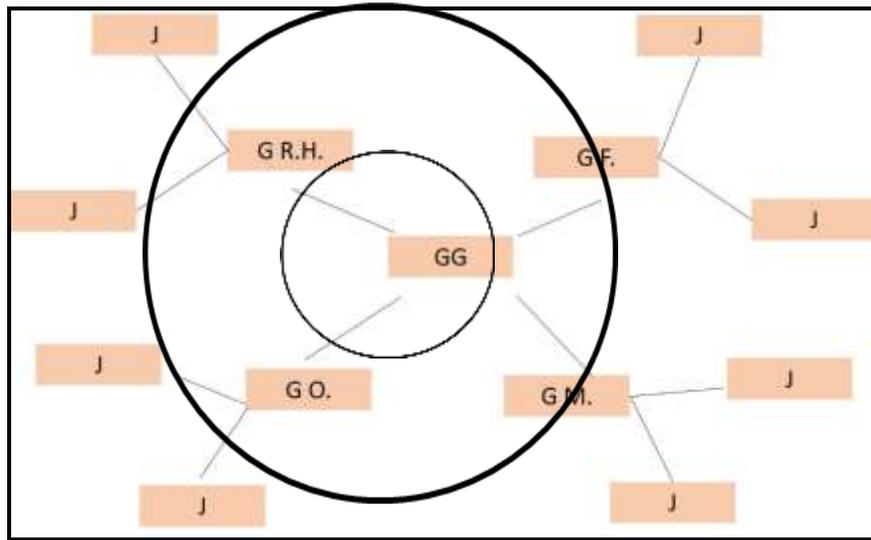
- Organigramas horizontales: tienen la misma estructura de los organigramas verticales, pero la posición cambia ubicando el puesto de mayor autoridad a la izquierda y en la parte derecha las unidades subordinadas.



- Organigramas mixtos: se elaboran a través de la combinación de los dos organigramas anteriores (vertical y horizontal).



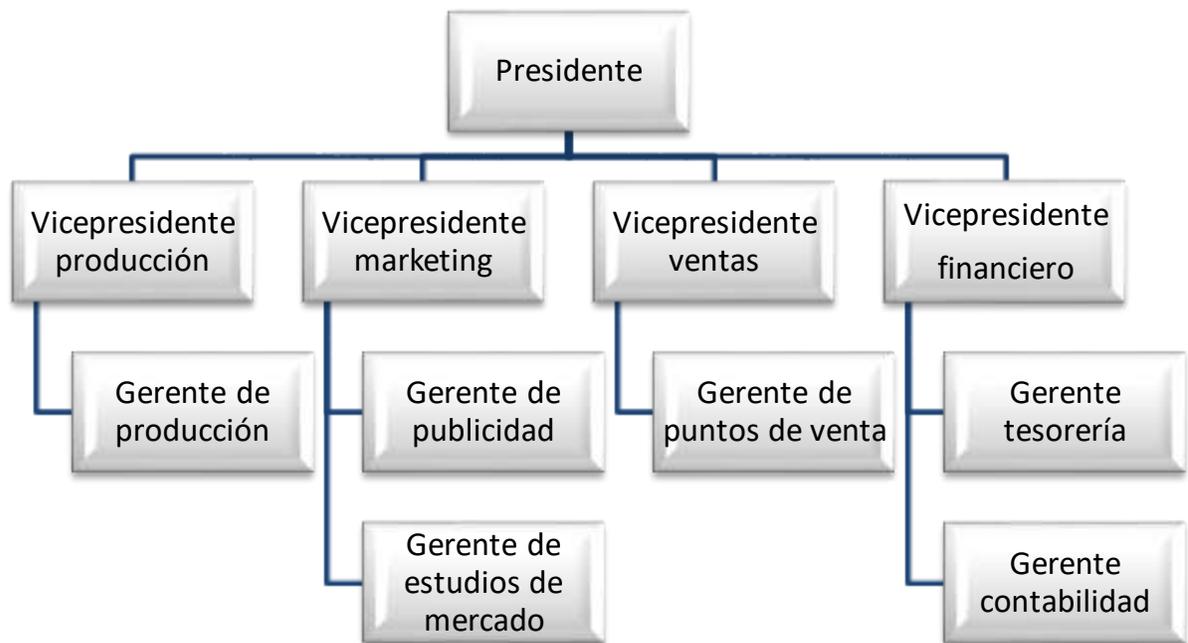
- Circulares: el puesto de mayor jerarquía se coloca en el centro con una serie de círculos concéntricos, que nos señalan los diferentes niveles jerárquicos que se extienden hacia la parte externa.



### Reglas para elaborar un organigrama:

- ✓ Anotar el nombre de la empresa, señalando el tipo de organigrama.
- ✓ Señalar a través de rectángulos cada nivel jerárquico
- ✓ Colocar los puestos con la misma jerarquía al mismo nivel.
- ✓ Las formas que se utilicen para los niveles jerárquicos similares deben ser del mismo tamaño.
- ✓ La autoridad se representa a través de líneas continuas.
- ✓ La autoridad de staff o asesora se representan con líneas punteadas.
- ✓ Las líneas de autoridad inician por el mayor nivel jerárquico y se desplazan hacia los demás niveles.
- ✓ Cuando se diseñe un organigrama se debe realizar de la forma más simple para que sea comprensible.

Enseguida se presenta un ejemplo de un organigrama:



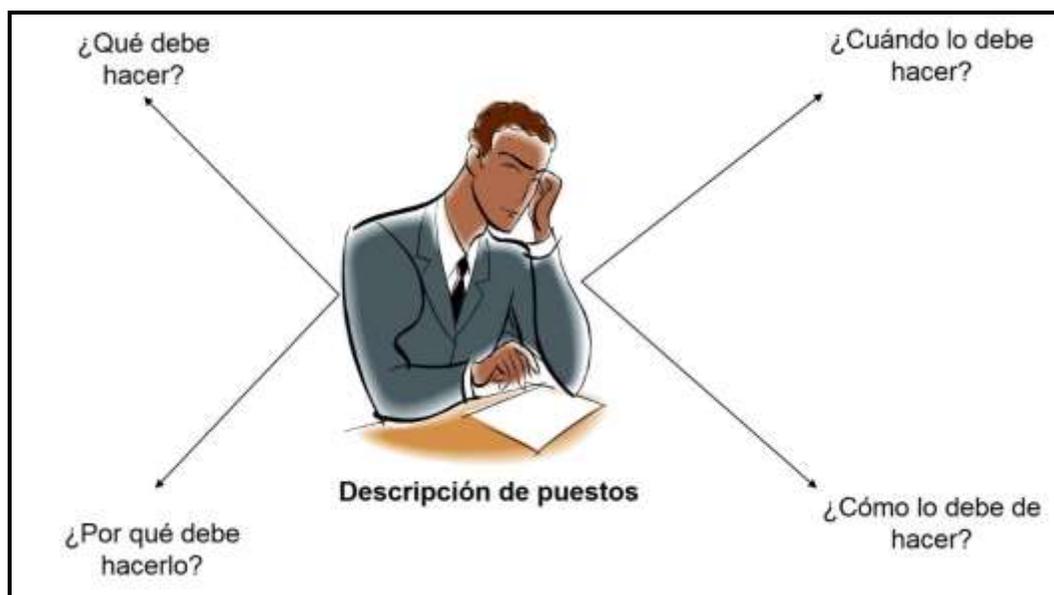
#### 4.2.8. Descripción de actividades de los puestos de trabajo

Una vez que se han establecido las áreas funcionales y los departamentos que integrarán la nueva organización, se tiene que determinar el número de puestos y las actividades que tendrán que desarrollar cada uno, correspondientes a su operación para un desempeño eficiente.

Con base en ello, encontramos que el **puesto** es un elemento básico de trabajo, que integra la estructura de una empresa.

La **descripción de puestos de trabajo** es donde se determinan las tareas, obligaciones y relaciones que tendrá que desarrollar un empleado al ocupar un puesto dentro de la organización.

Para determinar las actividades de un puesto de trabajo se tiene que responder a las siguientes preguntas:



Los elementos necesarios que debe tener una descripción de puesto son los siguientes:

1. Identificación del puesto:

- ✓ Nombre del puesto
- ✓ Nivel jerárquico
- ✓ Ubicación en la estructura organizacional

2. Determinación del nivel de autoridad

- ✓ Jefe superior
- ✓ Subordinados

3. Descripción del puesto

- ✓ General: muestra de forma sintetizada la función principal del puesto.

- ✓ Específica: muestra en forma detallada cada una de las actividades que se deben realizar en el puesto de trabajo.

#### 4. Especificaciones del puesto

- ✓ Características físicas
- ✓ Nivel académico
- ✓ Habilidades conceptuales, técnicas y humanas
- ✓ Experiencia

Es importante señalar que el número de puestos y su descripción dependerán del tamaño y de la operación de cada empresa.

Enseguida se muestra un ejemplo de descripción de puesto de trabajo.

#### **1. Identificación del puesto:**

Nombre del puesto: Gerente de Recursos Humanos.

Nivel Jerárquico: segundo.

Ubicación en la estructura organizacional: Área de Recursos Humanos.

#### **2. Determinación del nivel de autoridad**

Jefe superior: Gerente General.

Subordinados: Jefe de Reclutamiento y Selección, Jefe de Capacitación, Jefe de Relaciones Laborales, Jefe de Seguridad e Higiene, Jefe de Compensaciones.

#### **3. Descripción del puesto:**

General: Planea, organiza, dirige y controla su área creando las estrategias necesarias para obtener una ventaja competitiva a través del desarrollo del capital humano.

Específica:

- Establece el plan estratégico del área de RH.
- Controla los departamentos a su cargo.
- Supervisa y dirige a sus subordinados.
- Autoriza la elaboración de la nómina.
- Promueve el desarrollo del capital humano.
- Asigna el presupuesto para cada departamento a su cargo.
- Estandariza las políticas y procedimientos de su área.
- Coordina los planes de trabajo de sus diferentes departamentos.

**4. Especificaciones del puesto**

Sexo: indistinto

Edad: de 35 a 48 años

Nivel académico: Licenciatura en administración con especialización en el área de RH

Habilidades conceptuales

- Planeación estratégica en RH
- Legislación laboral
- Comportamiento laboral
- Enfoque por competencias

Habilidades técnicas

- Manejo de herramientas informáticas para el área
- Dominio de 80% del idioma inglés

Habilidades Humanas

- Manejo del trabajo en equipo
- Dominio de liderazgo
- Desarrollo de creatividad
- Negociación y toma de decisiones
- Comunicación asertiva
- Trabajo bajo presión

Experiencia laboral: De 5 a 8 años en el área de RH

**4.2.9. Esquema de compensaciones (sueldos, prestaciones, exenciones de impuestos en prestaciones)**

Un esquema de compensación constituye la retribución que obtienen los empleados por realizar un trabajo y que se deriva de la relación laboral entre trabajador/empresa, el cual varía de acuerdo a las actividades y responsabilidades del puesto que ocupen.

Los elementos que integran un esquema de compensaciones son el sueldo, las prestaciones y los incentivos.

El sueldo es la retribución mensual en efectivo que realiza una empresa a su trabajador por la labor ejecutada, que se deriva de una relación laboral establecida en un contrato de trabajo.

Las prestaciones son los beneficios añadidos al sueldo que recibe un trabajador; las cuales pueden concordar con la [Ley Federal del Trabajo](#), tales como el aguinaldo o la prima vacacional; o bien, ser superiores a lo que marca la dicha ley, tales como los vales de despensa, servicio de comedor, seguros de gastos médicos entre otros.

El incentivo es una forma de premiar el desempeño del personal, por el logro de objetivos cumplidos, por medio de estímulos económicos: bonos de productividad, metas de ventas, etcétera.

Las exenciones de impuestos en prestaciones son los ingresos que reciben los trabajadores como parte del esquema de compensación y que son exentos del pago de impuesto; estas prestaciones varían dependiendo del nivel jerárquico en el que se ubique el puesto.

Para elaborar un esquema de compensaciones se deben llevar a cabo las siguientes actividades:

- Agrupar los diferentes puestos con base a la estructura organizacional.
- Contar con las descripciones de puestos que justifiquen su existencia y su costo.
- Definir los diferentes tipos de compensaciones que ofrecerá la empresa a sus trabajadores.
- Realizar las políticas y procedimientos del esquema de compensaciones.

#### **4.2.10. Políticas y procedimientos del área de personal (Reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo, y evaluación de personal)**

De todos los recursos que integran a una organización, los recursos humanos tienen un papel muy importante, ya que será este recurso el que opere a los demás para alcanzar los objetivos establecidos por la empresa.

Las **políticas y los procedimientos** del área de personal varían en cada organización, de acuerdo al tamaño, estructura, giro de operación y condiciones de la misma. Es por ello de vital importancia que cuando se inicia un negocio se desarrollen las políticas que tienen como objetivo establecer los lineamientos a seguir por cada empleado en la organización.

Una vez establecidas las políticas, se desarrollan los **procedimientos**, que son las normas de las operaciones y tareas que deben seguir los empleados para cumplir con las políticas establecidas.

La diferencia entre una política y un procedimiento es que la política delimita las acciones que tendrán que realizar los empleados y los procedimientos precisan los medios que se utilizarán para lograrlo.

El **reclutamiento** es el proceso de atraer a los mejores candidatos a una organización para ocupar y desarrollar un puesto, tomando como base los requerimientos o especificaciones del puesto, mismos que se derivan de la descripción del puesto. Este proceso se puede llevar a cabo a través de los medios de reclutamiento externo o interno, pero cuando se está creando una organización se tendrá que recurrir al reclutamiento externo.

Algunos ejemplos de *políticas de reclutamiento* son los siguientes:

- Para cubrir una vacante dentro de alguna área específica se deberá realizar a través de una solicitud de personal.
- El departamento de personal es el único autorizado para ejecutar el proceso de reclutamiento.
- Todo candidato a ocupar un puesto en la organización tendrá que realizar el proceso de reclutamiento.
- Los candidatos que no cumplan con las especificaciones del puesto ya no continuarán con el proceso.

Un ejemplo de procedimiento para cubrir una vacante es el siguiente:

1. Recibir la petición por parte del área que lo solicita, ya sea por baja, reemplazo o promoción.
2. El área de personal se apoyará en el análisis del puesto con sus especificaciones para generar los requisitos para la vacante.
3. Determinar el medio de reclutamiento (externo o interno).
4. Establecer los medios por los cuales se hará pública la vacante.
5. Establecer fecha para la recepción de los candidatos.
6. Recibir documentación de los candidatos.
7. Realizar una entrevista preliminar como primer filtro para eliminar a los candidatos que no cubren el perfil.
8. Pasar al proceso de selección a los mejores candidatos para cubrir la vacante.

La **selección** es el proceso de elegir entre los posibles candidatos para ocupar un puesto en la organización, para ello se tendrá que pasar por una serie de filtros como son las entrevistas y exámenes para elegir el capital humano idóneo para la organización.

Algunos ejemplos de políticas de selección son:

- No habrá discriminación por sexo, raza o religión.
- Los aspirantes seleccionados deben cubrir las especificaciones o perfil del puesto.
- Los aspirantes seleccionados deben realizar todos los exámenes correspondientes.
- La entrevista con el jefe inmediato será determinante para la contratación del candidato.

Un ejemplo de procedimiento de selección de personal puede ser el siguiente:

1. Revisar la selección previa de los candidatos en el proceso de reclutamiento.
2. Realizar un segundo filtro a través de una entrevista profunda con los candidatos.
3. Se avisa por medio electrónico a los candidatos que no siguen en el proceso.

4. Enviar a los candidatos seleccionados a los exámenes correspondientes; técnicos, psicométricos y psicológicos.
5. Se avisa por medio electrónico a los candidatos que no siguen en el proceso.
6. Elaborar un reporte integral con los resultados de los candidatos finalistas.
7. Enviar a los candidatos finalistas con el jefe inmediato para la entrevista final.
8. El jefe inmediato hace llegar la decisión final sobre el candidato idóneo para ocupar la vacante.
9. Se avisa por medio electrónico a los candidatos que no siguen en el proceso.
10. Se avisa por medio electrónico o telefónico al candidato elegido para integrarse a la organización.
11. Se realiza la contratación que es la formalización de la relación laboral con la organización.

La **inducción** es el proceso de integrar al nuevo empleado para que se familiarice con la cultura organizacional, sus responsabilidades, compañeros, políticas y procedimientos de la organización.

Algunos ejemplos de políticas de inducción son:

- A todo personal de nuevo ingreso se le dará inducción a la organización.
- El área de personal será el encargado de otorgar la inducción al nuevo integrante de la organización.
- Se le dará a conocer al empleado la cultura organizacional, las políticas, los procedimientos, los manuales de operación de su área, sus tareas y responsabilidades.
- Se le acompañará a realizar un recorrido físico de su ubicación y de la organización en general, y será presentado con sus nuevos compañeros de trabajo.

Enseguida se presenta un ejemplo de procedimiento de reconocimiento físico de la organización.

1. Se le dará la bienvenida a la organización por una persona designada por el área de personal que será la que lleve a cabo la inducción.
2. Se acompañará al nuevo empleado a realizar un recorrido por toda la organización y su ubicación física.
3. Se le mostrará una presentación con la cultura organizacional y se llevará a cabo una interacción para conocer sus dudas.
4. Se le proporcionarán de forma electrónica los manuales de la organización y operación para que los revise y pueda ir familiarizándose con la empresa.
5. Se presentará con sus nuevos compañeros de trabajo.

La **capacitación y desarrollo** es el proceso para que el personal que labora en la organización obtenga conocimientos, habilidades o destrezas que le permitan conseguir un mejor desempeño laboral.

Algunos ejemplos de *políticas de capacitación y desarrollo* son:

- Se debe realizar una detección de necesidades de capacitación (DNC) antes de programar cualquier curso.
- El diseño y elaboración de los programas de capacitación deberán estar justificados con el diagnóstico de la DNC
- No se dará ningún curso de capacitación si no se efectúa la DNC.
- Cada curso que se imparta deberá contar con su respectiva carta descriptiva.
- El área de capacitación dará seguimiento de los cursos impartidos con el área correspondiente que haya recibido la capacitación.

A continuación, se presenta un procedimiento de *diagnóstico de necesidades de capacitación* (DNC).

1. Para realizar el procedimiento de la detección de necesidades de capacitación (DNC) se tendrán que utilizar los siguientes métodos para recabar información:
  - a) Observación directa
  - b) Entrevistas
  - c) Encuestas
  - d) Evaluación del desempeño
  - e) Indicadores estratégicos
  - f) Quejas internas o externas
2. Una vez recabada toda la información se tendrá que analizar para establecer un diagnóstico de necesidades de capacitación localizadas.
3. Con el diagnóstico de capacitación realizado, se dará prioridad de capacitación a los niveles críticos localizados.
4. Se realizará el programa de capacitación para dar solución a los problemas encontrados o áreas de oportunidad detectadas.

La **evaluación del personal** es el proceso que nos ayuda para valorar, apreciar, motivar e incentivar el desempeño de los empleados al realizar sus actividades laborales.

Algunos ejemplos de *políticas de evaluación de personal* son:

- Ejercer una buena dirección para que los empleados asuman sus obligaciones y responsabilidades para llegar a los objetivos establecidos.
- La evaluación del personal será justa, real e imparcial para todos los empleados.
- Crear un clima de respeto y compañerismo entre los integrantes de la organización.
- Realizar una evaluación del personal con base en la técnica 360° para medir la evaluación del desempeño.
- Promover incentivos para cuando se superen las metas propuestas.

En seguida se muestra un ejemplo de *procedimiento de evaluación de 360°*

1. Elaborar una lista de las competencias que serán evaluadas para cada empleado.

2. Realizar un cuestionario piloto sobre las competencias a medir.
3. Aplicar un cuestionario piloto para medir su validez y hacer las correcciones correspondientes en caso de ser necesario.
4. Aplicar el cuestionario para evaluar al empleado considerando al jefe, pares, subordinados, clientes internos/externos.
5. Analizar la información recabada.
6. Elaborar el informe final sobre la evaluación del empleado.

#### 4.2.11. Manuales administrativos (organización, procedimientos, políticas)

Los **manuales** son documentos en donde se establece de manera solícita y específica información referente a la organización, teniendo como objetivo fundamental el instruir y orientar al empleado para reforzar su desempeño laboral.

Los manuales administrativos se clasifican de la siguiente forma:

#### Manuales Generales

**Organización:** nos señalan cómo está integrada la estructura organizativa del negocio.

**Políticas:** nos muestran los principios generales que regirán a todo el personal

**Procedimientos:** series de acciones que se seguirán por los empleados para desarrollar una actividad específica.

**Manuales de organización:** Contienen información detallada sobre los antecedentes, estructura organizacional, funciones de cada área o departamento, tareas específicas de cada puesto, así como las líneas de autoridad y comunicación que seguirá la empresa.



Los manuales de organización pueden ser generales cuando abarcan toda la empresa y específicos cuando abarcan solo un área funcional o departamento.

**Manuales de políticas:** También conocidos como normas, estos manuales incluyen guías fundamentales que sirven como pautas de actuación para realizar acciones, diseñar procedimientos e implementar estrategias en una organización. Pueden ser generales cuando abarcan toda la empresa y específicos cuando abarcan solo un área funcional o departamento.

**Manuales de procedimientos:** Es un documento técnico que describe información de las operaciones que se realizan en una organización de forma ordenada, secuencial y continua para realizar y cumplir con una función, actividad o tarea específica.

Los manuales de procedimientos se denominan generales cuando los procedimientos se aplican en toda la organización y específicos cuando se refieren a un área, departamento o tarea en particular.

Para elaborar un manual se requiere contar y recopilar toda la información necesaria utilizando diferentes herramientas como son la investigación documental, la observación directa, aplicación de cuestionarios y las entrevistas. Una vez obtenida la información, ésta se procesa, analiza y organiza para comenzar la redacción del manual, apoyándose de diversas técnicas como son los organigramas, diagramas de flujo, esquemas etcétera.

El formato de presentación de los manuales se debe elaborar con una redacción clara, bien estructurada en sus contenidos, con formatos unificados en donde se tenga una adecuada distribución del texto.

Un manual debe estar integrado por los siguientes elementos:



1. Índice.
2. Objetivos y antecedentes del manual.
3. Desarrollo del manual (dependiendo de su tipo).
4. Fecha en que se termine o corrija, emita y quede vigente.
5. Nombre de las personas que intervinieron en la elaboración.
6. Instrucciones para hacerlo más comprensible.

## RESUMEN DE LA UNIDAD

En esta unidad hemos visto elementos importantes del estudio administrativo-organizacional; se inició con el nombre de la empresa para determinar la imagen y personalidad que quiere proyectarse a sus futuros clientes.

La cultura organizacional deseada debe ser una línea a seguir por todos los empleados, estableciendo una misión, visión y valores, los cuales deben ser claros, precisos y coherentes con la forma en que se conducirá nuestra organización.

Se habló acerca de que en los objetivos estratégicos, tácticos y operativos es necesario determinar las actividades que se tendrán que hacer en cada nivel jerárquico, en un tiempo determinado, para lograr los resultados esperados, esto quiere decir que todos los recursos humanos que integren a la organización deben dirigirse hacia la misma dirección persiguiendo un fin en común.

A lo largo de la unidad se resaltó la importancia de realizar un análisis del entorno interno y externo por medio del análisis FODA para reconocer cómo estamos frente a nuestra competencia y con ello poder determinar estrategias necesarias que nos conduzcan a obtener una ventaja competitiva.

Se abordó también el diseño de la estructura organizacional que es comparable con los cimientos de una construcción, si estos son débiles se puede derrumbar fácilmente, por ello se debe establecer un organigrama, determinar las áreas funcionales, los puestos y su descripción, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y delegación que nos dará una sólida base estructural. Una vez establecidos estos elementos se procederá a elaborar el esquema de compensaciones para poder contar con un presupuesto sobre el monto de la nómina.



Por último, se consideraron los manuales administrativos, que son una herramienta importante de la administración para el desempeño de las funciones y tareas de los empleados en lo referente a la organización, procedimiento y políticas.

# BIBLIOGRAFÍA



## SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Palacios Acero, L.	3	62-66
Franklin Fincowsky, E.	4	124-142
Dessler, Gary	4	129-145
Rodríguez Valencia, J	4,5,6	86-138
Bohlander, Scott	9	396-418

## Bibliografía básica

Bohlander, Scott (2008). *Administración de recursos humanos* (14a ed.) México: Cengage Learning.

Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (11a ed.) México: Pearson.

Franklin, F. (2009). *Organización de empresas* (3a ed.). México: McGraw Hill.

Hernández, R. S. (2008). *Administración* (2da ed.). México: McGraw Hill.

Münch, L. (2010). *Administración*. México: Pearson.

Palacios. A. L., (2012). *Estrategias de creación empresarial*. Bogotá: Ecoe.

Priede, López-Cózar, Hernández, (2010). *Creación y desarrollo de empresas*. Madrid: Pirámide.

Rodríguez, V. J. (2002). *Como elaborar y usar los manuales administrativos* (3ra ed.). México: Thomson Learning.

## **Bibliografía complementaria**

Anzola. S. (2003). *De la idea a tu empresa, una guía para emprendedores* (3a edición). México: McGraw Hill.

