



APUNTE ELECTRÓNICO

Creación de Organizaciones

Licenciatura en Administración





COLABORADORES

DIRECTOR DE LA FCA

Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez

SECRETARIO GENERAL

Dr. Armando Tomé González

COORDINACIÓN GENERAL

Mtra. Gabriela Montero Montiel
Jefa del Centro de Educación a Distancia
y Gestión del Conocimiento

COORDINACIÓN ACADÉMICA

Mtro. Francisco Hernández Mendoza
FCA-UNAM

COORDINACIÓN DE MULTIMEDIOS

L.A. Heber Javier Mendez Grajeda
FCA-UNAM

COAUTORES

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

DISEÑO INSTRUCCIONAL

Guadalupe Montserrat Vázquez Carmona
Nancy Karina Flores Márquez

CORRECCIÓN DE ESTILO

Mtro. José Alfredo Escobar Mellado

DISEÑO DE PORTADAS

L.CG. Ricardo Alberto Báez Caballero

DISEÑO EDITORIAL

Lic. Griscell Ortiz Lezama



Dr. Enrique Luis Graue Wiechers
Rector

Dr. Leonardo Lomelí Vanegas
Secretario General



Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez
Director

Dr. Armando Tomé González
Secretario General



Mtra. Gabriela Montero Montiel
Jefa del Centro de Educación a Distancia
y Gestión del Conocimiento

Creación de Organizaciones **Apunte electrónico**

Edición: Marzo 2019

D.R. © 2019 UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
Ciudad Universitaria, Delegación Coyoacán, C.P. 04510, México, Ciudad de México.

Facultad de Contaduría y Administración
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria
Delegación Coyoacán, C.P. 04510, México, Ciudad de México.

ISBN: En trámite.
Plan de estudios 2012, actualizado 2016.

“Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales”

“Reservados todos los derechos bajo las normas internacionales. Se le otorga el acceso no exclusivo y no transferible para leer el texto de esta edición electrónica en la pantalla. Puede ser reproducido con fines no lucrativos, siempre y cuando no se mutile, se cite la fuente completa y su dirección electrónica; de otra forma, se requiere la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales.”

Hecho en México



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)

	Horas
1. Actitud y cultura emprendedora	8
2. Generación de la idea de emprendimiento	6
3. Estudio de mercado	10
4. Estudio técnico	12
5. Estudio administrativo-organizacional	10
6. Aspectos legales	6
7. Estudio financiero	12
TOTAL	64

INTRODUCCIÓN

Las micro, pequeñas y medianas empresas (mipyme) han demostrado su capacidad



como un medio efectivo para propiciar el desarrollo social y económico, además de combatir la pobreza. En México, la microempresa, ya sea bajo las formas de autoempleo, empresa familiar o empresa formalmente establecida, constituye la principal fuente de empleos.

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

Características específicas que definen a las mipyme:

- a) Establecimientos con un máximo de cinco trabajadores en el sector comercio, 20 en el sector servicios y 30 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.
- f) Poco volumen de sus operaciones.

En este contexto, la asignatura de Creación de Organizaciones proporciona una metodología a través de un plan de negocios, con el propósito de fijar las oportunidades para el producto o servicio.



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

En la **unidad 2**, el alumno visualizará las oportunidades empresariales que puede tener, aplicando sus conocimientos, recursos y capacidades de innovación en la generación de ideas de negocios.

La **unidad 3** tiene como objetivo investigar el mercado donde se realizarán los esfuerzos de ingreso del producto, perfil del consumidor, competencia, demanda, precios, canales y medios de distribución, así como las estrategias de penetración.

En la **unidad 4**, se describen las especificaciones técnicas del producto o servicio, el diseño de procesos de operación, tipo de tecnología a utilizar, ubicación y diseño de instalaciones para la organización, requerimientos de personal para la organización, elementos de calidad en el producto o servicio, costos de operación y costo de ventas, además de la integración de redes de valor, cadenas productivas y logística.

En la **unidad 5**, se aborda la razón social de la empresa, su misión, visión, valores, objetivos, ventajas competitivas y su análisis por medio del FODA. Asimismo, se estudia 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), políticas y procedimientos del área de personal (reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo y evaluación de personal), además de los manuales administrativos (organización, procedimientos y políticas).



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. Aquí, se determinarán los formatos generales para el registro y apertura de la organización.



Por último, en la **unidad 7**, se determina la rentabilidad o generación de ganancias de la empresa, a través del análisis financiero del balance general y el estado de resultados.

ESTRUCTURA CONCEPTUAL





UNIDAD 1

ACTITUD Y CULTURA EMPREENDEDORA





OBJETIVO PARTICULAR

El alumno desarrollará una actitud emprendedora por medio de una propuesta para la creación de una organización, a la cual se le elaborará 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. Modelos de negocios
- 1.5. El plan de emprendimiento y elementos que lo integran

INTRODUCCIÓN

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

Por otro lado, en el ámbito empresarial, la cultura emprendedora promueve el aprendizaje organizacional y estimula actitudes de creatividad y adaptabilidad; favorece capacidades de decisión, negociación, autoconfianza y planificación, y 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 e innovación, a fin de alcanzar 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, el desarrollo de una visión global, un liderazgo equilibrado y la previsión de un riesgo calculado. El resultado es la generación de valor que beneficia a los emprendedores, empresa, economía y sociedad.

Según Angélica Aguirre, esta cultura es concebida como el agregado de valores, creencias, ideologías, hábitos, costumbres y normas; 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.

Primicias para el desarrollo de la cultura emprendedora:

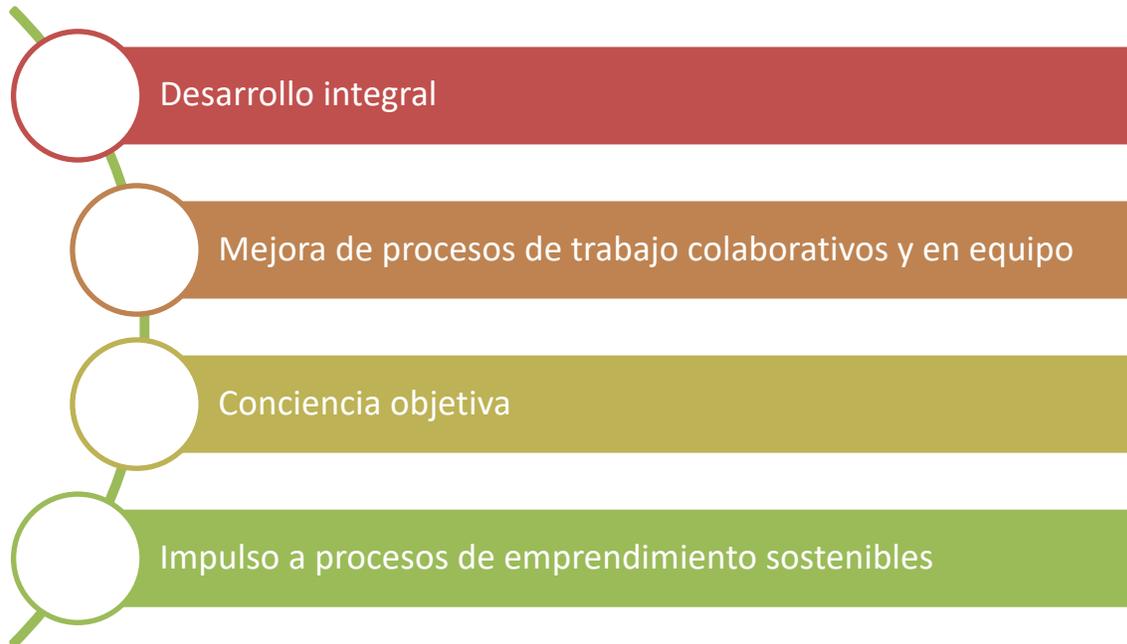


Figura 1.1. Primicias para el desarrollo de la cultura emprendedora

Para impulsar la cultura del emprendedor, es necesario empezar con un proceso de acciones dirigidas al logro del objetivo del emprendedor, mediante proyectos productivos que lo lleven al éxito personal y económico. En este orden, nuestro sistema educativo nacional debe estar enfocado a formar empresarios emprendedores, apoyados por la estructura familiar y social.¹

¹ Aguirre Espinosa, A. (2010). *Cultura del emprendimiento (Versión electrónica)*. Consultado el 14 de noviembre de 2014 <http://www.gerencie.com/cultura-del-emprendimiento.html>



1.2. Perfil y motivaciones del emprendedor

El emprendedor debe tener cierto perfil, con aptitudes y características personales que lo harán diferente a los demás:

- Ser idealista y sagaz
- Ponerse a prueba, enfrentar riesgos
- Poseer conocimiento
- Tener capacidad de concentración para resolver problemas
- Tener valor
- Ofrecer un producto o servicio de calidad superior, distinto, destacado
- Ser perseverante

Además de los anteriores, existen otros atributos característicos de los emprendedores:

<i>Confianza en sí mismo</i>	<i>Fijación de logros</i>	<i>Confrontación de riesgos</i>
<ul style="list-style-type: none">• Tomar decisiones sin miedo y confiando en sí mismo.	<ul style="list-style-type: none">• Voluntad de finalizar correctamente las tareas que se comienzan, con energía y entusiasmo necesarios para conseguir logros de largo recorrido.	<ul style="list-style-type: none">• Predisposición a no evitar situaciones que impliquen incertidumbre o riesgo potencial.



Figura 1.2. Atributos de emprendedores

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. 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. Es intangible, se consume en el momento en que se produce y no es almacenable.

Figura 1.3. Clasificación de bienes y servicios

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 ello es necesario considerar algunos elementos:



- Necesidad real en el mercado del producto o servicio. Precisar el momento de la demanda: 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: declive, crecimiento o 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 los consumidores, por lo que es indispensable contar con productos y servicios que cubran las necesidades y deseos identificados. Mientras más ideas proponga el empresario acerca de los nuevos productos, mayor será la probabilidad de éxito.



1.4. Modelos de negocios

Un modelo de negocio responde a lo siguiente: ¿qué productos o servicios se venderán en el mercado?, ¿cómo venderán?, ¿cuál será el mercado objetivo al que están referidos dichos productos o servicios?, ¿de qué forma se generarán los ingresos?

Existen diferentes modelos que definen una idea de negocio, como los expuestos a continuación.

Canvas

El modelo de negocios canvas o lienzo de modelo de negocio (*business model canvas*) es una herramienta de análisis conformada por distintos niveles que cubren los aspectos principales de una unidad negocio, monitorea el segmento de mercado al cual va dirigido el producto o servicio, analiza la estructura de costos que sostiene al negocio y optimiza los recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos con los que sustenta su producción. Ejemplos: Netflix, Amazon, Apple.

E-commerce

Es el comercio electrónico, una versión virtual de las tiendas o supermercados establecidos físicamente. Ofrece sus productos y servicios *online* (por Internet), y la logística de envío a domicilio es una característica fundamental de su funcionamiento. Una ventaja importante es que ofrece productos de consumo masivo. Ejemplos: en la industria turística, Bestday www.bestday.com.mx; en *retail*, Sony <http://store.sony.com.mx>; en entretenimientos y medios, Netflix www.netflix.com/mx

Peer to peer (persona a persona)

Funciona a través de plataformas multiusuarios como las que contactan a personas que quieren comprar o vender productos de segunda mano; sistema que pone en contacto a particulares entre sí. La unidad de negocio obtiene ingresos por la publicidad. Ejemplos: Hogaru, Wearecontent, Cabify, Airbnb

Franquicia

Funciona a través de establecer acuerdos con terceros para que vendan los productos o servicios. Utiliza métodos comerciales de una marca conocida con una posición favorable en el mercado, así como su imagen corporativa, a cambio de un porcentaje sobre su facturación. Ejemplos: McDonald's, Subway, KFC, Burger King.



1.5. El plan de emprendimiento y elementos que lo integran

De acuerdo con Manuel Andrés Guerrero Marín, economista de la Universidad Nacional de Colombia, un plan de emprendimiento se entiende como una descripción formal de los objetivos al poner en marcha un negocio. Es una manifestación interna de la empresa y sirve como guía a seguir.

Este plan de emprendimiento se integra con información sobre su planeación, viabilidad económica e imagen corporativa. Se integra de los siguientes elementos.²

1. La empresa

Se debe aclarar cómo está estructurada la organización y bajo qué modelo de negocio funciona. Se sugiere incluir una reseña histórica del inicio de la empresa.

2. El producto

Es necesario señalar la fuente del producto y la tecnología utilizada; describirlo y



realizar una comparación competitiva con otros productos. Responder si es sostenible y tiene competencia (no subestimar los productos sustitutos). Asimismo, conocer el ciclo del producto y las fuentes de la materia prima, y sus alianzas estratégicas con los proveedores.

² Guerrero Marín, M. A. (11 de febrero 2002). Elementos de un plan de negocios (Versión electrónica). Consultado de <https://www.gestiopolis.com/elementos-plan-negocios/>

3. Análisis del mercado

Evaluar los participantes de la industria y qué patrones de distribución se manejan en el sector. Incluir las características de la competencia y los hábitos de compra de los consumidores. Identificar a los competidores principales y directos. Incluir la estrategia de acción sobre el mercado objetivo. Evaluar la necesidad del mercado, sus tendencias y crecimiento.

4. Estrategia y su implantación

Desarrollar las estrategias de crecimiento. Señalar de forma clara las ventajas competitivas. Incluir las estrategias de mercadeo, posicionamiento, fijación de precios, promoción y distribución, y cómo aprovechar las alianzas estratégicas.



5. La administración

Describir la estructura organizacional y el equipo directivo. Especificar funciones y responsabilidades de los integrantes. Detallar el plan de crecimiento del personal. Crear una relación de confianza con el cliente, inversionista o socio.



6. Plan financiero

Incluir el análisis del punto de equilibrio, una proyección de pérdidas y ganancias, un flujo de caja proyectado y los índices del negocio. Dejar claro que el plan de negocio no es únicamente un plan financiero como se piensa tradicionalmente.

7. Resumen ejecutivo

En máximo dos páginas, redactar un resumen coherente con los objetivos, función y claves del éxito del negocio. No usar un lenguaje técnico de los procesos de producción, sino un lenguaje de negocios con el que se proyecte solidez.

8. Resumen financiero

Describe el estado económico actual de una empresa u organización durante un tiempo determinado. Al analizar la situación actual, podremos compararla con periodos anteriores y realizar un informe adecuado al momento que se formula. Deberemos tener en cuenta el objetivo del informe financiero para la toma de decisiones dentro de la empresa.

RESUMEN DE LA UNIDAD

En esta unidad, se analizó 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 y la previsión de un riesgo calculado, cuyo resultado es la generación de valor que beneficia a los emprendedores, empresa, economía y sociedad.

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



Se 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.

Se abordó cómo el plan de emprendimiento es una herramienta de previsión que permite enunciar de manera 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.

Se analizó el modelo de negocio con las variables siguientes: ¿cómo lo vamos a hacer?, ¿quién va a ser nuestro mercado objetivo?, ¿cómo vamos a vender nuestro producto o servicio?, ¿cuál será nuestro procedimiento para generar ingresos?

Finalmente, se revisaron los elementos de un plan de emprendimiento y sus alcances: empresa, producto, análisis del mercado, estrategia e implantación, administración, plan financiero y resumen ejecutivo.



BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA

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



UNIDAD 2

GENERACIÓN DE LA IDEA DE EMPRENDIMIENTO





OBJETIVO PARTICULAR

El alumno desarrollará habilidades de creatividad para innovar productos o servicios.

TEMARIO DETALLADO

(6 horas)

2. Generación de la idea de emprendimiento

2.1. Creatividad e innovación en el emprendimiento

2.2. El emprendimiento y su vinculación con las Tecnologías de la información y la comunicación

2.3. Metodologías de generación de ideas de emprendimiento

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

INTRODUCCIÓN

En una sociedad orientada al consumismo, es muy importante que cada individuo, de acuerdo con sus capacidades, busque ser competitivo para alcanzar un crecimiento y desarrollo. De igual manera, la innovación para la generación de ideas de negocio es un componente que ayuda al emprendedor a idear métodos para ser productivo desde una perspectiva empresarial.

En esta unidad, el alumno podrá visualizar las oportunidades empresariales que puede obtener, aplicando sus conocimientos, recursos y capacidades en la generación de ideas de negocios.

El concepto de emprendimiento determina la manera como los individuos afrontan diferentes situaciones y toman decisiones. Asimismo, conjuga factores actitudinales, sociales y personales, como los conocimientos y la capacidad de innovación del individuo (lo motiva a identificar oportunidades de negocio que le brinden un ingreso económico). Se caracteriza porque busca realizar nuevos procesos y por una gran capacidad para encontrar fallas en los existentes que convierte en ideas de negocio.



2.1. Creatividad e innovación en el emprendimiento

Aunque son distintos, los términos *creatividad* e *innovación* en el emprendimiento deben combinarse para desarrollar el proceso de emprendimiento y contribuir así a un mejor manejo de los recursos de la organización³.

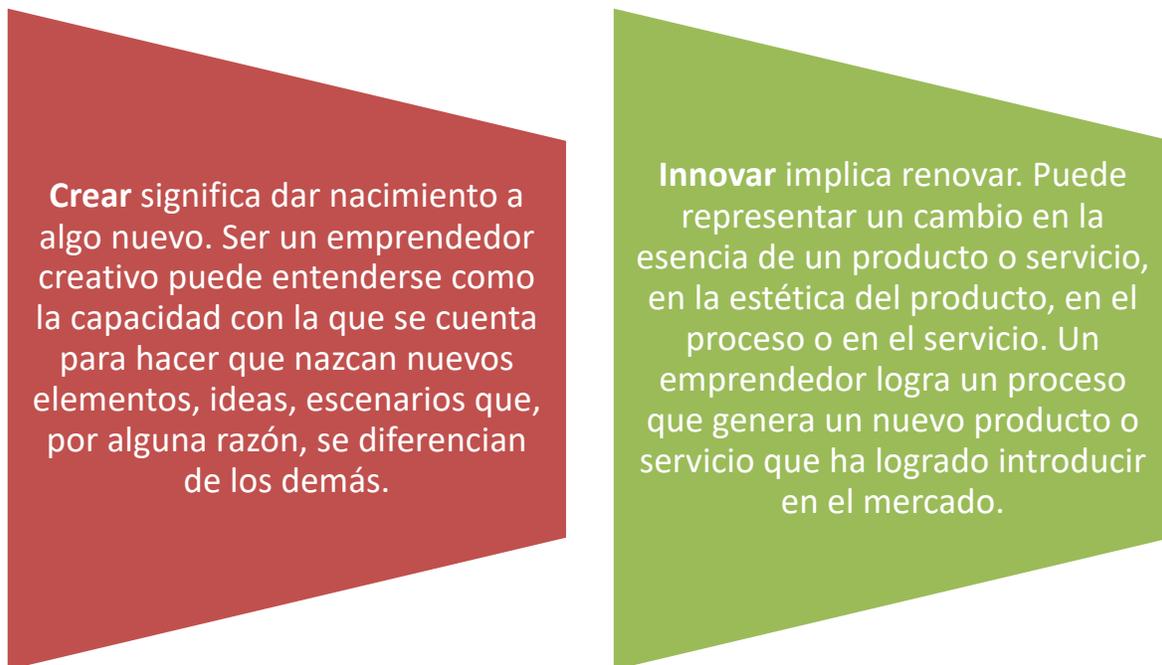


Figura 2.1. Terminología de creatividad e innovación

Emprender está orientado a crear valor y, por tanto, está dirigido hacia un mercado objetivo.

³ Ana María Solé. *La creatividad, un poder humano*. Universidad Nacional de San Martín Licenciatura en Administración y Gestión Cultural. http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/3_311218.pdf



2.2. El emprendimiento y su vinculación con las Tecnologías de la información y la comunicación

Existen organizaciones basadas en las tecnologías de la información y la comunicación (TIC); se conocen como empresas virtuales. Hay empresas cuyos productos y servicios, así como su modelo organizacional, están basados en tecnologías interactivas y de redes. Gran parte de sus negocios se realizan a través de Internet (*e-commerce*), como también las relaciones mantenidas con sus clientes y proveedores: Internet es su medio comercial.

Una característica muy significativa de estas empresas es que su estructura de costos disminuye significativamente, dado que su personal puede laborar desde diferentes ubicaciones, lo que implica que no exista un espacio físico específico para reunir a varios empleados que se encarguen de las operaciones de la organización. Sin embargo, estas empresas deben ser capaces de satisfacer las necesidades de sus clientes en tiempos mínimos cuando éstos requieran del producto o servicio; la logística es un factor determinante a considerar.

Internet es útil para las empresas virtuales como una herramienta de negocios, debido a que es un espacio digital donde se realizan miles de transacciones comerciales de manera casi inmediata; también lo es para los emprendimientos comunes. Su característica principal es que está habilitado los 365 días del año.

Es necesario definir qué tipo de tecnología debe ser adecuada al emprendimiento, identificando sus aspectos y uso.