Irizar, I. (2003). *Cómo crear una empresa*. Barcelona: Gestión 2000.

Pedraza, R. (2013). *Modelo del plan de negocios*. México: Patria.

## Sitios de internet

(Sitios vigentes al 30 de septiembre del 2015)

Sitio	Descripción
<a href="http://www.google.com/intl/es-419/about/company/">http://www.google.com/intl/es-419/about/company/</a>	En esta página encontrarás la misión de la organización Google.
<a href="http://www.grupobimbo.com/es/grupo-bimbo/mision-vision-y-valores.html">http://www.grupobimbo.com/es/grupo-bimbo/mision-vision-y-valores.html</a>	En esta página encontrarás la misión y valores de la organización Bimbo.
<a href="http://www.coca-colamexico.com.mx/mision_vision_valores.html">http://www.coca-colamexico.com.mx/mision_vision_valores.html</a>	En esta página encontrarás la misión y valores de la organización Coca Cola.
<a href="http://www.chevrolet.cl/mundo-chevrolet/general-motors-vision-y-valores.html">http://www.chevrolet.cl/mundo-chevrolet/general-motors-vision-y-valores.html</a>	En esta página encontrarás la visión de la organización General Motors.
<a href="http://corporacionsony.blogia.com/2009/060301-mision-y-vision-de-sony.php">http://corporacionsony.blogia.com/2009/060301-mision-y-vision-de-sony.php</a>	En esta página encontrarás la visión de la organización Sony.
<a href="http://www.soytotalmentepalacio.com/filosofia">http://www.soytotalmentepalacio.com/filosofia</a>	En esta página encontrarás la misión y valores de la organización Palacio de Hierro.
<a href="http://www.bing.com/images/search?q=organigrama+de+coca+cola+compa&amp;view">http://www.bing.com/images/search?q=organigrama+de+coca+cola+compa&amp;view</a>	En esta dirección encontrarás el organigrama de Coca Cola Company.
<a href="http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_120615.pdf">http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_120615.pdf</a>	Ley Federal del Trabajo.

## UNIDAD 5

### Estudio financiero



## OBJETIVO PARTICULAR

Desarrollar el estudio financiero para su plan y elaborar el informe respectivo.

## TEMARIO DETALLADO

(12 horas)

### 5. Estudio financiero

5.1. Introducción al estudio financiero

5.2. Elementos del estudio financiero

5.2.1. Fuentes de financiamiento

5.2.2. Indicadores o razones financieras

5.2.3. Proyección de estados financieros

5.2.4. Punto de equilibrio

5.2.5. Estudio de factibilidad

5.2.6. Determinación de costos y presupuestos

5.2.7. Flujo de efectivo

5.2.8. Propuesta del diseño del sistema de contabilidad

## INTRODUCCIÓN

Esta unidad integra la información cuantitativa del estudio de mercado, técnico y de organización. La información contable que se genere servirá de base para concluir si el proyecto es viable o no, es decir, si genera la suficiente rentabilidad o no como negocio, así como el tiempo de recuperación de la inversión. Asimismo, proporcionará información para el análisis financiero de las cuentas del balance y del estado de resultados, de tal manera que se pueda decir qué tan líquida es la empresa, qué tan endeudada está y qué tan rentable es en su capital contable.

## 5.1. Introducción al estudio financiero

En el estudio financiero evaluamos si la empresa es rentable o no, preguntándonos: ¿Con la venta del producto obtendré los ingresos necesarios para cubrir los costos y gastos que se derivan de la implementación de un proyecto?, ¿Los precios fijados son rentables?, ¿Los costos de producción me dan un buen margen de utilidad? Responder estas preguntas nos permitirá evaluar si el proyecto es rentable en su realización y si vale la pena efectuar esta inversión.

Un adecuado estudio financiero reducirá la incertidumbre de un proyecto, dando como resultado menos riesgo y menor probabilidad de errores. Y entre otras cosas logrará ver la factibilidad económica del negocio.

## 5.2. Elementos del estudio financiero

Con el estudio financiero se pretende conocer el costo unitario de los insumos, el volumen de producción para contar permanentemente con un inventario de mercancías, los costos indirectos de fabricación, así como la mano de obra directa para determinar el costo total de venta de los productos o servicios que el fabricante pretende producir con la realización del proyecto. Al tener presentes estos datos tendremos una idea más precisa de los ingresos de la futura empresa, pero en los negocios no sólo existen los costos, también existen los gastos, entre otros encontramos los gastos de administración, de venta y financieros que impactan en los ingresos.

Los *gastos de administración* son gastos relacionados con el manejo de la empresa, por ejemplo: la nómina de empleados de la parte administrativa, gastos del suministro eléctrico, gastos de la línea telefónica, depreciaciones, amortizaciones, entre otros.

Los *gastos de venta* son todos los gastos relacionados con las actividades de mercadotecnia para realizar las ventas, por ejemplo: comisiones a vendedores, plan de publicidad, depreciaciones, insumos de venta, entre otros.

Los *gastos financieros*, son gastos de préstamos con instituciones bancarias por la apertura de la empresa; como cantidad de capital de trabajo, maquinaria, entre otros. Es importante señalar que dichos préstamos se pueden solicitar siempre y cuando tengamos respaldo en activo fijo para afrontar este tipo de crédito, tales como terrenos y edificios, en caso de ser hipotecarios; vehículos y mobiliario, en caso de ser prendarios.

Para la elaboración de un plan de negocios, es indispensable realizar algunas operaciones, entre las cuales destacan las siguientes:

Tipo de cálculo	Descripción
<b>Las depreciaciones</b>	Son gastos que se generan por el uso de la maquinaria, vehículo, mobiliario y edificios principalmente.
<b>Las amortizaciones</b>	Son gastos que no se registran directamente en el estado de resultados, pero sí se considera el valor total para ser estimados como gastos distribuidos en varios años.
<b>Estado de situación financiera o balance de apertura</b>	Representa la clasificación de los activos, pasivos y capital contable al momento de la apertura del negocio.
<b>Estado de resultados</b>	Es el resumen de los ingresos y gastos, menos impuestos y reservas para conocer la utilidad neta o pérdida neta si se llegara a poner en marcha dicho proyecto.
<b>Razones financieras</b>	Métodos de valuación que analizan el estado contable de una empresa mediante índices de liquidez, de endeudamiento, de rentabilidad, y de cobertura.
<b>Punto de equilibrio</b>	Volumen de ventas que debe alcanzar la empresa para cubrir sus costos fijos y variables.
<b>Flujo neto de efectivo</b>	Nos permitirá valuar el proyecto en el tiempo a través del valor presente neto (VAN), tasa interna de retorno (TIR) e índice de rentabilidad (IR).
<b>Valor actual neto (VAN)</b>	Valor actual neto al día de hoy, por medio de una tasa de corte anual de lo que se está ganando según el flujo neto de efectivo.
<b>TIR</b>	Es un indicador de la rentabilidad del negocio, si ésta es mayor que la tasa de corte el negocio se acepta.

Después de conocer cada uno de los resultados obtenidos con cada uno de los cálculos realizados, estaremos en condición de decidir si conviene o no la aceptación del proyecto o estaremos en la capacidad de tomar medidas correctivas, que permitan obtener éxito en la implementación de la empresa, al buscar opciones atractivas para el mejoramiento de las expectativas de rendimiento, disminuir costos y/o gastos, incrementar precios, incluir más socios, entre otros.

### **5.2.1. Fuentes de financiamiento**

Son los medios que ofrecen a un negocio contar con los recursos financieros para la consecución de sus objetivos y metas, su desarrollo comercial, su posicionamiento en el mercado y su consolidación como negocio. Existen varias fuentes de financiamiento: la deuda, el aporte de los socios o las utilidades que la empresa genera.

**Financiamientos a corto plazo.** Este tipo de financiamientos se constituyen por *crédito comercial, crédito bancario, pagarés, líneas de crédito, papel comercial, cuentas por cobrar e inventarios.*

Crédito comercial. Endeudamiento con cuentas por pagar, pasivos (obligaciones) a corto plazo, como: impuestos a pagar, cuentas por cobrar y financiamiento por inventarios.

Crédito bancario. Financiamiento a corto plazo que las empresas obtienen por medio de instituciones bancarias.

Pagaré. Instrumento negociable que representa una promesa incondicional de pago por escrito, firmada por el formulante del pagaré, comprometiéndose a pagar a su presentación, o en una fecha fija o tiempo futuro determinado, cierta cantidad de dinero a una tasa especificada a la orden y al portador.



Línea de crédito. Significa dinero siempre disponible en el banco, durante un periodo convenido de antemano.

Papel comercial. Consiste en pagarés no garantizados de grandes empresas que adquieren los bancos, las compañías de seguros, los fondos de pensiones y algunas empresas industriales que desean invertir acorto plazo sus recursos temporales excedentes.

Cuentas por cobrar. Representan el dinero que se debe a un individuo u organización por los bienes o servicios que provee. Es un registro de la fecha de operación, a quién se le vendió, la cantidad y cuándo se hará efectiva la promesa de pago.

Inventarios. Se usan el inventario como garantía de un préstamo, en que se confiere al acreedor el derecho de tomar posesión en caso de que la empresa deje de cumplir.

### **Fuentes y formas de financiamiento a largo plazo**

#### **Hipoteca**

Traslado condicionado de propiedad, otorgado por el prestatario (deudor) al prestamista (acreedor) a fin de garantizar el pago del préstamo.

#### **Acciones**

Representan la participación patrimonial o de capital de un accionista dentro de la empresa a la que pertenece.

#### **Bonos**

Instrumento escrito en la forma de una promesa incondicional, certificada, en la cual el prestatario promete pagar una suma en una futura fecha, a una tasa determinada.

Arrendamiento financiero

Contrato que se negocia entre el propietario de los bienes (acreedor) y la empresa (arrendatario), a la cual se le permite el uso de esos bienes durante un período determinado y mediante el pago de una renta específica.

### **5.2.2. Indicadores o razones financieras**

Las razones financieras son índices empleados para medir o cuantificar el nivel económico y financiero de la empresa, y su capacidad para asumir las diferentes obligaciones que la empresa contrae.

Las razones o índices financieros nos permiten comparar diferentes periodos contables de la organización para describir el comportamiento de ésta a través del paso del tiempo, efectuando evaluaciones sobre los resultados de las operaciones de la empresa para tomar acciones estratégicas.

De acuerdo a las guías empresariales [del Instituto Nacional del Emprendedor](#) de la [Secretaría de Economía](#), y según José Luis Vázquez Soto, las razones financieras se clasifican en cuatro grandes grupos:

1. Razones de liquidez.
2. Razones de endeudamiento.
3. Razones de rentabilidad.
4. Razones de cobertura



**1.- Razones de liquidez.** Identifican el grado o nivel de liquidez con que cuenta la empresa:

- Capital neto de trabajo. Determina la medida en que los activos corrientes hacen frente a las obligaciones a corto plazo (pasivos corrientes) de la empresa.
- Índice de solvencia. Determina la solvencia de la empresa al dividir el activo corriente entre el pasivo corriente. Entre más alto (mayor a 1) sea el resultado, más solvente es la empresa.
- Prueba ácida. Determina la solvencia de la empresa de forma más rigurosa en la medida en que se excluyen los inventarios del activo corriente. (Activo corriente – Inventarios entre el Pasivo corriente).
- Rotación de inventarios. Mide el tiempo que le toma a la empresa rotar sus inventarios en un año.
- Rotación de cuentas por cobrar. Determina el tiempo que le toma a la empresa convertir en efectivo las cuentas por cobrar que forman parte del activo corriente.
- Rotación de cuentas por pagar. Indica el número de veces que en un periodo contable la empresa paga en efectivo dichos pasivos (Compras anuales a crédito / Promedio de cuentas por pagar).

**2.- Razones de endeudamiento.** Identifican el nivel de endeudamiento que tiene la empresa y su capacidad para cubrir sus obligaciones:

- Razón de endeudamiento. Define la parte de los activos que están financiados por terceros. Se calcula dividiendo el pasivo total entre el activo total.
- Razón pasivo capital. Indica la relación que existe entre los activos financiados por los socios y los financiados por terceros, se obtiene dividiendo el pasivo a largo plazo entre el capital contable.

**3.- Razones de rentabilidad.** Cuantifican el grado de rentabilidad que la empresa obtiene mediante el volumen de sus ventas con respecto al monto de sus activos o a través del capital aportado por sus socios:

- Margen bruto de utilidad. Determina el porcentaje de utilidad de la empresa, después de haber suprimido sus existencias  $(\text{Ventas} - \text{Costo de ventas}) / \text{Ventas}$ .
- Margen de utilidad operacional. Cuantifica el porcentaje de utilidad que obtiene la empresa con cada venta, restando el costo de venta y los gastos financieros.
- Margen neto de utilidades. Indica el nivel de las ventas, descontando los gastos operacionales y los impuestos de la empresa.
- Rotación de activos. Cuantifica la eficiencia de la empresa en el empleo de sus activos. Este indicador se obtiene dividiendo las ventas totales entre los activos totales.
- Rendimiento de la inversión. Muestra la rentabilidad generada por los activos de la empresa, se calcula dividiendo la utilidad neta después de impuestos entre los activos totales.
- Rendimiento del capital común. Mide la rentabilidad del capital contable, dividiendo las utilidades netas después de impuestos, menos los dividendos preferentes entre el capital contable, menos el capital preferente.
- Utilidad por acción. Cuantifica la rentabilidad que genera cada acción de la empresa. Se calcula dividiendo la utilidad por acciones ordinarias entre el número de acciones ordinarias.

**4.- Razones de cobertura.** Determinan la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo:

- Cobertura total del pasivo. Cuantifica el nivel de la empresa para cubrir el costo financiero de sus pasivos (intereses) y el abono del capital de sus deudas y se calcula dividiendo la utilidad antes de impuestos e intereses entre los intereses y abonos a capital del pasivo.
- Razón de cobertura total. Indica el nivel de la empresa para liquidar con sus utilidades los costos totales de sus pasivos y otros gastos.

### 5.2.3. Proyección de estados financieros<sup>28</sup>

Según Vázquez Soto, la proyección de los estados financieros radica en calcular cuáles son los estados financieros que presentará la empresa en el futuro.

La técnica más usada para proyectar los estados financieros es el porcentaje de ventas y se basa en elaborar los estados financieros proyectados en función del efecto que tendrá una variación en el nivel de las ventas.

Los estados financieros proyectados son útiles a la empresa para:

- Precisar la conclusión del ejercicio fiscal en cuanto al nivel de ingresos y el monto de las deducciones, para la toma de decisiones antes del cierre del ejercicio.
- Precisar las necesidades de financiamiento de la empresa, para el período que se desea proyectar.

Vázquez Soto nos dice que cuando calculamos el monto de las ventas para el periodo contable en estudio, estamos en la posibilidad de elaborar dos estados financieros importantes, el estado de resultados y el estado de situación financiera.

---

<sup>28</sup> Con base en Vázquez Soto, José Luis (2013). *Planeación financiera*. (Consultado en línea 4 diciembre 2014). Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/245798456/RAZONES-FINANCIERAS>

En el estado de resultados una gran parte de las cuentas proyectadas depende de las ventas, y se calculan con base en la proporción que representó cada una de ellas con respecto al margen de ingresos en el último periodo contable.

En el estado de situación financiera, las siguientes cuentas contables deberán proyectarse en función de la rotación en días del último período:

- Cuentas por cobrar
- Inventarios
- Proveedores
- Gastos acumulados por pagar

El mismo autor menciona que para proyectar las cuentas contables de pasivo que no fueron generadas por un financiamiento externo se calculan con base en las ventas netas y las cuentas que representan un financiamiento externo no se proyectarán, a fin de saber si se incrementan o disminuyen.

Otra manera de proyectar las cifras contables es a través del flujo de efectivo, en cuyo cálculo debemos considerar los siguientes supuestos:

- Días de cobranza.
- Días de pago a proveedores.
- Importes de las compras.
- Adquisiciones de activo fijo.
- Importes de los impuestos.
- Amortizaciones de capital.
- Pago de intereses.

Mediante la proyección del flujo de efectivo conoceremos al final del período contable, los saldos de estas cuentas que nos auxiliarán a obtener las cifras estimadas.

#### 5.2.4. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es un instrumento financiero que nos permite conocer el nivel en el cual las ventas cubren los costos, denotándose en valores, porcentaje o unidades; asimismo, expresa el monto de las utilidades o pérdidas de la empresa cuando las ventas exceden o caen por debajo de este punto, por lo que éste viene a significar un punto de equilibrio a partir del cual un aumento en los volúmenes de venta genera utilidades, pero también una disminución refleja pérdidas.

Para encontrar el punto de equilibrio, lo primero que se tiene que hacer es definir los costos, esto significa que se deben identificar todos los costos de administración y de ventas, exceptuando los gastos financieros y los impuestos.

En segundo lugar se deben clasificar dichos costos, para ello encontramos la siguiente clasificación:

1. Costos variables: Son aquellos que varían de acuerdo a los cambios en los niveles de venta, dependen del número de unidades vendidas, volumen de producción o número de servicios efectuados; algunos ejemplos son: costos en materia prima, combustible, salario por horas, etc.
2. Costos fijos: No están afectados por los cambios en los niveles de venta; ejemplos: alquileres, depreciación, seguros, entre otros.

Posteriormente se debe calcular el *costo variable unitario* (CVU), el cual se determina al dividir los *costos variables totales* entre el número de unidades producidas y vendidas (Q).

$$Pe = CF / (PVU - CVU)$$



Donde:

Pe: Punto de equilibrio (unidades a vender, en donde los ingresos sean iguales a los costos).

CF: Costos fijos.

PVU: Precio de venta unitario.

CVU: Costo variable unitario.

El resultado de esta operación estará dado en unidades físicas. Ahora bien, si queremos presentar el punto de equilibrio en unidades monetarias, debemos multiplicar el resultado por el precio de venta.

### **5.2.5. Estudio de factibilidad**

El *estudio de factibilidad* es un análisis que determina la disponibilidad de los recursos que se requieren para llevar a cabo las metas comerciales de la empresa, el cual se apoya en tres vertientes principales:

1. Operativa.
2. Técnica.
3. Económica.

Asimismo, define si el proyecto es útil para que la empresa alcance sus objetivos y metas. La definición de estos objetivos debe considerar los recursos disponibles o aquellos que la empresa pueda proporcionar, en ningún caso debe comprometer recursos que no tiene.

Los objetivos que determinan la factibilidad de un proyecto son:

- a) Disminuir errores.
- b) Reducir costos.
- c) Integrar las áreas y subsistemas de la empresa.

- d) Mejorar los servicios al cliente.
- e) Prontitud en la recopilación de datos.
- f) Reducir el tiempo en la ejecución de tareas.
- g) Automatización de procedimientos.

En la presentación del estudio se deben considerar dos etapas básicas:

1. Requisitos óptimos. Se refiere a la consideración de un estudio con los requisitos óptimos que el proyecto necesita, dichos requisitos deben ser los necesarios para que las actividades y resultados del mismo sean logrados con la mejor eficacia.
2. Requisitos mínimos. Consiste en la consideración de un estudio con requisitos mínimos, el cual contempla los requisitos necesarios para cubrir las metas y objetivos programados, la característica de ésta etapa es que emplea los recursos disponibles de la empresa para minimizar cualquier gasto o inversión extra.

### **5.2.6. Determinación de costos y presupuestos**

La contabilidad de costos y presupuestos resume y registra los costos de los centros de fabricación, de servicios y comerciales de una empresa con el propósito de que puedan cuantificarse, controlarse e interpretarse a través de la definición de costos unitarios y totales. Sus objetivos principales son: contribuir al control de las operaciones y, facilitar la toma de decisiones.

El término de costo, lo podemos entender como el desembolso, egreso o erogación que genera un beneficio presente o futuro; cuando se reporta dicho beneficio, el costo se convierte en gasto.

Los costos pueden ser clasificados, según la forma de asignación a las unidades del producto:

- Costos directos: Son aquellos cuya equivalencia monetaria en un producto resulta directamente proporcional al número de unidades producidas (materia prima, jornales, etcétera).
- Costos indirectos: Aquellos que no pueden asignarse con precisión; por lo tanto se necesita una base de prorrateo (de reparto). Estos costos se dividen en tres clases: Materiales indirectos, mano de obra indirecta y otros gastos de fabricación indirectos.

Como podemos apreciar, los Costos directos son igual a los Costos variables y los Costos indirectos son igual a los Gastos fijos.

Así como los costos son importantes, el presupuesto también lo es, en ese sentido encontramos que el **presupuesto** es un cálculo anticipado de los ingresos y gastos de la actividad económica de la empresa. Los gastos se confrontan con los ingresos, es decir, para determinar la utilidad o la pérdida neta de un periodo.

La importancia del presupuesto radica en la posibilidad de reportar con anticipación los vitales indicadores administrativos y financieros de la empresa, como por ejemplo: la productividad, la liquidez, la rentabilidad, el apalancamiento, los niveles de demanda, etc.

Existen varios criterios para clasificar el presupuesto. Entre los principales están: por su grado de flexibilidad, por el periodo que abarca, por su aplicación dentro de la empresa, por el sector en que se utiliza, por la técnica de valuación empleada y por los estados financieros que comprende.

Los costos y los presupuestos son el valor del conjunto de los bienes y esfuerzos en que la empresa ha incurrido o va a incurrir, que debe consumir la planta

productiva para obtener un producto terminado, en condiciones de ser entregado al mercado.

### **Ejercicio de Costos con la Hoja de Cálculo Excel**

#### **PASTELERÍA: "Esmeralda"**

"Esmeralda" es una empresa propiedad de dos hermanos, dedicada a la producción de pasteles de calidad. El inmueble donde desarrollan su actividad comercial consta de una oficina, el local de ventas y el horno de elaboración.

La venta se realiza a minoristas únicamente, en el local de la empresa. Los socios son remunerados mensualmente. Los propietarios desarrollan actividades en la empresa, donde uno de ellos se ocupa de la producción y el otro de la administración y ventas.

Los propietarios desean hacer un estudio de la situación de su empresa y requieren a un profesional que les informe:

1. ¿Cuáles son sus costos fijos y variables?
2. ¿Cuál es el costo por cada docena de pasteles?
3. ¿Cuál es el margen de contribución?
4. ¿Cuál es el punto de equilibrio de la empresa?
5. ¿Cuál es el resultado económico mensual?

Para ello, utilizando la Hoja de Cálculo Excel, tabulamos los datos que se exponen a continuación:

## 1. Materias Primas

En la elaboración de pasteles surtidos se utilizan las siguientes materias primas:

(Para los efectos del cálculo, se determina que 1 docena de pasteles pesa 1 Kg.)

Materia Prima	Unidad	Precio por Unidad (\$)	Cantidad por Docena de Pasteles	Costo por Docena (\$)
Harina	Kg.	0.50	0.490 Kg.	0.24
Leche entera	Litro	0.50	0.230 Lt.	0.12
Manteca	Kg.	3.00	0.200 Kg.	0.45
Azúcar	Kg.	0.50	0.050 Kg.	0.02
Huevo	Docena	0.90	1	0.08
Levadura	Kg.	2.40	0.015 Kg.	0.04
Sal, esencias, etc.	Kg.	0.80	0.015 Kg.	0.02
<b>Total</b>				<b>\$0.97</b>

## 2. Mano de Obra

Los pasteles son elaborados por 2 personas que cobran a razón de \$ 0.15 cada una, por docena producida. Dicho costo incluye impuestos y pagos sociales.<sup>29</sup>

## 3. Gastos Mensuales de la Empresa

Arriendo del local	300
Servicios públicos	100
Transporte	100
Publicidad	300
Papelería	100
Mantenimiento	200
Otros gastos	200
Remuneración socios	1,200
Impuestos	145.20

<sup>29</sup> Los pagos sociales representan una protección a aquellas personas que están imposibilitadas a obtener un ingreso, ya sea de manera temporal o permanente. Estos pagos, contribuyen a la cobertura de las principales problemáticas sociales, como la pobreza, la salud, el desempleo, la discapacidad o la vejez. Es un mecanismo social, donde la población económicamente activa ayuda a mantener a aquellos imposibilitados a trabajar. Recuperado el 11 de agosto de 2017. <http://elconta.com/2013/03/04/definicion-prevision-social-mexico/>

<b>Total</b>	<b>\$2,595.20</b>
--------------	-------------------

#### 4. Muebles y Equipos (Depreciación)

La depreciación se desglosa en la tabla siguiente:

Muebles y Equipos	Valor(\$)	Vida Útil (años)	Depreciación (anual)	Depreciación (mensual)
Equipos e Instalaciones de Producción y Venta	15,000	10	1,500	125.00
Computadora	1,000	4	250	20.83
Escritorio / Sillas	600	10	60	5.00
Otros Muebles	400	10	40	3.33
			<b>Total:</b>	<b>\$154.16</b>

#### 5. Ventas

El promedio mensual de ventas de la empresa es de 4,000 docenas de pasteles surtidos y el precio de venta por docena es de \$2.40

El importe total de las ventas mensuales es entonces:

$$\text{Ventas mensuales} = 4,000 \text{ docenas} \times \$ 2.40 = \$ 9,600$$

Utilizando Excel, resolvamos el ejercicio:

#### 1. Costos Variables

- **Costos Variables Unitarios**

Los costos variables unitarios, en este caso, se identifican con las materias primas que intervienen en el proceso de elaboración en forma directa y la mano de obra de los dos empleados que cobran por producción.