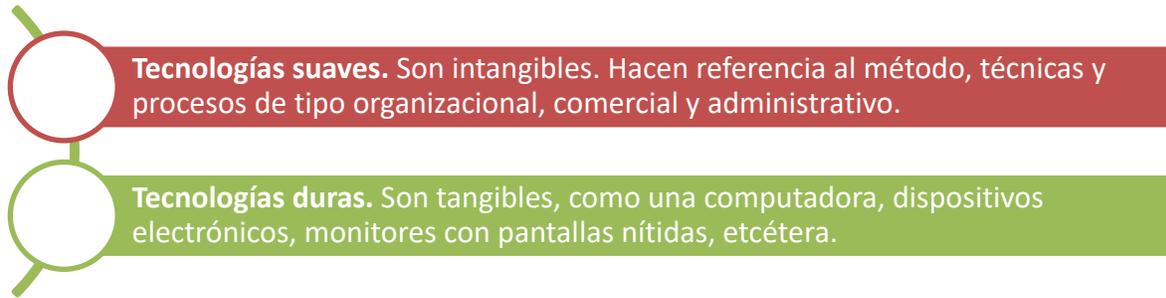


Figura 2.2. Definiciones de tecnologías adecuadas al emprendimiento

Factores a considerar al incorporar tecnologías en los negocios según Emprendecuator⁴:

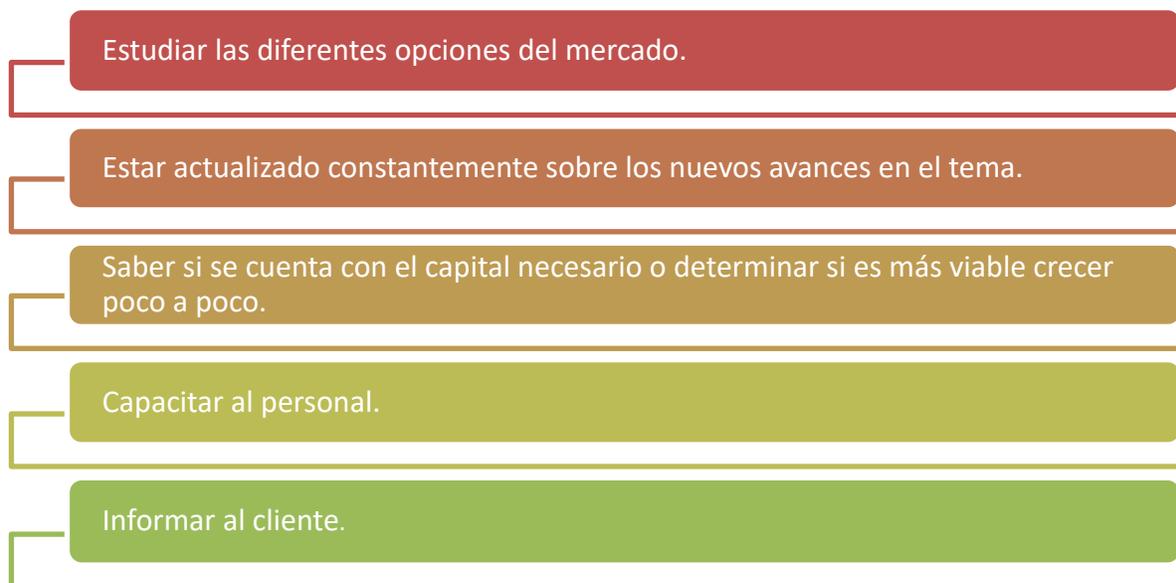


Figura 2.3. Factores al incorporar tecnologías en los negocios

La tecnología ha logrado incrementar los niveles de vida de la población dado que se relaciona directamente con la responsabilidad social.

⁴Factores TIC para emprendedores (s.f). Consultado el 15 de noviembre de 2018. <http://www.emprendedores.cl/comunidad/articulos/405/tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion-para-el-emprendimiento>.



2.3. Metodologías de generación de ideas de emprendimiento

A continuación, exponemos una serie de herramientas y técnicas que promueven la generación de ideas creativas o innovadoras, adicionalmente a que una empresa tenga las condiciones suficientes para favorecer el ambiente creativo dentro de ella.

De acuerdo con Fundación Neuronilla⁵, algunas metodologías son las siguientes.

1. **Extracción de ideas de otras disciplinas.** Para estimular nuevas ideas de negocios, se recurre a términos, ideologías, conceptos, etcétera, de otras disciplinas o ciencias.
2. **Pensar en opuestos.** Comparar el tema con otros puede facilitar la generación de ideas.
3. **Buscar analogías.** Aplicar métodos o mecanismos de una disciplina en otra estimula la creación de ideas.
4. **Centrarse en lo absurdo.** Esta metodología se centra en preguntarse qué busca, necesita o requiere la gente, a fin de perfilar las ideas que respondan a dicha pregunta.
5. **Reformular la pregunta.** Preguntar de manera diferente bajo otra perspectiva puede favorecer y estimular el ingenio para crear nuevas ideas de negocio.

⁵ Innovación, F. N. (2011). Formación y consultoría para organizaciones. Consultado de <http://www.neuronilla.com/component/content/article/37-generar-ideas/82-brainstorming>



Algunas técnicas más formales para estimular la creatividad en grupo:⁶

- **Tormenta de ideas.** Técnica para generar ideas en grupo. El grupo participa con alternativas a los diferentes planteamientos que haga el moderador de problemática planteada.
- **Mundos relacionados.** Consiste en resolver una problemática planteada en diferentes escenarios que pueden ser armónicos.
- **Memoria futura.** Pensar en la solución al problema planteado, visualizando un tiempo futuro a fin de lograr ideas en el presente.
- **De lo imposible a lo posible.** Plantearse la solución de un escenario complicado a uno menos complicado puede generar diferentes vertientes en el pensamiento.
- **Y si...** Plantearse la composición o integración del escenario futuro con el propósito de aplicar variables de solución en diferentes momentos o etapas actuales.
- **Croquis.** Describir las partes del modelo o escenario planteado para buscar o encontrar soluciones de manera visual.
- **Storyboard o guion gráfico.** Plantear la evolución del escenario, analizando cada alternativa de solución gráficamente.

⁶ *Ídem.*

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

Existen organizaciones que cambian con rapidez, y la creación de nuevos productos bien diseñados ha constituido la parte fundamental de su éxito. El diseño del



producto es gran importancia para el desarrollo de estas organizaciones.

De acuerdo con la Guía de creación de empresas, del Centro Europeo de Empresas e Innovación del Principado de Asturias⁷, producto es cualquier

bien material con un valor para el consumidor, con la naturaleza de satisfacer una necesidad o proporcionar una utilidad.

Por otro lado, servicio es la aplicación de esfuerzos humanos; se caracteriza por su intangibilidad, es perecedero y no puede almacenarse.

Ahora bien, el diseño del producto debe estar enfocado tanto a bienes como a servicios. Según la Guía industrial, publicada por la Facultad de Ingeniería de la UNAM⁸, es posible fijar una serie de elementos que integran el diseño de productos.

⁷ *Guía para la creación de empresas*. (s.f) Consultado el 15 de noviembre de 2018 de <http://www.guia.ceei.es/index.asp>.

⁸ Elementos básicos del diseño de productos. (s.f). Consultado el 21 de marzo de 2019 en <http://www.ingenieria.unam.mx/~guiaindustrial/disenoinfo/3/4.htm>

Elementos del diseño de productos⁹

- **Generación de la idea**

La identificación de las necesidades del mercado puede llevar a desarrollar nuevas tecnologías y productos para satisfacer las necesidades de los consumidores.

- **Selección del producto**

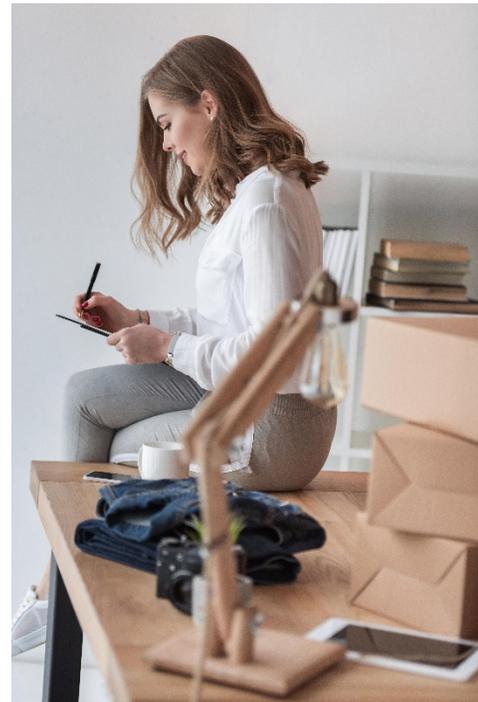
La selección debe pasar por tres estándares básicos:

- 1) Potencial de mercado
- 2) Factibilidad financiera
- 3) Compatibilidad con operaciones

- **Diseño preliminar del producto**

El diseño preliminar debe tomar en cuenta:

- 1) Costo
- 2) Calidad
- 3) Rendimiento del producto



⁹ Lockyer, K., *La producción industrial. Su administración*, Alfaomega, pp. 87-88. Dieter, G., *Engineering design*, International Student Edition, pp. 367-368. Hopeman, R. J., *Administración de producción y operaciones: Planeación, análisis y control*. Villanova University, pp. 271-274.



- **Construcción del prototipo**

Como parte del diseño, se fabrican varios prototipos parecidos al producto final. En servicios, se puede probar el concepto del servicio en su uso real.

- **Pruebas**

Las pruebas en los prototipos verifican el desempeño técnico y comercial del producto.

- **Diseño definitivo del producto**

Se enfoca en la terminación de las especificaciones de diseño para que se pueda proceder con la producción.

RESUMEN DE LA UNIDAD

En esta unidad, analizamos los términos creatividad, innovación y emprendimiento, importantes para desarrollar mecanismos que contribuyan a un mejor manejo de los recursos internos.

Asimismo, establecimos que crear significa dar nacimiento a algo nuevo. Innovar es una actividad ligada al cambio. Y el emprendimiento implica una connotación más económica, conducente a crear valor.

Por otro lado, considerar las TIC como apoyo para las empresas genera emprendimientos basados en las mismas. Confirmamos que Internet no es útil únicamente para las empresas virtuales, sino también para los emprendimientos comunes; sirve como herramienta de negocios debido a que es un espacio digital donde se realizan miles de transacciones comerciales de manera casi inmediata.

Identificamos que hay técnicas para la generación de nuevas ideas de negocio, tanto del día a día como formales.

Finalmente, propusimos que el diseño del producto debe estar enfocado a los bienes y servicios, dado que de este proceso se pueden generar ideas de negocio que definan a una organización comercial en potencia.





BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Palacios Acero, L. C. (2012)	Capítulo 1 Emprendimiento	1-31
Morales Montejo, C. (2006)	Parte II Diseño del Negocio	160-175



UNIDAD 3

ESTUDIO DE MERCADO





OBJETIVO PARTICULAR

El alumno desarrollará el estudio de mercado para su plan y elaborará el informe respectivo.

TEMARIO DETALLADO

(10 horas)

3. Estudio de mercado
3.1. Introducción al estudio de mercado
3.2. Elementos del estudio de mercado
3.2.1. Características del producto o servicio
3.2.2. Naturaleza y usos del producto o servicio
3.2.3. Segmentación y selección del mercado meta
3.2.4. Imagen comercial
3.2.5. Investigación de mercado
3.2.6. Cálculo de la demanda total
3.2.7. Fijación y políticas de precio
3.2.8. Plan de ventas
3.2.9. Socios de operación de la organización (proveedores y canales de distribución)
3.2.10. Identificación de la competencia
3.2.11. Diseño, desarrollo y análisis de la mezcla de mercadotecnia. Producto, plaza, promoción y precio
3.2.12. Riesgos y oportunidades del mercado
3.2.13. Diseño de estrategias de promoción y publicidad

INTRODUCCIÓN

El término *mercado* tiene dos acepciones relativas a las actividades comerciales:

1. 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. 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, en función del tiempo y lugar.

De acuerdo con el área geográfica, se habla de un mercado local, regional, nacional o mundial. Además, según la oferta, los mercados pueden ser de mercancías o servicios; y conforme a la competencia, se dan los mercados de competencia perfecta y de competencia imperfecta. En el primer caso, la relación entre oferentes y demandantes se da en igualdad de circunstancias (no obstante, en periodos de crisis puede haber excepciones, pero 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.



Para poder participar en el mercado, debe corroborarse que éste cuenta con algunas características necesarias. Los empresarios incurrirán en ellos de manera que no pierdan esfuerzos ni recursos.

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



3.1. 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. Su propósito es auxiliar a los emprendedores a tomar decisiones y 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.¹⁰

Randall considera que un estudio de mercado es la recopilación, análisis y presentación de la información para auxiliar en la toma de decisiones y el control de las actividades de mercado.¹¹

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.¹²

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

¹⁰ Kotler, P., Bloom, P. y Hayes, T. (2004). *El marketing de servicios profesionales*. Madrid: Paidós Ibérica, p. 98.

¹¹ Randall, G. (2003). *Principios de marketing* (2.^a ed.). Madrid; México: Thomson Editores Sapin, p. 120.

¹² Malhotra K., N. (1997). *Investigación de mercados un enfoque práctico* (2.^a ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana, pp. 90-92.

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.





3.2. Elementos del estudio de mercado

El estudio de mercado debe ser útil para conocer la cantidad de consumidores que habrán de comprar el bien o servicio que se vende, en qué lugar, durante qué 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. Determinará qué tipo de clientes están interesados en nuestros bienes, lo cual servirá para alinear la producción del negocio, y 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 su funcionamiento.

3.2.1. Características del producto o servicio

Cuando decidimos emprender un negocio, es elemental conocer los bienes o servicios que deseamos ofrecer. Pero no es suficiente realizar una relación de los mismos, sino también 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, expuestos a continuación:



Figura 3.1. Características de productos y servicios



3.2.2. Naturaleza y usos del producto o servicio

Los productos pueden clasificarse de acuerdo con su diferenciación.

- *Por su tiempo de almacenamiento.* Pueden ser no perecederos, como aparatos eléctricos, herramientas, muebles, y otros; o perecederos, como alimentos y envasados.

- *De consumo*
 - a) De conveniencia: su compra se planea; de impulso: su compra no se planea.
 - b) Productos por comparación: homogéneos (como vinos, latas y aceites lubricantes) y heterogéneos (como muebles, autos, casas). En los segundos, 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). Se trata de productos o servicios que cuando se necesitan y se encuentran se acude al mismo lugar.

3.2.3. Segmentación y selección del mercado meta

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

Los objetivos básicos para segmentar un mercado son los siguientes: 1) Identificar o ubicar grupos de consumidores con necesidades parecidas y analizar el comportamiento de compra de estos grupos; 2) Aportar información que permita a los especialistas del mercado diseñar *mezclas* de mercadotecnia de las características y necesidades de uno o más segmentos; 3) 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:

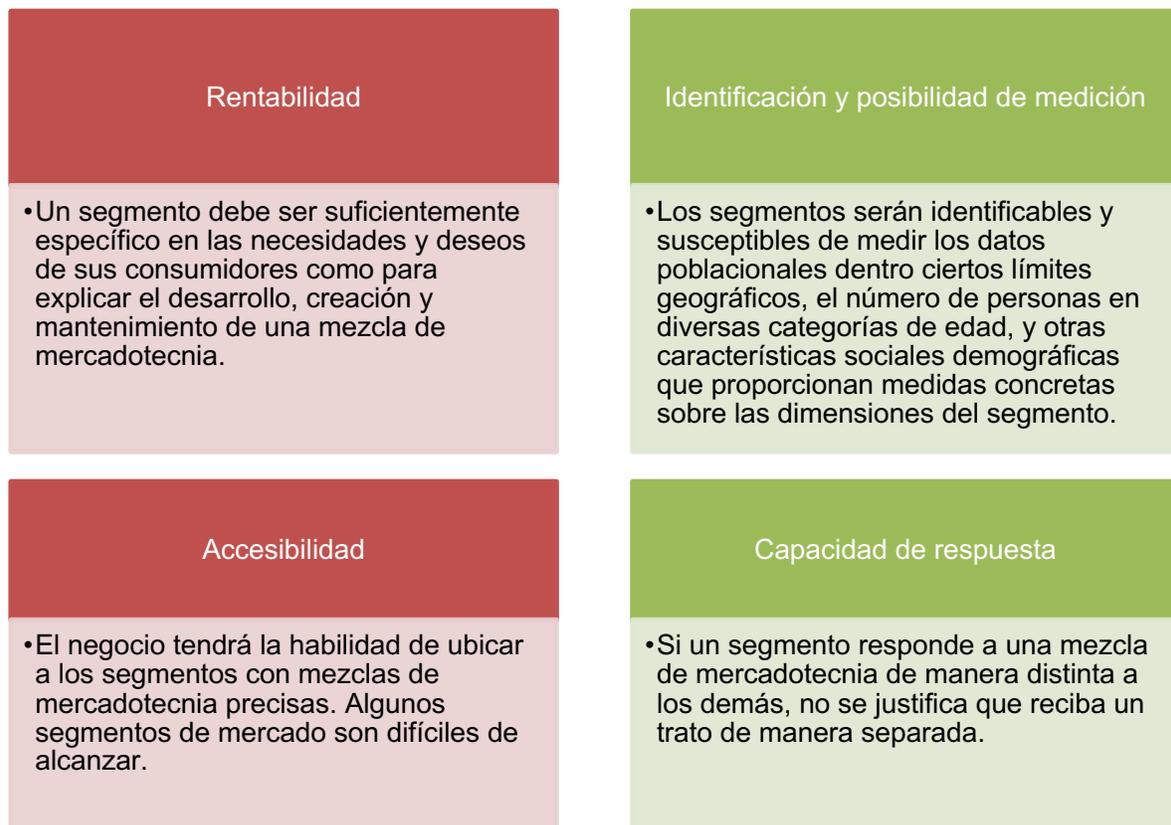


Figura 3.2. Criterios básicos del plan de segmentación



Bases para la segmentación de los mercados de consumidores

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

La segmentación de mercados puede ser de una sola variable (edad) o más (edad, sexo y educación).

La segmentación de variable única ofrece la ventaja de ser simple y fácil de emplear por el mercadólogo. En cambio, la multivariable es más compleja, 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. Estrategia que 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; 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.

3.2.4. Imagen comercial

El mercado actual demanda productos con calidad y menor costo, complementados con un buen servicio posventa al cliente. Además, el producto ha de ser atractivo y tener imagen. No es suficiente con que el producto cumpla con los requerimientos para los que ha sido diseñado, es necesario que 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 considerar necesariamente 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, 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, con tiempos más cortos, costos más bajos y datos precisos. Y 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:¹³

- Están conectados a la red un promedio de seis horas.
- Nueve 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 *smartphone* y PC de forma indistinta.
- Un 35% de los usuarios interactúan frecuentemente en las redes sociales.

¹³<http://ebents.com/incubandoexitos/2016/12/06/estudio-comercio-electronico-mexico-2016/>. Consultado el 8 de marzo de 2017.

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 solamente en tiempo real, sino para hacerlo en días estratégicos y en segmentos específicos.

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

Facebook

Hoy día, Facebook cuenta aproximadamente con más de 1350 millones de usuarios, de los cuales 31 millones son mexicanos que se conectan diariamente, para comunicarse con familiares y amigos. Se abordan temas de entretenimiento y laborales.

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

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

Twitter

Su característica principal son los *hashtags*, los cuales generan aproximadamente 60% del *engagement*. Las empresas tratan de aprovechar esta característica



mediante *tuits* con la intención de conocer las reacciones de los usuarios hacia su contenido.

A diferencia de Facebook, Twitter es una red social de mayor formalidad: el lenguaje que se utiliza es más informativo y 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. De esta manera, será posible 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">• Visualizar datos en tiempo real.• Seguir los resultados a bajo costo.• Conocer lo que la gente habla y piensa de la marca en el momento.• Desarrollar el estudio desde cualquier lugar.	<ul style="list-style-type: none">• No existe completo acceso a datos demográficos.• La muestra estadística podría no ser representativa.• Las repeticiones son imposibles de medir.• No se pueden realizar todas las metodologías de investigación.

Hoy 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 generadas en las redes sociales.

3.2.5. Investigación de mercado¹⁴

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 toma de decisiones atinada y lograr la satisfacción de sus consumidores.

Algunos objetivos de la investigación de mercado:

- a) *Social*. El producto o servicio debe cumplir con las características y deseos exigidos por el consumidor.
- b) *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) *Administrativo*. Apoya al desarrollo potencial del negocio, mediante una planeación, organización y control de recursos, para cubrir las necesidades del mercado.

Límites de la investigación de mercados:

1. Desconocimiento de la investigación de mercados
2. Costos elevados de aplicación

¹⁴ Para mayor información sobre el estudio de viabilidad dentro de la investigación de mercados, puedes consultar la guía ESOMAR, que se presenta en el [Anexo 1](#) de esta unidad.

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 un área especializada
- 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.
- Proporciona 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 caso de comercializar o lanzar un producto nuevo.



- Define el tipo de producto que se fabricará o venderá, con base en las necesidades detectadas por los consumidores en el proceso de la investigación.
- Determina el sistema de ventas idóneo de acuerdo con lo que el consumidor solicita.
- Precisa las características del consumidor final al que satisface el negocio: 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.

Etapas del proceso de la investigación formal:

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

3.2.6. 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. Tales 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, para lo cual se establece la siguiente ecuación:

$$Q = n \times q \times p^{15}$$

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.

La demanda se define de dos maneras: la cantidad de bienes-servicios que el mercado requiere para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado; o 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 definido y bajo un programa de *marketing* definido.

¹⁵ <http://www.crecenegocios.com/como-hallar-la-demanda-potencial/>. Recuperado el 22 de octubre de 2014.



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

Por otra parte, 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 para satisfacer dicha demanda.

3.2.7. Fijación y políticas de precio

El precio es una variable del estudio de mercado que expone la política de ventas de la empresa, que se encarga, en un inicio, de fijar el precio que considere más adecuado al artículo o servicio que ofrece al consumidor. Es la estimación sobre un producto en unidades monetarias; expresa el rechazo o aceptación del consumidor de dicho producto, según satisfaga 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: 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) Valor del producto ante los consumidores
- e) Tipo de competencia

3.2.8. 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 y del cual se derivan los demás planes del negocio. Por ello se requiere un proceso repetible y replicable que garantice resultados constantes y pronosticables. En esta línea, este método de venta es 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) comprende dos análisis principales: el de conversión, penetración y retención (CPR), y el de 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, materiales de fabricación y precio; determinar las condiciones de ventas; revisar las estrategias de ventas, y 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.





3.2.9. 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 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 funciones principales de los canales de distribución:

- Transportar productos
- Fraccionar productos
- Surtir productos



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

3.2.10. Identificación de la competencia

El análisis 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 está siendo competitivo, las estrategias de venta y servicio al cliente que ha venido usando.

Este análisis permite generar un cuadro comparativo de los competidores más importantes, aparte de ubicar aquellos factores que los hacen competitivos. A la vez, 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 proporcionan el mismo servicio.
- d) *Competencia genérica*. Competidores que compiten por el mismo valor de consumo.

3.2.11. 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 que consiste en trazar planes para llegar al mercado con un producto estrella a precio justo, con un mensaje apropiado y un sistema de distribución oportuno.

Variables de la mezcla de mercadotecnia

Las 4 P: producto, precio, plaza (distribución) y promoción.

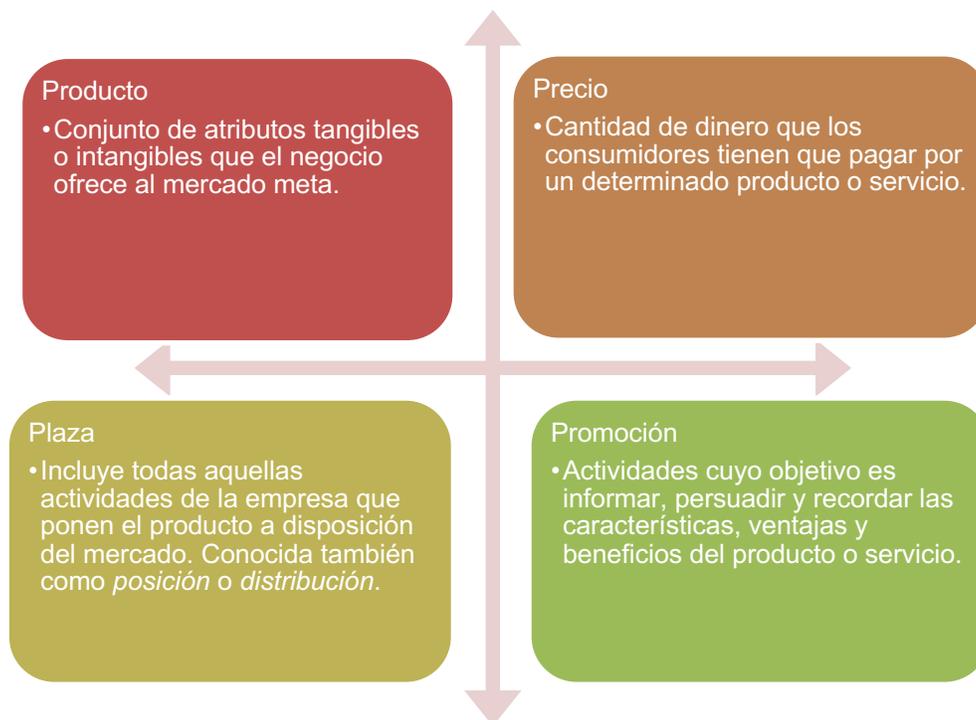


Figura 3.3. Características de las 4 P

3.2.12. 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 amenazas del proyecto.

Por ello las empresas utilizan un análisis FODA (fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas). En particular, los puntos débiles y 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, así como 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.

3.2.13. 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.



Generalmente, las estrategias promocionales son aplicadas a corto plazo, tratando de que los consumidores aprovechen el tiempo antes de que expire la promoción.

En cuanto a la publicidad, por lo regular es utilizada 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 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 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, se ha profundizado en el estudio de mercado: 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 controlar las acciones de mercado.

También se confirmó que las empresas rediseñan las características (atributos) de sus productos o servicios en función de las nuevas necesidades de los consumidores. Por ejemplo:

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

Se analizó la clasificación de productos en las modalidades:

1. Tiempo de almacenamiento
2. Productos de consumo

Se aprendió que la segmentación de mercados es una etapa importante en la estrategia de mercadotecnia, pues contribuye a que quienes toman decisiones definan sus objetivos y metas de mercadotecnia y asignen sus recursos.

Asimismo, el mercado actual demanda productos de calidad y menor costo, complementados con un buen servicio posventa al cliente. Además, el producto ha de ser atractivo y tener imagen.

En cuanto a 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.

Se determinó el cálculo de la demanda actual de los clientes con la ecuación:

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

Se 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, según la capacidad de satisfacer sus necesidades.



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

BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Kotler, P. (2004)	7	179-208
Randall, G. (2003)	2	53-78
Malhotra, N. (1997)	1	7-29
	2	30-65



UNIDAD 4

ESTUDIO TÉCNICO





OBJETIVO PARTICULAR

El alumno realizará el estudio técnico para su plan y elaborará el informe respectivo.

TEMARIO DETALLADO

(12 horas)

4. Estudio técnico
4.1. Introducción al estudio técnico
4.2. Elementos del estudio técnico
4.2.1. Especificaciones técnicas del producto o servicio
4.2.2. Diseño de procesos de operación (descripción y diagramas de flujo)
4.2.3. Tipo de tecnología a utilizar
4.2.4. Ubicación y diseño de instalaciones para la organización
4.2.5. Requerimientos de personal para la organización
4.2.6. Elementos de calidad en el producto o servicio
4.2.7. Capacidad productiva y costos de operación/costos de ventas
4.2.8. Integración de redes de valor, cadenas productivas y de logística

INTRODUCCIÓN

El estudio técnico es un factor 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. Incluye los aspectos físicos del producto y los aspectos de la administración de los recursos para elaborarlo.

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



En esta unidad, se explicará cómo diseñar las especificaciones de operación del producto o servicio, los procesos que se habrán de ejecutar durante la elaboración del producto, tecnología a utilizar, diseño de las instalaciones y requerimientos de personal, a fin de poder conocer los costos y maximizar recursos. De igual manera, se analizará la importancia de tomar en cuenta los elementos de calidad dentro del esquema de la cadena de valor.



4.1. 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 procesos, mediante estrategias que le permitan optimizar los recursos materiales, financieros y humanos con los que cuenta para lograr la misión de su empresa. Es, entonces, un análisis de múltiples indicadores que se deben desarrollar para buscar la eficiencia de recursos, tomar previsiones y establecer parámetros de control sobre esos 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. Tales preguntas 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 responder las preguntas, se reconocerá la importancia de ir asignando los recursos materiales y técnicos para poder realizar estratégicamente nuestra misión, y así dar un valor agregado a nuestro bien o servicio.

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. (Osterwalder & Pigneur, 2010).

De esta manera, hay que determinar la mejor forma (como lo definió F. W. Taylor) de hacer las cosas optimizando los recursos. He aquí la importancia del estudio técnico: permite identificar cómo crear valor y reducir costos.

4.2. Elementos del estudio técnico

En este apartado, se mencionarán los elementos que componen el estudio técnico y permiten al encargado del diseño de la organización establecer las especificaciones técnicas del producto o servicio, diseñar los 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) y establecer los elementos de calidad en el producto o servicio. Lo anterior con la finalidad de establecer los costos de operación-ventas integrando redes de valor, así como cadenas productivas y de logística.



Se estudiarán diversas herramientas y su aplicación en la creación de una organización; pensar en el diseño de los procesos básicos. Como primer punto, es necesario definir qué son operaciones, procesos y sus respectivos procesos de administración¹⁶.

- *Operaciones*. Cantidad de actividades o tareas necesarias para realizar un determinado producto. Cantidad de trabajo necesario para efectuar la función de producción.
- *Producción*. Conjunto de actividades que se realizan para proporcionar productos o servicios. Proceso de transformación de la materia prima. Llamada 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.

¹⁶ http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/7/operaciones_1.pdf
Consultado en octubre de 2014.

- *Producir.* Extraer o modificar los bienes con objeto de volverlos aptos para satisfacer ciertas necesidades.
- *Administración de la producción.* 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 como objetivo incrementar la productividad.
- *Administración de operaciones.* 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.

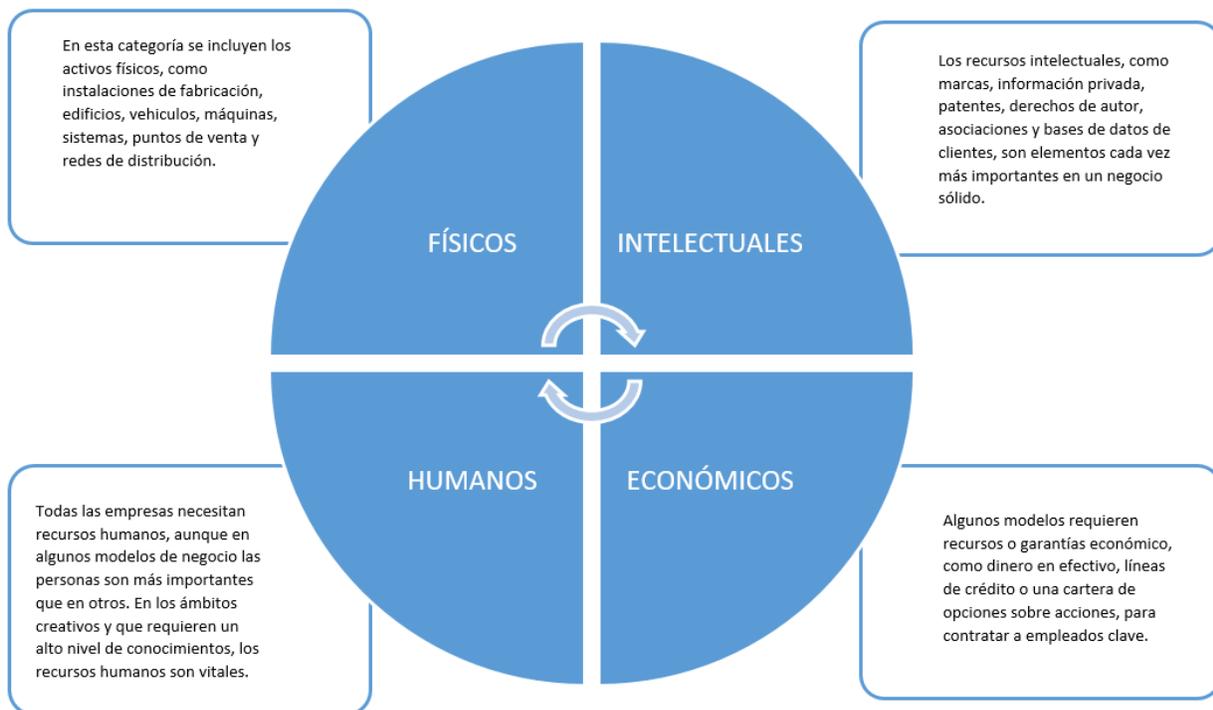


Figura 4.1. Elementos necesarios para el estudio técnico

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

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

4.2.1. Especificaciones técnicas del producto o servicio

Las actividades relacionadas con el diseño, fabricación y entrega de un producto en grandes cantidades o con una calidad superior, es decir, las actividades de producción, son predominantes 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, serán entendidas como los requisitos indispensables de un bien o servicio para satisfacer la necesidades del cliente con aspectos cuantitativos y cualitativos.

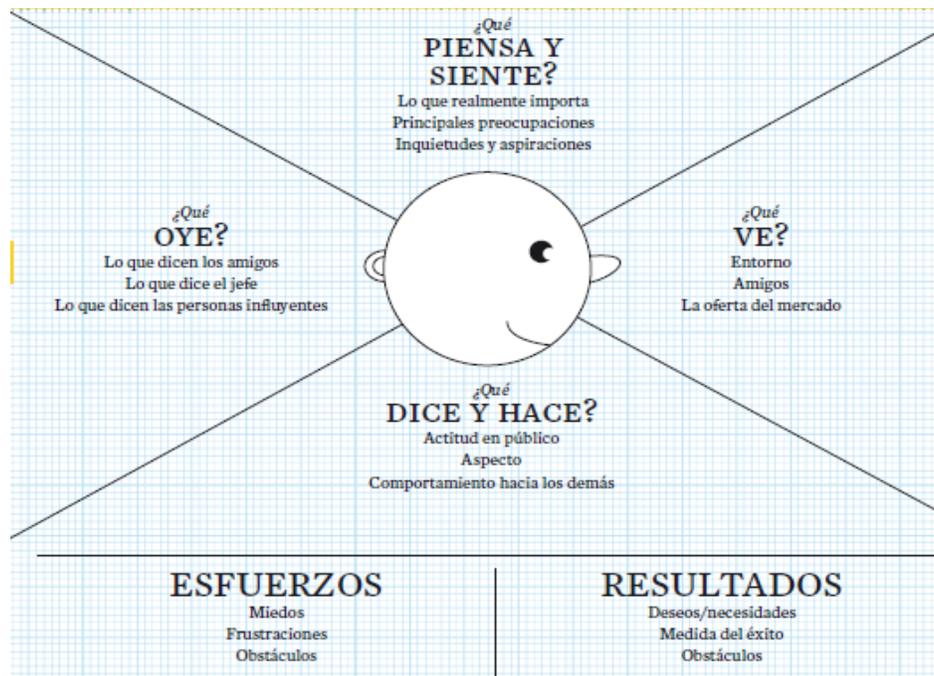


Figura 4.2. Diseño del producto con base en el cliente
FUENTE: Tomado de Alexander Osterwalder y Pigneur (2010).

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

Las especificaciones técnicas, al ser requerimientos cualitativos, facilitan al empresario determinar los requerimientos de tecnología, materia prima y personal, y además considerar 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. Previo a realizar las especificaciones técnicas, hay que iniciar con un boceto en papel; lo que ayuda a establecer una primera presentación del producto o servicio.



Figura 4.3. Creación de prototipo

FUENTE: Tomado de la revista *Entrepreneur*. Julio 2014.

Ahora bien, es necesario atender la normativa. En el caso de México, se deben acatar las [Normas Oficiales Mexicanas](#), de observancia obligatoria para cualquier producto o servicio. A nivel internacional, hay reglamentaciones como la de Underwriter Laboratories (UL), con la que se puede agilizar la introducción del producto, con las especificaciones técnicas de cada país que esté suscrito a esta certificación (véase la figura 4.4).

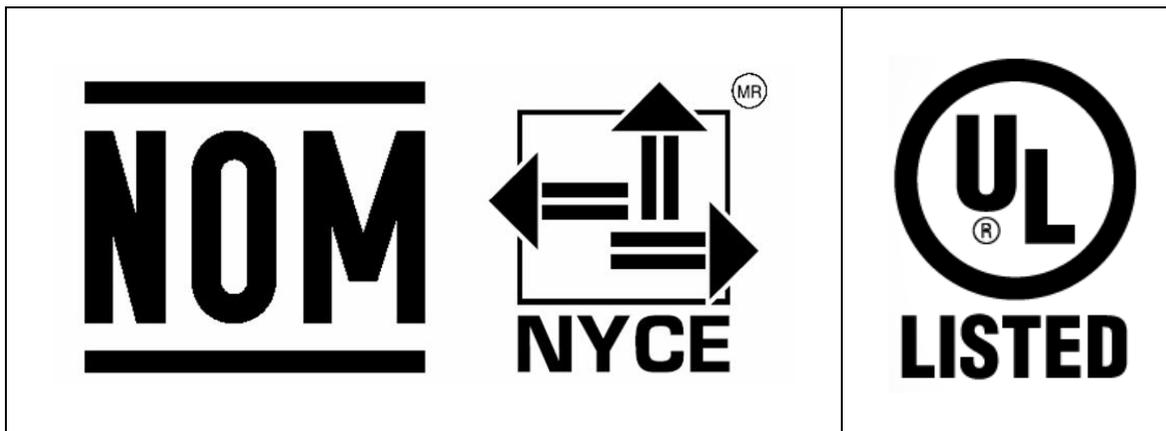


Figura 4.4. Logotipos de la Norma Oficial Mexicana y de *Underwriter Laboratories*

FUENTE: Tomado de www.economia.gob.mx y www.ul.com

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

4.2.2. 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. Entonces, la estructura orgánica será la adecuada conforme a los compromisos establecidos entre todos los integrantes e interesados en la organización.



La estructura orgánica debe responder con operaciones de tipo estratégico, a través de las cuales cumplirá con sus objetivos, por ello serán diseñadas con el fin de lograr la eficiencia y evitar “reprocesos”, desperdicio de materiales y tiempo.

Los procesos son resultado de la estructura orgánica: con ellos buscaremos cumplir con la misión y objetivos de la organización. De esta manera, el diseño de los procesos se fundamenta en la tecnología y 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 la información anterior, se puede resumir que es necesario establecer cuatro aspectos de logística en el diseño de los procesos:

- Ubicación física/geográfica de la organización
- Distribución física de la planta
- Cadena de suministros
- Distribución de los productos o servicios

Como se menciona en el artículo citado, es necesario documentar las operaciones de toda la organización y también hacer el diagrama. Existen diversas formas de hacerlo con simbologías, como la de [American Society of Mechanical Engineers \(ASME\)](#)¹⁷ o [American National Standard Institute \(O ANSI\)](#)¹⁸, que se pueden

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

¹⁸ American National Standard Institute (ANSI) es una organización que no tiene fines de lucro, dedicada a desarrollar estándares de productos, servicios y procesos que llevan a cabo las empresas o industrias en Estados Unidos. Asimismo, se encausa a aprobar estándares que elaboran otras organizaciones o compañías, y acredita organizaciones que tienen como función certificar productos o personal para industrias o empresas.

encontrar en Internet. El diseño de los procesos es indispensable para generar y agregar valor a un bien o servicio.

4.2.3. 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 la aplicación de ese saber; es decir, implica una relación intrínseca entre saber y hacer.

En el aspecto tecnológico, no se debe considerar únicamente el desarrollo de los productos tangibles, sino también el de los saberes y la forma de aplicarlos



mediante herramientas (técnicas); no se debe confundir la tecnología con los aparatos (teléfonos inteligentes, 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. Luego, 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 posventa

Estos elementos determinarán la tecnología requerida, ya que algunos negocios, por sus características, necesitan tecnología elemental como *software*, equipo de cómputo y personal. Pero conforme los procesos y operaciones de la empresa se van volviendo más rápidos y complejos, son indispensables herramientas y equipo más precisos, y las necesidades de capacitación del personal tienden a clasificarse en conocimientos más específicos (manejo de *software* o algún idioma).

Un punto importante es 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.

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

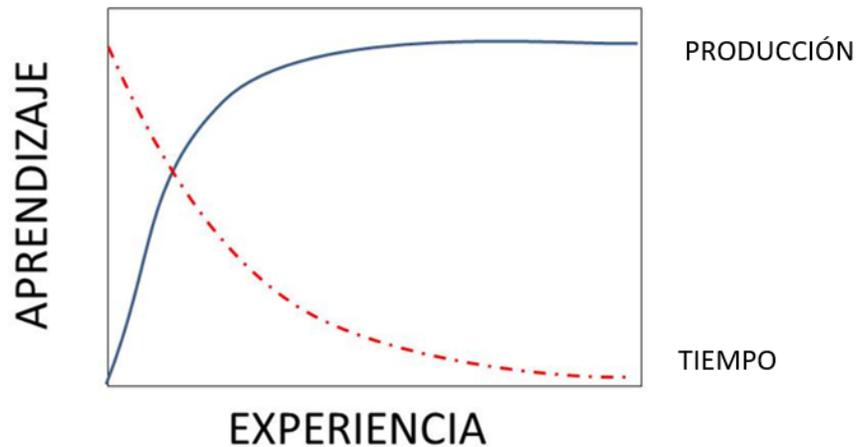


Figura 4.5. Ejemplo de curva de aprendizaje

El factor tecnológico juega un papel importante en el contexto globalizado de la economía, como generador de conocimiento, estructuras y modelos económicos, representados en cambios ambientales y contextuales para las organizaciones. No podemos desligar la tecnología del concepto de ventaja competitiva; se tomará como una estrategia porque los individuos deberán ajustarse y adecuarse a la puesta en marcha de la tecnología o a los cambios en el contexto tecnológico.

4.2.4. Ubicación y diseño de instalaciones para la organización

Las instalaciones se entienden como el lugar diseñado específicamente para albergar distintas actividades humanas; en nuestro caso, lo referente a las operaciones y 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).



Además:

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 rapidos 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 localizacion trascienden las fronteras nacionales. (Heizer, 2004).

Seleccionar la ubicación afecta muchos aspectos del negocio. Para hacerlo adecuadamente, conviene 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 esta ubicación?
6. ¿Qué problemas o dificultades puedes encontrar en esta ubicación?
7. ¿Cómo puede hacernos fácil la vida esta ubicación?
8. ¿Qué reparaciones o mantenimiento es necesario hacer?

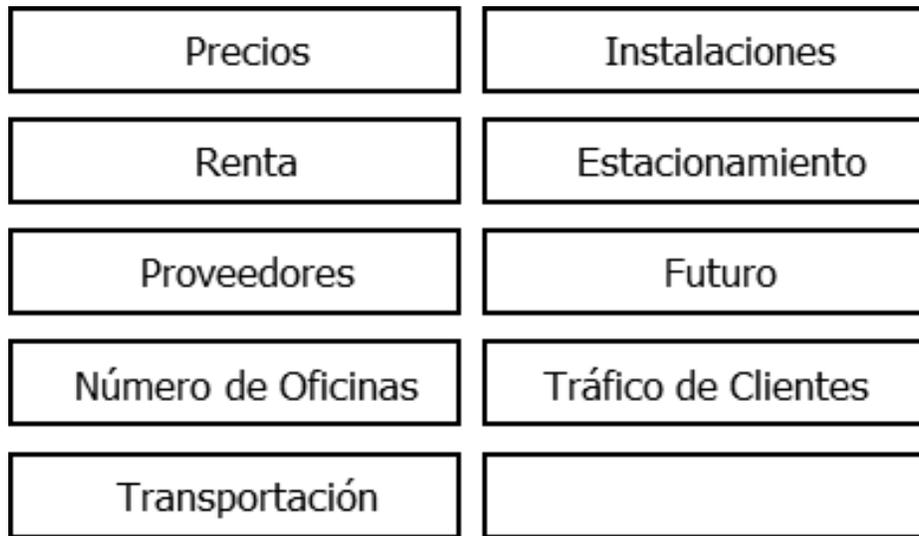


Figura 4.6. Aspectos a considerar en la ubicación del negocio

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

Considerados estos aspectos, será indispensable analizar la viabilidad de las ubicaciones del negocio, para lo que puede ayudar una tabla como la siguiente.

Ubicación potencial	Costos	Pros	Contras	Diferenciador
1				
2				

Tabla 4.1. Comparación de ubicaciones

FUENTE: Elaboración propia.