Materias Primas	\$ 0.97
Mano de Obra a Destajo	\$ 0.30
<b>Costo Variable Unitario</b>	<b>\$1.27</b>

- **Costos Variables Mensuales**

El costo variable total resulta de multiplicar las unidades de producto por el costo variable unitario.

$$CVM = 4,000 \times \$1.27 = \$5,080$$

## 2. Costos Fijos

- **Costo Fijo Mensual**

El costo fijo total es la sumatoria de todos los costos fijos mensuales.

- **Costo Fijo Unitario**

<b>Concepto</b>	<b>Costo/mes</b>
Alquiler del Local	300
Servicios Públicos	100
Transporte	100
Publicidad	300
Papelería	100
Mantenimiento	150
Otros Gastos	200
Remuneración Socios	1,200



Impuestos	145.20
Depreciación	154.16
<b>Total</b>	<b>\$2,749.36</b>

Producción mensual = 4,000 docenas

### Costo Fijo Total

Costo Fijo Unitario = \_\_\_\_\_

**Cantidad**

**\$ 2,749.36**

**COSTO FIJO UNITARIO = \_\_\_\_\_ = \$ 0.69**

**4,000**

### 3. Costo Total Unitario

El costo de cada docena de pasteles es:

Costo Total Unitario = Costo Variable Unitario + Costo Fijo Unitario

$$\text{Costo Total Unitario} = 1.27 + 0.69 = \$1.96$$

### 4. Margen de Contribución

Margen de Contribución = Precio de venta unitario - Costo variable unitario

$$\text{MC} = \$2.40 - \$1.27 = \$1.13$$



En este caso el margen de contribución unitario de \$1.13 es el que nos permite cubrir el costo fijo unitario de \$0.69 y nos queda una ganancia por unidad (docena de pasteles) de \$0.44

## 5. Punto de Equilibrio

El cálculo del punto de equilibrio se realiza aplicando la siguiente fórmula:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costo Fijo Total}}{\text{Margen de Contribución}}$$

El resultado expresa las cantidades de unidades mínimas a vender para que la empresa no tenga pérdidas ni ganancias.

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{2,749.36}{1.13} = 2,433 \text{ docenas}$$

Esto quiere decir que la empresa debe vender un mínimo de 2,433 docenas de pasteles en el mes para no perder dinero. Por lo tanto, si se quiere expresar el punto de equilibrio en pesos para saber cuánto tiene que facturar para no perder ni ganar, tenemos:

$$\text{Punto de Equilibrio en pesos} = 2,433 \text{ docenas} \times \$2.40 = \$ 5,839.20$$

¿Qué es el Punto de Equilibrio expresado en términos del monto de dinero facturado en el mes?

## 6. Cálculo de la “Utilidad” o “Pérdida” Mensual

$$\text{Costo Total} = \text{Costo Fijo Total} + \text{Costo Variable Total}$$



$$\text{Costo Total} = \$2,749.36 + \$5,080.00 = \$ 7,829.36$$

$$\text{Utilidad} = \text{Ingresos Totales} - \text{Costos Totales}$$

$$\text{Utilidad} = \$ 9,600.00 - \$ 7,829.36 = \$ 1,770.64$$

Calcular la Utilidad como porcentaje del Costo Total y de la Venta Total:

Utilidad	1,770.64
<b>Utilidad sobre Costo</b> = _____ x 100 = _____ x 100 = <b>22.62 %</b>	
Costo total	7,829.36

Utilidad	1,770.64
<b>Utilidad sobre Ventas</b> = _____ x 100 = _____ x 100 = <b>18.44 %</b>	
Venta total	9,600.00

La empresa logra una utilidad bruta (antes de impuesto a las ganancias) sobre costos del 22.62 % y sobre ventas de 18.44 %, después de retribuir a los dueños de la misma.

### 5.2.7. Flujo de efectivo

El flujo de efectivo o flujo de caja de una empresa, se calcula restando las entradas y salidas de efectivo que representan las actividades operativas de la empresa. En la contabilidad, flujo de caja es la diferencia en la cantidad de efectivo disponible al comienzo de un período (saldo inicial) y el importe al final de ese período (saldo final).

Es importante señalar que, como estado financiero básico, el estado de flujo de efectivo entró en vigor en 2008, según lo establecido en la Norma de Información Financiera [NIF B-2](#), y su objetivo es presentar a los usuarios interesados las entradas y salidas de efectivo originadas por las actividades de operación, inversión y financiamiento.

Las actividades que conforman dicho estado financiero son:

- Actividades de operación: Aquellas relacionadas con la producción o comercialización de los bienes, o la prestación de sus servicios.
- Actividades de inversión: Inversiones en activos fijos que la empresa efectúa.
- Actividades de financiamiento: Aquellas destinadas a la adquisición de recursos, que van desde las fuentes externas de financiamiento hasta los propios socios de la empresa.

El nivel de flujos de caja no es necesariamente una buena medida del rendimiento, y viceversa: niveles de flujos de caja altos no significan necesariamente un alto o, incluso, algún beneficio; sin embargo, tampoco los altos niveles de beneficios tienen por qué significar automáticamente altos flujos de caja.

Esto se debe a que, en contabilidad, el sistema utilizado para calcular el beneficio sigue el criterio del *devengo*, por lo que sí muchas ventas se producen a plazo, puede existir un volumen de ventas importante que no se ha cobrado aún, por lo que habrá beneficio, pero no se habrá cobrado el efectivo. En el caso de estar calculando el flujo de efectivo de este tipo de empresas, basarse en los datos contables no es la mejor vía para calcular los flujos de efectivo por la diferencia entre el volumen de ventas y el efectivo realmente recibido.

Calcularemos los flujos de efectivo mediante el siguiente esquema:

+ Ingresos operativos (ventas)

- Gastos (costo de ventas + gastos generales operativos)
- Amortizaciones y Depreciaciones
- = Utilidad antes de impuesto a las ganancias
- Impuesto a las ganancias
- = Utilidad después de impuesto a las ganancias
- + Amortizaciones y Depreciaciones (se suma de nuevo, gasto contable sin salida de efectivo)
- Inversiones en Capital de Trabajo
- Inversiones en otros activos
- = Flujos de Fondos Operativos (FFO)

(<http://www.encyclopediainfinanciera.com/analisisfundamental/valoraciondeactivos/flujos-de-efectivo.htm>. Recuperado el 6 de noviembre de 2014.)

La importancia del flujo de efectivo radica en que permite a la empresa y al responsable de la información financiera saber cómo se genera y utiliza el dinero en la administración del negocio, por lo que se convierte en una herramienta importante para el análisis y la planeación financiera.

En resumen, el estado de flujo de efectivo expone lo siguiente:

- Indica el origen y la aplicación de los recursos en cierto periodo.
- Elimina los efectos de la inflación en los estados financieros.
- Se expresa en valores nominales.
- Determina la utilización de efectivo en actividades de operación, inversión y financiamiento.

### **5.2.8. Propuesta del diseño del sistema de contabilidad**

Un sistema de contabilidad, es la información contable y financiera clasificada de manera ordenada, eficiente y oportuna; esta información debe ser analizada, clasificada, registrada (libros contables: Diario, Mayor, Auxiliares, etc.) y resumida (estados financieros), para que pueda servir como auxiliar en la toma de decisiones de la empresa, desde los inversionistas o dueños del negocio, hasta los clientes y el gobierno.

Este sistema contable debe adecuarse totalmente a las necesidades del negocio, considerando su giro comercial y su estrategia competitiva, debe definir la estructura de costos, generar información contable sistematizada que facilite su interpretación, y que pueda procesarse para realizar los diferentes análisis financieros de la empresa.

Consecuentemente, los estados financieros resumen todo el sistema contable, dado que la información contenida en éstos debe ser objetiva, cuantificable y auditable. El sistema contable representa la base principal para conocer el funcionamiento del negocio.

Una vez diseñado el sistema contable, debemos elaborar el catálogo de cuentas que integre todas las partidas necesarias para ajustar el sistema contable a los objetivos y estrategias empresariales.

En primer lugar, se realizará un registro sistemático de la actividad comercial diaria de cada uno de los ámbitos de la empresa en términos económicos.

Nuestro segundo paso será clasificar el registro completo de todas las actividades comerciales del negocio, el cual implica un gran volumen de datos que pueda ser útil para los directivos de la empresa.

Por lo tanto, el registro, la clasificación y el resumen constituyen los elementos que se emplean para conformar un sistema contable. Sin embargo, el proceso contable incluye algo más que la generación de información, también relaciona la comunicación y la interpretación de esta información contable a quienes toman las decisiones comerciales.

## RESUMEN DE LA UNIDAD

En esta unidad se estudió que el adecuado estudio financiero reducirá la incertidumbre de un proyecto, dando como resultado menos riesgo y menor probabilidad de errores. Y, entre otras cosas, permitirá ver la factibilidad económica del negocio.

Asimismo, se estudió el costo unitario de los insumos, el volumen de producción para contar permanentemente con un inventario de mercancías, los costos indirectos de fabricación, así como la mano de obra directa para determinar el costo total de venta de los productos o servicios que el fabricante pretende producir con la realización del proyecto.

Se habló de las fuentes de financiamiento, las cuales son los medios que ofrecen a un negocio contar con los recursos financieros para la consecución de sus objetivos y metas, su desarrollo comercial, su posicionamiento en el mercado y su consolidación como negocio.

Se analizó que las razones financieras permiten comparar diferentes periodos contables o económicos de la empresa para saber cuál ha sido el comportamiento de ésta durante el tiempo, realizando evaluaciones sobre los resultados para tomar acciones correctivas.

De igual manera se habló de que la técnica más común para proyectar los estados financieros es el porcentaje de ventas y consiste en formular los estados financieros proyectados en virtud del impacto que tendrá una variación en las ventas.

Se confirmó que el punto de equilibrio es aquel punto de actividad comercial (volumen de ventas) en donde los ingresos son iguales a los costos, es decir, es el punto de actividad comercial en donde no existe ni utilidad ni pérdida.

Determinó que el estudio de factibilidad determina cuáles son los objetivos de la empresa, luego define si el proyecto es útil para que la empresa logre sus objetivos. La búsqueda de estos objetivos debe contemplar los recursos disponibles o aquellos que la empresa puede proporcionar, nunca deben comprometerse recursos que la empresa no tiene.

Se dijo que la contabilidad de costos y presupuestos resume y registra los costos de los centros de fabricación, de servicios y comerciales de una empresa con el propósito de que puedan cuantificarse, controlarse e interpretarse a través de la definición de costos unitarios y totales. Sus objetivos principales son contribuir al control de las operaciones y facilitar la toma de decisiones.

También se analizó que el flujo de efectivo o flujo de caja de una empresa, se calcula restando las entradas y salidas de efectivo que representan las actividades operativas de la misma. En la contabilidad, flujo de caja es la diferencia en la cantidad de efectivo disponible al comienzo de un período (saldo inicial) y el importe al final de ese período (saldo final).

Finalmente, se llegó a la conclusión de que un sistema de contabilidad, es la información contable y financiera clasificada de manera ordenada, eficiente y oportuna; esta información debe ser analizada, clasificada, registrada (Libros contables: Diario, Mayor, Auxiliares, etc.) y resumida (estados financieros), para que pueda servir como auxiliar en la toma de decisiones de la empresa, desde los inversionistas o dueños del negocio hasta los clientes y el gobierno.

# BIBLIOGRAFÍA



## SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Alvarado (2007)	3	65 - 104
Coss (2001)	1	1-17
Morales (2006)	1	11-68

## Bibliografía básica

Alvarado Verdín, Víctor Manuel (2007). *Ingeniería económica. Nuevo enfoque*. México: Patria.

Bierman, Harold y Seymour Smidt, (2006). *The Capital Budgeting Decision* (9th edition). New York: Mcmillan Publishing Company.

Cleland, D. (2000). *Manual para la administración de los negocios*. México: CECSA.

Coss Bu, Raúl (2001). *Análisis y evaluación de proyectos de inversión*. México: Limusa-Noriega.

Infante Villareal, Arturo (1997). *Evaluación financiera de proyectos e inversión* (7ª edición). Bogotá: Editorial Norma.

Morales Castro, José Antonio y Arturo Morales Castro (2006). *Proyectos de inversión en la práctica* (2ª edición). México: Gasca-Sicco.

Ortega Castro, Alfonso (2006). *Proyectos de inversión*. México: CECSA.

Sapag Chaín, Nassir (2007). *Proyectos de inversión: Formulación y evaluación*. México: Pearson.

Sapag Chain Nassir y Reinald Sapag Chain (2003). *Preparación y evaluación de proyectos* (4a edición). México: McGraw-Hill.

Vázquez Soto, José Luis (2013). *Planeación financiera*. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/245798456/RAZONES-FINANCIERAS>

## **Bibliografía complementaria**

Burbano, Jorge (2001). *Presupuestos, enfoque moderno de planeación y recursos* (2ª edición). México: McGraw Hill.

Davidson Frame, J. (2005). *La nueva dirección de proyectos: herramientas para una era de cambios rápidos*. Buenos Aires: Granica.

Varela, Rodrigo (2001). *Innovación empresarial, arte y ciencia de creación de empresas*. México: Prentice Hall.

## UNIDAD 6

### Aspectos legales



## OBJETIVO PARTICULAR

Señalar los aspectos legales que se deben considerar para la creación de una organización y elaborar el documento respectivo.

## TEMARIO DETALLADO

**(6 horas)**

### **6. Aspectos legales**

6.1. Constitución legal (persona física o moral)

6.2. Obligaciones jurídicas y fiscales

6.3. Permisos y registros administrativos para la apertura y funcionamiento de la organización (ámbito federal, ámbito estatal, ámbito municipal o ámbito de la Ciudad de México)

6.4. Protección de marcas, patentes, secretos industriales

6.5. Prototipos de contratos (empleados, clientes, proveedores, arrendamiento)

6.6. Programa de responsabilidad ambiental y social

---

# INTRODUCCIÓN

La creación de nuevas empresas requiere una correcta gestión y aplicación de instrumentos legales, ya que la falta de éstos provocaría conflictos que pondrían en riesgo al buen funcionamiento de la organización en materia mercantil, laboral, de seguridad social y corporativa, que son necesarios para que el patrimonio se consolide.

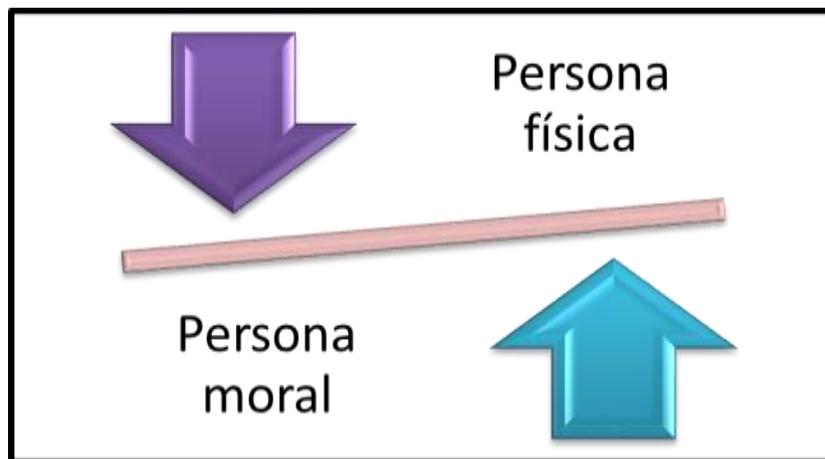
La parte legal de una organización de pequeña y mediana empresa (PyME) permite la competencia así como la participación en procedimientos propios de la actividad empresarial.

El [Código Fiscal de la Federación](#) en su título primero, Disposiciones generales, en el capítulo I, artículo 1º menciona que “las personas físicas y las morales, están obligadas a contribuir para los gastos públicos conforme a las leyes fiscales respectivas.”

Es por ello que en esta unidad se estudiarán algunas leyes que nos permitirán entender mejor este aspecto, entre las cuales se encuentran las siguientes:

- Ley general de sociedades mercantiles
- Ley del impuesto sobre la renta
- Ley del impuesto al valor agregado
- Ley federal del trabajo
- Ley de propiedad intelectual
- Ley federal de protección de datos
- Ley del seguro social e Infonavit
- Códigos y leyes respecto a apertura de establecimientos.

## 6.1. Constitución legal (persona física o moral)



Persona física y persona moral. Elaborado por María Alicia Rodríguez Torres.

### 6.1.1. Persona física

Para fines fiscales, es necesario definir si una persona realizará sus actividades económicas como persona física o como persona moral, ya que las leyes establecen un trato diferente para cada una, y de esto depende la forma y requisitos para darse de alta en el Registro Federal de Contribuyentes (RFC) y las obligaciones que adquieran.

Persona física es un individuo con capacidad para contraer obligaciones y ejercer derechos.<sup>30</sup>

Todas las personas físicas por el hecho de serlo tienen determinadas características llamadas atributos de las personas, las cuales son:

<sup>30</sup> ¿Soy persona física o persona moral? Servicio de Administración tributaria (SAT). Consultado en línea 4 Marzo 2015. [http://www2.sat.gob.mx/sitio\\_internet/6\\_388.html](http://www2.sat.gob.mx/sitio_internet/6_388.html)

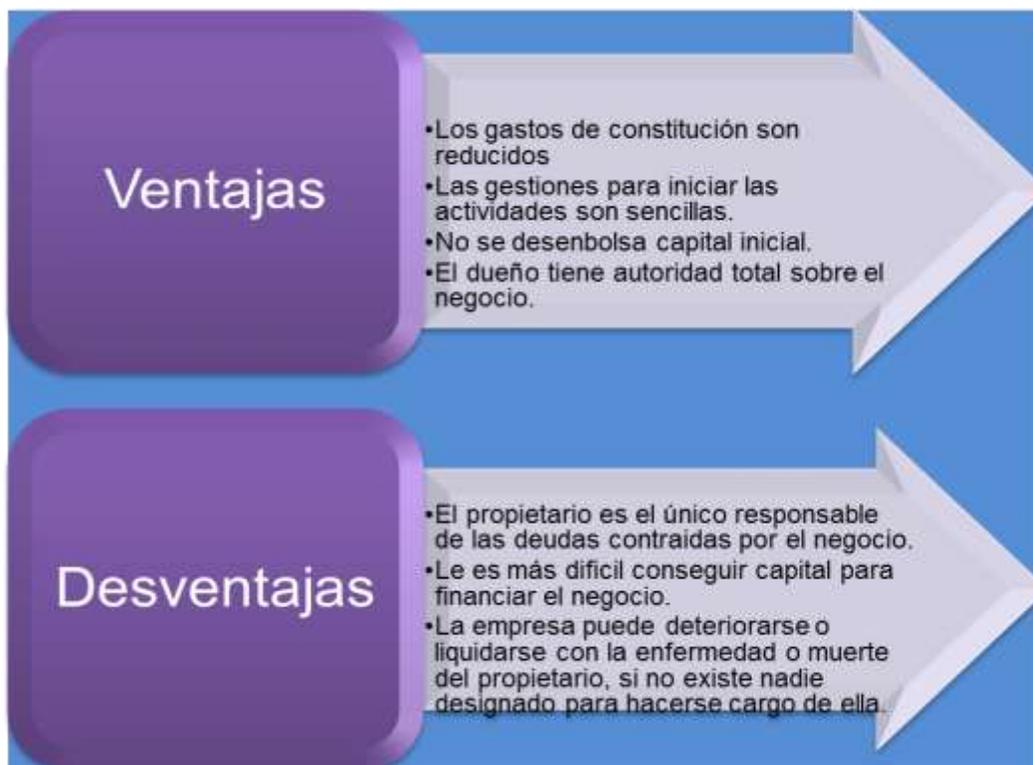
- **Capacidad jurídica:** se adquiere con el nacimiento y se pierde por la muerte, pero desde el momento en que un individuo es concebido, entra bajo la protección de la ley (Art. 22. Código Civil Federal).
- **Nombre:** “Toda persona tiene derecho a la identidad y a ser registrado de manera inmediata a su nacimiento.” (Art. 4º, *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*).
- **Domicilio:** “El domicilio de las personas físicas es el lugar donde residen habitualmente, y a falta de éste, el lugar del centro principal de sus negocios; en ausencia de éstos, el lugar donde simplemente residan y, en su defecto, el lugar donde se encontraren.” (Art. 29, *Código Civil Federal*)
- **Nacionalidad:** La nacionalidad mexicana se adquiere por nacimiento o por naturalización.
  - A) Son mexicanos por nacimiento:
    - I. Los que nazcan en territorio de la República, sea cual fuere la nacionalidad de sus padres.
    - II. Los que nazcan en el extranjero, hijos de padres mexicanos nacidos en territorio nacional, de padre mexicano nacido en territorio nacional, o de madre mexicana nacida en territorio nacional;
    - III. Los que nazcan en el extranjero, hijos de padres mexicanos por naturalización, de padre mexicano por naturalización, o de madre mexicana por naturalización, y
    - IV. Los que nazcan a bordo de embarcaciones o aeronaves mexicanas, sean de guerra o mercantes.
  - B) Son mexicanos por naturalización:
    - I. Los extranjeros que obtengan de la Secretaría de Relaciones carta de naturalización.
    - II. La mujer o el varón extranjeros que contraigan matrimonio con varón o con mujer mexicanos, que tengan o establezcan su domicilio dentro del territorio nacional y cumplan con los demás requisitos que al efecto señale la ley. (Art. 30, [Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos](#)).

La constitución de una organización se puede hacer como persona física (propiedad individual), esto se indica en el [Código de Comercio](#) en su artículo 3, que menciona que “Se reputan en derechos comerciales a las personas que

teniendo capacidad legal para ejercer el comercio, hacen de él su ocupación ordinaria.” ([Código de comercio](#). Actualizado 13-06-2014. Pág. 1)

Esto significa que cualquier persona que decida iniciar una empresa de forma individual podrá constituirse legalmente y así responde de manera personal y directa por los derechos y obligaciones a que dé lugar un acto jurídico y mercantil.

En ese sentido, encontramos algunas ventajas y desventajas de la propiedad individual.



Ventajas y desventajas de constituirse como persona física al iniciar un negocio. Elaborado por María Alicia Rodríguez Torres.

Ahora bien, para registrarse como persona física, es necesario darse de alta en el Registro Federal de Contribuyentes (RFC), a través de los siguientes pasos:

Para inscribirte en el RFC es necesario iniciar el trámite a través de internet y concluirlo en cualquier Administración Local de Servicios al Contribuyente dentro de los siguientes diez días al envío de la solicitud.

Para acudir a la Administración Local es recomendable agendar una [cita](#) y llevar en original, los siguientes documentos:

- Acta de nacimiento o constancia de la CURP. Tratándose de personas morales en lugar del acta de nacimiento se deberá presentar copia certificada del documento constitutivo debidamente protocolizado.
- Comprobante de domicilio
- Identificación personal
- Número de folio asignado que se proporcionó al realizar el envío de la preinscripción
- En su caso, copia certificada del poder notarial con el que se acredite la personalidad del representante legal, o carta poder firmada ante dos testigos y ratificadas las firmas ante las autoridades fiscales o ante notario o fedatario público.

Al finalizar el trámite de inscripción se entregarán los siguientes documentos:

1. Copia de la solicitud de inscripción
2. Cédula de identificación fiscal o Constancia de registro
3. Guía de obligaciones
4. Acuse de inscripción al RFC<sup>31</sup>

### **6.1.2. Persona moral**

Las personas morales son otra forma de constitución de una empresa, la [Ley de Impuestos sobre la renta](#) en su Artículo 7° define que las personas morales son:

“...organismos descentralizados que realicen preponderantemente actividades empresariales, las instituciones de crédito, las sociedades y asociaciones civiles y la asociación en participación cuando a través de ella se realicen actividades empresariales en México” ([Ley del Impuesto sobre la renta](#) (2013). Págs. 8-9).

---

<sup>31</sup> *Inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes (RFC)*. Servicio de Administración tributaria (SAT). Consultado en línea 4 Marzo 2015.  
[http://www.sat.gob.mx/informacion\\_fiscal/obligaciones\\_fiscales/personas\\_fisicas/info\\_gral/Paginas/inscripcion\\_en\\_el\\_rfc.aspx](http://www.sat.gob.mx/informacion_fiscal/obligaciones_fiscales/personas_fisicas/info_gral/Paginas/inscripcion_en_el_rfc.aspx)

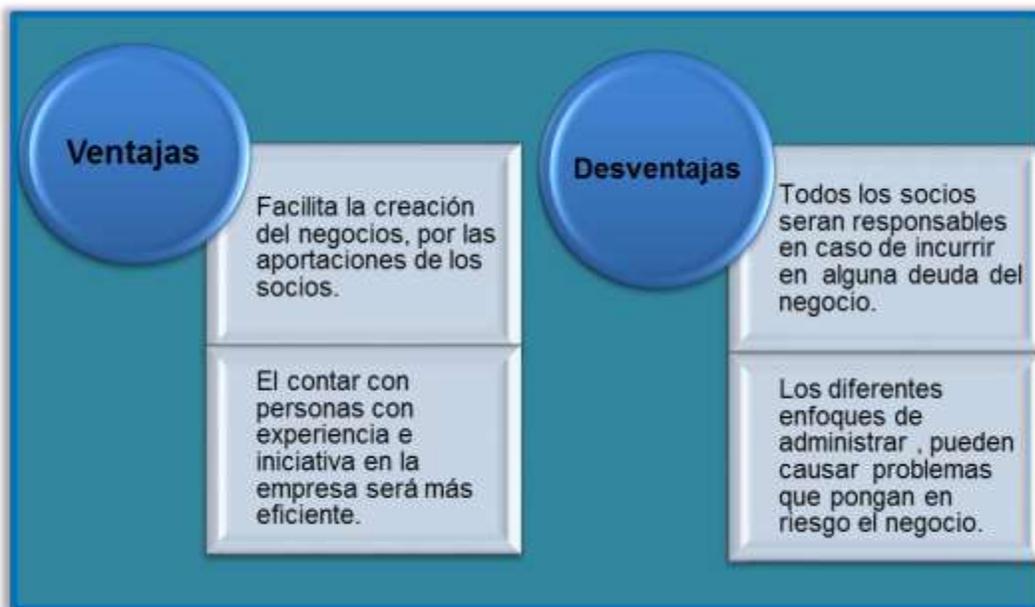
En el entendido de que las personas morales son sociedades mercantiles, la [Ley General de Sociedades Mercantiles](#) en su artículo primero reconoce los siguientes tipos de sociedades mercantiles:

Tipo de sociedad mercantil	No. Artículo	Descripción	Página
<b>Sociedad en nombre colectivo</b>	Art. 25	"...es aquella que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden, de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales."	Pág. 6
<b>Sociedad en comandita simple</b>	Art. 51	"...es la que existe bajo una razón social y se compone de uno o varios socios comanditados que responden, de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones."	Pág. 8
<b>Sociedad de responsabilidad limitada</b>	Art. 58	"...es la que se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables, a la orden o al portador, pues sólo serán cedibles en los casos y con los requisitos que establece la presente Ley."	Pág. 9
<b>Sociedad anónima</b>	Art. 87	"...es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones."	Pág. 13
<b>Sociedad en comandita por acciones</b>	Art. 207	"...es la que se compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus acciones."	Pág. 31
<b>Sociedad cooperativa</b>	Art. 212	"...se regirán por su legislación especial." La legislación de este tipo de sociedades se encuentra en la <a href="#">Ley General de Sociedades Cooperativas</a>	Pág. 31
<b>Sociedad por acciones simplificadas.</b>	Art. 260 reformada DOF14-03-2016	"...es aquella que se constituye con una o más personas físicas que solamente están obligadas al pago de sus aportaciones representadas en acciones."	Pág.41
<b>Sociedad anónima promotora de la inversión.</b>	Art.12	"...Las sociedades anónimas podrán constituirse como sociedades anónimas promotoras de inversión o adoptar dicha modalidad, observando para ello las disposiciones especiales que se contienen en el presente ordenamiento legal y, en lo no	Pág. 8

		previsto por éste, lo señalado en la Ley General de Sociedades Mercantiles.” <u>Ley del Mercado de Valores. 10-01-2014</u>	
--	--	---	--

Elaboración propia con base en la Ley General de Sociedades Mercantiles.  
[http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/144\\_130614.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/144_130614.pdf)

Constituirse como persona moral tiene algunas ventajas y desventajas, entre las cuales se distinguen las siguientes:



Ventajas y desventajas de constituirse como persona moral al iniciar un negocio. Elaborado por María Alicia Rodríguez Torres.

Ahora bien, para registrarse como persona moral, es necesario darse de alta en el [Servicio de Administración Tributaria](#) (SAT). Existen dos formas de registrarse: por internet y de forma personal.

Vía Internet	En forma personal
Se puede comenzar el trámite vía internet y concluirlo en cualquier oficina del SAT dentro de los diez días siguientes al envío de tu solicitud,	De manera personal se puede Iniciar y concluir el trámite en cualquier oficina del SAT, es preciso señalar que se atiende de preferencia con



<p>presentando el Acuse de preinscripción que se genera al registrarse vía internet. Si no se concluye el trámite en las oficinas del SAT, entonces la solicitud quedará como no presentada. La liga es <a href="http://www.sat.gob.mx/informacion_fiscal/tramites/inscripcion_rfc/Paginas/ficha_43_cff.aspx">http://www.sat.gob.mx/informacion_fiscal/tramites/inscripcion_rfc/Paginas/ficha_43_cff.aspx</a></p>	<p>cita. Los documentos que se obtienen al término del registro son: la hoja de vista previa "Datos capturados de la solicitud de inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes" y el acuse de inscripción en el RFC con Cédula de identificación fiscal.<sup>32</sup></p>
---	---

<sup>32</sup> Para ampliar la información al respecto puedes consultar la página del Servicio de Administración Tributaria (SAT) <http://www.sat.gob.mx/Paginas/Inicio.aspx>

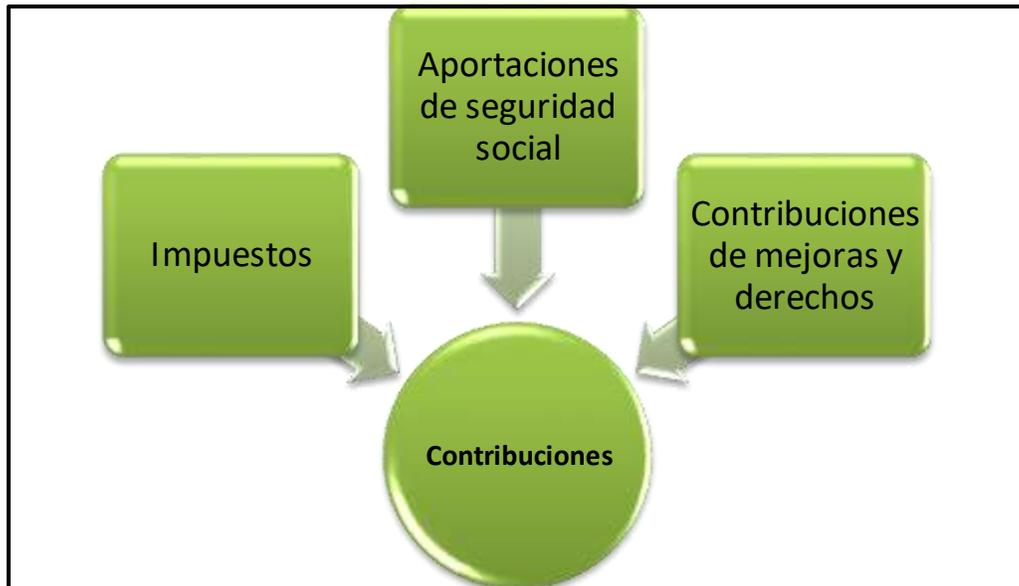
## 6.2. Obligaciones jurídicas y fiscales

Las personas físicas y morales están obligadas a cumplir con sus actividades fiscales de acuerdo al régimen por el cual se dieron de alta, lo cual les permitirá cumplir satisfactoriamente, conforme a la legislación fiscal y de una manera transparente, sus principales obligaciones con el sistema de administración tributario (SAT). [http://www.sat.gob.mx/que\\_sat/Paginas/default.aspx](http://www.sat.gob.mx/que_sat/Paginas/default.aspx)  
[http://www.pymes.com.mx/blog/category/videos\\_educativos/sat/](http://www.pymes.com.mx/blog/category/videos_educativos/sat/)

Cuando se inicia una empresa como persona física y/o moral, el tema del pago de las contribuciones, es una actividad prioritaria, obligatoria y planeada que debe de visualizar el emprendedor.

Las personas físicas y/o morales, de acuerdo a su constitución, cuentan con personalidad jurídica propia, esto significa que pueden ejercer derechos y contraer obligaciones; aunque en el caso de las personas morales esta capacidad se encuentra limitada con base en el fin perseguido.

En el ámbito legal, el [Código fiscal de la Federación](#) (2014), en su artículo segundo, señala que las contribuciones se clasifican en:



Al inicio de operaciones de la empresa es obligatorio contar con los registros en las siguientes dependencias, a fin de aportar a la seguridad social:



### 6.2.1 Instituto Mexicano del Seguro Social

De acuerdo al Código Fiscal de la Federación, la clasificación de las contribuciones en cuanto a aportaciones de seguridad social, las debe cumplir el patrón realizando su registro ante el [Instituto Mexicano del Seguro Social](#) (IMSS), dicho registro es una obligación de la ley de dicha institución, tal como lo marca el artículo 15 de la [Ley del Seguro Social](#).

La importancia de registrarse como patrón ante el IMSS radica en que el tener registrados a los trabajadores le permite al patrón contar con el respaldo del IMSS para enfrentar cualquier tipo de accidente de trabajo, enfermedad, muerte y/o jubilación del trabajador sin descapitalizar a la empresa, ya que el monto de gastos médicos, funerarios o de pensión puede ser cuantioso.

Además, de esta manera la empresa evita tener visitas domiciliarias por parte del IMSS, solicitando la regularización con multas y recargos. La empresa también puede evitar demandas laborales por parte del trabajador, solicitando que cumpla retroactivamente la inscripción de éste en el IMSS.

Cumplir en tiempo y forma con las obligaciones correspondientes conlleva a que el IMSS se haga cargo de los gastos médicos y de las pensiones de los trabajadores. En la siguiente infografía se pueden observar algunas ventajas de incorporarse al IMSS.

# Evita riesgos, registra **A TUS EMPLEADOS**

Cumplir con la obligación legal de registrar a los empleados ante el Instituto Mexicano del Seguro Social asegura estabilidad en la empresa.

- 1 Darse de alta en el IMSS como patrón**  
Requisitos para darse de alta:
- Estar constituido como empresa.
  - Comprobante de domicilio.
  - Darse de alta en Hacienda.
  - Registrar por lo menos un empleado
  - Llenar formato de inmobiliario
  - Proceso a desempeñar como empresa.
  - Obtención de la firma digital.
  - Obtención del Sistema Único de Autodeterminación (SUA) actualizado en la página [www.imss.gob.mx](http://www.imss.gob.mx)

- 2 Afiliar a los trabajadores al registro patronal realizado en el IMSS.**
- Preafiliación al IMSS cuando es primer empleo.
  - La realiza el trabajador en la subdelegación del IMSS correspondiente.
  - Debe solicitar un folio de afiliación a través de la página web del Instituto.
  - El empleado debe presentar: acta de nacimiento y comprobante de domicilio.
  - Si ya cotiza, la afiliación se hace con su número del IMSS.

- 3 Pagar puntualmente, para evitar sanciones administrativas.**
- Los pagos se hacen vía Internet o a través de la banca.
  - Las altas, bajas y modificaciones deben hacerse al día, en el SUA.
  - Obtener una confronta mensual (EMA) o bimestral (EBA).



**Riesgos de no inscribir a trabajadores en el IMSS**

- 1 El IMSS tiene la facultad fiscal de auditar a la empresa y de embargarla, si es necesario.
  - Puede ser causa de quiebra de la empresa.
- 2 Cubrir gastos médicos y hospitalarios por incapacidad o muerte del trabajador, e inscribirlo en el IMSS y pagar multas, actualizaciones y recargos.
- 3 Enfrentar una demanda laboral de trabajadores, exigiéndole al patrón inscripción retroactiva al IMSS.
- 4 Alto costo por la rotación excesiva de personal.

**Beneficios**

- 1 Evitar contingencias laborales que afecten la economía de la empresa.

FUENTE: BUFETE SALES BOYOLI, MANPOWER, RANDSTAD E IMSS.

INFOGRAFÍA EE

## 6.2.2 Secretaria de Trabajo y Previsión Social

Es obligación del patrón registrar la empresa en la [Secretaría de Trabajo y Previsión Social](#), ya que forma parte de las contribuciones en la clasificación de seguridad social, su importancia radica en la regulación de la relación entre patrón y trabajador a través de un contrato individual de trabajo, que será verificado y regulado por dicha Secretaria a través de sus leyes y reglamentos.

En ese sentido, encontramos que “La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, como dependencia del Poder Ejecutivo Federal, tiene a su cargo el desempeño de las facultades que le atribuyen la [Ley Orgánica de la Administración Pública Federal](#), la [Ley Federal del Trabajo](#), otras leyes y tratados, así como los reglamentos, decretos, acuerdos y órdenes del Presidente de la República” (Tomado de <http://www.stps.gob.mx/bp/index.html>).

El registro a esta dependencia se realizará en la Delegación Federal del trabajo, misma que debe corresponder con el domicilio de la empresa. Para conocer más sobre el proceso de registro se puede ingresar al sitio electrónico de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

[http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/areas\\_atencion/areas\\_atencion/inc\\_lusion\\_laboral/capacitacion/atencionROL\\_stps.html](http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/areas_atencion/areas_atencion/inc_lusion_laboral/capacitacion/atencionROL_stps.html)

## 6.2.3 Infonavit

El [Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores](#) (INFONAVIT) es un Organismo Fiscal Autónomo que verifica que las empresas y patrones cumplan con las siguientes obligaciones:

- Información del monto de las aportaciones de los trabajadores
- Inspeccionar y hacer visitas domiciliarias
- Atender los requerimientos de pagos

El registro en INFONAVIT se realiza al momento de registrar la empresa y cada uno de los empleados ante el IMSS.

El cumplimiento de contribuciones se realiza de acuerdo a las aportaciones de seguridad social por parte de los patrones el cual debe de cubrir 5% del salario de los trabajadores al INFONAVIT, de acuerdo al art. 29, fracción II de la [Ley de Infonavit](#). Esto con la finalidad de abonarlo a la subcuenta de vivienda de las cuentas individuales de los trabajadores.

#### **6.2.4 Obligaciones fiscales**

Las obligaciones fiscales están reglamentadas por el [Código Fiscal de la Federación](#). Por tanto, las personas físicas y morales están obligadas a cumplir con los pagos de impuestos, ya que con estos ingresos se obtienen recursos que se asignan a las dependencias que se encargan de: la impartición de justicia, salud, educación, programas de solidaridad. Con esto se lleva a cabo el desarrollo económico del país.

Los impuestos que se deben de considerar para su pago son los siguientes:

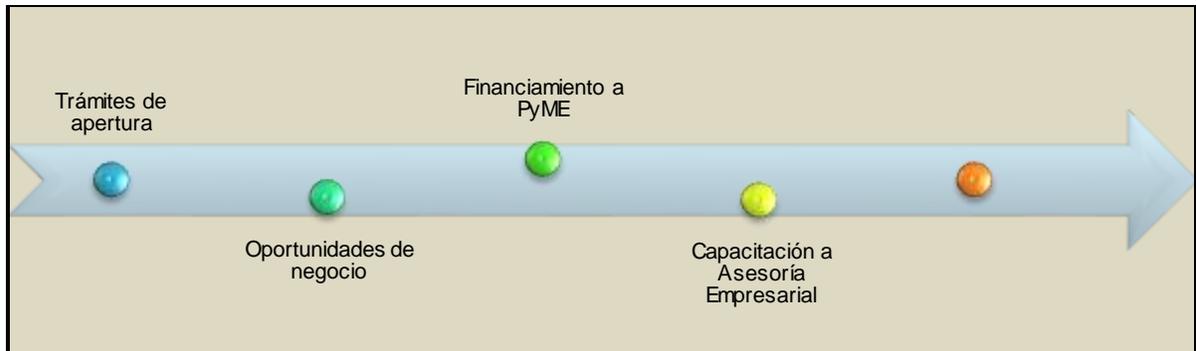


## 6.3. Permisos y registros administrativos para la apertura y funcionamiento de la organización (ámbito estatal, ámbito de la Ciudad de México)

### 6.3.1 Ámbito estatal

El [Sistema de Apertura Rápida de Empresas](#) (SARE) es un sistema que permite abrir en el menor tiempo posible un negocio. En realidad esta es una herramienta que está en marcha desde el 2002 gracias a [la Comisión Federal de Mejora Regulatoria](#) (COFEMER), lo que indica que es un programa Federal.

A través del Centro de Atención Empresarial del SARE se podrá obtener información general y de los contactos de programas del gobierno federal, estatal y municipal de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa, como son:

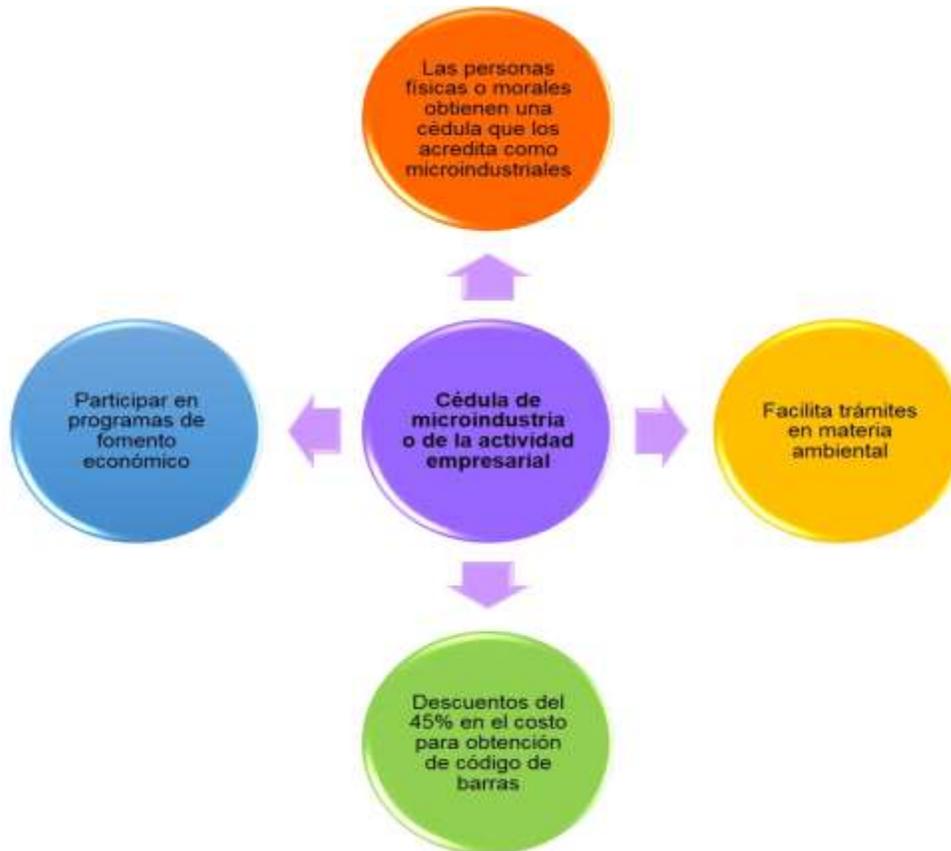


Elaboración propia a partir de la información del sitio de la Comisión Federal de Mejora Regulatoria (COFEMER) Consultado en línea <http://www.cofemer.gob.mx/contenido.aspx?contenido=201#>

### 6.3.2. **Ámbito federal**

Dentro de los trámites que se deben efectuar en el ámbito federal, para facilitar la operación de las microindustrias y de acuerdo a la [Ley Federal de Fomento a la Microindustria y la Actividad Artesanal](#), se realizan diversos trámites a través de la siguiente página de internet: <https://siapem.sedecodf.gob.mx/siapem/>

Dentro de esos trámites se tiene la Cédula de Microindustria o de la Actividad Artesanal.



## 6.4. Protección de marcas, patentes, secretos industriales



Fuente: <http://patentatuidea.com/sample-page/>

### Marca

Es la manera en la que identificamos un producto y/o servicio, para diferenciarlo de la competencia. Una manera de proteger la marca legalmente es registrándola en el [Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial](#) (IMPI).

En el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial se protegen los siguientes elementos:

- Marca
- Avisos comerciales (lema)
- Nombre comercial
- Denominaciones o razones sociales



- Licencias de uso de marca
- Patentes
- Modelos de utilidad
- Diseños industriales

### **Patente**

Es un derecho exclusivo que el Gobierno otorga a personas tanto físicas como morales por la invención de un nuevo producto o procedimiento que aporten una manera nueva de hacer algo.

El procedimiento para realizar la patente se encuentra en la siguiente página de internet: <http://www.impi.gob.mx/patentes>

### **Secretos industriales**

La [Ley de la Propiedad Intelectual](#) dice en su Artículo 82 que:

Se considera secreto industrial a toda información de aplicación industrial o comercial que guarde una persona física o moral con carácter confidencial, que le signifique obtener o mantener una ventaja competitiva o económica frente a terceros en la realización de actividades económicas y respecto de la cual haya adoptado los medios o sistemas suficientes para preservar su confidencialidad y el acceso restringido a la misma.

Ley de la Propiedad Industrial. Artículo 82, páginas 19-20.  
<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/50.pdf>

## 6.5. Prototipos de contratos (empleados, clientes, proveedores, arrendamiento)

Las empresas requieren de una administración eficiente para realizar sus actividades, por lo cual se utilizan diferentes documentos estandarizados de acuerdo a sus necesidades y obligaciones, entre los más utilizados tenemos:

**Acta constitutiva.** Se realiza ante un notario, es la base legal de la empresa e identifica a los principales socios.

**Contrato de arrendamiento.** Documento que especifica las principales obligaciones que se adquieren al ocupar un local que no es propio.

### Ejemplo de contrato de arrendamiento de local comercial

CONTRATO DE ARRENDAMIENTO DE LOCAL COMERCIAL celebrado En México Ciudad de México a 08 de Agosto de 2012, contando con la presencia de dos testigos, uno por cada una de las partes; La parte arrendadora que será denominada como "EL ARRENDADOR", el Sr. Marco Andrés Solares Juárez, quien es propietario del local comercial objeto de este contrato, y como contraparte el Sr. Aquiles Martínez Barrios, quien en lo sucesivo será denominado como "EL ARRENDATARIO". Ambas partes, se encuentran plenamente conscientes de las circunstancias, deberes y obligaciones del presente y para lo mismo se ajustan en conformidad con las siguientes cláusulas:

#### CLÁUSULAS:

Primera.- Se entrega en arrendamiento el inmueble ubicado en Av. México Núm.85 Col. Martín Cabrera Del Iztapalapa México Ciudad de México; inmueble que "EL ARRENDADOR" entrega al "ARRENDATARIO" quien lo recibe en plena satisfacción.

Segunda.- Este contrato tendrá una vigencia de un año, vigente a partir de la firma del mismo y culminará al día siguiente de cumplido el año. Al término de éste el arrendador restituirá el inmueble en las mismas condiciones o con las mejoras que se hayan tenido que realizar y de igual forma queda abierto para la continuación o nueva firma de contrato, que en el hipotético caso substituirá al presente. Para la realización de este contrato se ajustarán a lo establecido en el Código civil del Ciudad de México así como se renuncia a cualesquier otra jurisdicción, ya sea por domicilio de las partes o por convenio alterno.

Tercera.- "EL ARRENDATARIO" pagará al "ARRENDADOR" por el concepto de renta la cantidad de \$5.000.00 (Cinco mil pesos M/N) cantidad a la que se le agregará el 16% del Impuesto al valor agregado (IVA); que será pagado en la cuenta número

(4562179645) del Bancomun. S.A.B de C.V. Cuenta que se encuentra destinada en forma exclusiva para dichas funciones.

En el pago de la renta se incluirán dos montos iguales a la mensualidad en calidad de depósito, que serán devueltos al momento de terminarse dicho contrato.

Cuarta.- Este inmueble será destinado a ser local comercial, y no será utilizado en otro fin como habitación, o bodega sin previo aviso.

En caso de que el arrendatario no desocupe en tiempo y forma el local objeto de este contrato y al no existir conflicto entre las partes, el arrendatario se hará acreedor de una multa del 20% por cada mes que ocupe el inmueble sin contrato.

Quinta.- Todas las mejoras y arreglos que puedan existir durante la duración de este contrato correrán a costa y cuenta del "ARRENDATARIO" y también será responsable de los desperfectos que se ocasionen ya sea durante la vigencia de este contrato o al momento de desocuparla.

Sexta.- En el caso de que el "ARRENDATARIO" se retrase en los pagos de la renta fijada o la realice en parcialidades se hará acreedor de un interés del 4% mensual en relación a las cantidades que adeude, interés que será aplicado hasta el momento en que se liquide dicha cantidad.

Séptima.- El contrato de luz, consumo de energía, agua, y otros servicios, correrán a cuenta del "ARRENDATARIO" y deberá entregar la relación de pagos y costas al arrendador al finalizar el contrato, celebrarse nuevo contrato o desocupar el inmueble.

Octava.- En el caso de que el "ARRENDATARIO" Desea o necesite dar por terminado el presente contrato en forma anticipada a su culminación estipulada, se encontrará obligado a pagar el total del mes que se encuentre habitando y perderá una de las fianzas fijadas arriba, como compensación.

Novena.- "EL ARRENDATARIO" recibe el inmueble con todos los servicios en condiciones de uso libre de cualquier desperfecto o rotura de los mismos, será a cargo del ARRENDATARIO.