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



Asimismo, hay que determinar la distribución de la planta. A continuación, se presentan algunos tipos de distribución.

➤ **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. Por ejemplo, fabricación de muebles, reparación de vehículos, fabricación de hilados o 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 determinada clase 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; de acuerdo con 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 fabricar 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 realizan una sucesión de operaciones sobre un determinado producto o grupo de productos (productos finales o componentes), y las células facilitan la inclusión del componente en el proceso, en el momento y lugar oportunos.

La introducción de las células de fabricación flexibles redundaría en la disminución del inventario, menor necesidad de espacio en la planta, reducción de costos directos de producción, mayor utilización de equipos y participación de los empleados, y en algunos casos aumenta la calidad. Sin embargo, requiere un gran desembolso en equipos, por lo que es justificable a partir de ciertos volúmenes de producción.

También se debe elaborar un mapa de distribución de la planta (*layout*) que permita conocer las áreas físicas donde se realizan las operaciones.

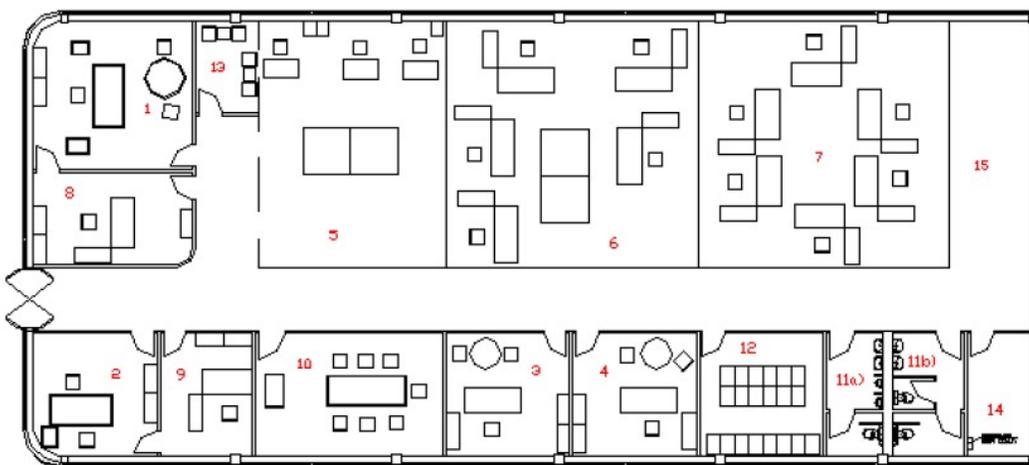


Figura 4.7. Ejemplo de diagrama de distribución de la planta



4.2.5. 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 ello 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 atendiendo a la vez el bienestar del capital humano de la empresa. En consecuencia, será necesario verificar los requerimientos del personal de acuerdo con los procesos productivos dentro de la organización, y generar un buen ambiente de trabajo y condiciones higiénicas para el desarrollo de las operaciones de la organización.

A continuación, se describen algunos conceptos fundamentales para establecer los requerimientos del 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 sirven para construir los bienes de consumo. Por ejemplo, madera, metal, piedra, etcétera.



➤ **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, empleados con un fin específico, determinado por el tipo de industria.

En la figura 4.8, 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:

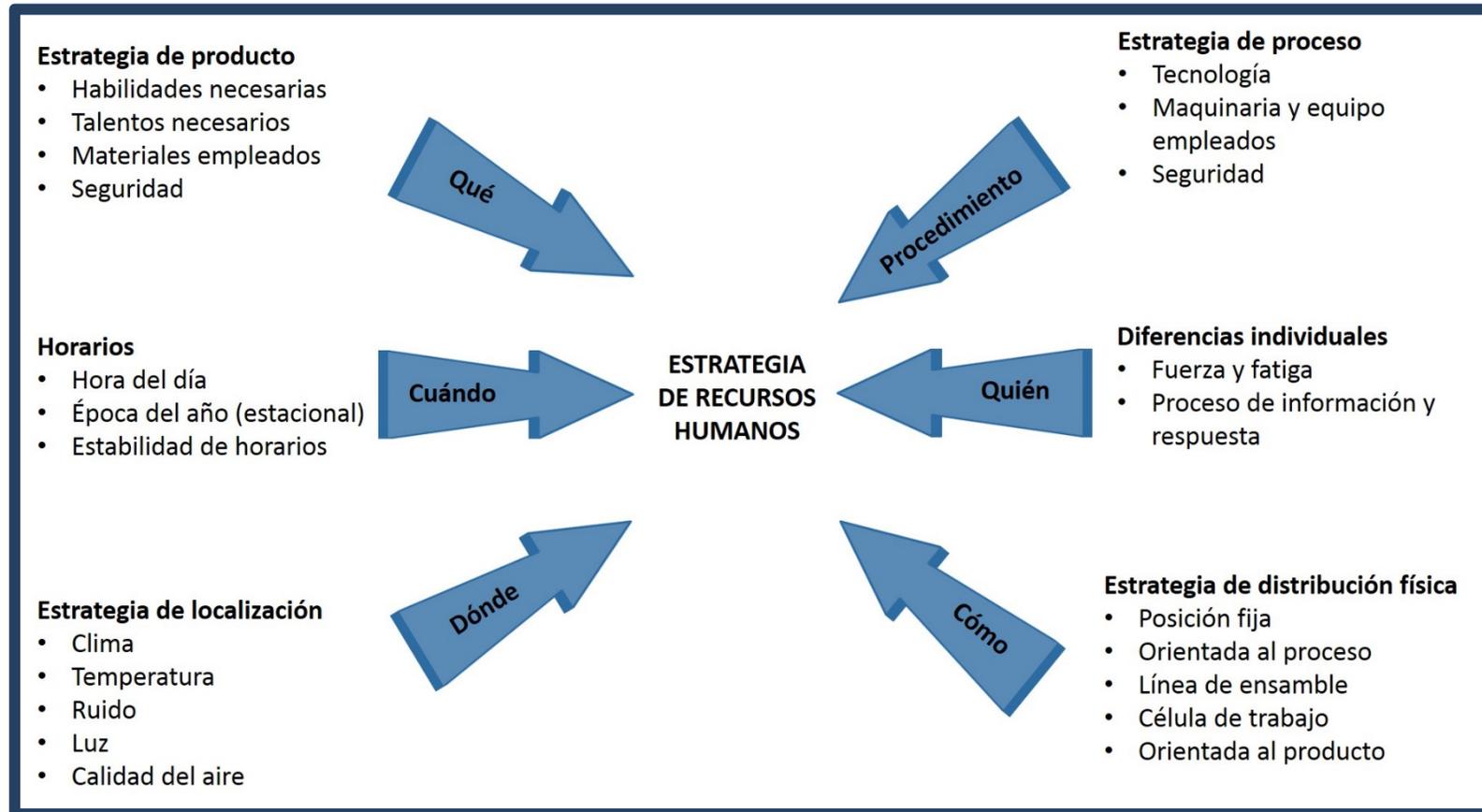


Figura 4.8. Planeación de la mano de obra

FUENTE: Heizer (2004).



4.2.6. Elementos de calidad en el producto o servicio

Un aspecto importante 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, se pone un énfasis especial en el trabajo multidisciplinario entre el área de operaciones y el área de mercadotecnia de una organización, 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 realizarse durante el proceso. Además, la mercadotecnia se dedica a perfilar al cliente y encontrar los canales de distribución del producto o servicio.

Por lo anterior, 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, etcétera) o cualitativos (diseño, experiencia del cliente, etcétera). 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, fabricación y entrega de un producto en grandes cantidades o de calidad superior. Como ejemplo, se transcribe a continuación 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 comprenden 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).

4.2.7. Capacidad de producción y costos de operación/costo de ventas

Según Jay Heizer y Barry Render¹⁹, la capacidad de producir es el nivel o grado de producción de una unidad de negocio, en condiciones normales de funcionamiento, en un periodo. Sus unidades de medición están dadas en horas máquina, horas hombre, volumen anual de producción, etcétera.



Este concepto determina si la empresa tiene una capacidad de producción que le permita satisfacer los cambios en las demandas de su mercado objetivo.

Para medir la capacidad productiva, según José Antonio Rodríguez Machuca,²⁰ hay que considerar las siguientes variables:

- *Predecir con exactitud la demanda.* Determinar con precisión las unidades solicitadas para el volumen de producción planeado.
- *Tecnología y aumentos de capital.* Categorizar con qué infraestructura tecnológica cuenta la empresa para la mejora de los procesos de producción;

¹⁹ Heizer, J. y Render, B. *Dirección de la producción y de operaciones. Decisiones estratégicas* (8.^a ed.). Pearson.

²⁰ Rodríguez Machuca, J. A. (Coord. y Dir.). *Dirección de operaciones. Aspectos estratégicos en la producción y los servicios*. McGraw-Hill. Fuentes, Ma. y Cordon Pozo, E. *Fundamentos de dirección y administración de empresas*. Pirámide.

así como las inversiones que hagan los socios en la compra de maquinaria de punta o sofisticada.

- *Adaptación al cambio.*²¹ Variable importante en el control y planificación de todo proceso productivo; sensibiliza a la empresa en los cambios de las necesidades de su mercado.

Costos de operación / costo de ventas

La administración de costos incluye procesos de desarrollo de planeación, estimación, presupuestación y financiamiento. Además, implica 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; esto se volverá estratégico al dar guía en la gestión de los recursos financieros.



²¹ En http://descuadrando.com/Capacidad_productiva. Consultado el 28 de noviembre de 2018.



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, se puede establecer lo siguiente:

- *Unidades de medida.* Cada unidad utilizada en las mediciones (por ejemplo, horas de personal, personal, 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.* Se pueden especificar umbrales de varianza para rendimiento de costos de monitoreo para indicar una cantidad acordada de variación que se le permitiera antes de tomar alguna acción. Los umbrales se expresan normalmente como desviaciones porcentuales respecto al plan de línea de base.
- *Reglas de medición del desempeño.* Gestión del valor ganado (EVM); en este caso, 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, etcétera) que se utilizarán.
 - 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 provisiones para proporcionar una comprobación de validez de la EAC de abajo hacia arriba.

- *Los formatos de presentación de informes.* Se definen los formatos y frecuencia de los distintos informes de costos.
- *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.
 - 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, así como los resultados de este proceso se muestran en la figura 4.9, donde se representa el diagrama de flujo de datos del proceso.

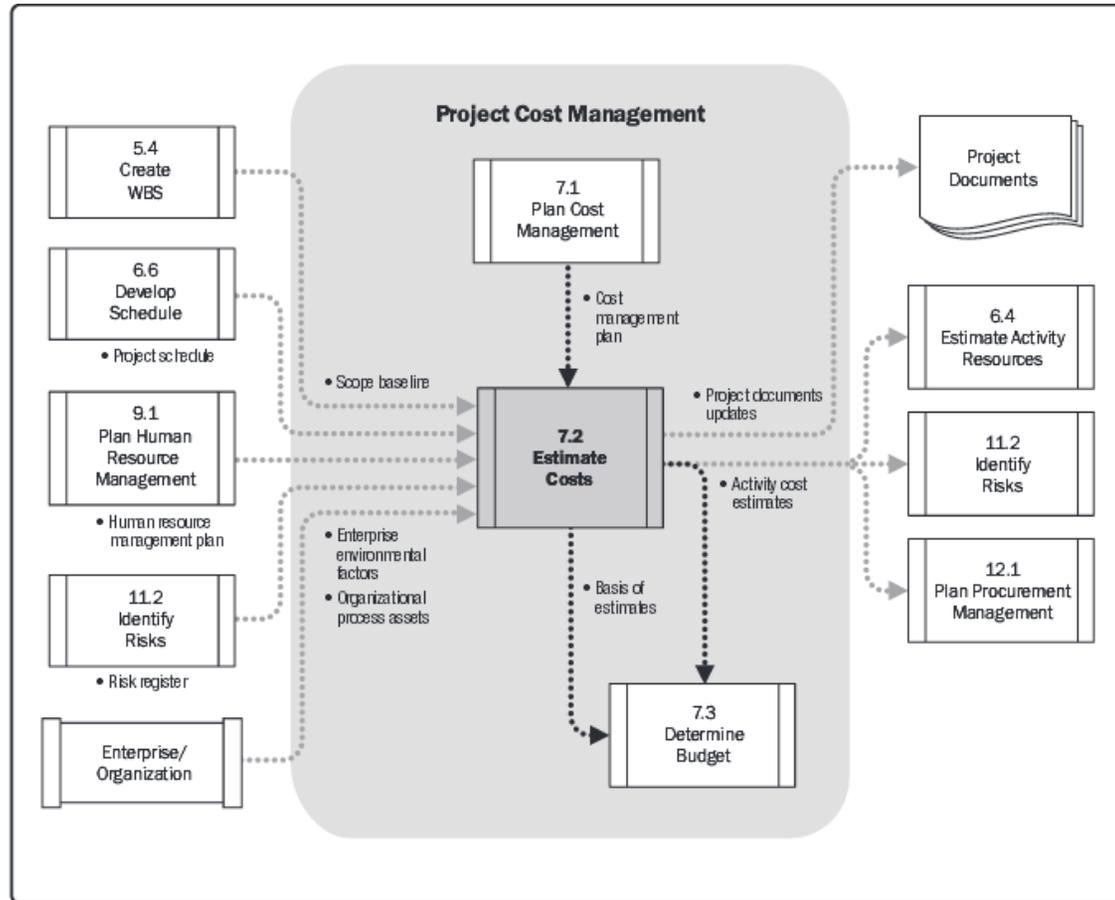


Figura 4.9. Project cost management

FUENTE: Tomado de PMBOK 2014.

Las estimaciones de costos son una predicción basada 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. Se expresan generalmente en unidades monetarias (dólares, euros, yenes, etcétera); aunque en algunos casos se emplean otras unidades de medida, tales como horas de trabajo o días de trabajo, para facilitar las comparaciones por la eliminación de los efectos de las fluctuaciones monetarias.

Las 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. Se emplea a fin de 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 precisa, ya que se puede aplicar a un proyecto o a partes de un proyecto. Resulta más fiable cuando los proyectos son similares de hecho y no solamente en apariencia.

- *Estimación paramétrica*

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

- *Tres puntos de estimación*

La precisión puede mejorarse si se toman en cuenta tres estimaciones para definir un rango aproximado de costo de una actividad:

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

4.2.8. 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 (Porter, 1985).

Parte fundamental del trabajo es la integración de valor en el proceso de transformación, el cual se da únicamente 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, la satisfacción del cliente. Por tal motivo, la organización debe encaminar sus recursos a desarrollar eslabones fuertes dentro de sus áreas funcionales y con sus “actores clave” (proveedores), así como con sus *stakeholders* (inversionistas).

Como se puede apreciar en la figura 4.10, parte fundamental de la generación del valor es buscar satisfacer las necesidades del cliente.

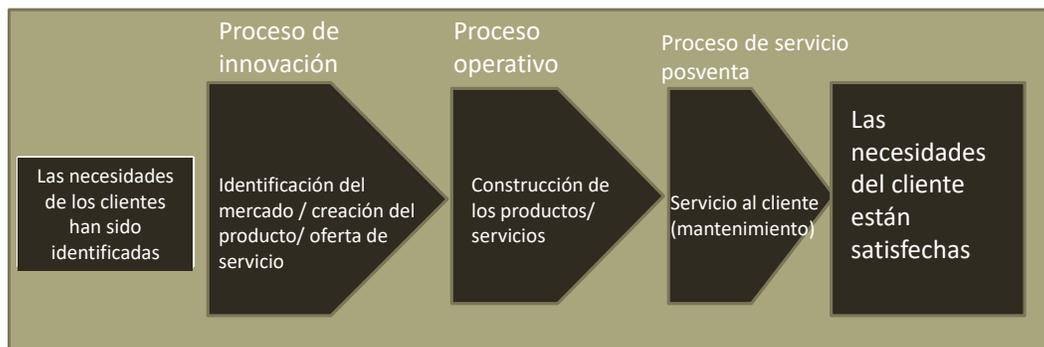


Figura 4.10. El modelo de la cadena genérica de valor
FUENTE: Elaboración propia con base en Porter, 1985.

ACTIVIDADES SECUNDARIAS O DE APOYO



ACTIVIDADES PRIMARIAS O DE FABRICACION DEL PRODUCTO

Figura 4.11. Esquema de actividades de la cadena de valor

FUENTE: Elaboración propia con base en Porter, 1985.

De este modo, el desarrollo de actividades nos permite encaminar esfuerzos para el logro del objetivo de la organización. Recordemos que todas las actividades deben volverse estratégicas para cumplir la misión por la que se ha creado nuestra organización.

Como se observa en la figura 4.11, las actividades primarias son aquellas que se llevan a cabo con la finalidad de dar sustento como procedimientos a las actividades secundarias. Es decir, estas actividades son generales a la elaboración de cualquier producto/servicio o línea de éstos. En cambio, las actividades secundarias son aquellas que se realizarán para productos o servicios específicos.

Las cadenas de valor 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, pues las organizaciones buscan mejores proveedores, volviéndose así clientes altamente



exigentes con sus productos de consumo: buscan la calidad y 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; transparentan sus procesos de pago apoyando el desarrollo regional de proveeduría. (SIEM, 2014).

En la siguiente imagen, se ejemplifica la cadena productiva del sector automotriz de acuerdo con el Sistema de Información Empresarial Mexicano, SIEM (SIEM, 2014).

AUTOMOTRIZ



Figura 4.12. Ejemplo de una cadena productiva de acuerdo con el SIEM

FUENTE: *Sistema de Información Empresarial Mexicano. sf.*

Consultado el 18 de octubre de 2018 <https://siem.gob.mx/>



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. Son aquellas actividades que se deben realizar para canalizar los recursos de una empresa de manera eficiente y eficaz a fin de:

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

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

Establecer los parámetros de control es importante para poder obtener procesos de calidad que permitan al administrador, contador o a cualquier persona desempeñar estratégicamente sus labores. En este sentido, el estudio técnico también permite considerar las posibles correcciones y previsiones con las que la dirección de la organización puede tomar decisiones del área operativa.

En toda organización, la planeación estratégica debe comprender un estudio técnico que permita al emprendedor establecer los parámetros de viabilidad y 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 DE LA UNIDAD



BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA

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



Licenciatura: **Administración**

UNIDAD 5

ESTUDIO ADMINISTRATIVO-ORGANIZACIONAL





OBJETIVO PARTICULAR

El alumno desarrollará el estudio administrativo-organizacional para su plan y elaborará el informe respectivo.

TEMARIO DETALLADO

(10 horas)

5. Estudio administrativo-organizacional
5.1. Introducción al estudio administrativo-organizacional
5.2. Elementos del estudio administrativo-organizacional
5.2.1. Nombre de la organización
5.2.2. Misión
5.2.3. Visión
5.2.4. Valores
5.2.5. Objetivos
5.2.6. Ventajas competitivas y su análisis por medio del FODA
5.2.7. Diseño de la estructura organizacional (Organigrama estructural general)
5.2.8. Descripción de actividades de los puestos de trabajo
5.2.9. Esquema de compensaciones (sueldos, prestaciones, exenciones de impuestos en prestaciones)
5.2.10. Políticas y procedimientos del área de personal (Reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo y evaluación de personal)
5.2.11. Manuales administrativos (Organización, procedimientos, políticas)
5.2.12. Medidas de seguridad e higiene

INTRODUCCIÓN

Cuando una idea de negocio deja de serlo y se convierte en la creación de una organización, es primordial desarrollar los diversos estudios: de mercado, técnico y financiero. En esta línea, el estudio administrativo-organizacional es muy importante porque, a través de sus diferentes técnicas y herramientas, 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, pues determina la estructura organizativa delimitando las relaciones y funciones de los integrantes de cada área funcional, y define las obligaciones y responsabilidades entre los empleados y la organización.



5.1. 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, a fin de lograr los resultados que la organización espera obtener a través de su buen funcionamiento.

Objetivos del estudio administrativo-organizacional:

- 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 otorgarán a sus trabajadores.
- Elaborar los elementos de las políticas y procedimientos del área de personal y realizar los manuales administrativos.

5.2. Elementos del estudio administrativo-organizacional

Cuando hemos decidido crear una organización, es sustancial desarrollar los elementos administrativos-organizacionales porque nos servirán como 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.



5.2.1. Nombre de la organización

Consiste en establecer un nombre con el que los futuros clientes reconocerán a la organización en el mercado y la diferenciarán de la competencia. Este nombre se elabora con una palabra o frase, que será elemento clave: formará parte de la imagen y personalidad que se desea proyectar.

Características que debe tener el nombre de la organización:

- ✓ *Descriptivo*. Refleja lo que se dedica la organización.
- ✓ *Original*. Es 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.

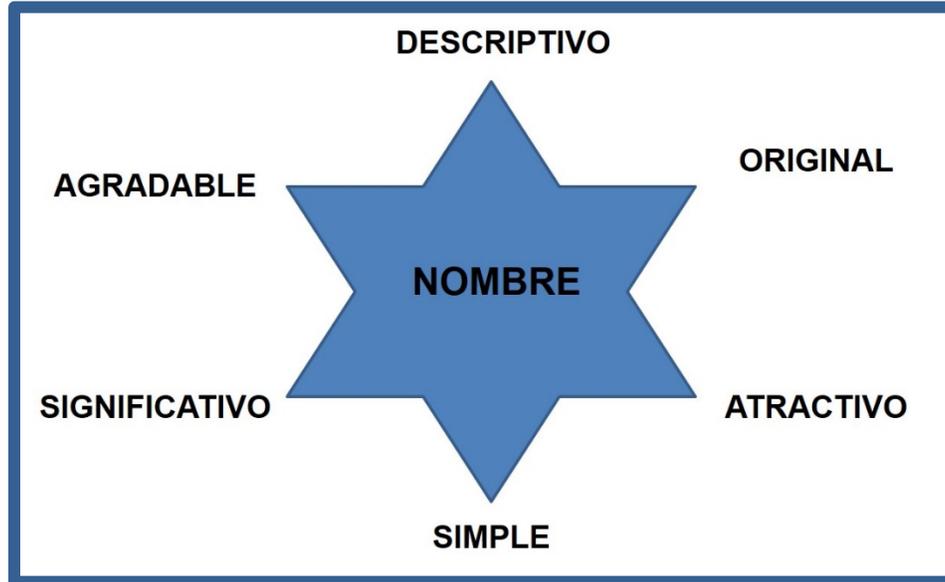


Figura 5.1.