Decima.- Serán causales de rescisión del presente contrato:

1. Destinar la finca a un fin diferente al estipulado en este contrato.
2. Dejar de pagar por un periodo superior a los tres meses.
3. Modificar o alterar el inmueble sin la autorización aun si es con el fin de mejorarlo.
4. Manejar, guardar o traficar artículos que dañen la salud o estén penados por las leyes del país.
5. Tener animales sin la autorización del "ARENDAADOR".
6. Que el "ARRENDATARIO" se conduzca en forma inmoral o ajena a las buenas costumbres
7. Que el "ARRENDATARIO" cause daños al inmueble.
8. Que el "ARRENDATARIO" sub arrende o traspase, ceda los derechos de este contrato.
9. No exhibir el monto del depósito dentro de los primeros 30 días a la firma de este contrato.
10. Ter más de una de las acciones descritas con anterioridad o no hacer el pago en el plazo pactado.

Decima primera.- Los gastos de las costas y honorarios producidos por este contrato correrán a cargo del "ARRENDATARIO".

Decima segunda.- El Sr. Fernando Vargas Ferrara quien se encuentra presente en la redacción del presente contrato fungirá como FIADOR del “ARRENDATARIO” en favor del ARRENDADOR.

Décima Tercera.- Para recibir cualesquier notificación las partes y el fiador señalan las siguientes direcciones.

- “EL ARRENDADOR” Av. Independencia Número 56 col Industrial, Del Miguel Hidalgo, México D.F.
- El “EL ARRENDATARIO” Av. Carlos Ponce Número 96 interior 12 Col Mario Rebolledo Municipio de Ecatepec de Morelos, Estado de México.
- FIADOR.- Calle Ángel número 4 Col Agua Azul, Chimalhuacán Estado de México.

**INVENTARIO:**

Decima Cuarta.- Este inmueble cuenta con los siguientes beneficios:

Teléfono en buen funcionamiento, y que es propiedad del “ARRENDADOR” y por el cual el “ARRENDATARIO” pagará los gastos; puertas en excelentes funciones con chapas y llaves.

Después de haber sido leído este contrato a las partes y al fiador y por haberse dado por enterados de su contenido se procede a las firmas correspondientes.

ARRENDADOR  
Firma

ARRENDATARIO  
Firma

FIADOR  
Firma

**Contrato individual de trabajo.** El documento especifica: las responsabilidades y obligaciones que adquiere el patrón y trabajador. Con esto podemos evitar que exista cualquier controversia de las partes involucradas.

**EJEMPLO CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO**

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO QUE CELEBRARAN, POR UNA PARTE \_\_\_\_\_ EN LO SUCESIVO DENOMINADA "**LA EMPRESA**" REPRESENTADA POR EL SEÑOR \_\_\_\_\_ EN SU CARÁCTER DE \_\_\_\_\_ Y POR OTRA PARTE \_\_\_\_\_ EN LO SUCESIVO DENOMINADO "EL EMPLEADO" AL TENOR DE LAS DECLARACIONES Y CLAUSULAS SIGUIENTES.

**DECLARACIONES**

"LA EMPRESA" **DECLARA:**

ESTAR REGISTRADO EN LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PÚBLICO CON EL REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES \_\_\_\_\_.

- a. QUE TIENE SU DOMICILIO EN \_\_\_\_\_.
- b. QUE CON MOTIVO DE SUS ACTIVIDADES REQUIERE DE UNA PERSONA QUE DESEMPEÑE EL PUESTO DE \_\_\_\_\_.

"EL EMPLEADO" **DECLARA:**

DE NACIONALIDAD \_\_\_\_\_ POR NACIMIENTO; DE 26 AÑOS DE EDAD; ESTADO CIVIL \_\_\_\_\_ SEXO \_\_\_\_\_ Y CON DOMICILIO EN \_\_\_\_\_.

- a. SER (INGENIERO, LICENCIADO, ETC) Y POSEER LA EXPERIENCIA NECESARIA Y LOS CONOCIMIENTOS SUFICIENTES PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO SEÑALADO EN EL INCISO 1-C.

**CLÁUSULAS**

**PRIMERA.-** AMBAS PARTES CONVIENEN EN QUE PARA ABREVIAR EN EL CURSO DE ESTE CONTRATO SE USARA LA "LEY", PARA REFERIRSE A LA LEY FEDERAL DE TRABAJO VIGENTE.

**SEGUNDA.-** EL EMPLEADO SE OBLIGA A PRESTAR SUS SERVICIOS A LA EMPRESA DESEMPEÑANDO EL PUESTO DE \_\_\_\_\_, POR EL TIEMPO DETERMINADO QUE SE CONVenga Y TENDRA TODAS LAS OBLIGACIONES QUE SE DERIVEN DE ESTE CONTRATO, DE LA LEY DE LOS REGLAMENTOS QUE LA EMPRESA FIJE.

**TERCERA.-** EL EMPLEADO SE OBLIGA A PRESTAR SUS SERVICIOS CON LA HONESTIDAD Y ESmero APROPIADOS EN LA FORMA Y CONDICIONES QUE LA EMPRESA LO INDIQUE, EJECUTANDO TODAS LAS LABORES INHERENTES AL PUESTO MENCIONADO EN LA CLAUSULA ANTERIOR.

**CUARTA.-** SE PROPORCIONARA AL EMPLEADO CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN LOS TERMINOS DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTOS EN BASE A LA LEY DE LA MATERIA EN VIGOR.

**QUINTA.-** LA EMPRESA QUEDA FACULTADA CONFORME A SU DERECHO DE ADMINISTRACION PARA CAMBIAR LOS SISTEMAS DE TRABAJO Y LA ORGANIZACION DE SUS LABORES, SIN INFRINGIR NINGUN ARTICULO DE LEY, EN CONSECUENCIA EL EMPLEADO ESTA OBLIGADO A OBEDECER Y ACATAR CUALQUIER ORDEN RELACIONADA DIRECTAMENTE O INDIRECTAMENTE CON NUEVOS SISTEMAS O NUEVAS ORGANIZACIONES, ADEMAS DE LA ROTACION DE PERSONAL POR TURNOS Y SUCURSALES QUE EN SU CASO SE REQUIERAN.

**SEXTA.-** AMBAS PARTES CONVIENEN EN QUE LA JORNADA DE TRABAJO EN LA CUAL PRESTARA SUS SERVICIOS EL EMPLEADO, NO EXCEDERA LOS MAXIMOS LEGALES.

**SEPTIMA.-** POR CADA SEIS DIAS DE TRABAJO, DISFRUTARA EL EMPLEADO DE UN DIA DE DESCANSO CON GOCE DE SALARIO INTEGRO

**OCTAVA.-** EL EMPLEADO PERCIBIRA COMO SALARIO BASE LA CANTIDAD DE \_\_\_\_\_, PAGADEROS MENSUALMENTE EN EL DOMICILIO DE LA EMPRESA.

**NOVENA.-** LA EMPRESA SE OBLIGA A AFILIAR AL EMPLEADO EN EL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL Y EL PAGO DE LAS CUOTAS CORRESPONDIENTES SE HARAN EN LOS TERMINOS DE LA LEY DE LA MATERIA, SE OBLIGA TAMBIEN A CUBRIR EL 5% DE APORTACION AL INFONAVIT Y EL 2% DE APORTACION AL SISTEMA DE AHORRO PARA EL RETIRO. AMBAS PARTES CONVIENEN EN QUE LA AUSENCIA AL TRABAJO SOLO SE JUSTIFICA CON LA INCAPACIDAD OTORGADA POR EL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL, POR LO QUE NO SE ACEPTA CUALQUIER OTRA RECETA MEDICA, ASI COMO CUALQUIER OTRO TIPO DE COMPROBANTE EXPEDIDO POR MEDICOS PARTICULARES.

**DECIMA.-** AMBAS PARTES CONVIENEN QUE ESTARAN A LO DISPUESTO POR LA LEY LABORAL VIGENTE EN TODO AQUELLO QUE NO HAYA SIDO MOTIVO DE PACTO EXPRESO EN ESTE CONTRATO.

EL PRESENTE CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO SE FIRMA POR AMBAS PARTES EN LA CIUDAD DE \_\_\_\_\_, EL DIA \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
"La Empresa"

\_\_\_\_\_  
"El Empleado"

**Contrato de compra-venta.** Documento en el cual se definen las condiciones en las que se venden y entregan productos. Especifica con claridad la manera en que se realizará la transacción, así como las condiciones de pago, entrega, garantías entre otras.

### **EJEMPLO CONTRATO PRIVADO DE COMPRA-VENTA**

CONTRATO PRIVADO DE COMPRAVENTA CON PACTO EXPRESO QUE CELEBRAN POR UNA PARTE \_\_\_\_\_ A QUIENES EN LO SUCESIVO SE LES DENOMINARA COMO "LA PARTE VENDEDORA" Y DE OTRA PARTE \_\_\_\_\_, A QUIENES EN LO SUCESIVO SE LES DENOMINARA COMO "LA PARTE COMPRADORA", MISMO CONTRATO QUE SUJETAN A LO CONTENIDO EN LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLAUSULAS.

#### **DECLARACIONES**

I.- Declara "LA PARTE VENDEDORA" bajo protesta de decir verdad:

a).- Ser legítimos propietarios del inmueble identificado como \_\_\_\_\_ lo cual acreditan con el primer testimonio de la escritura pública número \_\_\_\_\_ otorgada ante la fé del señor licenciado \_\_\_\_\_ Notario Público número \_\_\_\_\_ de la ciudad de \_\_\_\_\_, el cual se encuentra debidamente inscrito en el Registro Público de la Propiedad de la ciudad de \_\_\_\_\_ bajo los siguientes datos registrales:

mismo inmueble que cuenta con las siguientes superficie, medidas y colindancias:

- superficie:
- medidas y colindancias:
- al norte:
- al sur:
- al este:
- al oeste:

b).- Encontrarse debidamente capacitados para la celebración del presente contrato, manifestando bajo protesta de decir verdad que su estado civil es el siguiente:

El señor \_\_\_\_\_, casado bajo el régimen matrimonial de \_\_\_\_\_ con la señora \_\_\_\_\_.

El señor \_\_\_\_\_, soltero, y que adquirió los derechos que le corresponden sobre el inmueble materia del presente contrato bajo este estado civil.

c).- Que es su deseo establecer en el presente contrato una limitación para "LA PARTE COMPRADORA", sin la cual no llevaría a cabo la presente operación.

II.- Declara "LA PARTE COMPRADORA"

a).- Contar con la capacidad suficiente para la realización del acto jurídico consignado en el presente documento y conocer el inmueble materia del presente contrato.

b).- Conocer la problemática que enfrentaría "LA PARTE VENDEDORA" si la propiedad de este inmueble pasa a ser parte de los dueños de la fábrica de \_\_\_\_\_ por lo que se obliga a respetar el pacto expreso mencionado en las cláusulas del presente contrato, condición sin la cual no podría llevarse a cabo la presente operación, por lo que manifiestan su conformidad con el otorgamiento del presente contrato.

Expuesto lo anterior las partes otorgan lo que se contiene en las siguientes:

### CLAUSULAS

PRIMERA.- "LA PARTE VENDEDORA" vende a "LA PARTE COMPRADORA" quien adquiere para si el inmueble que ha quedado descrito en la declaración primera inciso a) del presente instrumento el cual se tiene aquí por reproducido para todos los efectos legales a que haya lugar.

SEGUNDA.- "LA PARTE COMPRADORA" se obliga a mantener la propiedad vendida en su favor y en caso de que tuviere que enajenarla, se compromete a no transmitirla bajo ningún título legal a los propietarios de la fábrica de \_\_\_\_\_ o a persona alguna que sus derechos represente, ya que perjudicaría el entorno general de los vecinos del fraccionamiento, y en especial de los colindantes de dicho inmueble, dentro de los que se encuentra incluido "LA PARTE VENDEDORA"

TERCERA.- El precio establecido por el inmueble materia del presente contrato y que debe pagar "LA PARTE COMPRADORA" a "LA PARTE VENDEDORA" es de \_\_\_\_\_ pesos moneda nacional, mismo que se cubrirá de la siguiente manera:

1.- Al momento de firma del presente contrato de compraventa la cantidad de \_\_\_\_\_ pesos moneda nacional.

2.- El día \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 199 \_\_\_\_\_ la cantidad de \_\_\_\_\_ pesos moneda nacional.

3.- Al momento de la firma de la escritura pública se deberá cubrir el saldo del precio de la operación, mediante cheque certificado a nombre de "LA PARTE VENDEDORA", momento en que esta deberá entregar la propiedad del inmueble.

CUARTA.- "LA PARTE VENDEDORA" entregará la posesión del inmueble materia del presente contrato a la parte compradora al momento de \_\_\_\_\_ .

QUINTA.- Para el caso de incumplimiento de las obligaciones contenidas en el presente instrumento las partes podrán optar por la rescisión del contrato, con independencia de hacer efectiva la pena convencional plasmada que se menciona más adelante, en cuyo caso, se estará dispuesto a lo siguiente:

En caso de que la parte que diere lugar a la rescisión fuera "LA PARTE VENDEDORA", "LA PARTE COMPRADORA" podrá optar por la rescisión del presente contrato y solicitar el pago de la pena convencional pactada, además de tener derecho a que se le reintegren las cantidades que ha entregado como anticipo del precio, más los intereses generados desde que hayan sido entregados los anticipos hasta la fecha de devolución de los mismos.

En caso de que la parte que diere lugar a la rescisión del presente contrato fuera "LA PARTE COMPRADORA:", "LA PARTE VENDEDORA" podrá retener de los anticipos



recibidos la pena convencional pactada, devolviendo a "LA PARTE COMPRADORA" el remanente si es que lo hubiere, junto con la parte correspondiente de intereses generados a partir de haber recibido el anticipo.

SEXTA.- Para los efectos de lo señalado en la cláusula que precede las partes fijan como pena convencional la cantidad de \_\_\_\_\_ pesos moneda nacional.

SEPTIMA.- Las partes están de acuerdo en que el presente contrato privado se formalice ante la fé del notario público que elija "LA PARTE COMPRADORA", corriendo por su exclusiva cuenta todos los gastos, derechos, impuestos y honorarios que genere dicha transmisión de propiedad, excluyendo el impuesto sobre la renta que corresponde en caso de generarse a "LA PARTE VENDEDORA", obligándose esta última a entregar toda la documentación que le solicite el fedatario público correspondiente.

OCTAVA.- Las partes manifiestan que en la celebración del presente contrato no existe dolo, error, lesión, mala fé, coacción, o la existencia de algún vicio en el consentimiento que en este acto otorgan que pudiese invalidar el presente contrato.

NOVENA.- Serán causas de rescisión del presente contrato, cualquier acto que realicen las partes en contravención a lo establecido en las cláusulas que preceden, así como los casos que señala la legislación civil en la materia.

DECIMA.- Para todo lo relacionado con la interpretación y cumplimiento del presente contrato las partes desean que se sujete a las leyes y tribunales de la ciudad de \_\_\_\_\_.

DECIMA PRIMERA.- Para todos los efectos legales a que haya lugar las partes señalan los domicilios que a continuación se mencionan

PARTE VENDEDORA

PARTE COMPRADORA

Ambas partes estando conformes con el contenido y clausulado del presente contrato lo firman en unión de los testigos que se señalan el día \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ al margen en cada una de sus hojas y al final en esta última para todos los efectos legales a que haya lugar.

PARTE VENDEDORA

PARTE COMPRADORA

TESTIGO

TESTIGO

## 6.6. Programa de responsabilidad ambiental y social

*“La responsabilidad social empresarial obliga a una actuación consciente y comprometida que permite a la empresa la mejora continua, generar valor agregado y avanzar sustentablemente a sus niveles de competitividad”.*

**Leobardo Briseño**

Una forma de definir la responsabilidad social es la siguiente:

La responsabilidad social empresarial es la capacidad de entender y dar respuesta al conjunto de solicitudes de los diversos grupos que construyen el entorno y hacen a la empresa.<sup>33</sup>

La responsabilidad social implica satisfacer las necesidades de las empresas sin comprometer los recursos medioambientales, sociales y económicos. Las empresas deben de estar coordinadas con la sociedad para responder a sus necesidades. Esto implica respeto al medio ambiente, cooperación y participación en el desarrollo social así como generación de desarrollo económico sostenible.

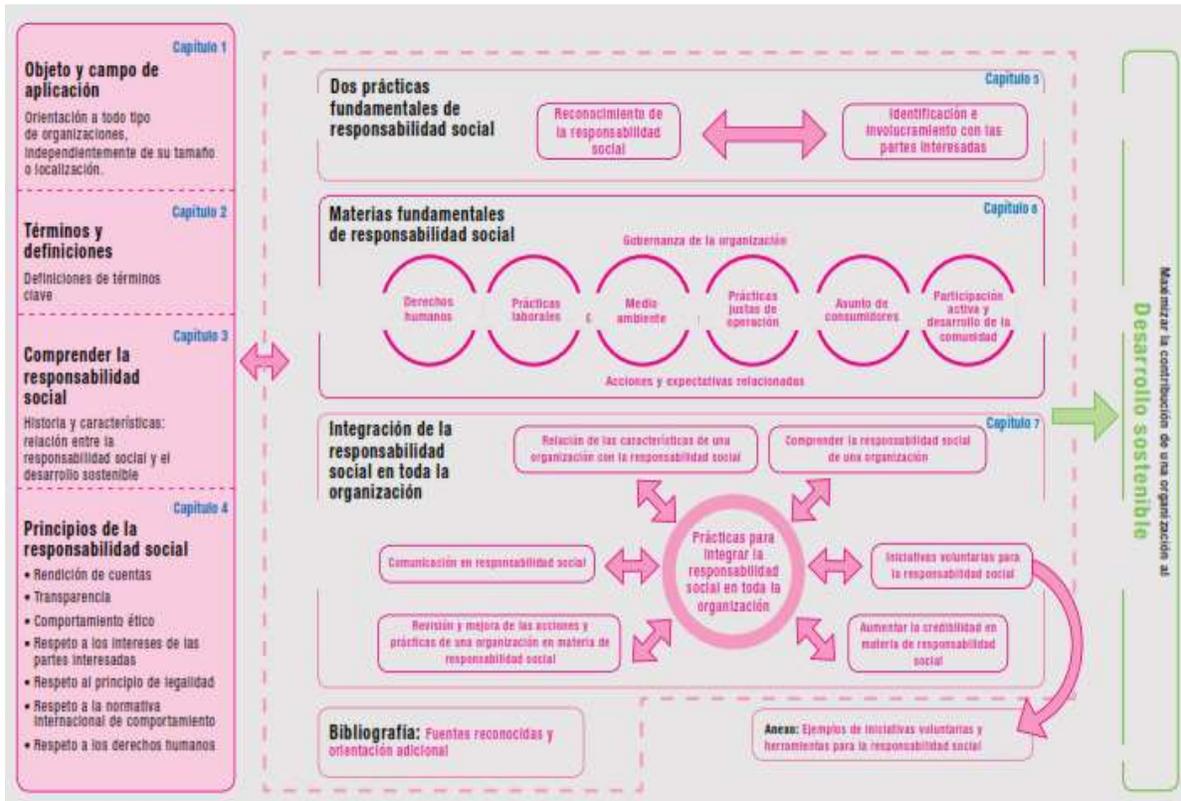
Las leyes que hacen parte de la responsabilidad social son:

- Ley Federal de Responsabilidad Ambiental
- Ley General de Equilibrio y Protección al Ambiente
- Ley General para la Prevención y Gestión Integral de los Residuos

---

<sup>33</sup> Cajiga Calderón, Juan Felipe. “El concepto de responsabilidad social empresarial”. Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), pág. 4 Consultado en línea el 27 de mayo 2015. [http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf)

- Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable
- Ley de Aguas Nacionales
- Ley de Cambio Climático
- Ley General de Bienes Nacionales.



Contenido general de la NMX-SAST-26000-IMNC-2011/ISO 26000. Recuperado de: <http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/competitividad-normatividad/normalizacion/normalizacion-internacional/iso-26000/guia-de-responsabilidad-social>

## RESUMEN DE LA UNIDAD

La importancia de cumplir con las principales obligaciones legales y fiscales, permite contar con una empresa legalmente constituida, con controles empresariales y estructuras contables identificadas para una correcta toma de decisiones financieras.

Por lo tanto de acuerdo a las principales leyes revisadas, las organizaciones de nueva creación necesitan cumplir con los siguientes elementos:

- Alta en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público de acuerdo a los pasos especificados en la página del SAT.
- Registro en el Instituto Mexicano del Seguro Social.
- Trámite de licencia de funcionamiento.
- Contar con los contratos necesarios de acuerdo a su actividad.
- Registro de marca en el IMPI.
- Considerar la normativa de acuerdo a su organización, respetando la Ley de Medio Ambiente.

Esto es con la finalidad de no poner en riesgo el capital personal o familiar de la organización.

# BIBLIOGRAFÍA



## SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Alcaraz, Rafael (2006). <i>El emprendedor de éxito</i> (3ª ed.). México: McGraw Hill.	4	189
Ley Federal del Trabajo (2015).		
Ley General de Sociedades Mercantiles (2015).		
Ley del IMSS (2015).		

## Bibliografía básica

Anzola, Sérvulo (2003). *De la idea a tu empresa, una guía para emprendedores* (3ª edición). México: McGraw Hill.

Anzola, Sérvulo (2001). *Administración de pequeñas empresas*. México: McGraw Hill.

Botello, Antonio (2001). *El plan de negocios*. México: McGraw Hill.



Cleland, D.I. (1990) *Manual para la administración de los negocios*. México: CECSA.

Collins, James (1995). *Empresas que perduran*. México: Norma.

Kenett, Albert (2001). *Cómo iniciar su propio negocio*. México: MacGraw Hill.

Theodore, Kini (2001). *Enfoque visionario*. México: MacGraw Hill.

## Bibliografía complementaria

Méndez Lozano, Rafael (2008). *Formulación y evaluación de proyectos: enfoque para emprendedores*. Bogotá: Icontec, 405 pp.

## Sitios de internet

(Sitios vigentes al 30 de septiembre del 2015)

Sitio	Descripción
<a href="http://www.sat.gob.mx/Paginas/Inicio.aspx">http://www.sat.gob.mx/Paginas/Inicio.aspx</a>	Secretaria de Hacienda.
<a href="http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/competitividad-normatividad/normalizacion/normalizacion-internacional/iso-26000">http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/competitividad-normatividad/normalizacion/normalizacion-internacional/iso-26000</a>	Normativa ISO-26000.
<a href="https://www.youtube.com/watch?v=xC8QYIjmKpc#t=112">https://www.youtube.com/watch?v=xC8QYIjmKpc#t=112</a>	Infonavit.
<a href="http://www.impi.gob.mx/">http://www.impi.gob.mx/</a>	Instituto Mexicano de Propiedad Industrial.
<a href="http://www.imss.gob.mx/">http://www.imss.gob.mx/</a>	Instituto Mexicano del Seguro Social.



---

# Anexo 1. Guía ESOMAR

---



WorldResearchCodes and Guidelines

## GUÍA ESOMAR PARA LA INVESTIGACIÓN ONLINE

Esta Guía se actualizará periódicamente según sea necesario. También está disponible en formato web con enlaces activos a otras directrices de ESOMAR y fuentes útiles. Para ver esta guía en línea, vaya a la sección “Conocimiento y normas” > “Códigos y guías” de nuestro sitio web [www.esomar.org](http://www.esomar.org).

### CONTENTS

1.	INTRODUCCIÓN	
1.1.	Principios fundamentales de la investigación online	211
2.	CUESTIONES ÉTICAS	212
2.1.	Manipulación de datos personales	212
2.1.1.	Identificadores personales	212
2.2.	Notificaciones y mensajes de correo electrónico	213
2.2.2.	Requisitos específicos	213
2.3.	Políticas de privacidad	214
2.3.1.	Contenido recomendado	214
2.4.	Niños y jóvenes	217
2.4.1.	Obtención de permisos	217
3.	CUESTIONES DE REGULACIÓN	218
3.1.	Datos personales y direcciones IP	218
3.2.	Jurisdicción nacional	218
3.2.1.	Recopilación de datos a distancia y transferencia de datos	219
3.3.	Registro	219
3.4.	Seguridad	219
3.4.1.	Gestión de la seguridad	220
4.	USO DE TECNOLOGÍAS ONLINE DE IDENTIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO EN LA INVESTIGACIÓN	220
4.1.	Tecnologías de identificación y rastreo para la investigación de mercados, social y de opinión	221
4.1.1.	Tecnologías específicas	221
4.1.2.	Revelación de tecnologías de identificación y seguimiento	222
4.2.	Prácticas que las organizaciones de investigación debieran adoptar	222
4.3.	Prácticas inaceptables	224
4.4.	Dispositivos móviles interactivos y teléfonos inteligentes (smartphones)	225
4.4.1.	Uso de dispositivos móviles interactivos	225
5.	CUESTIONES DE METODOLOGÍA	226
5.1.	Muestra online	226
5.2.	Paneles de Acceso	226
5.3.	Detalles técnicos	226
6.	DEFINICIONES Y FUENTES DE INFORMACIÓN ÚTILES	226
	Apéndice 1 — Fundamentos clave del Código ICC/ESOMAR	229
	Apéndice 2 — Ejemplo de política de privacidad	230

© 2011 ESOMAR. Traducción al Español © 2012 ESOMAR

Los códigos y guías de ESOMAR se elaboran en Inglés y son los textos en inglés las versiones definitivas. Todos los códigos y guías de investigación de ESOMAR WorldResearch incluyendo las actualizaciones más recientes, están disponibles online en [www.esomar.org](http://www.esomar.org).