FUENTE: Elaboración propia a partir de Palacios (2012, p. 62).

Por ejemplo, si escuchamos los siguientes nombres de organizaciones, los podemos identificar fácilmente, sabemos quiénes son y a qué se dedican. El nombre de cada una de estas organizaciones cumple con las características antes señaladas: descriptivos, originales, atractivos, simples, significativos y agradables.

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

5.2.2. Misión

La misión es una declaración de la empresa sobre lo que hace y para quién lo hace. 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 importante responder 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, p. 44):

- *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 a través del tiempo.
- *Congruente*. Consistente con lo que se hace y se desea.

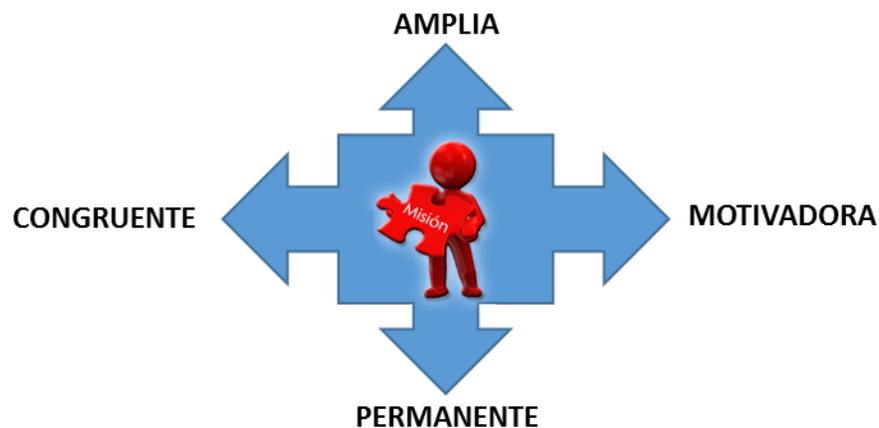


Figura 5.2.

FUENTE: Elaboración propia a partir de Münch (2010) p. 44).



Ejemplos de misiones de empresas:

- ❖ Google: “Organizar la información del mundo y lograr que sea útil y accesible para todo el mundo”.²²
- ❖ Bimbo: “Alimentar, deleitar y servir a nuestro mundo”.²³
- ❖ Coca Cola: “Refrescar al mundo en cuerpo, mente y alma”.²⁴

5.2.3. Visión

La visión se elabora una vez establecida la misión; 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 los siguientes cuestionamientos a largo plazo:

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

Ejemplos de visiones de empresas:

- ❖ General Motors: “Ser el líder mundial en productos de transporte y servicios relacionados. Conquistar la satisfacción de los clientes con mejora continua

²² Misión de compañía Google. Consultado el 11 de junio de 2015, en <http://www.google.com/intl/es-419/about/company/>

²³ Misión de compañía Bimbo. Consultado el 11 de junio de 2015, en <http://www.grupobimbo.com/es/grupo-bimbo/mision-vision-y-valores.html>

²⁴ Misión de compañía Coca-Cola. Consultado el 11 de junio de 2015, en http://www.coca-colamexico.com.mx/mision_vision_valores.html



a través de la integridad del trabajo en equipo y de la innovación de las personas de GM”.²⁵

- ❖ 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”.²⁶
- ❖ 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”.²⁷

5.2.4. Valores

Al crear una organización, es necesario establecer los valores que la regirán y serán considerados como sus pilares. En consecuencia, se desarrollarán en forma coherente y serán 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 cada miembro que la integra.

²⁵ Visión de compañía General Motors. Consultado el 11 de junio de 2015, en <http://www.chevrolet.cl/mundo-chevrolet/general-motors-vision-y-valores.html>

²⁶ Visión de compañía Sony. Consultado el 11 de junio de 2015, en <http://corporacionsony.blogia.com/2009/060301-mision-y-vision-de-sony.php>

²⁷ Visión de El Palacio de Hierro. Consultado el 11 de junio de 2015, en <http://www.soytotalmentepalacio.com/filosofia>

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. Deben ser coherentes, claros, concisos y detallados.

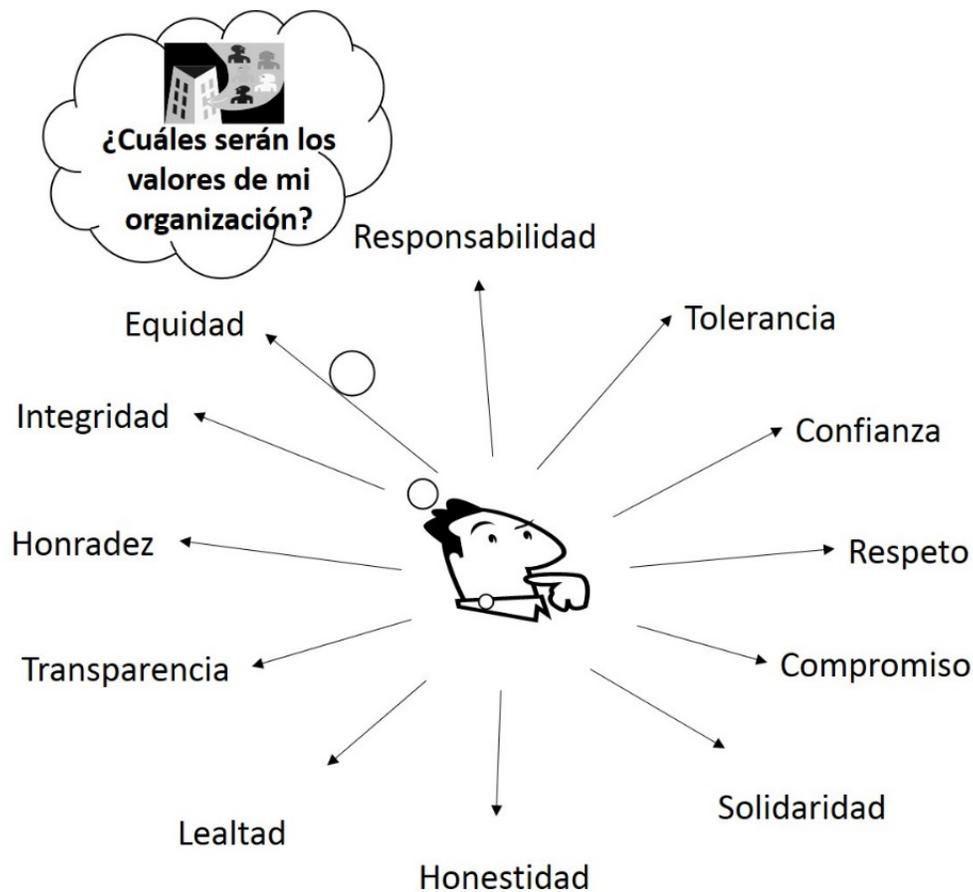


Figura 5.3.

FUENTE: Elaboración propia.



Ejemplos de valores organizacionales:

El Palacio de Hierro²⁸	Coca-Cola²⁹	Bimbo³⁰
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lealtad ✓ Servicio ✓ Integridad ✓ Innovación 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Integridad: Ser auténticos. ✓ Calidad: Lo que hacemos, lo hacemos bien. ✓ Responsabilidad: Que suceda depende de uno mismo. ✓ Liderazgo: El coraje de forjar un futuro mejor. ✓ Colaboración: Potenciar el talento colectivo. ✓ Diversidad: Tan incluyente como nuestras marcas. ✓ Pasión: Comprometidos con el corazón y con la razón. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pasión ✓ Equipo ✓ Confianza ✓ Calidad ✓ Efectividad ✓ Rentabilidad

5.2.5. Objetivos

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

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

²⁸ Valores organizacionales de El Palacio de Hierro. Consultado el 11 de junio de 2015, en <http://www.soytotalmentepalacio.com/filosofia>

²⁹ Valores organizacionales de Coca-Cola. Consultado el 11 de junio de 2015, en http://www.coca-colamexico.com.mx/mision_vision_valores.html

³⁰ Valores organizacionales de Bimbo. Consultado el 11 de junio de 2015, en <http://www.grupobimbo.com/es/grupo-bimbo/mision-vision-y-valores.html>

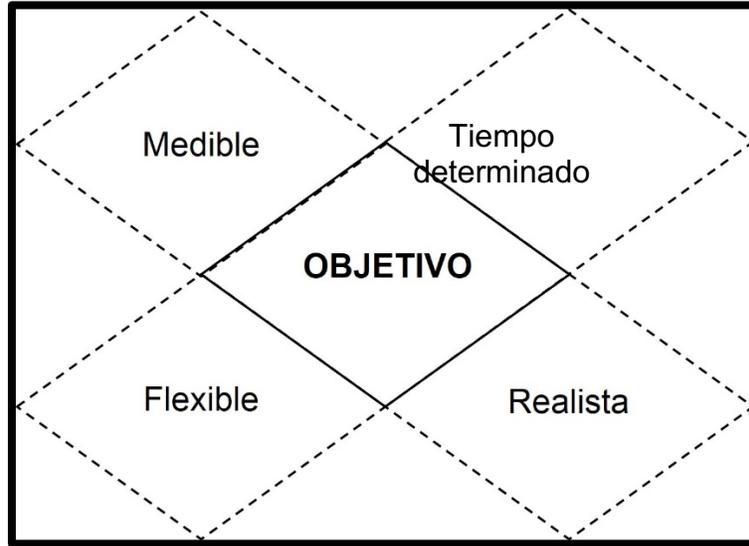


Figura 5.4.

FUENTE: Elaboración propia.

Para poder establecer un objetivo, se tiene que fijar, primero, **qué** resultado esperamos obtener; después, determinar el **cómo** se llegará a ese resultado; por último, **cuándo** se llegará a ese resultado (puntualizar un tiempo determinado para ello).

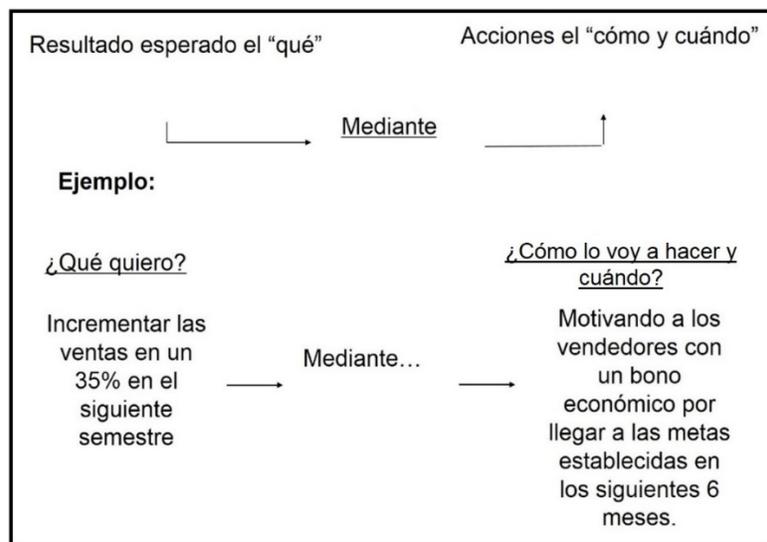
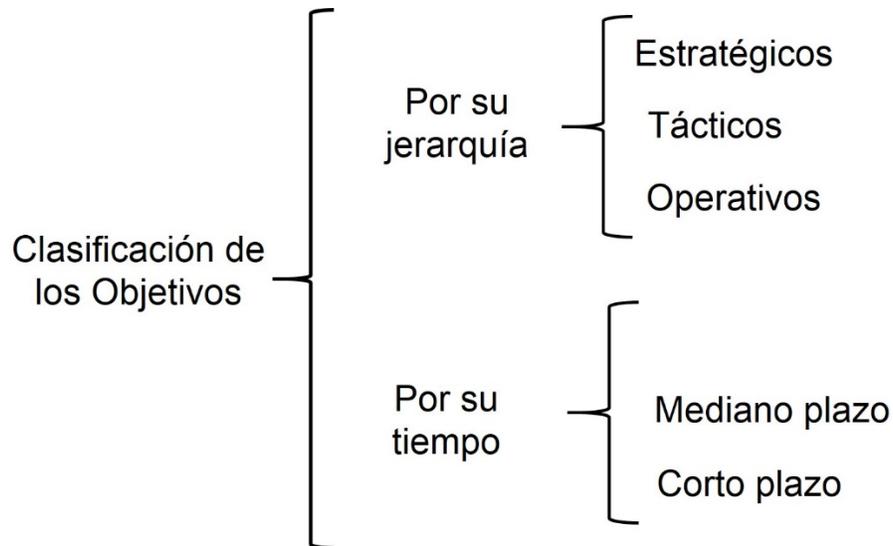


Figura 5.5.

FUENTE: Elaboración propia.

Clasificación de los objetivos organizacionales:



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 la organización. Se establecen a **mediano plazo** en función de los objetivos estratégicos; para que se cumplan, se requiere una serie de objetivos operativos.
- *Objetivos operativos.* Son formulados 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 tres a cinco años.
- *Mediano plazo.* Establecidos para un periodo de uno a tres años.
- *Corto plazo.* Establecidos para un periodo menor a un año.

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

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

Objetivo estratégico: Largo plazo (qué)

Vender muebles de oficina en la Ciudad de México y el 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.



5.2.6. 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.

Ejemplo de ventaja competitiva:

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!”.

El relato plantea la idea básica de la ventaja competitiva: cuando de dos o más organizaciones en igualdad de circunstancias una tiene algo que las demás no tienen y por ello puede superar a su competidora.

Cuando se crea una organización, se tiene que luchar por su permanencia en un mercado competitivo. En esta línea, la planeación estratégica 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 donde compite.



Figura 5.6.

FUENTE: Elaboración propia.

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

FODA	Aspectos buenos	Aspectos malos
Capacidades internas de la organización	Fortalezas	Debilidades
Factores externos del entorno organizacional	Oportunidades	Amenazas



Enseguida, se muestra cómo elaborar el análisis FODA y su formato.

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

Fortalezas. ¿Cuáles son esas capacidades de mi organización que poseo y 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 pueden ser utilizadas positivamente (oportunidades) o superarse (amenazas). Para identificarlas, se responderá 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 ilustrar el tema.

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



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

5.2.7. Diseño de la estructura organizacional (Organigrama estructural general)

El empresario que inicia un negocio debe diseñar la estructura organizacional, para lo cual se apoyará en la etapa del proceso administrativo llamada *organización*.

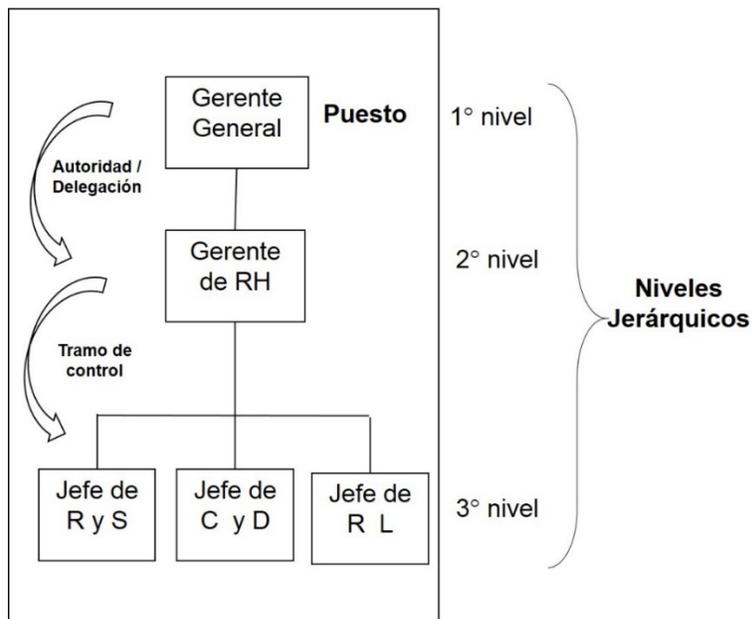
Al respecto, encontramos la siguiente definición de organización: “Elemento del proceso administrativo que orienta la acción técnica para dividir las funciones por áreas, departamentos y puestos; establece las jerarquías en términos de autoridad lineal, staff o normativa, fija las responsabilidades de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

Con base en lo anterior, los conceptos básicos de la estructura organizacional son:

- *Organigrama*. Representaciones gráficas de la estructura formal de una organización. Muestra sus puestos, niveles jerárquicos y tramo de control y autoridad.
- *Puesto*. Elemento primordial del ejercicio laboral que genera una relación laboral dentro de la empresa.
- *Niveles jerárquicos*. Conjunto de posiciones (puestos) agrupados de acuerdo con el grado de autoridad/responsabilidad y especialidad que posean.

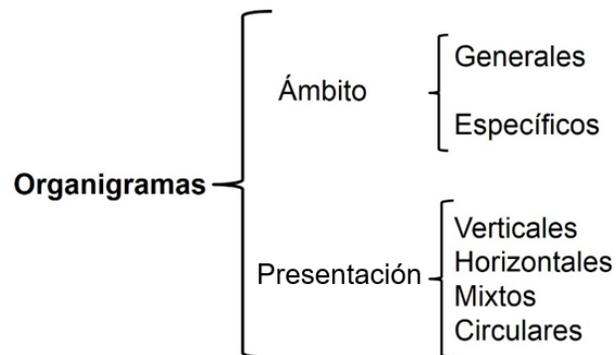
- *Tramo de control.* Se refiere a la cantidad de puestos y departamentos que pueden ser dirigidos y supervisados en el ejercicio de su autoridad por el nivel superior (dueño, gerente, jefe o supervisor). No se debe ejercer autoridad directa a más de siete u ocho subordinados.
- *Autoridad.* Facultad 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.
- *Delegación.* Cesión de autoridad en actividades, tareas o funciones por parte de un jefe a un subordinado, compartiendo la responsabilidad de los resultados.

Organigrama



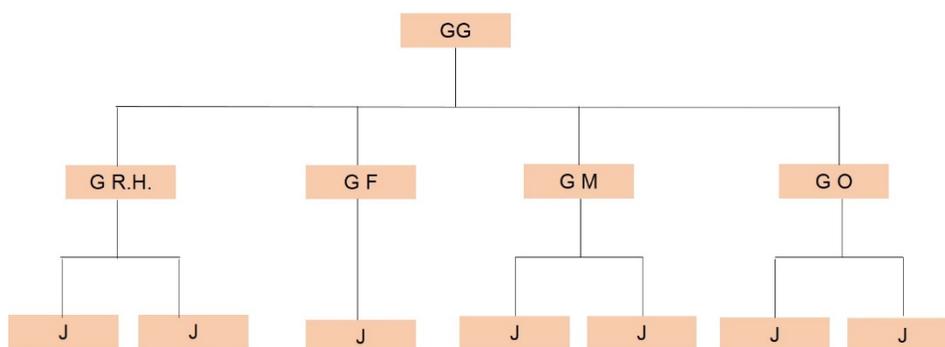
Clasificación de los organigramas

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

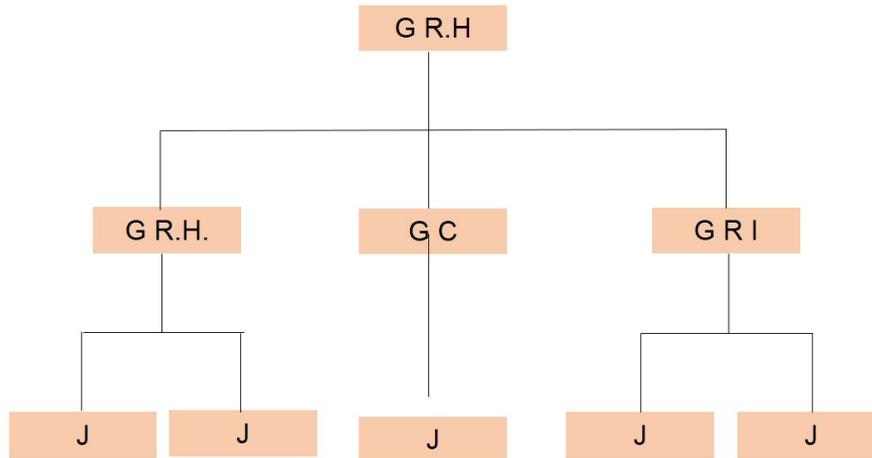


A. Según su ámbito

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

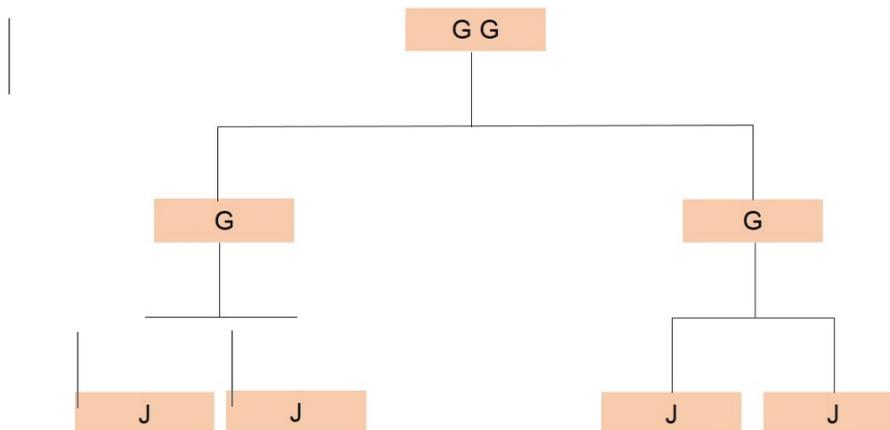


- *Organigramas específicos.* Indican la estructura de un área en particular.