## 1. INTRODUCCIÓN

El Código Internacional ICC/ESOMAR para la investigación social y de mercados es tecnológicamente neutral y totalmente aplicable tanto a la investigación online como a cualquier otra forma de recolección de datos. Por lo tanto, los fundamentos esenciales establecidos en el Código ICC/ESOMAR (ver Apéndice 1) forman la base de esta Guía ESOMAR para la investigación online.

Si bien muchas de las cuestiones técnicas y metodológicas relacionadas con la investigación a través de internet se han aclarado desde que esta Guía se actualizó por última vez en 2005, el marco jurídico internacional que rige internet continúa evolucionando, lo que significa que la investigación online opera en un marco jurídico menos definido que otras formas de investigación, especialmente en entornos multinacionales. El objetivo de esta Guía es explicar la forma de aplicar algunos de los principios fundamentales del Código en el contexto de los entornos legales y regulatorios vigentes actualmente en todo el mundo, y apoyar a los investigadores en el tratamiento de las consideraciones legales, éticas y prácticas en el uso de las nuevas tecnologías al llevar a cabo una investigación online.

ESOMAR considera fundamental insistir en la diferenciación entre la investigación de mercados y marketing. La investigación de mercados no es una comunicación comercial y funciona dentro de una normativa menos restrictiva en todo el mundo. La distinción se puede explicar fácilmente: los datos personales recogidos para la investigación de mercados se utilizan sólo con fines de investigación y no se divulgan para hacer marketing dirigido a un individuo o para otros usos. Véase la *Guía ESOMAR para diferenciar la investigación de mercados de otras actividades de recolección de datos*.

ESOMAR ha trabajado en estrecha colaboración con CASRO en el desarrollo de esta Guía y, en concreto, la sección sobre el uso de las tecnologías en la investigación se basa en, y está alineada con, las directrices de CASRO.

La revisión de este documento está todavía en curso. La orientación sobre los paneles de acceso en la sección 5.2 se mantiene sin cambios desde su primera publicación, pero se actualizará próximamente. También se pretende añadir orientación sobre otros temas importantes.

### 1.1. Principios fundamentales de la investigación online

Con leyes que varían de país a país y nuevas posibilidades emergiendo constantemente, debería haber tres principios rectores fundamentales para los investigadores online.

Primero, tratar al entrevistado (o a la persona dispuesta a participar en un estudio) con respeto. Los investigadores han de crear una relación con el público basada en la confianza, el respeto y la reciprocidad, asegurándose de que las personas que participen en un estudio online tengan una buena experiencia.

Segundo, los investigadores deben ser sensibles a las preocupaciones de los consumidores y ser conscientes de que el éxito de la investigación de mercados depende de la confianza del público. Los investigadores deberían evitar las actividades y prácticas tecnológicas que podrían minar la confianza pública en la industria de investigación de mercados.

Tercero, los investigadores deben mantener diligentemente la diferenciación entre la investigación y las actividades comerciales, como el marketing directo o la personalización de la publicidad. Cuando los investigadores participen en actividades que utilicen técnicas de investigación como la entrevista personal, pero que no estén exclusivamente destinadas a fines de investigación, no deben describirlas como investigación de mercados, social o de opinión.

Además los investigadores deben adherirse a los requisitos de protección de datos expuestos en el artículo 7c del Código Internacional ICC/ESOMAR para la investigación social y de mercados, que son los siguientes:

La información personal adquirida y almacenada en conformidad con el presente Código será:

- recolección con fines específicos de investigación y no se utilizará de manera incompatible con dichos fines;
- adecuada, pertinente y no excesiva en relación con el propósito de la investigación para la que se recogió y/o procesó; y
- conservada durante no más tiempo del necesario para el propósito con que se recogió o procesó la información.

Los investigadores se asegurarán de que la identidad de los entrevistados no sea revelada al cliente. El investigador podrá transmitir información personal identificativa del entrevistado al cliente, salvo que las disposiciones nacionales requieran normas más estrictas, en las siguientes condiciones:

- i) el entrevistado ha manifestado explícitamente este deseo y/o
- ii) que el demandado haya dado su consentimiento explícito y
- iii) en el entendimiento de que ninguna actividad comercial (según se define en el artículo 1 del Código ICC/ESOMAR de investigación social y de mercados) se dirige a ellos como resultado directo de haber proporcionado sus datos personales.

## 2. CUESTIONES ÉTICAS

### 2.1. Manipulación de datos personales

Los datos proporcionados por los entrevistados son confidenciales y la identidad de éstos debe ser protegida. La identidad de los encuestados no debe ser revelada al usuario de la información sin el consentimiento expreso de los entrevistados. Además, el investigador debe garantizar que la información se recoge con fines exclusivos de investigación y no se utilizará de ninguna manera incompatible con dichos fines (véase el Artículo 7 del **Código Internacional ICC/ESOMAR**). Ninguna información personal identificativa podrá ser utilizada posteriormente para fines diferentes de la investigación tales como el marketing directo, la creación de listas, la calificación crediticia, la recaudación de fondos u otras actividades de marketing relacionadas con los entrevistados (véase el Artículo 1d de las **Notas** del Código Internacional ICC/ESOMAR).

#### 2.1.1. Identificadores personales

La dirección de correo electrónico u otros identificadores personales de un entrevistado (por ejemplo, nombre de usuario o identificador de dispositivo cuando esto se reseñe en los datos) son datos de carácter personal y deben ser protegidos de la misma manera que otros identificadores.

Si todos los datos que puedan conducir a la identificación de un individuo se eliminan de los registros de datos (incluyendo los números de serie que enlazan a un archivo separado de los datos de identidad), se considera que el conjunto de datos no contiene datos personales y deja de estar sujeto a los requisitos de las leyes de protección de datos y privacidad o a la eliminación temprana.

## 2.2. Notificaciones y mensajes de correo electrónico

Los investigadores deben ser conscientes de las preocupaciones sobre la privacidad y la intrusión, y no realizar envíos de correo electrónico no solicitados a los potenciales entrevistados, incluso en países donde todavía está permitido por la ley, a menos que estas personas tengan una expectativa razonable de ser contactadas para la investigación.

Los investigadores deben reducir las molestias que tales envíos de correo electrónico puede provocar al destinatario indicando claramente su propósito en el asunto y manteniendo el mensaje lo más breve posible.

El mismo requisito se aplica a otros mensajes electrónicos (por ejemplo, mensajería instantánea, SMS, etc.). Vea la **sección 4.4** sobre dispositivos móviles interactivos.

### 2.2.1. Requisitos específicos

El principio general es que los investigadores de mercado no utilizarán mensajes de correo electrónico no solicitados para reclutar nuevos participantes para una investigación, ya sean consumidores o empresas.

Los investigadores están obligados a verificar que las personas contactadas por correo electrónico para la investigación podían esperar razonablemente ser contactadas para la misma. Tal acuerdo se puede dar por hecho cuando se dan lugar **todas** las condiciones siguientes:

- i) Existe una relación previa entre las personas contactadas y la organización que investiga, el cliente o los dueños de la lista que proporcionan muestras para la investigación (identificados estos últimos como tales);
- ii) Los individuos tienen una expectativa razonable, basada en una relación preexistente, de que pueden ser contactadas para una investigación;
- iii) En cada invitación se ofrece a las personas la opción de ser eliminadas de futuros contactos electrónicos de una manera clara y concisa, y esto debe ser gratuito y fácil de realizar;
- iv) La lista de invitados excluye a todas las personas que con anterioridad han tomado las medidas adecuadas y oportunas para solicitar al propietario de la lista su eliminación de la misma.

Los investigadores no deben utilizar ningún subterfugio para obtener direcciones electrónicas de potenciales participantes, como por ejemplo la recolección de direcciones de correo electrónico de dominios públicos, o con el pretexto de alguna otra actividad, o el uso de tecnologías o técnicas para captar direcciones de correo electrónico sin el conocimiento de los individuos.

Los investigadores no deben usar direcciones de respuesta de correo electrónico falsas o engañosas en la búsqueda de participantes a través de internet.

Los investigadores pueden enviar invitaciones no solicitadas a los participantes de investigaciones de empresa a empresa, siempre y cuando cumplan con los puntos 3 y 4, así como con las políticas sobre spam de sus proveedores de servicios de internet y correo electrónico. Esto se aplica también a las direcciones de correo electrónico de profesionales cuyos datos hayan sido publicados en el dominio público; por ejemplo, en listas de médicos o abogados.

Cuando los investigadores reciben una lista de correo electrónico de los clientes o propietarios de la lista, deben hacer que los clientes o proveedores de la lista confirmen por escrito y/o en algún formato tangible que los individuos listados tienen una expectativa razonable de recibir contacto vía correo electrónico, como se definió anteriormente.

Una buena práctica es que los investigadores mantengan copias de los mensajes de correo electrónico y otros documentos recibidos de los encuestados en los que acuerdan o restringen el uso o el acceso a su información personal. Esto es un requisito legal en algunos países, entre los que se cuentan: todos los estados miembros de la UE (Unión Europea), Argentina, Australia, Canadá, Nueva Zelanda, y las compañías estadounidenses que participan en los programas SafeHarbour de Estados Unidos y la Unión Europea.

## 2.3. Políticas de privacidad

Los investigadores deben publicar el documento sobre su política de privacidad en su sitio web. Debe ser claro, conciso y fácil de localizar.

### 2.3.1. Contenido recomendado

La política de privacidad debe estar disponible a través de un enlace desde cada encuesta online y debe informar a participantes en la investigación de cómo su información personal se utiliza, mantiene segura y las condiciones, si las hubiere, en las que puede ser revelada a un tercero. Algunos elementos de la política serán comunes para todas las encuestas (**véase la sección A: elementos comunes para todas las declaraciones de privacidad**). Otros aspectos variarán dependiendo de los métodos de muestreo utilizados (**véase la sección B: tres elementos adicionales**). También puede ser necesario incluir información relacionada con la privacidad que sea relevante para un estudio en particular en la invitación a participar en el mismo, además de las declaraciones generales de la política de privacidad.

El orden y la redacción de la declaración de privacidad es una cuestión de elección. ESOMAR recomienda que las empresas consideren el uso de la notificación sobre privacidad en tres capas: la primera capa da un resumen conciso sobre la política de privacidad, la segunda da una breve visión general de la investigación de mercado y las prácticas de privacidad de la empresa, y la tercera capa proporciona la política detallada de privacidad de la empresa. El Apéndice 2 incluye un ejemplo de una declaración de privacidad en capas.

#### *Elementos comunes para todas las declaraciones de privacidad*

Declaración sobre **quién** está realizando la investigación. Podría incluir un hipervínculo a la página web de la compañía de la investigación para obtener más información.

**Para quiénes:** explicación de que cada encuesta contendrá información acerca de la identidad de la empresa/organización para la que se está llevando a cabo la investigación, a menos que haya buenas razones para no proporcionar esta información. Si la empresa de investigación está proporcionando un servicio de recolección de datos, se debe facilitar la identidad y datos de contacto de la empresa que recibe los datos de carácter personal y por lo tanto es el "controlador de datos", en terminología de la UE. Para obtener orientación adicional sobre este tema, vea las **Notas** sobre la aplicación del Código Internacional ICC/ESOMAR en el Artículo 4.

**Garantizar** que la identidad de los entrevistados y sus respuestas se tratarán como **confidenciales** y únicamente se utilizarán con fines de investigación en todas las circunstancias, a menos que el entrevistado solicite explícitamente o esté de acuerdo con la comunicación de dichos datos a un tercero.

**No le engañaremos.** Por ejemplo: "Al obtener su cooperación no le engañaremos acerca de la naturaleza de la investigación o los usos que daremos a los resultados".

**Voluntariedad.** Por ejemplo: "Al igual que con todas las formas de investigación de mercado, social y de opinión, su cooperación es voluntaria. No intentamos obtener ningún dato personal de o sobre usted sin su previo conocimiento y acuerdo".

**Retractación.** Por ejemplo: “Usted tiene derecho a retirarse en cualquier etapa de la entrevista, o posteriormente, a solicitar que parte o la totalidad de la grabación de su entrevista sea destruida o borrada. Siempre que sea razonable y práctico cumpliremos dicha solicitud”.

**Identificación y tecnologías de rastreo:** descripción clara de las tecnologías y métodos de procesamiento que se están utilizando para la investigación. Además de un software específico que se puede descargar al ordenador o dispositivo que utiliza el entrevistado, la mayoría de los sondeos por internet pueden detectar información sobre el entrevistado sin su conocimiento, como el tipo de navegador, su nombre de usuario y la identificación del equipo. La descripción deberá exponer claramente qué información se captura y se utiliza durante la entrevista (por ejemplo, datos recogidos con fines de seguimiento para mostrar una página optimizada para el navegador en uso), y si alguna parte de esta información está siendo retenida como parte de la encuesta o registros administrativos.

**Cookies:** información clara sobre su uso en el estudio, y en caso de usarlas, por qué; por ejemplo, “Nosotros utilizamos cookies y otros sistemas similares con moderación y sólo para el control de calidad, validación y para evitar molestias por reiteración de preguntas”. Si se está usando cookies, es aconsejable incluir un recordatorio de que el entrevistado tiene control sobre si su equipo acepta las cookies; por ejemplo, “Asegúrese de que su navegador está configurado para que le avise cuando se haga uso de las cookies. También puede borrarlas ajustando la configuración de su navegador”.

**Niños:** exposición clara acerca de cómo se llevarán a cabo las entrevistas con los niños; por ejemplo, “En las investigaciones con niños, solicitaremos el permiso verificable de un progenitor, tutor legal u otro responsable legal del niño antes del comienzo de una entrevista”.

**Cómo contactar con nosotros:** por ejemplo, “Facilitaremos una dirección postal, una dirección de correo electrónico y/o un número de teléfono gratuito en el que los encuestados pueden contactar con nosotros para discutir cualquier tema acerca de una encuesta en concreto”.

**Medidas de seguridad:** por ejemplo, *“Nuestro sitio web cuenta con medidas de seguridad para evitar la pérdida, mal uso y alteración de la información que usted nos proporciona. Sólo empleados autorizados tienen acceso a la información para el análisis de datos y el control de calidad. Si se transfieren datos personales a terceros, nos aseguramos de que empleen medidas de seguridad a un nivel equivalente como mínimo”.*

**Correo no solicitado:** política estatal sobre el envío de correo postal no solicitado o la transmisión de direcciones de correo electrónico a otras personas con este propósito.

**Acceso a información personal**<sup>34</sup>: cómo tener acceso, y si fuera necesario, corregir la información almacenada sobre un entrevistado.

**Dónde se conservan y/o procesan los datos,** ya que muchas empresas operan a nivel mundial y pueden captar los datos en un país y procesarlos en otro.

**Domicilio social** de la organización.

**Fecha** en que la política fue actualizada por última vez.

---

<sup>34</sup> Nota para los investigadores: en Europa, Australia, Canadá, Nueva Zelanda y otras jurisdicciones que tienen leyes de privacidad detalladas, todo individuo tiene derecho legal a acceder a su información personal almacenada por organizaciones, sujeto a ciertas condiciones. Los derechos individuales de acceso también se aplican a las empresas estadounidenses que participan en los programas Safe Harbour de Estados Unidos y la Unión Europea.

***Tres elementos adicionales que deberán incluirse en función de las metodologías utilizadas para contactar con potenciales entrevistados.***

- i. *Cuando el entrevistado está siendo **invitado a participar en un panel** para realizar estudios de mercado, o ya está participando:*

**El proceso de inscripción:** describir el proceso de registro.

**La base de datos del panel:** describir la información que se almacenará en una base de datos de participantes en la investigación, para la gestión del panel, control y selección de muestras, así como el proceso para actualizarla, borrarla o eliminar todos los identificadores personales.

**La frecuencia de contacto:** dar una indicación de lo que implica la participación; por ejemplo con qué frecuencia, durante cuánto tiempo.

**Sistema de identidad con contraseña:** si se utiliza, describir cómo funciona y qué seguridad ofrece.

Políticas de **suscripción y baja** para comunicaciones distintas de las encuestas como el mantenimiento del panel o programas de incentivos. Declarar qué comunicaciones se enviarán, cuáles son opcionales y aclarar cualquier posible comunicación en nombre de terceros.

**Recompensa:** explicar cualquier programa de incentivos y si esto forma la base para un contrato.

- ii. *Cuando el investigador ha obtenido **una lista de direcciones de correo electrónico** para enviar invitaciones para participar en una encuesta:*

**Fuente de información:** exposición clara sobre la procedencia de la dirección de correo electrónico o sobre si ésta se incluirá en la información dada en la propia encuesta. Una declaración de que el proveedor de la lista ha demostrado al investigador que las personas que forman parte de la lista tienen una expectativa razonable de recibir contactos por correo electrónico.

**Spam:** no enviará deliberadamente correo electrónico a personas que no hayan accedido a ayudar en la investigación y debe incluir un mecanismo para que el investigador elimine su nombre de las futuras encuestas o para notificar al proveedor de la lista de direcciones de correo electrónico.

**Sistema de identidad con contraseña:** si se utiliza, describir cómo funciona y qué seguridad ofrece.

**Interrupción y reinicio** del proceso de entrevista: si esto es posible explicar cómo, y qué información se almacena para hacerlo posible.

- iii. *Encuestas de intercepción en las que el entrevistado es seleccionado como muestra “1 de N” de los visitantes a un sitio web, o técnicas similares:*

**Explica la técnica de intercepción:** por ejemplo, selección aleatoria.

**Sistema de identidad con contraseña:** si se utiliza, describir cómo funciona y qué seguridad ofrece.

**Interrupción y reinicio** del proceso de entrevista: si esto es posible explicar cómo, y qué información se almacena para hacerlo posible.

**Procesamiento invisible:** describir cualquier tratamiento invisible usado para realizar la intercepción de los encuestados, o redireccionarlos a la encuesta.

**Véase el Apéndice 2 — Ejemplo de política de privacidad**

## 2.4. Niños y jóvenes

Los investigadores deben ser sensibles a las preocupaciones de los padres, los grupos de consumidores y los legisladores acerca de la posible explotación de los niños y los jóvenes en internet. Se deben tomar todas las medidas razonables para asegurar la obtención del permiso veraz y explícito de un progenitor o tutor legal para invitar a un niño a participar en una encuesta, aunque se reconoce que en este momento no es posible identificar con certeza a niños y jóvenes a través de internet.

### 2.4.1. Obtención de permisos

Los investigadores deben respetar todas las leyes y códigos nacionales relacionados específicamente con los niños y los jóvenes teniendo en cuenta que la definición de la edad de los niños varía entre países. Cuando no hay una definición nacional específica, la Guía ESOMAR sobre **entrevistas a niños y jóvenes** recomienda que los menores de 14 años sean tratados como “niños” y los de 14-17, como “jóvenes” ya que la investigación de mercado se basa en las ciencias sociales y reconoce diferentes etapas de desarrollo mental y psicológico<sup>35</sup>.

Antes de entrevistar a niños, los investigadores deben asegurarse de obtener el permiso de un progenitor, tutor legal u otra persona legalmente responsable del niño (en lo sucesivo, “padre”).

Los cuestionarios en sitios web dirigidos a niños deben exigir al niño que facilite su edad antes de solicitarle cualquier otra información personal. Si la edad es inferior a la definición acordada a nivel nacional, no se debería invitar al niño a facilitar más información personal hasta obtener el permiso adecuado. Esta notificación debe ser clara y evidente, incluir una explicación del asunto y hacer referencia al hecho de que el permiso se verificará cuando sea necesario. El proveedor que lleva a cabo la investigación debe proporcionar a los padres (o enviar por correo electrónico) una solicitud de su autorización.

Cuando la información personal obtenida de los niños sólo se utilice con fines de investigación y no se cedan datos personales para ningún otro propósito, el permiso puede ser enviado por el padre por correo electrónico u otro método adecuado que cumpla con las leyes pertinentes y los códigos nacionales.

Deben tomarse medidas razonables para comprobar que realmente han dado su consentimiento mediante seguimiento a través de correo electrónico, por carta o teléfono (por ejemplo), tras haber solicitado al niño los datos de contacto de sus padres para solicitar permiso.

No se requiere permiso previo de los padres para:

- Recolectar la dirección de correo electrónico de un niño o un padre exclusivamente para avisar de la recolección de datos y solicitar permiso.
- Recolectar la edad del niño para fines de selección y exclusión. Si este filtrado conduce a la decisión de que el niño es elegible para la entrevista, entonces se ha de solicitar permiso a sus padres para continuar con la entrevista.

Siempre que sea posible, se debe evitar hacer preguntas a niños o jóvenes sobre temas que se consideren delicados, y en cualquier caso se deben manejar estas cuestiones con sumo cuidado; por otro lado, deben tomarse precauciones razonables para garantizar que los entrevistados no se vean afectados negativamente como resultado de participar en un proyecto de investigación.

---

<sup>35</sup>Nótese que la definición de la edad de “niño” varía en cada país y es, por ejemplo, “menor de 16 años” en el Reino Unido.

No se debe obtener a través de los niños información personal relativa a otras personas (por ejemplo, los padres).

Cuando los investigadores se dispongan a seleccionar a niños para encuestas recurrentes, deben considerar:

- Buscar apadrescon niños de la edad requerida, y gestionar el proceso de la investigación con el acuerdo y la supervisión de la actividad por parte del padre.
- Habilitar la protección de las encuestas con una contraseña que sólo conozca el padre, lo que significa que éste debe estar de acuerdo para introducirla antes de que el niño pueda participar en la investigación.

Cuando sea necesario, los investigadores deben consultar con su asociación nacional de investigación o la Guía de ESOMAR para obtener orientación.

### 3. CUESTIONES DE REGULACIÓN

#### 3.1. Datos personales y direcciones IP

La legislación sobre privacidad de datos se aplica únicamente a los datos personales identificativos, no a conjuntos de datos en los que es imposible identificar a un individuo. Bajo estas leyes, los interesados normalmente tienen derecho a acceder a los datos almacenados en una forma que permita identificarles, a ver los registros almacenados a su nombre y a solicitar su rectificación si hay errores. Este derecho de acceso no se aplica una vez que los elementos de identificación personal se han eliminado del conjunto de datos.

La inclusión en un conjunto de datos de, por ejemplo, un nombre, dirección, dirección de correo electrónico o teléfono crearía datos personales identificativos. También podría ocurrir si hubiera una ubicación geográfica exacta o código postal que pueda ser combinado con otra información del conjunto de datos. Los investigadores deben tomar precauciones para asegurar que los conjuntos de datos recogidos para la investigación de mercado que contengan datos personales identificativos se almacenan de forma segura y sólo se utilizan para la investigación de mercados.

Una dirección IP es necesaria para conectarse a internet y normalmente es registrada por sitios web y por el *software* de servidores y ordenadores personales conectados a internet. En general, el usuario es incapaz de evitar que se registre la dirección IP. Una dirección IP puede convertirse en un dato personal en combinación con otros datos de identificación, pero no hay consenso internacional sobre el estado de las direcciones IP. A menudo pueden identificar a un ordenador u otro dispositivo único, pero puede o no identificar a un usuario. En consecuencia, ESOMAR exige el cumplimiento de la ley y/o regulación nacional y/o local si ésta clasifica las direcciones IP como datos personales.

#### 3.2. Jurisdicción nacional

El Código Internacional ICC/ESOMAR se debe aplicar en el contexto de la legislación correspondiente y de las normas o reglas más estrictas que puedan ser necesarias en un mercado específico. Sin embargo, aún se están definiendo a nivel internacional las responsabilidades y los requisitos sobre privacidad de datos.

La recomendación de ESOMAR a los investigadores es que consideren el punto de vista del entrevistado y que, al participar en estudios, los entrevistados asumirán que se cumple con los requisitos legales de su propio país. Cuando es posible conocer el país de residencia de los encuestados, el investigador debe seguir los requisitos legales de ese país ya que los requisitos en la UE no son exactamente los mismos; por ejemplo, Alemania e Italia tienen requisitos más estrictos que otros estados miembros.

### 3.2.1. Recopilación de datos a distancia y transferencia de datos

Se recomienda a los investigadores aclarar en qué país o países pretenden realizar la investigación, sobre todo si difiere del país donde esté establecida la empresa de investigación. El idioma del sitio web o el cuestionario tendrá un papel a la hora de aclarar el país o países objetivo. También se pueden especificar en la política de privacidad, que debería cumplir con las regulaciones del lugar en el que se ubica la compañía de investigación.