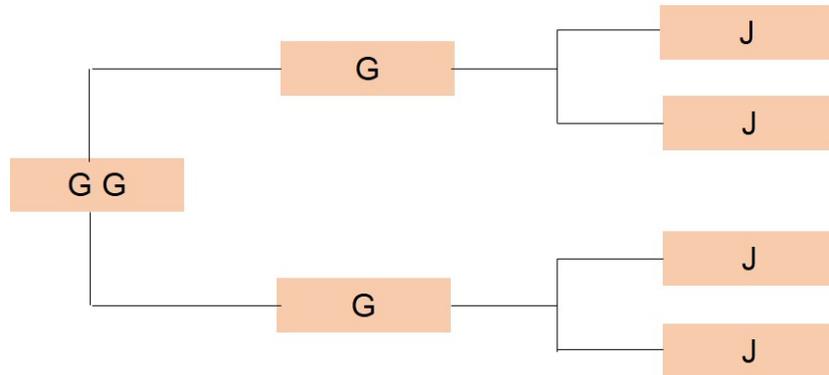


B. Por su presentación

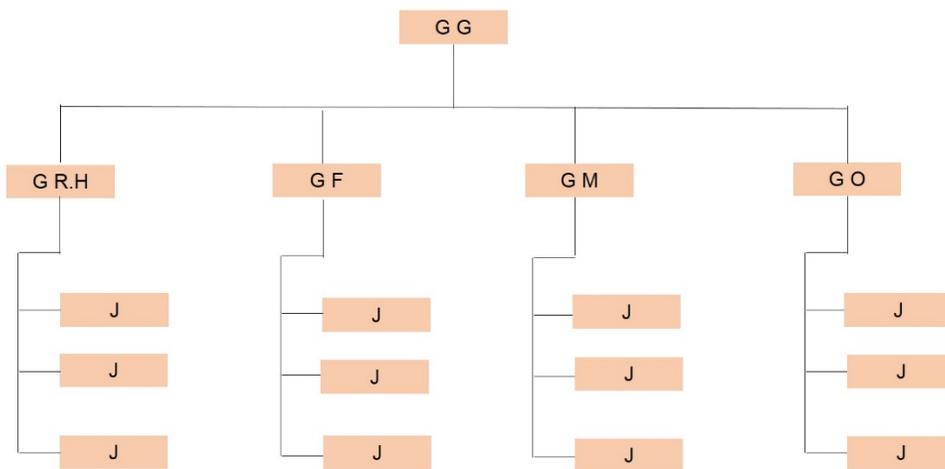
- *Organigramas verticales.* Enfatizan el puesto de mayor autoridad situándolo en las posiciones más elevadas del organigrama; la autoridad se ejerce de la parte superior hacia abajo.



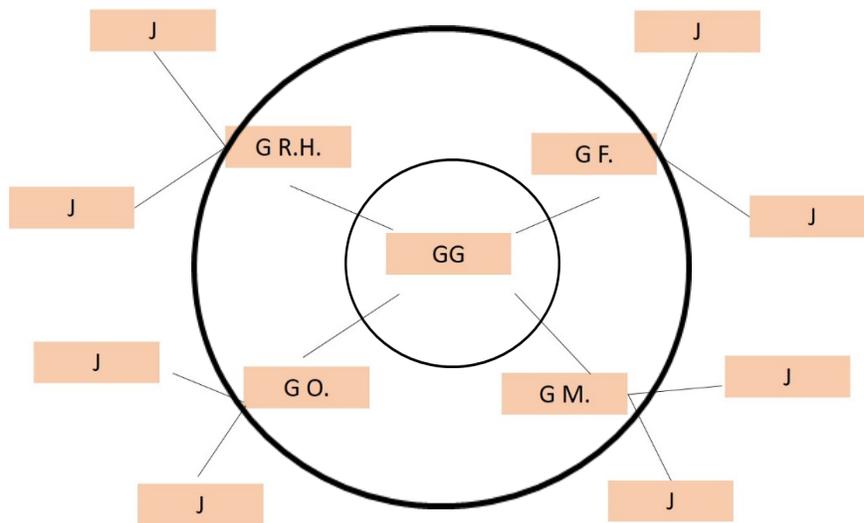
- *Organigramas horizontales.* Tienen la misma estructura de los organigramas verticales, pero la posición cambia: ubican el puesto de mayor autoridad a la izquierda, y en la derecha, las unidades subordinadas.



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



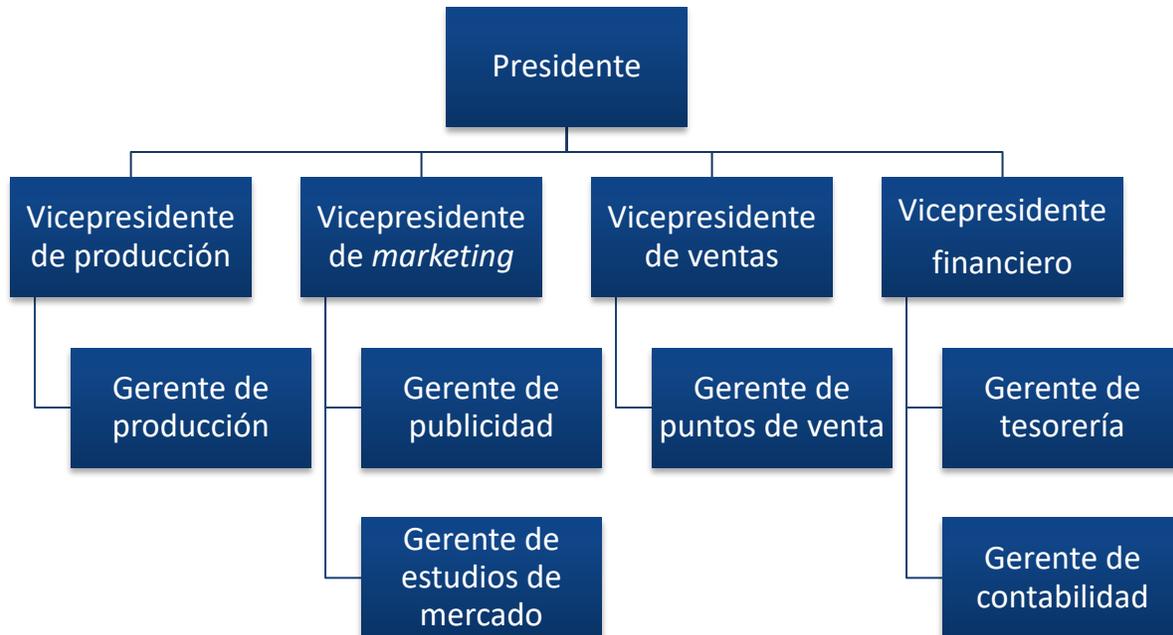
- *Circulares.* El puesto de mayor jerarquía se coloca en el centro con una serie de círculos concéntricos que señalan los diferentes niveles jerárquicos que se extienden hacia la parte externa.



Reglas para elaborar un organigrama

- ✓ Anotar el nombre de la empresa y señalar el tipo de organigrama.
- ✓ Indicar con rectángulos cada nivel jerárquico
- ✓ Colocar los puestos de igual jerarquía al mismo nivel.
- ✓ Las formas que se utilicen para niveles jerárquicos similares deben ser de igual tamaño.
- ✓ La autoridad se representa a través de líneas continuas.
- ✓ La autoridad de *staff* o asesora se representa 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.

Ejemplo de un organigrama:



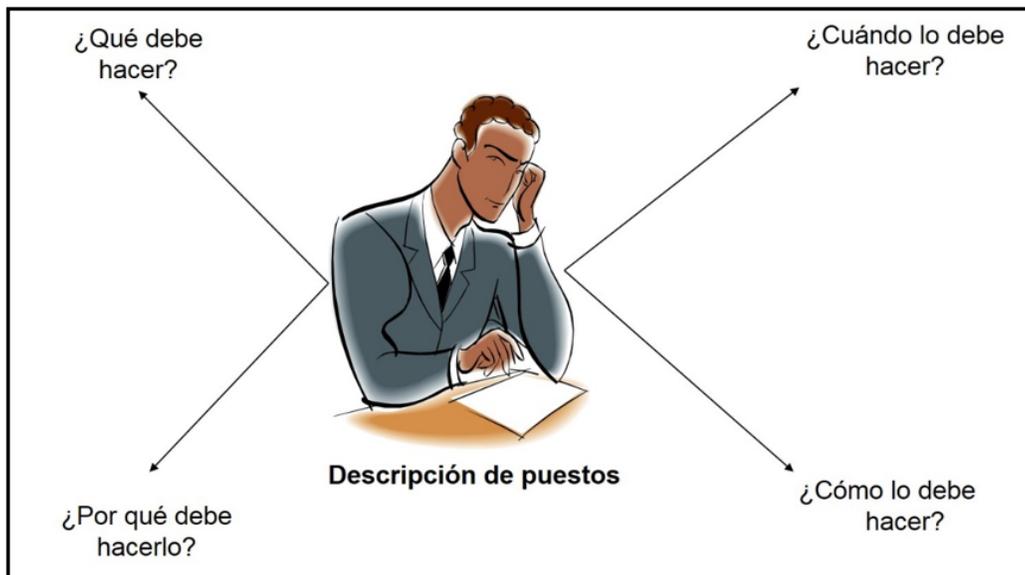
5.2.8. Descripción de actividades de los puestos de trabajo

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

Encontramos, entonces, que el **puesto** es un elemento básico de trabajo que integra la estructura de una empresa.

En la **descripción de puestos de trabajo**, se determinan las tareas, obligaciones y relaciones que desarrollará un empleado al ocupar un puesto dentro de la organización

Para determinar las actividades de un puesto de trabajo, se responderán las siguientes preguntas:



Elementos de una descripción de puesto:

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 operación de cada empresa.

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.

5.2.9. 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 se deriva de la relación laboral entre trabajador/empresa. Varía de acuerdo con las actividades y responsabilidades del puesto que ocupen los empleados.

Los elementos que integran un esquema de compensaciones son el sueldo, prestaciones e incentivos.

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

Las prestaciones son los beneficios añadidos al sueldo que recibe un trabajador. Pueden concordar con la Ley Federal del Trabajo, como aguinaldo o prima vacacional; o ser superiores a lo que marca esa ley, como 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 en la estructura organizacional.
- Contar con las descripciones de puestos que justifiquen su existencia y costo.
- Definir los diferentes tipos de compensaciones que ofrecerá la empresa a sus trabajadores.
- Realizar las políticas y procedimientos del esquema de compensaciones.



5.2.10. 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 este recurso operará a los demás para alcanzar los objetivos establecidos por la empresa.

Las **políticas y procedimientos** del área de personal cambian en cada organización, según su tamaño, estructura, giro de operación y condiciones. Por eso es 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**: 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.

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.



Ejemplos de políticas de reclutamiento:

- Para cubrir una vacante dentro de cierta 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.

Ejemplo de procedimiento para cubrir una vacante:

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 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 entrevistas y exámenes para elegir el capital humano idóneo para la organización.

Ejemplos de políticas de selección:

- 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.

Ejemplo de procedimiento de selección de personal:

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. Avisar por medio electrónico a los candidatos que no siguen en el proceso.
4. Enviar a los candidatos seleccionados a los exámenes técnicos, psicométricos y psicológicos.
5. Avisar 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. Avisar por medio electrónico a los candidatos que no siguen en el proceso.
10. Avisar por medio electrónico o telefónico al candidato elegido para integrarse a la organización.
11. Realizar 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.

Ejemplos de políticas de inducción:

- A todo personal de nuevo ingreso se le dará inducción a la organización.
- El área de personal será encargada de otorgar la inducción al nuevo integrante de la organización.



- Se le dará a conocer al empleado la cultura organizacional, políticas, procedimientos y manuales de operación de su área, así como sus tareas y responsabilidades.
- Se acompañará al empleado a realizar un recorrido físico de su ubicación y de la organización en general, y será presentado con sus nuevos compañeros de trabajo.

Ejemplo de procedimiento de reconocimiento físico de la organización:

1. Se le dará la bienvenida a la organización al nuevo empleado, por una persona designada por el área de personal, quien llevará 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 de 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.

Ejemplos de políticas de capacitación y desarrollo:

- 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. 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 a valorar, apreciar, motivar e incentivar el desempeño de los empleados al realizar sus actividades laborales.

Ejemplos de políticas de evaluación de personal:

- Ejercer una buena dirección de modo 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.

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.

5.2.11. Manuales administrativos (organización, procedimientos, políticas)

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

Clasificación de los manuales administrativos:

Manuales Generales

Organización. Señalan cómo está integrada la estructura organizativa del negocio.

Políticas. 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 y las líneas de autoridad y comunicación que seguirá la empresa. Son generales cuando abarcan toda la empresa, y específicos si comprenden solamente 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.



Son generales cuando abarcan toda la empresa, y específicos si comprenden únicamente un área funcional o departamento.



Manuales de procedimientos

Es un documento técnico que describe información de las operaciones realizadas en una organización, de forma ordenada, secuencial y continua para desarrollar 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 si se refieren a un área, departamento o tarea particular.

Para elaborar un manual, se requiere contar y recopilar toda la información necesaria a partir de diferentes herramientas, como la investigación documental, observación directa, aplicación de cuestionarios y entrevistas.

Obtenida la información, ésta se procesa, analiza y organiza para comenzar la redacción del manual, con apoyo de organigramas, diagramas de flujo, esquemas, etcétera.

En cuanto a la presentación de los manuales, debe seguir una redacción clara, bien estructurada en sus contenidos y con formatos unificados en donde se tenga una distribución del texto adecuada.

Elementos del manual:

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



5.2.12. Medidas de seguridad e higiene

La seguridad en la empresa se define como el conjunto de procedimientos utilizados para prevenir los accidentes, a través de la detección de sus causas, por lo que se realiza una labor de convencimiento entre patrones y trabajadores.

Representan un conjunto de medidas de protección obligatoria mínima comprendidas en el ámbito del sistema de la seguridad social, a fin de prevenir accidentes y enfermedades de trabajo y de lograr las mejores condiciones de higiene y bienestar en los centros y puestos de trabajo donde los operarios desarrollan sus actividades.

La empresa aplicará las medidas de prevención de riesgos laborales, con el objetivo de:

- a. Evitar riesgos.
- b. Evaluar los factores de riesgo.
- c. Prever los riesgos.
- d. Adaptar el trabajo operativo, así como los equipos y métodos de trabajo, a fin de minimizar el trabajo repetitivo.
- e. Considerar el mejoramiento de la técnica.
- f. Organizar el trabajo y sus relaciones sociales, así como los factores ambientales.
- g. Adoptar medidas para salvaguarden la protección colectiva.

La aplicación de normas de higiene y seguridad en el trabajo disminuye significativamente los riesgos de sufrir accidentes laborales y el número de muertes causadas por ellos. Además, evita y minimiza en muchos casos las enfermedades en el trabajo, directamente relacionadas con la ejecución de la actividad laboral.

RESUMEN DE LA UNIDAD

En esta unidad, hemos abordado elementos importantes del estudio administrativo-organizacional. Se inició con el nombre de la empresa para determinar la imagen y personalidad que se quiere proyectar a los futuros clientes.

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

En los objetivos estratégicos, tácticos y operativos es necesario determinar las actividades que se tendrán que hacer en cada nivel jerárquico y en un tiempo



determinado, para lograr los resultados esperados. Esto quiere decir que todos los recursos humanos que integren la organización deben dirigirse hacia la misma dirección persiguiendo un fin común.

Asimismo, se resaltó la importancia de realizar un análisis del entorno interno y externo por medio del análisis FODA. Esto ayudará a reconocer cómo estamos frente a nuestra competencia, y con ello determinar las estrategias que nos conduzcan a obtener una ventaja competitiva.

Se examinó también el diseño de la estructura organizacional, comparable con los cimientos de una construcción; si éstos 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 y las líneas de autoridad y delegación. Una vez definidos estos elementos, se procederá a elaborar el esquema



de compensaciones para poder contar con un presupuesto sobre el monto de la nómina.

Se analizaron algunas medidas de protección obligatoria a los trabajadores, con el objeto de prevenir accidentes y enfermedades profesionales, y lograr las mejores condiciones de higiene en los centros y puestos de trabajo en que dichas personas desarrollan sus actividades.

Por último, se consideraron los manuales administrativos, herramientas importantes de la administración para el desempeño de las funciones y tareas de los empleados en lo referente a la organización, procedimiento y políticas.

BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Palacios Acero, L. (2012)	3	62-66
Franklin Fincowsky, E. (2009)	4	124-142
Dessler, G. (2009)	4	129-145
Rodríguez Valencia, J. (2002)	4, 5, 6	86-138
Bohlander, S. (2008)	9	396-418



UNIDAD 6

ASPECTOS LEGALES





OBJETIVO PARTICULAR

El alumno señalará los aspectos legales que se deben considerar para la creación de una organización y elaborará 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 (ámbitos: federal, estatal, municipal o de la CDMX)
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 gestión y aplicación correctas de instrumentos legales. 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, indispensables 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 (capítulo I, artículo 1), menciona que “las personas físicas y las morales, están obligadas a contribuir para los gastos públicos conforme a las leyes fiscales respectivas”. Considerando lo anterior, en esta unidad se estudiarán algunas leyes que nos permitirán entender mejor este aspecto:

- 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 la apertura de establecimientos

6.1. Constitución legal (persona física o moral)

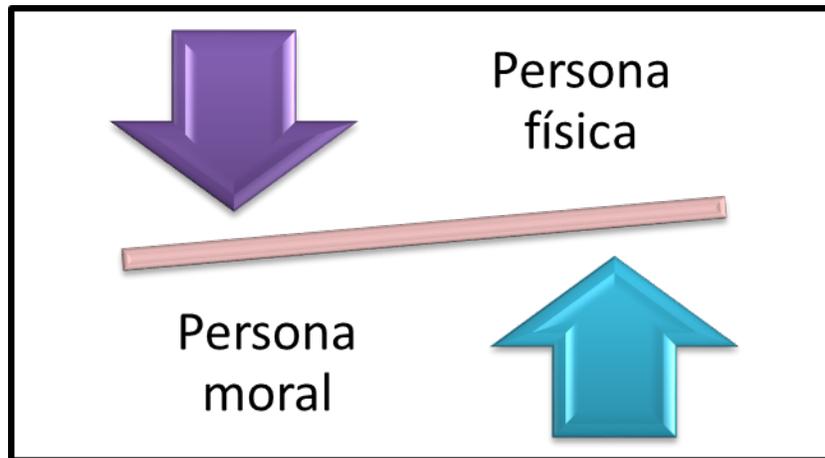


Figura 6.1. Persona física y persona moral

FUENTE: Elaborado por María Alicia Rodríguez Torres.

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 derechos³¹.

Todas las personas físicas por el hecho de serlo tienen determinadas características, llamadas *atributos de las personas*:

³¹ ¿Soy persona física o persona moral? Servicio de Administración Tributaria (SAT). Consultado el 4 marzo de 2015: <https://www.sat.gob.mx/consulta/09789/lo-que-debes-saber-como-emprendedor->



- *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. 4, 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), según el [Código de Comercio](#) en su artículo 3: “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. P. 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.

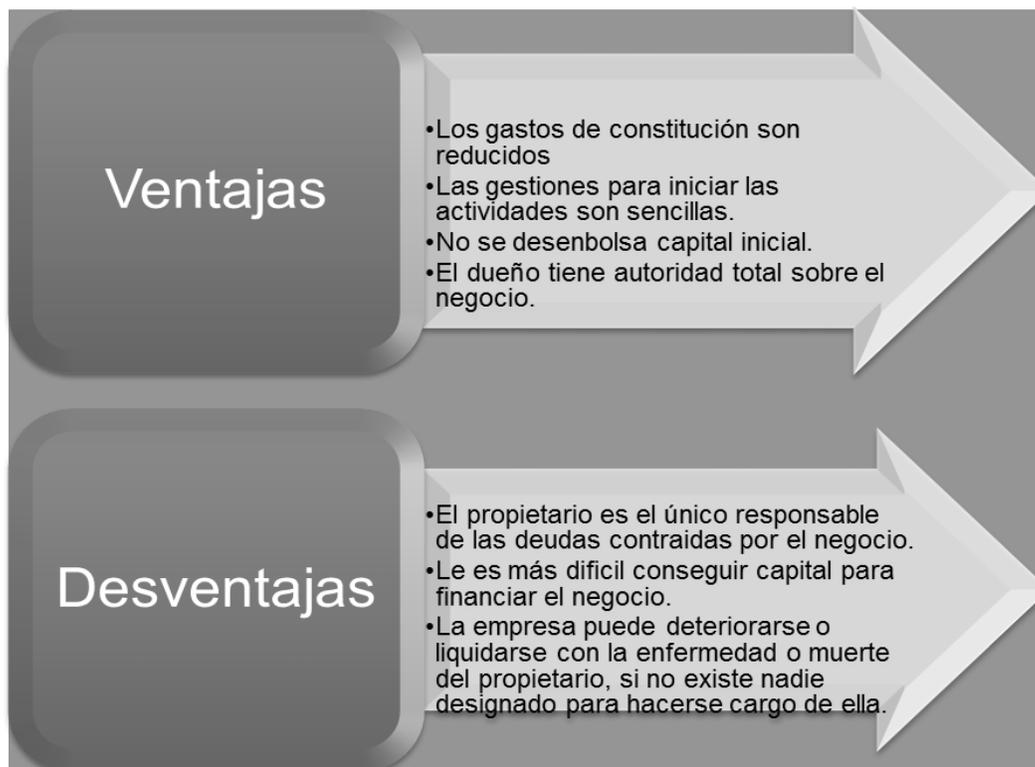


Figura 6.2. Ventajas y desventajas de constituirse como persona física al iniciar un negocio

FUENTE: 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):

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 RFC³²

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

³² Inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes (RFC). Servicio de Administración Tributaria (SAT). Consultado el 4 de marzo de 2015, en http://omawww.sat.gob.mx/informacion_fiscal/tramites/inscripcion_rfc/Paginas/ficha_39_cff.aspx



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. Pp. 8-9).

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
Sociedad en nombre colectivo	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”.	P. 6
Sociedad en comandita simple	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”.	P. 8
Sociedad de responsabilidad limitada	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”.	P. 9
Sociedad anónima	Art. 87	“[...] es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones”.	P. 13
Sociedad en comandita por acciones	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”.	P. 31



Sociedad cooperativa	Art. 212	“[...] se registrarán por su legislación especial.” La legislación de este tipo de sociedades se encuentra en la <u>Ley General de Sociedades Cooperativas</u> ”.	P. 31
Sociedad por acciones simplificadas.	Art. 260 Reforma da 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”.	P. 41
Sociedad anónima promotora de la inversión	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 previsto por éste, lo señalado en la Ley General de Sociedades Mercantiles”. <u>Ley del Mercado de Valores. 10-01-2014</u>	P. 8

Tabla 6.1.

FUENTE: Elaboración propia con base en la Ley General de Sociedades Mercantiles.

http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/144_140618.pdf

Constituirse como persona moral tiene algunas ventajas y desventajas, entre las cuales se distinguen las siguientes:



Figura 6.3. Ventajas y desventajas de constituirse como persona moral al iniciar un negocio
Fuente: 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), ya sea por Internet o personalmente.

Vía Internet	En forma personal
Se puede comenzar el trámite vía Internet y concluirlo en cualquier oficina del SAT dentro de los 10 días siguientes al envío de tu solicitud, 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 http://factura-e.mx/pdf/tramites/Guia-	De manera personal, se puede iniciar y concluir el trámite en cualquier oficina del SAT. Es preciso señalar que se atiende de preferencia con cita. Los documentos que se obtienen al término del registro son: hoja de vista previa "Datos capturados de la solicitud de inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes" y acuse de inscripción en el RFC con cédula de identificación fiscal. ³³

³³ Para ampliar la información, consulta la página del SAT <http://www.sat.gob.mx/Paginas/Inicio.aspx>



de-Tramites-del-Nuevo- Empresario.pdf	
--	--

6.2. Obligaciones jurídicas y fiscales

Las personas físicas y morales están obligadas a cumplir con sus actividades fiscales de acuerdo con el 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 SAT.

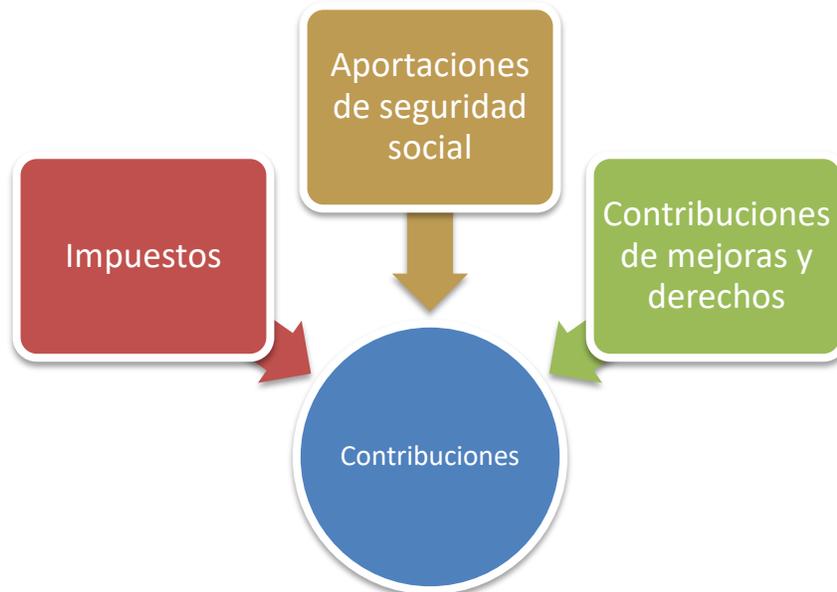
<https://revistas.juridicas.unam.mx/index.php/derecho-comparado/article/view/3515/4182>

Cuando se inicia una empresa como persona física o moral, el tema del pago de las contribuciones es una actividad prioritaria, obligatoria y planeada que debe de visualizar el emprendedor.



Según su constitución, las personas físicas o morales 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:



Instituto Mexicano del Seguro Social

Según el Código Fiscal de la Federación, la clasificación de las contribuciones en cuanto a aportaciones de seguridad social debe cumplirlas el patrón realizando su registro ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). Este registro es una obligación de la ley de dicha institución, 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 o jubilación del

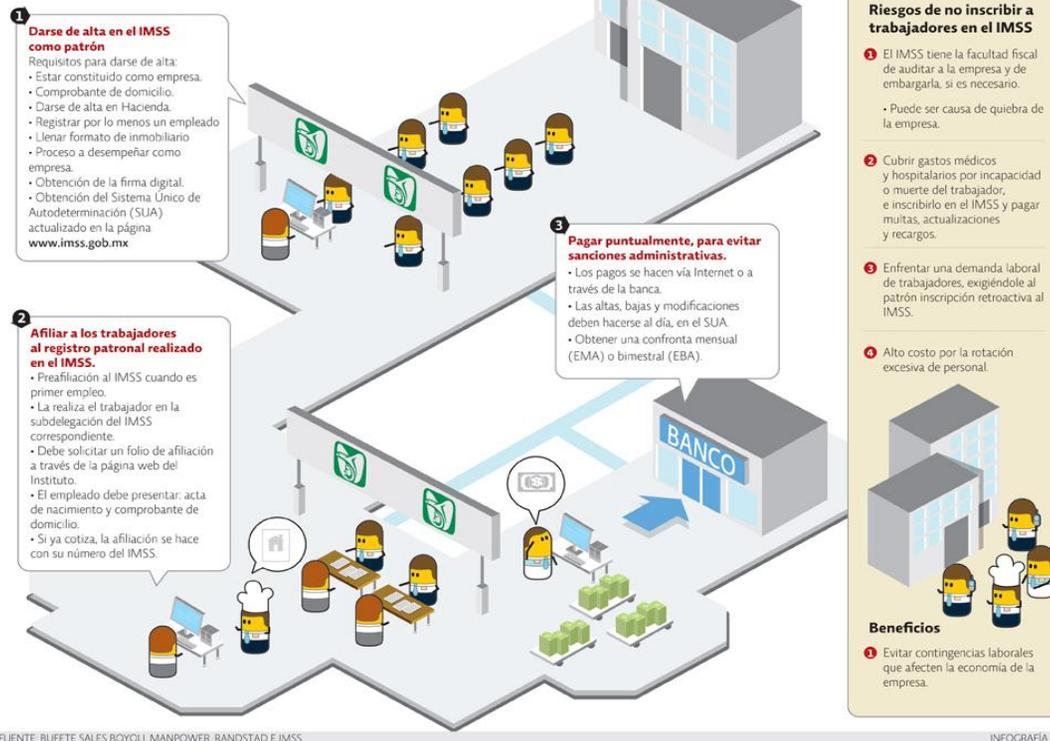


trabajador sin descapitalizar a la empresa, ya que el monto de gastos médicos, funerarios o de pensión puede ser cuantioso. Además, la empresa evita tener visitas domiciliarias por parte del IMSS para solicitarle la regularización con multas y recargos. La empresa también puede ahorrarse demandas laborales por parte del trabajador para pedirle que cumpla retroactivamente su inscripción al IMSS.

Cumplir en tiempo y forma con las obligaciones correspondientes garantiza 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.



FUENTE: BUFETE SALES BOYOLI, MANPOWER, RANDSTAD E IMSS

INFOGRAFÍA EE

Figura 6.4.

Fuente: El Empresario.mx. Registra a tus trabajadores ante el IMSS. 15 mayo de 2012: <http://elempresario.mx/actualidad/evita-riesgos-registra-tus-trabajadores-imms>



Secretaría de Trabajo y Previsión Social

Es obligación del patrón registrar su 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 secretaría 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/dgsst/tramites_servicios.html

INFONAVIT

El [Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores](#) (INFONAVIT) es un organismo fiscal autónomo que verifica que las empresas y patronos cumplen con las siguientes obligaciones:

- Información del monto de las aportaciones de los trabajadores



- Inspeccionar y hacer visitas domiciliarias
- Atender los requerimientos de pagos

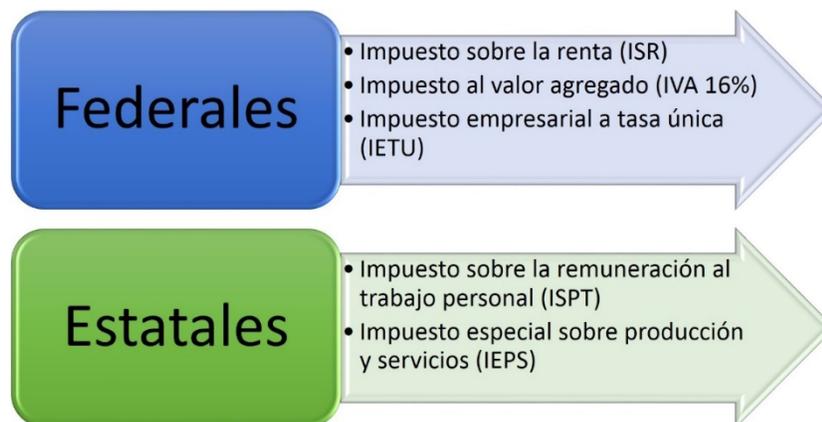
El registro en INFONAVIT se realiza al momento de registrar la empresa y cada uno de los empleados ante el IMSS.

El cumplimiento de contribuciones se realiza de acuerdo con las aportaciones de seguridad social por parte de los patrones, el cual debe cubrir 5% del salario de los trabajadores al INFONAVIT, según el artículo 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.

Obligaciones fiscales

Las obligaciones fiscales están reglamentadas en el Código Fiscal de la Federación. Por tanto, las personas físicas y morales están obligadas a cumplir con los pagos de impuestos, de los cuales se obtienen recursos que se asignan a las dependencias encargadas de la impartición de justicia, salud, educación, programas de solidaridad. Con los impuestos se lleva a cabo el desarrollo económico del país.

Impuestos que se deben considerar:



6.3. Permisos y registros administrativos para la apertura y funcionamiento de la organización (ámbitos: federal, estatal, municipal o de la CDMX)

Ámbito estatal

El [Sistema de Apertura Rápida de Empresas](#) (SARE) es un sistema que permite abrir en el menor tiempo posible un negocio. Está en marcha desde el 2002, gracias a [la Comisión Federal de Mejora Regulatoria](#) (COFEMER), lo que indica que es un programa federal.

Mediante el 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 las empresas micro, pequeña y mediana:



Figura 6.5.

FUENTE: Elaboración propia a partir de la información del sitio de la Comisión Federal de Mejora Regulatoria (COFEMER). Consultado en

<http://www.cofemer.gob.mx/contenido.aspx?contenido=201#>

Ámbito federal

En cuanto a los trámites que se deben efectuar en el ámbito federal para facilitar la operación de las microindustrias y de acuerdo con la [Ley Federal de Fomento a la Microindustria y la Actividad Artesanal](#), se realizan diversos mediante la página <https://siapem.sedecodf.gob.mx/siapem/>

Dentro de esos trámites, se tiene la cédula de microindustria.





Ámbito municipal

En cuanto al abanico de trámites a efectuar en el ámbito municipal para facilitar la puesta en marcha de las empresas, deberá sujetarse a la Guía para elaborar el sistema de información municipal, Catálogo municipal de trámites y Guía para establecer el sistema de apertura rápida de empresas (SARE), la cual indica los elementos necesarios a considerar para que la apertura de empresas en el ámbito municipal sea ágil y expedita.

Ámbito Ciudad de México³⁴

El trámite que realizarán las personas físicas o morales interesadas en abrir un establecimiento mercantil cuyo giro sea de bajo impacto económico, en términos de lo estipulado en la Ley de Establecimientos Mercantiles de la Ciudad de México, para así poder iniciar actividades a partir del ingreso del Aviso a la Alcaldía, es mediante: http://www.tramites.cdmx.gob.mx/index.php/tramites_servicios/muestralInfo/1172/0/0/326

Se deberá cumplir con los siguientes requisitos:

1. Documentos de identificación oficial
2. Documentos de acreditación de personalidad jurídica
3. Certificado de uso de suelo para el giro que se pretende operar
4. Documento que acredite los cajones de estacionamiento requeridos
5. En caso de estacionamientos públicos, comprobante de pago de derechos
6. Documento con el que se acredite la propiedad o posesión del inmueble
7. En su caso, visto bueno de seguridad y operación

³⁴ *Transparencia y Certeza Jurídica* (s.f) Consultado el 28 de septiembre de 2018. Consultado de http://www.tramites.cdmx.gob.mx/index.php/tramites_servicios/muestralInfo/1172/0/0/326



8. Documento migratorio expedido por la Secretaría de Gobernación (tratándose de personas extranjeras)
9. En el caso de que el establecimiento mercantil se dedique a la comercialización de agua purificada, la Constancia de aviso de funcionamiento ante la Secretaría de Salud de la Ciudad de México
10. En caso de tener videojuegos, la cantidad de máquinas con que cuenta
11. Señalar si el establecimiento mercantil se ubica en la vivienda y ocupa hasta el 20% de la superficie construida y será operado familiarmente³⁵

³⁵ http://www.tramites.cdmx.gob.mx/index.php/tramites_servicios/muestraInfo/1172/0/0/326. Consultado el 28 de noviembre de 2018.

6.4 Protección de marcas, patentes, secretos industriales

Marca

La marca es la manera como identificamos un producto o servicio para diferenciarlo de la competencia. Una forma de protegerlo 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 aporte una manera nueva de hacer algo.

El procedimiento para realizar la patente se encuentra en

<https://www.gob.mx/se/articulos/que-es-una-patente-y-en-donde-tramitarla>

Secretos industriales

La Ley de la Propiedad Intelectual dispone en su artículo 82:

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, pp. 19-20. http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/50_180518.pdf)



6.5. Prototipos de contratos (empleados, clientes, proveedores, arrendamiento)

Las empresas requieren de una administración eficiente para realizar sus actividades, para lo cual utilizan diferentes documentos estandarizados de acuerdo con sus necesidades y obligaciones. Entre los documentos 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 cualquiera 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" desee 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.

Décima.- 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 "ARRENDADOR".
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" subarrende 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.

Décima primera.- Los gastos de las costas y honorarios producidos por este contrato correrán a cargo del "ARRENDATARIO".

Décima 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 cualquier notificación las partes y el fiador señalan las siguientes direcciones.

- "EL ARRENDADOR" Av. Independencia número 56 Col. Industrial, Del Miguel Hidalgo, Ciudad de México.



- 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:

Décima 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. Este documento especifica las responsabilidades y obligaciones que adquieren el patrón y trabajador. Con esto podemos evitar que exista cualquier controversia de las partes involucradas.



EJEMPLO DE CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO QUE CELEBRARÁN, 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 CLÁUSULAS SIGUIENTES.

DECLARACIONES

"LA EMPRESA" **DECLARA:**

ESTAR REGISTRADO EN LA SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO 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 USARÁ 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 TENDRÁ 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 CLÁUSULA ANTERIOR.

CUARTA.- SE PROPORCIONARÁ AL EMPLEADO CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO EN LOS TÉRMINOS DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTOS EN BASE A LA LEY DE LA MATERIA EN VIGOR.

QUINTA.- LA EMPRESA QUEDA FACULTADA CONFORME A SU DERECHO DE ADMINISTRACIÓN PARA CAMBIAR LOS SISTEMAS DE TRABAJO Y LA ORGANIZACIÓN DE SUS LABORES, SIN INFRINGIR NINGÚN ARTÍCULO DE LEY, EN CONSECUENCIA, EL EMPLEADO ESTÁ OBLIGADO A OBEDECER Y ACATAR CUALQUIER ORDEN RELACIONADA DIRECTAMENTE O INDIRECTAMENTE CON NUEVOS SISTEMAS O NUEVAS ORGANIZACIONES, ADEMÁS DE LA ROTACIÓN 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 PRESTARÁ SUS SERVICIOS EL EMPLEADO, NO EXCEDERÁ LOS MÁXIMOS LEGALES.

SÉPTIMA.- POR CADA SEIS DÍAS DE TRABAJO, DISFRUTARÁ EL EMPLEADO DE UN DÍA DE DESCANSO CON GOCE DE SALARIO ÍNTEGRO.

OCTAVA.- EL EMPLEADO PERCIBIRÁ 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 HARÁN EN LOS TÉRMINOS DE LA LEY DE LA MATERIA, SE OBLIGA TAMBIÉN A CUBRIR EL 5% DE APORTACIÓN AL INFONAVIT Y EL 2% DE APORTACIÓN 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 MÉDICA, ASÍ COMO CUALQUIER OTRO TIPO DE COMPROBANTE EXPEDIDO POR MÉDICOS PARTICULARES.

DÉCIMA.- AMBAS PARTES CONVIENEN QUE ESTARÁN 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 DÍA _____.

"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 como 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 DENOMINARÁ COMO "LA PARTE VENDEDORA" Y DE OTRA PARTE _____, A QUIENES EN LO SUCESIVO SE LES DENOMINARÁ COMO "LA PARTE COMPRADORA", MISMO CONTRATO QUE SUJETAN A LO CONTENIDO EN LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLÁUSULAS.

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 fe 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:

CLÁUSULAS

PRIMERA.- "LA PARTE VENDEDORA" vende a "LA PARTE COMPRADORA", quien adquiere para sí 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.

SÉPTIMA.- Las partes están de acuerdo en que el presente contrato privado se formalice ante la fe 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 fe, 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.

DÉCIMA.- 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 _____.

DÉCIMA 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

“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”³⁶. Es decir, la responsabilidad social implica satisfacer las necesidades de las empresas sin comprometer los recursos medioambientales, sociales y económicos. Las empresas deben estar coordinadas con la sociedad para responder a sus necesidades. Esto implica respeto al medioambiente, cooperación y participación en el desarrollo social, así como la generación de desarrollo económico sostenible.

Leyes que hacen parte de la responsabilidad social:

- Ley Federal de Responsabilidad Ambiental
- Ley General de Equilibrio y Protección al Ambiente
- Ley General para la Prevención y Gestión Integral de los Residuos
- Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable
- Ley de Aguas Nacionales
- Ley de Cambio Climático
- Ley General de Bienes Nacionales

³⁶ Cajiga Calderón, J. F. “El concepto de responsabilidad social empresarial”. Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), p. 4. Consultado en línea el 27 de mayo 2015, en http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf

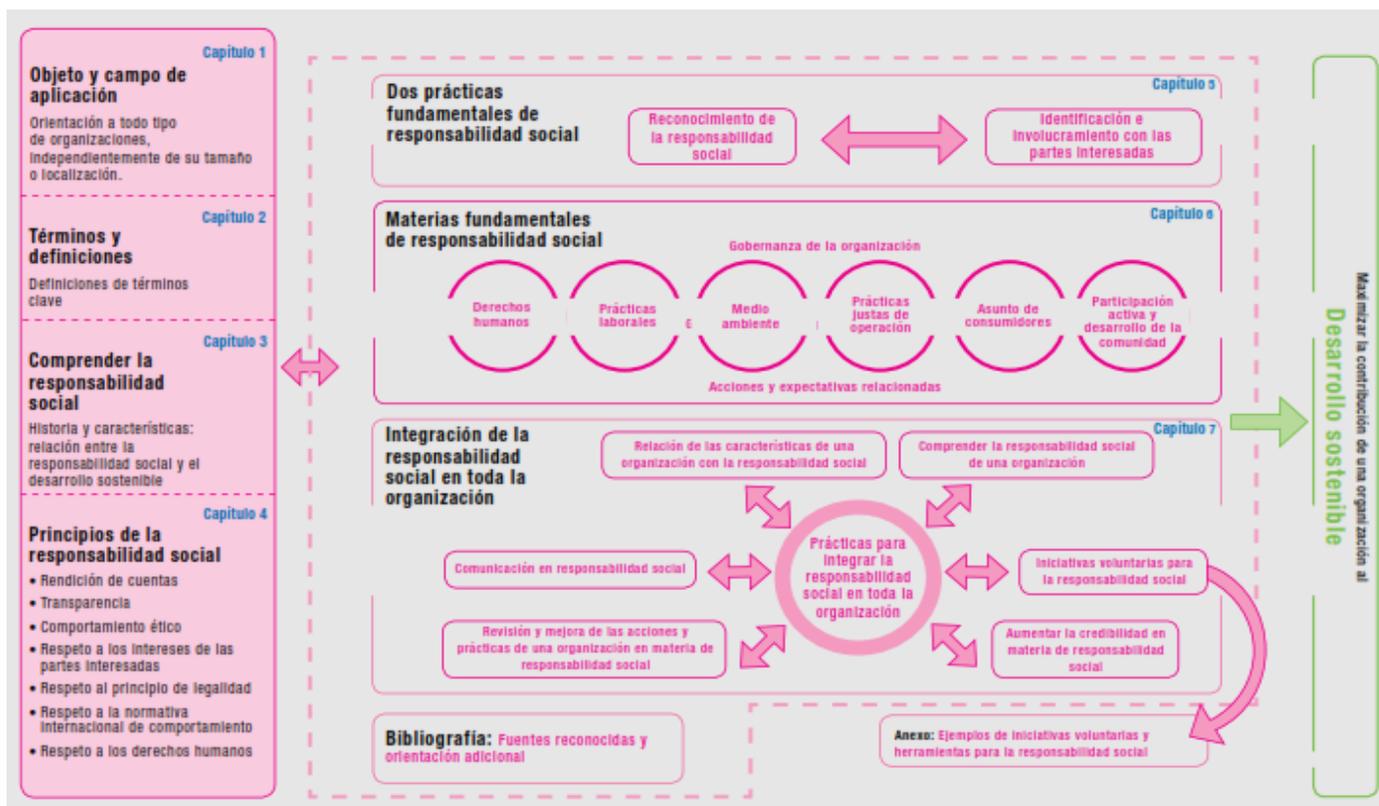


Figura 6.6. Contenido general de la NMX-SAST-26000-IMNC-2011/ISO 26000
FUENTE: Recuperado de <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/comunidad-negocios/normalizacion/normalizacion-internacional/iso-26000/guia-de-responsabilidad-social>



RESUMEN DE LA UNIDAD

Cumplir con las principales obligaciones legales y fiscales implica tener una empresa legalmente constituida, con controles empresariales y estructuras contables identificadas para una correcta toma de decisiones financieras.

Por tanto, de acuerdo con las principales leyes revisadas, las organizaciones de nueva creación deben observar lo siguiente:

- Alta en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público de acuerdo con 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 con su actividad
- Registro de marca en el IMPI
- Considerar la normativa de acuerdo con su organización, respetando la Ley de Medio Ambiente

Lo anterior con la finalidad de no poner en riesgo el capital personal o familiar de la organización.





BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Alcaraz, R. (2006). <i>El emprendedor de éxito</i> (3. ^a ed.). México: McGraw-Hill.	4	189
Ley Federal del Trabajo (2015).		
Ley General de Sociedades Mercantiles (2015).		
Ley del IMSS (2015).		



UNIDAD 7

ESTUDIO FINANCIERO





OBJETIVO PARTICULAR

El alumno desarrollará el estudio financiero para su plan y elaborará el informe respectivo.

TEMARIO DETALLADO

(12 horas)

7. Estudio financiero
7.1. Introducción al estudio financiero
7.2. Elementos del estudio financiero
7.2.1. Fuentes de financiamiento
7.2.2. Indicadores o razones financieras
7.2.3. Proyección de estados financieros
7.2.4. Punto de equilibrio
7.2.5. Estudio de factibilidad
7.2.6. Determinación de costos y presupuestos
7.2.7. Flujo de efectivo
7.2.8. Propuesta del diseño del sistema de contabilidad
7.3. Uso de simuladores financieros para elaborar el plan financiero



INTRODUCCIÓN

Esta unidad integra la información cuantitativa del estudio de mercado, técnico y de organización.

La información contable que se genere servirá como base para concluir si el proyecto es viable o no; es decir, si genera la suficiente rentabilidad o no como negocio, y 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 saber qué tan líquida es la empresa, qué tan endeudada está y qué tan rentable es en su capital contable.



7.1. 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 darán 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.



1.801,78	
-2.031,90	
326,42	
-323,14	
0,00	
-1.549,14	
-1.924,08	
-9.025,63	
1.083,83	
1.083,83	
107,28	
-17,63	
-30,25	
-3,6	
-437	
34	

Un estudio financiero adecuado reducirá la incertidumbre de un proyecto y dará como resultado menos riesgo y menor probabilidad de errores. Además, logrará ver la factibilidad económica del negocio.



7.2. 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 y 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. Con estos datos, tendremos una idea más precisa de los ingresos de la empresa futura. Pero en los negocios, aparte de los costos, también existen gastos que impactan en los ingresos, como de administración, ventas y financieros.

Los *gastos de administración* se relacionan con el manejo de la empresa. Por ejemplo: nómina de empleados de la parte administrativa, gastos del suministro eléctrico, gastos de la línea telefónica, depreciaciones, amortizaciones, etcétera.

Los *gastos de venta* son todos los gastos vinculados 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; por ejemplo, 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, como terrenos y edificios, en caso de ser hipotecarios; vehículos y mobiliario, en caso de ser prendarios.

Para elaborar un plan de negocios, es indispensable realizar algunas operaciones, entre las que destacan las siguientes.



Tipo de cálculo	Descripción
Depreciaciones	Gastos que se generan por el uso de la maquinaria, vehículo, mobiliario y edificios, principalmente.
Amortizaciones	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.
Estado de situación financiera o balance de apertura	Representa la clasificación de los activos, pasivos y capital contable al momento de la apertura del negocio.
Estado de resultados	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.
Razones financieras	Métodos de valuación que analizan el estado contable de una empresa mediante índices de liquidez, endeudamiento, rentabilidad, y cobertura.
Punto de equilibrio	Volumen de ventas que debe alcanzar la empresa para cubrir sus costos fijos y variables.
Flujo neto de efectivo	Nos permitirá valorar el proyecto en el tiempo a través del valor presente neto (VAN), tasa interna de retorno (TIR) e índice de rentabilidad (IR).
Valor actual neto (VAN)	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.
TIR	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 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 o gastos, incrementar precios, incluir más socios, entre otros.

7.2.1. Fuentes de financiamiento

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



Financiamientos a corto plazo

Este tipo de financiamientos se constituye 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 usa el inventario como garantía de un préstamo; 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 periodo determinado y mediante el pago de una renta específica.

7.2.2. 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 contrae.

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

De acuerdo con 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. De liquidez
2. De endeudamiento
3. De rentabilidad
4. De cobertura



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 sea el resultado (mayor a 1), 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).

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.



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 (ventas-costos de ventas-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.

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. 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.

7.2.3. Proyección de estados financieros³⁷

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



La técnica más usada para proyectar los estados financieros es el porcentaje de ventas. 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 periodo que se desea proyectar.

Vázquez Soto afirma 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 de resultados y el de situación financiera.

³⁷ Con base en Vázquez Soto, J. L. (2013). *Planeación financiera (Versión electrónica)*. Consultado en línea el 4 de diciembre de 2014. Consultado 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 periodo:

- 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 periodo contable los saldos de estas cuentas que nos auxiliarán a obtener las cifras estimadas.

7.2.4. 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 ello éste viene a significar un punto de equilibrio a partir del cual un aumento en los volúmenes de venta genera utilidades, y una disminución refleja pérdidas.



Para encontrar el punto de equilibrio, lo primero es definir los costos. Esto significa que se deben identificar todos los costos de administración y ventas, con excepción de los gastos financieros e impuestos. En segundo lugar, se clasificarán dichos costos conforme al siguiente criterio:

1. *Costos variables*. Varían según los cambios en los niveles de venta. Dependen del número de unidades vendidas, volumen de producción o número de servicios efectuados. Ejemplos: costos en materia prima, combustible, salario por horas, etcétera.
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, multiplicamos el resultado por el precio de venta.

7.2.5. Estudio de factibilidad

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

1. Operativa
2. Técnica
3. Económica

Asimismo, esta clase de estudio 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.

Objetivos que determinan la factibilidad de un proyecto:

- 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; estos requisitos serán los necesarios para que las actividades y resultados del proyecto sean logrados con la mejor eficacia.
2. *Requisitos mínimos*. Consiste en la consideración de un estudio con requisitos mínimos, el cual considera los requisitos necesarios para cubrir las metas y objetivos programados. La característica de esta etapa es que emplea los recursos disponibles de la empresa para minimizar cualquier gasto o inversión extra.

7.2.6. 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 costo es un 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 prorratio (de reparto). Se dividen en tres clases: materiales indirectos, mano de obra indirecta y otros gastos de fabricación indirectos.

Como podemos distinguir, los costos directos son iguales a los costos variables, y los costos indirectos iguales a los gastos fijos.

Así como los costos son importantes, el presupuesto también lo es. En ese sentido, 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 pérdida neta de un periodo.

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

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

Los costos y 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 y 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.

Materias primas

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



(Para 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	L	0.50	0.230 L	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
Total				\$0.97

Mano de obra

Los pasteles son elaborados por dos personas que cobran a razón de \$ 0.15 cada una por docena producida. Dicho costo incluye impuestos y pagos sociales.³⁸

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
Total	\$2,595.20

Muebles y equipos (depreciación)

La depreciación se desglosa en la tabla siguiente:

³⁸ Los pagos sociales representan una protección a aquellas personas que están imposibilitadas para 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, de <http://elconta.com/2013/03/04/definicion-prevision-social-mexico/>



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
			Total:	\$154.16

Ventas

El promedio mensual de ventas de la empresa es de 4000 docenas de pasteles surtidos y el precio de venta por docena es de \$2.40.

Entonces, el importe total de las ventas mensuales es:

$$\text{Ventas mensuales} = 4000 \text{ docenas} \times \$2.40 = \$9,600$$

Utilizando Excel, resolvamos el ejercicio.

Costos variables

- **Costos variables unitarios**

En este caso, los costos variables unitarios 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
Costo variable unitario	\$1.27

- **Costos variables mensuales**



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

$$\text{CVM} = 4000 \times \$1.27 = \$5,080$$

Costos fijos

- **Costo fijo mensual**

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

- **Costo fijo unitario**

Concepto	Costo/mes
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
Total	\$2,749.36

Producción mensual = 4000 docenas

$$\text{Costo fijo unitario} = \frac{\text{Costo fijo total}}{\text{Cantidad}}$$



\$2,749.36

COSTO FIJO UNITARIO = _____ = \$0.69

4,000

Costo total unitario

Costo de cada docena de pasteles:

Costo total unitario = Costo variable unitario + Costo fijo unitario

Costo total unitario = 1.27 + 0.69 = \$1.96

Margen de contribución

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

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.

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.

2,749.36

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

1.13

Esto quiere decir que la empresa debe vender un mínimo de 2433 docenas de pasteles en el mes para no perder dinero. Por tanto, si se quiere expresar el punto de equilibrio en pesos para saber cuánto debe facturar para no perder ni ganar, tenemos:

Punto de equilibrio en pesos = 2433 docenas x \$2.40 = \$ 5,839.20

Es el punto de equilibrio expresado en términos del monto de dinero facturado en el mes.

Cálculo de la utilidad o pérdida mensual

Costo total = Costo fijo total + Costo variable total

Costo total = \$2,749.36 + \$5,080.00 = \$7,829.36

Utilidad = Ingresos totales - Costos totales

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		
Utilidad sobre costo =	$\frac{1,770.64}{7,829.36} \times 100 =$		
Costo total	7,829.36		
		x	
		100	22.62%
		=	



	Utilidad		1,770.64		
Utilidad sobre ventas =	_____	x 100 =	_____	x 100 =	18.44%
	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 empresa.

7.2.7. 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 contabilidad, flujo de caja es la diferencia en la cantidad de efectivo disponible al comienzo de un periodo (saldo inicial) y el importe al final de ese periodo (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.

Actividades que conforman dicho estado financiero:

- *De operación.* Aquellas relacionadas con la producción o comercialización de los bienes, o prestación de sus servicios.
- *De inversión.* Inversiones en activos fijos que la empresa efectúa.
- *De financiamiento.* Las 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 beneficio 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, si muchas ventas se producen a plazo, puede existir un volumen

de ventas importante que no se ha cobrado aún, por lo que habrá beneficio; mas no se habrá cobrado el efectivo. En 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 esquema³⁹:

- + 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)

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

³⁹ *Enciclopedia Financiera*. (s.f). Consultado el 6 de noviembre de 2014. <http://www.encyclopediainanciera.com/analisisfundamental/valoraciondeactivos/flujos-de-efectivo.htm>



la administración del negocio; se convierte en una herramienta central para el análisis y planeación financiera.

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

- Indica el origen y 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.

7.2.8. 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, etcétera) 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.

Además, este sistema contable tendrá que adecuarse en su totalidad a las necesidades del negocio, considerando su giro comercial y estrategia competitiva.



También debe definir la estructura de costos y generar información contable sistematizada que facilite su interpretación, y que pueda procesarse para realizar los diferentes análisis financieros de la empresa.



En consecuencia, los estados financieros resumen todo el sistema contable, por lo que su información 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, será necesario 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. El segundo paso será clasificar el registro completo de todas las actividades comerciales del negocio, el cual implica un gran volumen de datos que puedan ser útiles para los directivos de la empresa.

Por tanto, el registro, clasificación y 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.

7.3. Uso de simuladores financieros para elaborar el plan financiero

De acuerdo con Manuel García Bermejo,⁴⁰ un modelo de simulación financiera es una representación matemática que simplifica la complejidad del análisis financiero, con el objetivo de resaltar las variables de entrada y salida de interés. Se puede simbolizar como una matriz, en donde las filas corresponden a las líneas de los distintos resultados a obtener, y las columnas son los diversos periodos de referencia de las variables de entrada a analizar.

Los modelos de simulación financiera se utilizan en la planeación estratégica empresarial, planificación financiera, formulación de presupuestos y análisis de rentabilidad de inversiones, entre otras aplicaciones de naturaleza económica o financiera.



Importancia de utilizar simuladores financieros:

1. Posibilidad de analizar múltiples variables de estudio de un caso específico.
2. Rapidez en el cálculo de los resultados.
3. Resultados confiables.
4. Visualización de los factores clave de la planeación financiera de la empresa y sus relaciones.

⁴⁰ Miguel Medina "Simuladores financieros". (10 de enero de 2017). Consultado el 28 de septiembre de 2018, en <http://simuladoresmedina.blogspot.com/2017/01/modelos-de-simulacion-financiera-una.html>



Para diseñar un modelo de simulación financiera, es necesario considerar los siguientes aspectos:

- a) Complejidad con la que se quiere construir el modelo.
- b) Implementación de un *software* a la medida de las necesidades de la empresa contra uno desarrollado comercialmente por una empresa.
- c) Generar la solución técnica más apropiada a cada caso de estudio.⁴¹

El alcance de los simuladores financieros está limitado a la construcción del modelo mismo; es decir, a la cantidad de variables con las que interactúa y trata de explicar la parte de la realidad (abstracción), de la disciplina que analiza y estudia en un caso específico.

⁴¹ Información tomada de <http://simuladoresfinancierosieu.blogspot.com/2017/02/>. Consultado el 28 de noviembre de 2018.

RESUMEN DE LA UNIDAD

En esta unidad, se analizó que un estudio financiero adecuado reducirá la incertidumbre de un proyecto, dando como resultado menos riesgo y menor probabilidad de errores. Además, permitirá advertir 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 los recursos financieros para la consecución de sus objetivos y metas, desarrollo comercial, posicionamiento en el mercado y consolidación como negocio.

Se examinó 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, para lo cual se realizan evaluaciones sobre los resultados y así tomar acciones correctivas.

La técnica más común para proyectar los estados financieros es el porcentaje de ventas. Consiste en formular los estados financieros proyectados en virtud del impacto que tendrá una variación en las ventas.



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.

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

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.

En lo que toca al 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 periodo (saldo inicial) y el importe al final de ese periodo (saldo final).

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, etcétera) 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.

Finalmente, se propuso el empleo de un modelo de simulación financiera, el cual consiste en la obtención de determinadas salidas (informes de gestión) con base en determinadas entradas (variables económicas) y a unas relaciones matemáticas entre las mismas. Esto genera la posibilidad de analizar múltiples alternativas, sin que sea necesario un gran esfuerzo manual para la preparación de los datos que se introducirán al modelo.





BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA

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



REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA

- Alcaraz, R. (2006). *El emprendedor de éxito* (3.^a ed.). México: McGraw-Hill.
- Alvarado Verdín, V. M. (2007). *Ingeniería económica. Nuevo enfoque*. México: Patria.
- Bohlander, S. (2008). *Administración de recursos humanos* (14.^a ed.). México: Cengage Learning.
- Coss Bu, R. (2001). *Análisis y evaluación de proyectos de inversión*. México: Limusa-Noriega.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (11.^a ed.). México: Pearson.
- Franklin, F. (2009). *Organización de empresas* (3.^a ed.). México: McGraw-Hill.
- González Salazar, D. (2007). *Plan de negocios para emprendedores al éxito: Metodología para el desarrollo de nuevos negocios*. México: McGraw-Hill.
- Heizer, J. H. (07 de 08 de 2004). *Principios de administración de operaciones*. Obtenido de <http://www.bibliotechnia.com>
- Hitt, M., Duane Ireland R. y Robert Hoskisson. (2008). *Administración estratégica (Competitividad y globalización: Conceptos y casos)* (7.^a ed.). México: Cengage Learning.
- Kotler, P., Bloom, P. y Hayes, T. (2004). *El marketing de servicios profesionales*. Nueva Jersey, EE.UU. Madrid: Prentice Hall Press, Paramus.
- Malhotra K., N. (1997). *Investigación de mercados. Un enfoque práctico* (2.^a ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana.



Morales Montejo C. (2006). *Proyectos de inversión en la práctica* (2.^a ed.). México: Gasca.

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

Randall, G. (2003). *Principios de marketing* (2.^a ed.). Madrid; México: Ediciones Paraninfo.

Rodríguez, V. J. (2002). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos* (3.^a ed.). México: Thomson Learning. Sicco.

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



BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

- Anzola, S. (2001). *Administración de pequeñas empresas*. México: McGraw Hill.
- Anzola, S. (2003). *De la idea a tu empresa, una guía para emprendedores*. 3ª ed., México: McGraw Hill.
- Botello, A. (2001). *El Plan de Negocios*. México: McGraw Hill.
- Bruna, F. (2010). *Emprendiendo un proyecto de empresa. Planificación y gestión emprendedora*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Brunet, I. y F. Baltar (2011). *Creación de empresas. Emprendimiento e innovación*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Galindo, C. (2011). *Formulación y evaluación de planes de negocio*. Bogotá: Ediciones de la U.
- González, D. (2006). *Plan de negocios para emprendedores al éxito*. México: McGraw.
- Kastika, E. (2001). *Desorganización creativa, organización innovadora*. Argentina: Macchi.
- Kenett, A. (2001). *Cómo iniciar su propio negocio*. México: McGraw Hill.
- Langdon, K. (2001). *Las 100 mejores ideas de negocios de todos los tiempos*. México: McGraw Hill.
- LLano, C. (2002). *Falacias y ámbitos de la creatividad*. México: Noriega.
- Luchia, C. (1999). *Cómo crear mi propia empresa*. Argentina: Macchi.
- Pedraza, O. (2011). *Modelo del plan de negocios*. México: Patria.
- Salazar, J. (2003). *Como iniciar una pequeña empresa*. México: Limusa John Wiley & Son.



Theodore, K. (2001). *Enfoque visionario*. México: McGraw Hill.

Trout, J. (2001). *Diferenciarse o morir*. México: McGraw Hill.

Uribe, M. y F. Reinoso (2013). *Emprendimiento y empresarismo. Diferencias, conceptos, cultura emprendedora, idea y proyecto de empresa*. Bogotá: Ediciones de la U.

Zurita, P. (2011). *Ser empresario. Nuevos modelos de conducta empresarial*. Bogotá: Ediciones de la U.



BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

Canales, R. (2013). *Planifica tu éxito, de aprendiz a empresario. Sentido común y metodologías ágiles aplicadas a profesiones intelectuales*. Bogotá: Ediciones de la U.

Flores, J. (2013). *Plan de negocios para pequeñas empresas*. Bogotá: Ediciones de la U.

Frías, J. (2012). *De la creatividad a la innovación: 200 diseñadores mexicanos*. México: Diseña México.

Linder, J. y S. Cantrell (2000). *Changing, Business Models: Surveying the Landscape*. USA: Accenture Institute for Strategic Change.

Méndez, R. (2008). *Formulación y evaluación de proyectos: enfoque para emprendedores*. Bogotá: Icontec.

Murcia, H. (2011). *Creatividad e innovación para el desarrollo empresarial*. Bogotá: Ediciones de la U.

Pedraza, O. (2014). *Modelo de plan de negocios para la micro y pequeña empresa*. México: Patria.

Peterovic, O., C., Kittl, et al. (2001). *Developing Business Models for e-Business*. USA: International Conference on Electronic Commerce.

Prahalad, C. (2005). *La fortuna en la base de la pirámide: como crear una vida digna y aumentar las opciones mediante el mercado*. España: Granica.

Rodríguez, M. (1999). *El Lenguaje Creativo para Líderes*. México: Mc Graw Hill.

Rodríguez, M. (2004). *Curso práctico de creatividad*. México: Mc Graw Hill.



BIBLIOGRAFÍA ELECTRÓNICA (Vigentes al 20/03/19)

Sitio	Descripción
http://emprendedores-empresarios.blogspot.mx/2008/02/sostenibiliulidad-de-un-proyecto.html	Fisgativa Cortés, I. (2008). Sostenibilidad de un proyecto. (13/02/08). Emprendedores-empresarios.
http://www.100negocios.com/nuevos-negocios-tendencias-oportunidades	100 Negocios. (30/04/12). Nuevos negocios: Tendencias y oportunidades de 10 años.
http://www.gerencie.com/cultura-del-emprendimiento.html	Aguirre Espinosa, A. Cultura del emprendimiento.
http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5958/1/08-PV-Mari%C3%B1o.pdf	El proceso de generación de ideas innovadoras para emprendimiento.
http://masterinnovacion.florida-uni.es/4-tecnicas-creativas-para-generar-ideas/	Técnicas de creatividad para generar ideas
http://blog.inteligenciacreativa.com/?p=216	La generación de ideas sólo es un paso del proceso de pensamiento creativo
http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-12962017000300011	Las técnicas de generación de ideas: aplicándolas a la mejora en salud y gestión de cuidados.
http://www.socialmediacm.com/hacer-un-estudio-de-mercado-paso-a-paso/	Vega, D. Hacer un estudio de mercado paso a paso.
http://www.1000ideasdenegocios.com/2009/10/consejos-hacer-un-estudio-de-mercado.html	Amaya, E. Cinco consejos básicos para hacer un estudio de mercado.
http://connectamericas.com/es/content/%C2%BFqu%C3%A9-debe-contener-un-plan-de-exportaci%C3%B3n	¿Qué debe contener un plan de exportación?
https://siem.gob.mx/	Portal de Sistema de Información Empresarial Mexicano.
http://www.google.com/intl/es-419/about/company/	Misión de la organización Google.



http://www.grupobimbo.com/es/grupo-bimbo/mision-vision-y-valores.html	Misión y valores de la organización Bimbo.
http://www.coca-colamexico.com.mx/mision_vision_valores.html	Misión y valores de la organización Coca Cola.
http://www.chevrolet.cl/mundo-chevrolet/general-motors-vision-y-valores.html	Visión de la organización General Motors.
http://corporacionsony.blogia.com/2009/060301-mision-y-vision-de-sony.php	Visión de la organización Sony.
http://www.soytotalmentepalacio.com/filosofia	Misión y valores de la organización de El Palacio de Hierro.
http://www.bing.com/images/search?q=organigrama+de+coca+cola+company&view	Organigrama de Coca Cola Company.
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/156203/1044_Ley_Federal_del_Trabajo.pdf	Ley Federal del Trabajo.
http://www.sat.gob.mx/Paginas/Inicio.aspx	Secretaría de Hacienda.
https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es	Normativa ISO-26000.
https://www.youtube.com/watch?v=xC8QYIjmKpc#t=112	Infonavit.
http://www.impi.gob.mx/	Instituto Mexicano de Propiedad Industrial.
http://www.imss.gob.mx/	Instituto Mexicano del Seguro Social.

Plan 2012

2016

actualizado