En la primera página de la encuesta, en el punto donde se solicita el consentimiento a los entrevistados, éstos deben ser informados sobre la ley o leyes bajo la que se recolectarán los datos, y también se aclarará las condiciones en las circunstancias en las que no se conoce el país de residencia del entrevistado; por ejemplo, en encuestas de satisfacción del cliente a nivel mundial o en la observación de un sitio web en el que los encuestados pueden residir en cualquier lugar. Para investigaciones que no utilicen un panel de encuestados (incluyendo intercepción web), la práctica antes mencionada es la más apropiada. Para paneles de investigación, es una práctica común informar a los encuestados de la ley en vigor en la inscripción al panel y en las políticas de privacidad.

En la UE, ESOMAR requiere que el investigador que recoge los datos (el controlador de datos) cumpla con la ley del país en el que está establecido y, si se recogen datos en varios países, también debe cumplir con las leyes de los países en los que se lleva a cabo la recolección de datos. La ley de la UE relativa a esta área todavía está siendo clarificada y ESOMAR hará un seguimiento de su evolución.

Antes de que los datos personales se transfieran desde el país de recolección a un tercer país, el investigador debe asegurarse de que la transferencia de datos es legal, y que se adoptan medidas razonables para garantizar una seguridad adecuada para mantener los derechos de protección de datos de los individuos. Esto también se aplica en caso de utilizar un servidor “remoto” en un país diferente para recopilar datos del entrevistado, o si se procesan en una “nube” internacional.

El investigador debe explicar este proceso en su política de privacidad (véase el **contenidorecomendadopara la política de privacidad** y el ejemplo de política de privacidad) y proveer las garantías apropiadas para proteger los datos personales cuando se solicite permiso al entrevistado para la transferencia de datos.

Se recomienda el uso de cláusulas contractuales estándar que las empresas pueden utilizar para asegurar las garantías adecuadas cuando los datos personales se transfieren desde la UE a países no comunitarios, por ejemplo las desarrolladas por la Comisión Europea y la ICC.

### 3.3. Registro

En países con legislación sobre protección de datos, normalmente se requiere que los gestores de datos se registren ante las autoridades. Los investigadores deben registrar sus actividades con las autoridades competentes. Para más información sobre el impacto de las leyes de protección de datos en la investigación de mercados en países como Alemania, el Reino Unido y los Estados Unidos de América, véase la **sección 6**.

### 3.4. Seguridad

Los investigadores y sus subcontratistas deben tomar precauciones adecuadas para proporcionar el más alto nivel de seguridad en la recolección de datos de carácter personal y, en particular, de cualquier información sensible que la legislación de protección de datos considere merecedora de especial cuidado (véase la sección 6).

Los investigadores también deben tomar medidas adecuadas para asegurarse de que cualquier información confidencial que les es proporcionada por los clientes u otros está

protegida contra el acceso no autorizado (por ejemplo, por un cortafuegos o *firewall* y control por contraseña).

Los clientes deben estar plenamente informados y ser conscientes de los riesgos potenciales de publicar datos de información confidencial en las encuestas de internet, y se les debe requerir la aplicación de procedimientos de seguridad estrictos. Por norma general, los conceptos e ideas no se pueden proteger utilizando sólo medios tecnológicos o declaraciones después de distribuirlos, incluso cuando están protegidos por acuerdos de confidencialidad; estos datos son fáciles de reenviar y es imposible retirarlos de la circulación una vez publicados.

### **3.4.1. Gestión de la seguridad**

Los investigadores deben utilizar tecnologías de seguridad para proteger los datos personales recogidos o almacenados en sitios web o servidores, utilizando sistemas seguros de cifrado como el modo de encriptación SSL (Secure Socket Layer) o seguridad de nivel equivalente. Si la legislación nacional aplicable lo requiere, los datos “en reposo” (definidos por lo general como todos los datos en almacenamiento, con la excepción de los datos que recorren la red con frecuencia o que residen en la memoria temporal) también deben ser cifrados a un nivel adecuado.

La seguridad de los datos también es importante para prevenir el acceso no autorizado, la manipulación o la revelación de datos de carácter personal durante la transferencia de datos. El proveedor que realiza la investigación debe tener políticas y procedimientos claros para gestionar la seguridad. El acceso a los datos debe ser restringido y permitido solamente en base a una necesidad de conocimiento. El investigador debe asegurarse de que todos los gerentes y personas clave que manejan estos datos confidenciales han firmado la confirmación de que seguirán el Código ICC/ESOMAR y de que no revelarán datos personales.

Si el almacenamiento temporal de los datos recogidos se lleva a cabo en un servidor que es operado por un subcontratista o proveedor de servicios, el investigador debe obligar por contrato a los subcontratistas a tomar las precauciones necesarias para prevenir el acceso no autorizado mientras que los datos están almacenados o durante la transferencia de los mismos. Los datos identificativos que estén en poder del proveedor de servicios deben ser eliminados lo antes posible.

## **4. USO DE TECNOLOGÍAS ONLINE DE IDENTIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO EN LA INVESTIGACIÓN**

Las tecnologías online de identificación y seguimiento se han desarrollado con rapidez en los últimos años a escala mundial. Si bien muchas de esas tecnologías están diseñadas para mejorar la experiencia informática del usuario, han conducido a un estrecho control por parte de grupos de defensa de la privacidad que están preocupados por la posibilidad de que organizaciones o individuos identifiquen y monitoricen el comportamiento online de las personas sin su conocimiento.

Las tecnologías online de identificación y seguimiento desarrolladas para la investigación de mercados, social y de opinión se aplican para mejorar la integridad de los paneles de investigación y las técnicas de muestreo, ya que el investigador y el participante, por lo general, sólo interactuarán online.

ESOMAR, trabajando en estrecha colaboración con CASRO y con la industria global de investigación, ha establecido directrices claras para la investigación de mercados, social y de opinión utilizando las tecnologías online y, al hacerlo, promueve los estándares profesionales, las buenas prácticas y las relaciones respetuosas con quienes participan en la investigación.

## 4.1. Tecnologías de identificación y rastreo para la investigación de mercados, social y de opinión

Las tecnologías de identificación y rastreo son las tecnologías utilizadas para identificar, validar y realizar un seguimiento de los entrevistados o de la actividad de los mismos para la investigación en internet. Los usos de estas tecnologías pueden incluir el seguimiento de anuncios, el control de cuotas del estudio, la prevención de fraude y la investigación de la conducta. Los términos spyware (programas espía) y malware (programas maliciosos) son ampliamente utilizados para describir el uso inaceptable de las tecnologías de seguimiento e identificación online. La investigación de mercados, social y de opinión no deben utilizar la tecnología en formas que puedan clasificarse como spyware o malware. Esta sección establece los usos aceptables e inaceptables de esta tecnología y ofrece orientación sobre tipos específicos de tecnología.

### 4.1.1. Tecnologías específicas

Las tecnologías de identificación y seguimiento para la investigación incluyen:

#### Cookies

Las *cookies* son pequeños archivos de texto almacenados en un ordenador por un sitio web que le asigna una ID de usuario numérica y contiene cierta información sobre su navegación online. Las *cookies* se utilizan en los sitios de la encuesta para ayudar a los investigadores a reconocer al entrevistado como un usuario anterior, así como para otros controles de la encuesta o para funciones de calidad. Los datos almacenados en las *cookies* no son personales y pueden ser rechazadas o eliminadas a través de la configuración del navegador.

Los investigadores deben incluir información clara, concisa y visible acerca de si se utilizan *cookies*, y en caso afirmativo, por qué (véase la sección sobre la **guía de política de privacidad**). Si se utilizan *cookies*, el investigador debe asegurarse de que se incluye una descripción de los datos recogidos y su uso en la política de privacidad de la organización investigadora.

La legislación de la UE aprobada en 2009, que se traducirá en legislación nacional en 2011, establece que se puede almacenar una cookie en el ordenador de un usuario, o ser accesible desde dicho ordenador, sólo si el usuario "*ha dado su consentimiento, después de haber recibido información clara y completa*". Existe una excepción cuando la cookie es "*estrictamente necesaria*" para la prestación de un servicio "*solicitado expresamente*" por el usuario, asegurándose de que a los usuarios de sus sitios web se les proporcionó "*información clara y completa sobre los fines de almacenamiento de, o el acceso a, esa información*" y, en definitiva, proporcionar al usuario la posibilidad de impedir dicho almacenamiento de, y/o el acceso a dicha información. Los investigadores que realicen investigaciones en la UE deben consultar las actualizaciones sobre si la legislación nacional requiere que obtengan consentimiento para utilizar *cookies*.

Los investigadores que recojan datos de un panel de investigación y que monitoricen el comportamiento de los encuestados en todo internet deben cubrir estos aspectos en su declaración de privacidad (véase la sección sobre datos de **paneles de investigación**) y también deben explicar esta actividad en la página de inscripción del panel con el fin de asegurar de que los encuestados tienen claro qué información se recoge sobre ellos.

#### Cookies de Flash

Las cookies de Flash se originan en la codificación encontrada en el reproductor Flash de Adobe, una aplicación utilizada en la gran mayoría de los sitios web comerciales que cuentan con animaciones o vídeos.

Si se utiliza en una técnica de investigación, los investigadores deben notificar el uso de esta información, dar detalles sobre la forma de eliminarlos en su política de privacidad (ver la

sección sobre guía de política de privacidad) y obtener el consentimientopreviodelos encuestados. Además, se están desarrollando otras técnicascomoel almacenamiento localHTML5que no son fáciles de eliminar.

### **ID de dispositivo (también conocido como huella digital o ID de la máquina)**

Estas son tecnologías que implementan un algoritmo que analiza un gran número de características técnicas y la configuración para generar un identificador único que puede denominar a un ordenador concreto, produciendo una identificación del dispositivo o de la máquina.

### **Tecnologías de agente activo**

Las tecnologías de agente activo para la investigación son dispositivos de software o hardware que capturan el comportamiento de entrevistado en segundo plano; por lo general se ejecutan simultáneamente con otras actividades. Estas incluyen:

- Software de escritorio descargado directamente al ordenador de un usuario, que se utiliza con el único fin de alertar a potenciales participantes sobre la descarga de contenidos de la encuesta o para hacer preguntas de la encuesta. No hace seguimiento de los interesados cuando navegan por internet y todos los datos recogidos son suministrados directamente por el usuario;
- *Software* de seguimiento que puede capturar los datos de comportamiento online actual del sujeto como puedan ser accesos a páginas web, páginas web visitadas, transacciones realizadas online, formularios cumplimentados online, ratios de *click-through* o impresiones publicitarias y compras online. Este *software* también tiene la capacidad de capturar información sobre el correo electrónico del interesado y sobre otros documentos almacenados en un dispositivo como el disco duro. Parte de esta tecnología ha sido etiquetada como “*spyware*” (programas espía), en particular cuando la descarga o instalación se produce sin el pleno conocimiento del interesado y sin contar con su consentimiento.

El uso de *spyware* por parte de los investigadores está estrictamente prohibido.

#### **4.1.2. Revelación de tecnologías de identificación y seguimiento**

Las revelaciones sobre el uso de tecnologías de identificación y seguimiento deben ser transparente y realizarse antes o en el momento de la recolección de datos. Para proyectos individuales, tales revelaciones pueden formar parte de la invitación a la participación y podría aplicarse una política de privacidad específica para el proyecto. Si una determinada tecnología se utiliza en varios o todos los proyectos, la información sobre la tecnología debe formar parte de la política de privacidad general para entrevistados online de la organización investigadora. Los enlaces a políticas de privacidad para proyectos específicos y/o generales deben ser fácilmente accesibles para los entrevistados (por ejemplo, en invitaciones a participar en estudios y/o en la página de destino de las encuestas online).

El Apéndice 2 presenta ejemplos de declaraciones informativas para el uso de:

- Cookies
- *Cookies* para Flash
- *Cookies* y aplicaciones de *software* para seguimiento
- Identificación de dispositivo/máquina

### **4.2. Prácticas que las organizaciones de investigación deberían adoptar**

A continuación se describen algunas prácticas que deberían adoptar los investigadores que implementan tecnologías de identificación y seguimiento para investigación. Los

investigadores que adopten estas prácticas y no tomen parte en cualquiera de las prácticas consideradas inaceptables (**Sección 4.3 de estaguía**) no serán considerados usuarios de *spyware*.

La transparencia es crucial. Los investigadores deben ofrecer a los interesados información sobre las tecnologías de identificación y seguimiento y otro *software* de manera abierta y oportuna. Esta comunicación debe proporcionar información acerca de cómo el investigador utiliza y comparte la información del interesado

- i) Sólo después de recibir el permiso del titular de los datos (permiso paternal o del tutor legal en el caso de los niños) si cualquier software de investigación pueden descargar en el ordenador de la persona, PDA u otro dispositivo<sup>36</sup>
- ii) Los investigadores deben comunicar claramente a los participantes los tipos de datos que están siendo recogidos y almacenados (si así fuera) por una tecnología de identificación y seguimiento concreta.
- iii) La divulgación para permitir que los entrevistados desinstalen fácilmente el software de la investigación sin perjuicio o daño para ellos o para sus equipos informáticos también es necesaria.
- iv) La información personal sobre el entrevistado no se debe utilizar para fines secundarios ni compartir con terceros sin su consentimiento expreso.
- v) Los investigadores deben asegurarse de que la participación es una actividad consciente y voluntaria. En consecuencia, nunca se debe utilizar incentivos para ocultar o disfrazar la aceptación del uso de tecnologías de identificación y seguimiento para la investigación.
- vi) Los investigadores deben asegurarse de que existe un método para recibir consultas de los usuarios finales.
- vii) De forma sistemática y continua, en consonancia con las políticas establecidas por la empresa de la investigación, los interesados que participan en el panel de investigación deben recibir una notificación clara y periódica de que están activamente registrados como participantes, a fin de garantizar que su participación es voluntaria. Los investigadores deben proporcionar a los encuestados que participan en un panel de investigación un método definido claramente para desinstalar el *software* de seguimiento sin causar perjuicio al interesado.
- viii) Cuando se instalen actualizaciones de *software* para corregir errores, problemas de seguridad o nuevas versiones que no expanden el alcance de los datos personales que se recogen, si no hay respuesta a la notificación después de un tiempo razonable (30 días), se puede asumir que el participante está de acuerdo. Esta asunción debe estar presente en la declaración de privacidad. Si el investigador decide reducir el período de notificación de 30 días para una aplicación específica, debe mencionarlo explícitamente en un lugar destacado de su sitio web.

El manejo responsable de los datos es fundamental. Los investigadores deben tomar medidas para proteger la información recolección de los entrevistados.

- i) Los datos personales o sensibles no deben ser recogidos a menos que se obtenga consentimiento del entrevistado. Si no se dispone de dicho consentimiento y la recolección es inevitable, los datos deben ser destruidos inmediatamente. De no ser posible, estos datos deben recibir el mayor nivel de seguridad y no se deben recuperar ni utilizar para ningún otro fin.

---

<sup>36</sup> Este requisito y muchos otros de los reseñados en esta sección no se aplican a ordenadores o equipos de captura de datos proporcionados al entrevistado por el investigador, caso en el que el investigador es el propietario y el controlador del dispositivo.

- ii) Los investigadores deben establecer garantías que reduzcan al mínimo el riesgo de amenazas a la seguridad de los datos y a la privacidad de la persona interesada.
- iii) Es importante que los investigadores comprendan el impacto de su tecnología en los usuarios finales, especialmente cuando su software se descarga en un paquete con otros productos de software similares.
- iv) Los investigadores deben hacer todos los esfuerzos posibles para asegurar que estos productos (ya sean de forma gratuita o no) sean seguros y no causen riesgos indebidos de privacidad o seguridad de los datos.
- v) Los investigadores también deben hacer una gestión proactiva de la distribución del software y controlar con firmeza su canal de distribución, y buscar signos que sugieran circunstancias inusuales, tales como altas tasas de rotación.

### 4.3. Prácticas inaceptables

A continuación se presenta una lista de prácticas inaceptables que los investigadores deben prevenir o prohibir estrictamente. Se considera que un investigador está utilizando spyware cuando no adopta todas las prácticas establecidas a continuación:

- i) Descargar software sin obtener el consentimiento del interesado;
- ii) Descargar software sin dar un aviso detallado y sin revelar qué tipo de información se recolectará del interesado, y cómo puede ser utilizada dicha información. Esta notificación debe ser clara, concisa y evidente;
- iii) Recolectar información que identifique al titular de los datos sin obtener su consentimiento;
- iv) Utilizar keyloggers (aplicaciones o dispositivos que registran el tecleo del usuario) sin obtener el consentimiento del interesado;
- v) Instalar software que modifique la configuración del ordenador del interesado más allá de lo que es necesario para llevar a cabo en la investigación;
- vi) Instalar software que desactive los programas antispymware, antivirus o antispam, o que tome el control del ordenador o dispositivo del sujeto;
- vii) No hacer todos los esfuerzos que sean razonables para garantizar que el software no cause ningún conflicto con los principales sistemas operativos y no provoque que otro software instalado se comporte de forma errática o inesperada;
- viii) Instalar software que vaya oculto dentro de otros programas descargables o que sea difícil de desinstalar;
- ix) Instalar software que muestre contenido publicitario, con la excepción del software para realizar pruebas de publicidad;
- x) Instalar actualizaciones de software sin notificarlo a los usuarios y dar al participante la oportunidad de darse de baja;
- xi) Cambiar la naturaleza de las tecnologías de identificación y seguimiento sin notificarlo al usuario;
- xii) No informar al usuario de cambios en las prácticas de privacidad relacionadas con mejoras del software;
- xiii) Rastrear el contenido del correo electrónico del interesado;
- xiv) Si el navegador del entrevistado está en modo privado, el investigador no debe rastrear el comportamiento a menos que disponga de consentimiento expreso;

- xv) Cuando el entrevistado se encuentre en un sitio con autenticación segura (SSL, por ejemplo), el investigador no debe recolectar datos personales a menos que disponga del consentimiento del entrevistado.

#### 4.4. Dispositivos móviles interactivos y teléfonos inteligentes (smartphones)

Los dispositivos móviles interactivos y los teléfonos inteligentes son capaces de combinar las características de un teléfono móvil y un navegador de internet. ESOMAR ha publicado directrices tanto sobre investigación online (el presente documento) como sobre **investigación usando teléfonos móviles**. La elección de la guía a seguir para dispositivos móviles interactivos depende de si el investigador contacta con el encuestado utilizando los servicios de un teléfono móvil (es decir, llamando o enviando mensajes de texto) o el uso de servicios de internet (correo electrónico, enlaces web o aplicaciones descargadas). Si se utiliza una combinación de ambos métodos (por ejemplo teléfono móvil de contacto y navegador de internet para responder), entonces se deberían aplicar las partes correspondientes de las dos guías.

##### 4.4.1. Uso de dispositivos móviles interactivos

###### Cómo ponerse en contacto

Si los investigadores contactan con individuos utilizando metodologías online, no deben enviar invitaciones no solicitadas por correo electrónico u otros mensajes (por ejemplo, mensajería instantánea, mensajes de texto, etc.) a los posibles participantes, incluso en países donde todavía está permitido por la ley. Están obligados a verificar que las personas contactadas para la investigación por esos medios esperan recibir contacto para la investigación. Véase la **sección 2.2** sobre notificaciones y mensajes de correo electrónico.

###### Seguridad y descargas

Cuando los investigadores instalen aplicaciones en dispositivos móviles interactivos, deben cumplir con la **secciones 4.1.1** y **4.1.2** de esta guía. Los investigadores deben ofrecer a los encuestados un canal adecuado y mecanismos para dar permiso, así como un lugar donde leer más sobre la política de privacidad. Además de cumplir con la **sección 3.4**, los investigadores deben asegurarse de que los datos almacenados localmente en el dispositivo son seguros y no están disponibles para otros en caso de robo o utilización por parte de otra persona. Esto se puede lograr con el cifrado de los datos.

###### Coste para el entrevistado

Los encuestados que utilicen dispositivos móviles interactivos para participar en las encuestas pueden incurrir en gastos de conexión, de itinerancia o de consumo de datos al hacerlo. Si es posible, el investigador debe diseñar el estudio para que el sujeto no incurra en coste alguno. De no ser posible, el investigador debe estar dispuesto a compensar los costes a los encuestados. Cuando los entrevistados a través de dispositivos móviles interactivos se añadan a una base de datos del panel de la investigación o del muestreo, la cuestión del coste y la compensación se deben acordar durante la fase de inscripción.

###### Diseño adecuado

Cuando se contacta con los encuestados que se sabe están utilizando dispositivos móviles interactivos, el investigador debe asegurarse de que la encuesta se presenta en un formato adecuado y optimizado para cualquier dispositivo que los participantes podrían utilizar. También se debe dar a los entrevistados la oportunidad de dejar el estudio.

###### Política de privacidad

Debido a las limitaciones de espacio que presentan las pantallas de los dispositivos móviles, pueden ser difícil mostrar una política de privacidad completa. Los investigadores deben aplicar una solución apropiada y tomar las medidas adecuadas para reducir al mínimo los costes y maximizar la comodidad de acceso a la información relevante. Por ejemplo, los

investigadores deben proporcionar un enlace web a su política de privacidad con la URL (dirección web) más corta posible, y proporcionar un número de teléfono gratuito y/o una dirección postal.

### Datos de localización y GPS

En la actualidad los dispositivos interactivos móviles y teléfonos inteligentes permiten capturar datos adicionales tales como información en tiempo real sobre su ubicación. La Guía de ESOMAR sobre la **Recolección pasiva de datos** aborda esta cuestión. El investigador debe contar con el permiso del entrevistado antes de procesar dicha información.

## 5. CUESTIONES DE METODOLOGÍA

### 5.1. Muestra online

Hay un gran número de maneras diferentes de buscar muestras online y éstas requieren diferentes tipos de consentimiento (ver **sección 2.3** sobre políticas de privacidad). Los datos personales de los miembros de un panel son almacenados por el proveedor del panel, mientras que otros tipos de muestreo normalmente no requieren que los datos personales sean retenidos por el proveedor de servicios de investigación. Si la intención es almacenar datos personales de los individuos, se ha de obtener el consentimiento apropiado ya sea antes o en el momento de la recolección.

### 5.2. Paneles de Acceso

Esta sección se encuentra en revisión y se incluirá aquí cuando esté completa. Mientras tanto, consulte la guía existente, **26 preguntas**, que está siendo actualizada.

### 5.3. Detalle técnico

El **Código de conducta ICC/ESOMAR** (artículos 4d y e) exige a los investigadores que ofrezcan todos los detalles técnicos de la metodología utilizada para la realización de un proyecto; pero la investigación online puede tener complejas metodologías y estrategias de muestreo. Esto hace que sea aún más importante que los detalles técnicos se presenten de tal forma que el estudio se pueda replicar.

La **Guía ESOMAR sobre los derechos y responsabilidades mutuos de investigadores y clientes** establece los requisitos para la presentación de informes técnicos de proyectos de investigación previstos en el Código ICC/ESOMAR. Esta guía se aplica a todos los proyectos de investigación, incluyendo la investigación online.

## 6. DEFINICIONES Y FUENTES DE INFORMACIÓN ÚTILES

Tres conceptos clave – los investigadores, los datos personales y el consentimiento – se tratan a continuación a los efectos de esta guía:

**Investigador:** se define en el Código Internacional ICC/ESOMAR como cualquier individuo u organización que lleva a cabo un proyecto de investigación de mercado o actúa como consultor en el mismo, incluyendo a aquellas personas que trabajan en las organizaciones de los clientes.

**Datos personales** designa cualquier información sobre una persona física identificada o identificable, es decir, un particular en lugar de una empresa u otra entidad comparable. Una persona identificable es una persona cuya identidad pueda determinarse directa o indirectamente, en particular mediante un número de identificación o las características físicas, fisiológicas, mentales, económicas, culturales o sociales.

**Datos personales sensibles** son cualquier información sobre el origen racial o étnico, salud o vida sexual, antecedentes penales, opiniones políticas, creencias religiosas o filosóficas, o afiliación sindical de una persona. En los Estados Unidos de América, la información personal relacionada con la salud, sobre ingresos u otra información financiera, identificadores financieros y documentos emitidos por el gobierno o de identidad financiera también se consideran datos sensibles.

**Consentimiento**, significa el acuerdo libre e informado por parte del interesado para la recolección y tratamiento de sus datos personales. En la investigación de mercado, este consentimiento se puede basar en el hecho de que el entrevistado proporciona voluntariamente respuestas para un estudio una vez que se le ha proporcionado información clara sobre la naturaleza de los datos recogidos, el fin para el cual serán utilizados y la identidad de la persona u organización que recibirá los datos personales. El entrevistado podrá retirar su consentimiento en cualquier momento negándose a cooperar en una entrevista o proyecto de investigación.

**Consentimiento inequívoco** se utiliza en la directiva de la Unión Europea sobre procesamiento de datos personales en general. Sin embargo, dado que el término “consentimiento inequívoco” no está reconocido fuera de la UE, en esta guía se utiliza el término “consentimiento”.

### Legislación clave

**La Directiva de la UE sobre protección de datos** (oficialmente **Directiva 95/46/EC** relativa a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos) regula el tratamiento de datos personales dentro de la UE. Todos los 27 Estados miembros de la UE han incorporado la Directiva y aprobado su propia legislación nacional de protección de datos.

**La Directiva de la UE sobre privacidad y comunicaciones electrónicas (oficialmente 2009/136/EC)** requiere el consentimiento previo para las comunicaciones comerciales electrónicas no solicitadas, e incluye los mensajes de texto SMS y otros mensajes electrónicos recibidos a través de cualquier terminal fijo o móvil. También requiere el consentimiento del usuario final para el almacenamiento de *cookies* en su ordenador después de haber recibido información clara y completa sobre los efectos y la función de las *cookies*. Esta Directiva endurece la Directiva existente sobre la protección de la intimidad en comunicaciones electrónicas (2002/58/EC) y su impacto dependerá de la implementación que realicen los estados miembros de la UE en sus leyes nacionales, exigida para el año 2011, así como de la influencia de la Comisión Europea.

### Canadá — Ley de protección de la información personal y documentos electrónicos PIPEDA

**Información personal** es la información sobre un persona identificable, pero no incluye el nombre, título o dirección de negocios o número de teléfono de un empleado de una organización.

Nota: la Ley de protección de la información personal y documentos electrónicos PIPEDA (Personal Information Protection and Electronic Documents Act) considera que una dirección de correo electrónico de trabajo es información personal. La información personal sensible no está definido en la ley.

## Leyes federales de los Estados Unidos de América

Las leyes de protección de datos en los EE.UU. a nivel federal son específicas del sector, ya que en la actualidad no existe una sola ley nacional sobre privacidad que sea exhaustiva y que se aplique a todas las organizaciones del sector privado.

Hay dos leyes sobre privacidad específicas que se aplican a ciertas organizaciones en los sectores financiero y sanitario: la **Ley Gramm-Leach-Bliley (GLB)** y **Ley de portabilidad y responsabilidad del seguro médico HIPPA** (Health Insurance Portability and Accountability Act).

Cuando se investiga sobre niños, se aplica la Ley para la protección de la privacidad de los niños online (**COPPA**, por sus siglas en inglés).

Leyes estatales de Estados Unidos relativas a las violaciones de la seguridad de datos

**Ley 1386 del Senado de California (California Senate Bill 1386)** – primera ley sobre notificación de violaciones de seguridad en los Estados Unidos de América – define la información personal como:

El nombre propio de una persona, o la combinación de la primera inicial y su apellido con uno o más de los siguientes datos, cuando el nombre o los datos no estén cifrados:

1. Número de la seguridad social.
2. Número de licencia de conducción o número de la tarjeta de identificación del Estado de California.
3. Número de cuenta, número de la tarjeta de crédito o débito, en combinación con cualquier código de seguridad requerida, código de acceso o clave que permita el acceso a la cuenta financiera de una persona.

## Fuentes de información útiles

Los siguientes documentos y organizaciones proporcionan material útil y pertinente para el investigador online:

**ACE** (Association Collaborative Effort): ha desarrollado un conjunto actualizado de definiciones de los conceptos clave de la búsqueda en internet;

**AMSRO** Código sobre la privacidad en la investigación de mercado y social, y Principios sobre privacidad en la investigación de mercado y social;

**COPPA** Ley para la protección de la privacidad de los niños online (Children's Online Privacy Protection Act);

**CASRO** Código de normas y principios éticos para las encuestas de investigación (Code of Standards and Ethics for Survey Research), Sección 3. Investigación a través de internet;

**ADM** Declaración para el territorio de la República Federal de Alemania en relación con el Código Internacional ICC/ESOMAR de investigación social y de mercados y sus guías;

**DMA** Código de prácticas para las comunicaciones comerciales dirigidas a niños en internet;

**Directrices para las encuestas online** (Alemania) suscritos por ADM, ASI, BVM, DGOF;

**MRS** Código y directrices para la investigación con niños y jóvenes;

**Programas Safe Harbour entre EE.UU. y la Unión Europea, y entre EE.UU. y Suiza:** con el fin de armonizar los distintos enfoques de privacidad de los EE.UU. y la UE y proporcionar un medio eficiente para que las organizaciones estadounidenses cumplan con la Directiva de la UE al transferir datos personales desde la UE a los EE.UU., el Departamento de Comercio de EE.UU., en colaboración con la Comisión Europea, ha desarrollado el programa legal Safe Harbour para proporcionar la información que una organización debería tener para evaluar y unirse al programa;

**Comisión Europea:** modelos de contratos para la transferencia de datos personales desde la UE;

**ISO 26362:2009:** comunicado de prensa sobre los paneles de acceso en la investigación de mercado y opinión — Vocabulario y requisitos de servicio;

**ISO 20252:2006:** investigación de Mercado, social y de opinión — Vocabulario y requisitos de servicio.

## Orientación adicional

Los miembros que tengan dudas acerca de la aplicación de la Guía en circunstancias especiales pueden solicitar consejos contactando con el Comité de Estándares Profesionales, [professional.standards@esomar.org](mailto:professional.standards@esomar.org) o ESOMAR, Eurocenter 2 planta 11, BarbaraStrozzilaan 384, 1083 HN Amsterdam, Países Bajos.

### Equipo del proyecto

*John O'Brien, consultantto ESOMAR Professional Standards Committee (Chair Project Team)*

*Reg Baker, COO, MarketStrategies*

*Diane Bowers, ESOMAR Professional Standards Committeemember and President of CASRO*

*Mike Cooke, Global Director, Online Development, GfK NOP*

*Jonathan Jephcott, Executive Vice President, ViewsNet, Synovate*

*Kathy Joe, Director, Professional Standards and PublicAffairs, ESOMAR*

*Kees de Jong, CEO, SurveySampling International*

*Peter Milla, Consultantto CASRO*

*Adam Phillips, Chair of ESOMAR Professional Standards Committee and Legal Committee*

*Reneé Smith, ChiefResearchOfficer, Kantar*

*David Stark, Vice President, Compliance and PrivacyOfficer, GfK*

*Kevin Umeh, Past CEO at Cint USA*

## Apéndice 1 — Fundamentos clave del Código ICC/ESOMAR

1. Los investigadores de mercado deben cumplir con todas las leyes nacionales e internacionales pertinentes.
2. Los investigadores de mercado se han de comportar de una forma ética y no hacer nada que pueda dañar la reputación de la investigación de mercado.
3. Los investigadores de mercado tendrán especial cuidado cuando lleven a cabo una investigación con niños y jóvenes.
4. La colaboración de los entrevistados es voluntaria y se ha de basar en información adecuada y no engañosa sobre el propósito general y la naturaleza del proyecto, dada al obtener su acuerdo para participar, además del respeto a todos los términos pactados.
5. Los derechos de los entrevistados como personas deberán ser respetados por los investigadores de mercado y no se verán perjudicados o afectados negativamente como resultado directo de su cooperación en un proyecto de investigación de mercado.
6. Los investigadores de mercado nunca permitirán que los datos personales que recogen durante un estudio de mercado se utilicen para ningún otro propósito que no sea la investigación de mercado.
7. Los investigadores de mercado deberán asegurarse de que los proyectos y actividades sean diseñados, llevados a cabo, reportados y documentados con exactitud, transparencia y objetividad.

8. Los investigadores de mercado se ajustarán a los principios reconocidos de competencia leal.

## Apéndice 2 — Ejemplo de política de privacidad

El ejemplo siguiente proporciona un marco de referencia para una política de privacidad. El texto no debiera tratarse como un texto exhaustivo o al día con todas las leyes nacionales o locales. Es responsabilidad del investigador asegurarse de que su política cumple con los requisitos nacionales en vigor en un momento dado y en los países en los que estén trabajando.

La política se divide en tres partes principales: la principal será una exposición clara sobre cómo se protegerá la privacidad y se utilizarán los datos; en segundo lugar, una introducción general que describe el propósito y los principios generales; y por último, una sección detallada cubriendo todos los aspectos sobre cómo el investigador trata los datos personales.

### Ejemplo:

#### Nivel 1

Gracias por participar en nuestro proyecto de investigación.

1. Prometemos proteger su intimidad y tratar de forma confidencial la información que nos proporcione.
2. La información que proporcione será utilizada únicamente con fines de investigación.
3. No revelaremos su información personal a terceros sin su consentimiento.
4. Nunca intentaremos venderle nada y nunca venderemos sus datos personales a nadie. Ese no es nuestro negocio. No somos agentes de marketing telefónico ni promotores de ventas. Somos investigadores de mercado interesados únicamente en sus opiniones y su conducta.
5. Sus decisiones sobre la participación en un estudio, responder a preguntas específicas o dejar de participar serán respetadas sin preguntas.

Haga clic aquí para obtener más información acerca de la investigación de mercados (Nivel 2)

Haga clic aquí para obtener una declaración completa de nuestras políticas de privacidad (Nivel 3)

#### Nivel 2

Su privacidad es importante para nosotros.

La investigación de mercados, social y de opinión cumplen una importante función en la sociedad. Las empresas y los gobiernos toman mejores decisiones a través de las encuestas de investigación. Como participante de la encuesta, sus opiniones ayudan a las empresas a desarrollar productos nuevos, perfeccionar los existentes y mejorar el servicio al cliente. Las organizaciones políticas y gobiernos también se apoyan en estudios de investigación para avanzar leyes y políticas que el público quiere o necesita.

Cuando usted participa en una investigación llevada a cabo por nuestra empresa, puede estar seguro de que protegeremos su intimidad. Ocasionalmente, puede que volvamos a contactar con usted para validar sus respuestas. Nunca vamos a engañarle sobre nosotros mismos o nuestras actividades.

Hemos desarrollado rigurosos estándares de privacidad que están recogidos en nuestra política de privacidad detallada. Varios miembros del equipo profesional de nuestra compañía pertenecen a ESOMAR, la organización mundial para facilitar una mejor investigación de

mercados, consumidores y sociedades. ESOMAR establece las normas profesionales a las que se adhiere nuestra firma, y que también protegen su privacidad.

Si usted tiene alguna pregunta o preocupación sobre privacidad, por favor póngase en contacto con nuestro Director de Privacidad por correo electrónico escribiendo a (insertar dirección de correo electrónico), por teléfono llamando al (insertar el número de teléfono gratuito) o por correo postal en la siguiente dirección: (indicar la dirección postal).

Nivel 3

Política de Privacidad

**Fecha de creación:** (insertar la fecha)

**Últimarevisión:** (insertar la fecha)

Nota para investigadores: algunos estados de EE.UU. requieren políticas de privacidad para websites que incluyan la información anterior. Es una buena práctica incluir la fecha de la última revisión para que los consumidores estén informados sobre cuándo hacen cambios sustanciales en sus declaraciones de privacidad las empresas.

## 1. La información que recogemos

Cuando nuestra empresa lleva a cabo investigaciones online, nuestras invitaciones y cuestionarios nos identifican claramente y explican el propósito o propósitos de nuestro contacto.

Cuando contactamos con usted, por lo general lo hacemos con uno de los siguientes objetivos:

1. Para invitarle a participar en un estudio;
2. Para realizar una entrevista con usted como parte de un estudio;
3. Para validar las respuestas que usted nos facilitó en una entrevista reciente;
4. Para actualizar y asegurarnos de que sus datos son correctos (*sólo aplicable a paneles de investigación*).

De manera ocasional podemos contactar con usted con uno de los siguientes propósitos:

1. Para notificarle si ha resultado ganador de un sorteo que nosotros hemos patrocinado (en el caso de que exista un incentivo);
2. Para solicitar su permiso para utilizar su información personal con un propósito que no fuese descrito cuando nos facilitó su información personal por primera vez.

Cuando participe en nuestra investigación, es posible que le preguntemos por sus opiniones personales, e información demográfica como su edad y composición del hogar. Usted puede negarse a responder a determinadas preguntas o dejar de participar en un estudio en cualquier momento. Si usted se une a nuestro panel de investigación en internet, puede rescindir su membresía en cualquier momento siguiendo las instrucciones de baja que incluimos en cada correo electrónico que le enviamos.

Nunca invitamos deliberadamente a niños menores de (*insertar edad dependiendo de los códigos de la industria y las leyes nacionales pertinentes*) a participar en estudios de investigación sin tomar medidas para garantizar el consentimiento paterno correspondiente.

## 2. Confidencialidad de sus respuestas e información de contacto

Combinamos sus respuestas a un estudio concreto con las respuestas de todos los demás participantes y facilitamos dichas respuestas combinadas al cliente que encargó el estudio.

Nunca facilitaremos deliberadamente sus respuestas individuales, excepto en las situaciones que se describen a continuación.

Sus respuestas pueden ser recolecciones, almacenadas o procesadas por nuestras compañías afiliadas o proveedores de servicios no afiliados, tanto dentro como fuera de (*insertar el país donde se ubica la empresa*). Están obligados por contrato a mantener de forma confidencial cualquier tipo de información que recojan y nos revelen, o que nosotros recojamos y les revelemos, con normas y prácticas de seguridad equivalentes a las nuestras.

Además de mantener la confidencialidad de sus respuestas durante un estudio, nunca venderemos, compartiremos, alquilaremos o transferiremos de cualquier forma intencionada su nombre, dirección, número de teléfono o dirección de correo electrónico a nuestros clientes, otras empresas de investigación de mercado, empresas de marketing directo o cualquier otra organización.

Las únicas excepciones en que podemos revelar su información personal o respuestas a terceros son las siguientes:

1. Cuando usted solicita o consiente en que compartamos su información identificativa y las respuestas individuales con terceros para un fin determinado;
2. Cuando, de acuerdo con las directrices de ESOMAR, suministramos las respuestas a un tercero que está obligado contractualmente a mantener la confidencialidad sobre la información revelada y sólo la utiliza con fines de investigación o estadísticos;
3. En el caso raro – aunque posible – de que la información esté sujeta a ser revelada como consecuencia de citaciones judiciales o gubernamentales, órdenes judiciales, peticiones o para requisitos legales o reglamentarios similares.

### 3. Uso de cookies, archivos de registro y otras tecnologías en nuestro sitio web

Las *cookies* son pequeños archivos de texto almacenados en un ordenador por un sitio web que le asigna una ID de usuario numérica y contiene cierta información sobre su navegación online. Utilizamos *cookies* en el sitio web de nuestra encuesta para ayudarnos a ofrecerle una mejor experiencia y proporcionar funciones de control de calidad y evaluación. No se almacena información personal en ninguna de las *cookies* que utilizamos

**(Aplicable a paneles de investigación)** Algunas de las *cookies* que utilizamos en este sitio son necesarias para identificarle como un miembro válido de nuestro panel y proteger el acceso a su perfil e información de cuenta. Las opciones de privacidad de su navegador deben estar configuradas para admitir las *cookies* de (*inserte la URL del sitio web*), de lo contrario usted no podrá registrarse en el panel de (*inserte la URL del sitio web*) o acceder al Área de Miembros de este sitio. Si lo desea, puede ajustar la configuración de privacidad de su navegador para borrar las *cookies* al salir de los sitios web, o cuando usted cierre el navegador.

Este sitio utiliza objetos locales compartidos de Flash (LSO), también conocidos como “cookies de Flash”, para almacenar algunas de sus preferencias, mostrar contenido basado en lo que usted ha visto, personalizar su visita, combatir el fraude que pone en riesgo la calidad de la investigación, o para realizar un seguimiento sobre su conducta y actividades durante múltiples visitas al sitio web. Usamos las *cookies* de Flash estrictamente con fines de investigación.

Las *cookies* de Flash son diferentes de las *cookies* del navegador, debido a la cantidad y al tipo de datos almacenados y cómo se almacenan los datos. Las últimas versiones de los navegadores populares permiten a los usuarios de internet gestionar las *cookies* de Flash utilizando la configuración de privacidad del navegador o descargando complementos.

Si su navegador no dispone de estas características, usted puede gestionar la privacidad y la configuración de almacenamiento de las cookies de Flash o desactivar su uso por completo visitando el sitio web de Macromedia, el fabricante de Flash Player, en el siguiente enlace:

Adobe Flash Player — administrador de configuración: [http://www.macromedia.com/support/documentation/es/flashplayer/help/settings\\_manager.html](http://www.macromedia.com/support/documentation/es/flashplayer/help/settings_manager.html)

Nota: se recomienda a los investigadores en la UE que consulten la sección 4.1.1 en relación con la legislación comunitaria y los posibles requisitos para la solicitud de consentimiento para almacenar cookies excepto cuando sea estrictamente necesario para la prestación de un servicio expresamente solicitado.

**(Aplicable a la investigación de seguimiento de la conducta)** Utilizamos cookies opcionales, tanto para navegador como basadas en Flash, (*insertar "aplicaciones de software" si es aplicable a su panel*) para realizar investigaciones sobre publicidad y sitios web. Estas cookies sólo están disponibles para los miembros de nuestro panel que han aceptado expresamente participar en nuestro programa de investigación de seguimiento de la conducta. Las cookies realizan un registro de ciertos anuncios online y páginas web que usted ve, incluyendo la frecuencia con que el contenido online que estamos midiendo es visto por su ordenador. Sólo medimos un pequeño número de anuncios o sitios web a través de este programa de investigación y la información que recogemos se utiliza estrictamente con fines de investigación. Usted no recibirá ningún mensaje o comunicación comercial como resultado de su participación en esta investigación. Todos los detalles acerca de este programa están a su disposición mientras permanezca identificado en nuestro sitio web, incluyendo instrucciones sobre cómo detener su participación en cualquier momento.

Al igual que la mayoría de sitios web, recogemos cierta información automáticamente y la almacenamos en archivos de registro. Esta información incluye las direcciones IP (protocolo de internet), tipo de navegador, proveedor de servicios de internet (ISP), páginas referentes/de salida, sistema operativo, marca de fecha/hora y datos de navegación. Utilizamos esta información para analizar tendencias, administrar nuestro sitio, rastrear los movimientos de los usuarios por nuestro sitio y recopilar información demográfica sobre el conjunto de nuestra base de usuarios. Como protección contra el fraude, podemos vincular esta información recolección automáticamente a la información enviada a través de (*insertar URL de la empresa de investigación*).

**(Aplicablea ID de dispositivo)** Las tecnologías de identificación de dispositivos asignan un identificador único al ordenador del usuario para identificar y rastrear el equipo. (*insertar nombre de la empresa*) no utiliza la tecnología de identificación de dispositivos (también conocido como identificación de la máquina o huella digital) para recopilar información personal o realizar un seguimiento de las actividades online de los usuarios de ordenadores. Usamos la tecnología para ayudar a nuestros clientes a garantizar la integridad de los resultados de la investigación. La tecnología analiza información y datos obtenidos del navegador de su ordenador y de otros puntos de datos públicos, incluyendo por ejemplo los ajustes técnicos de su equipo, las características de su equipo y la dirección IP de su ordenador. Estos datos son utilizados para crear un identificador único asignado a su ordenador. El identificador único es un identificador alfanumérico que conservamos. No conservamos la información analizada por la tecnología para crear el identificador único. La tecnología no interrumpe o interfiere en el uso o el control de su ordenador y no altera, modifica o cambia la configuración o funcionalidad de su equipo.

En cumplimiento de nuestros esfuerzos para ayudar a los clientes en la protección y garantizar la integridad de los resultados de la encuesta, nosotros:

- a. podemos vincular o asociar su identificador único con usted y con cualquier información que usted nos proporcione;

- b. podemos compartir su identificador único con nuestros clientes y con otros proveedores de muestras o paneles, y
- c. podemos recibir u obtener un identificador único vinculado a usted de terceros, incluyendo sin limitación a proveedores de muestras o de paneles o a clientes de nuestra empresa.

Cualquier identificador (o identificadores) único vinculado a un individuo específico será protegido de acuerdo con esta política de privacidad. Utilizaremos y distribuiremos la tecnología de una manera profesional y ética, y de acuerdo con nuestra política de privacidad, comunicaciones y/o divulgaciones hechas por nuestra empresa, así como con las leyes aplicables y normas de la industria.

En el caso de que descubramos o nos enteremos de cualquier conducta no ética en relación con el uso de la tecnología, o que la tecnología se esté utilizando de una manera incompatible con las declaraciones y/o revelaciones que hayamos hecho a los entrevistados, o en violación de las leyes y normas aplicables, tomaremos medidas inmediatas para prohibir tal conducta y garantizar la correcta administración de la tecnología.

#### 4. Seguridad de la información personal

Informamos a nuestros empleados sobre nuestras políticas y procedimientos relativos a la confidencialidad, seguridad y privacidad, y hacemos hincapié en la importancia de cumplir con ellos. Nuestros procedimientos de seguridad concuerdan con las normas comerciales generalmente aceptadas para proteger la información personal.

Podemos transferir información personal a compañías afiliadas o proveedores de servicios no afiliados con fines relacionados con la investigación, tales como procesamiento de datos y la realización de sorteos de premios u otros incentivos. Pedimos a estas empresas que protejan toda la información personal de una manera que concuerde con las medidas de nuestra empresa y según lo estipulado por la ley. Seguimos los estándares aceptados por la industria para proteger la información personal que se nos envía, durante la transmisión y una vez que la recibimos.

#### 5. Exactitud de la información personal

**(insertar nombre de la empresa)** se esfuerza por mantener la información personal en su poder o bajo su control y que utiliza de forma continua, exacta, completa, actualizada y relevante, basada en la información más reciente de que disponemos. Confiamos en usted para ayudarnos a mantener su información personal precisa, completa y actualizada respondiendo a nuestras preguntas con honestidad.

#### 6. Acceso a información personal

Nota para los investigadores: en Europa, Australia, Canadá, Nueva Zelanda y otras jurisdicciones que tienen leyes de privacidad exhaustivas, los individuos tienen derecho legal a acceder a su información personal almacenada por organizaciones, con sujeción a ciertas condiciones. Los derechos de acceso de los particulares también se aplican a las empresas estadounidenses que participan en el programa SafeHarbour de Estados Unidos y la Unión Europea.

Para solicitar el acceso a la información personal que tenemos sobre usted, es necesario que usted presente su solicitud por escrito a la dirección de correo electrónico o dirección postal que se muestra a continuación (en Cómo contactar con nosotros). Usted puede acceder a su información personal y corregirla, modificarla o eliminarla donde sea inexacta, excepto en los siguientes supuestos:

1. Cuando al facilitar acceso a su información personal es probable que se revele información personal sobre otros;
2. Cuando al comunicar la información podría revelar información comercial confidencial sobre (*insertar nombre de la empresa*) o sus clientes.
3. Cuando la carga o coste de facilitar el acceso sean desproporcionados en relación a los riesgos para su privacidad en el caso de que se trate.

Haremos todo lo posible para proporcionarle su información personal solicitada dentro de los 30 días desde la recepción su solicitud de acceso. Si no podemos atender su solicitud, le proporcionaremos una explicación escrita de por qué hemos tenido que rechazar su solicitud de acceso.

## 7. Notificación de cambios sustanciales a esta política

Si hacemos un cambio importante en esta política o nuestras prácticas de privacidad, publicaremos un aviso destacado en este sitio durante 30 días naturales antes de la implementación del cambio material y describiremos cómo podrán ejercer cualquier opción pertinente los individuos. Inmediatamente después de implementar el cambio, haremos constar en la introducción de esta política cuándo fue revisada por última vez.

## 8. Cómo contactar con nosotros

Las preguntas sobre esta política, las quejas acerca de nuestras prácticas y las solicitudes de acceso deben ser remitidas al Director de Privacidad de (*insertar nombre de la empresa*) a través de e-mail, escribiendo a (*insertar la dirección de correo electrónico*), o por correo postal enviando su carta a (*insertar la dirección postal*).

Investigaremos todas las quejas y trataremos de resolver las que encontremos justificadas. Si es necesario, modificaremos nuestras políticas y procedimientos para que otras personas no experimenten el mismo problema.

(Nota para los investigadores: si su empresa participa en el programa de privacidad TRUSTe u otro servicio de control de credenciales de privacidad por terceros, méncionelo aquí. TRUSTe, por ejemplo, ofrece un servicio de resolución de conflictos que exige que sus miembros lo incluyan en sus políticas de privacidad).

ESOMAR  
Eurocenter 2  
Bárbara Strozziilaan 384  
1083 HN Amsterdam  
Países Bajos  
Tel +31 20 664 2141  
Fax +31 20 664 2922  
E-mail [professional.standards@esomar.org](mailto:professional.standards@esomar.org)  
[www.esomar.org](http://www.esomar.org)

“La investigación de mercados, que incluye la investigación social y de opinión, consiste en recopilación e interpretación sistemáticas de información sobre personas u organizaciones, utilizando métodos estadísticos y analíticos y técnicas de las ciencias sociales aplicadas para obtener nuevas percepciones o aportar elementos de apoyo a la toma de decisiones.

La identidad de los entrevistados no se revelará al usuario de la información sin el consentimiento específico de aquéllos, ni los entrevistados serán contactados para acciones de venta como resultado directo de haber facilitado información.”

Definición de investigación de mercados contenida en el Código internacional ICC/ESOMAR

ESOMAR es la organización mundial que busca posibilitar una mejor investigación de mercados, consumidores y sociedades.

Con 5.000 miembros en más de 100 países, el objetivo de ESOMAR es promocionar el valor de la investigación de mercados y de opinión esclareciendo los problemas reales y logrando una toma de decisiones efectiva.

Para facilitar este diálogo continuo, ESOMAR crea y gestiona un amplio programa de eventos temáticos específicos para la industria, publicaciones y comunicaciones, y promueve activamente la autorregulación y la práctica del Código en todo el mundo.



**Facultad de Contaduría y Administración  
Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia**