

ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL

AUTOR: LUIS RAMÍREZ LORÍA

MARZO: 2021



San Marcos

Tabla de contenido

Introducción	2
Introducción al Estudio administrativo y legal	3
Estructura organizacional	3
Organigrama de proyecto	4
Administración por procesos.....	5
Organización inteligente	5
Funciones	6
Principales procesos del negocio	8
Figura legal de la empresa	13
Esquema de contratación	15
Conclusiones y recomendaciones	16
Referencias bibliográficas	17

Introducción

Como se analizó durante la introducción del curso, en la actualidad la mayoría de las empresas e instituciones busca maximizar la eficiencia en el uso de sus recursos de inversión, sean estos económicos, materiales o profesionales, por lo cual, para el desarrollo de iniciativas, ideas o acciones de mejora continua, busca una ejecución basada en proyectos, lo cual significa darle la importancia necesaria a todas las etapas del ciclo del proyecto, desde la pre-inversión hasta la etapa de funcionamiento.

Dando continuidad al aprendizaje sobre propuestas y análisis de proyectos se observó cómo los estudios técnicos aportan de forma muy significativa a las organizaciones y a los proyectos en aspectos clave como el determinar el tamaño óptimo de la planta de producción, así como la posible distribución acorde a las características del producto, proceso productivo e incluso de la maquinaria adquirida.

De igual forma determinamos como la localización óptima de estas plantas puede basarse en criterios cualitativos o cuantitativos muy influenciados por factores externos como la comunidad, la política local y las comunicaciones (transporte, logística y tecnología), otros aspectos asociados a la ingeniería del proyecto, así como tres modelos para la organización de recursos para el abordaje de proyectos.

Avanzando a esta nueva lectura, se abordan temas secuenciales y complementarios asociados con el estudio administrativo y legal, dando continuidad al análisis de la organización, las funciones, procesos de negocio, administración y figura de legalidad en la empresa y los esquemas de contratación sobre los cuales se pueden fundamentar los proyectos para la provisión de bienes, servicios o recursos.

Introducción al Estudio administrativo y legal

Tal cual se ha señalado en lecturas anteriores, en muchas ocasiones los estudios técnicos y de proyectos no analizan con profundidad los marcos administrativo y legal asociados al entorno de los proyectos y de su desarrollo, convirtiéndose a posteriori en elementos estratégicos que incluso pueden interrumpir la continuidad del proyecto o varios aspectos asociados a su alcance, capacidad o desarrollo. Esto se debe a que son considerados aspectos que por su importancia y sensibilidad requieren tratarse a fondo en la etapa de proyecto definitivo.

Acorde con Baca Urbina, *“esto no implica que deba pasarse por alto, sino, simplemente, que debe mencionarse la idea general que se tiene sobre ellos, pues de otra manera se debería hacer una selección adecuada y precisa del personal, elaborar un manual de procedimientos y un desglose de funciones, extraer y analizar los principales artículos de las distintas leyes que sean de importancia para la empresa, y como esto es un trabajo delicado y minucioso, se incluye en la etapa de proyecto definitivo.”*. (Bacca Urbina, 2016)

Por tanto, se abordarán los principales temas asociados a la organización y al marco legal.

Estructura organizacional

Los estudios de la organización en las etapas iniciales o de anteproyecto no requieren mayor profundidad, sin embargo, durante la ejecución del proyecto es requerido un análisis especializado de la empresa y su organización, con un detalle analítico que implique una cuantificación correcta tanto de la inversión inicial como de los costos de la administración de los recursos y sus cambios a partir del proyecto.

En este sentido al ser escasos los recursos y tener ajustados los alcances y objetivos de proyecto, se requiere asignar recursos de forma óptima, un administrador eficiente puede asignar recursos desde etapas iniciales si logra una buena distribución de cargas, en aspectos de organización se requiere analizar actividades como la constitución legal, trámites gubernamentales, compra de terreno, construcción de edificio (o su adaptación), compra de maquinaria, contratación de personal, selección de proveedores, contratos escritos con clientes, pruebas de arranque, consecución del crédito más conveniente, entre

otras muchas actividades iniciales, mismas que deben ser programadas, coordinadas y controladas.

La administración de estas actividades de proyecto requieren una previsión adecuada desde las primeras etapas, ya que ésta es la mejor manera de garantizar la consecución de los objetivos de la empresa, asegurando que estas actividades logren ser programadas, coordinadas y controladas, lo cual no implica necesariamente que todo deba hacerse internamente en la empresa, actividades complejas o variadas, pueden ejecutarse mediante contratos de servicios externos, no sólo en las etapas iniciales, sino de forma rutinaria. Ejemplo de esto es la contratación de auditorías, servicios de mantenimiento preventivo, estudios especiales y cursos de capacitación, cuya suplencia con recurso interno resulta imposible que una sola entidad productiva cuente con todos los recursos necesarios para desarrollar adecuadamente tales actividades.

En esta línea la decisión de plantear en el estudio la contratación de determinados servicios externos iniciales y permanentes hará variar en gran medida los cálculos iniciales sobre inversión y costos operativos, en los cuales sería erróneo diseñar una estructura administrativa permanente, tan dinámica como lo es la propia empresa. Es decir, se debe dotar a la organización de la flexibilidad suficiente para adaptarse rápidamente a los cambios de la empresa. Esta flexibilidad también cuenta en lo que se refiere a las instalaciones y los espacios administrativos disponibles. Por tanto:

- La decisión de establecer una contratación de servicios externos debe tomarse en base a los cálculos iniciales de inversión y costes operativos del proyecto.
- Una estructura administrativa requiere establecer algunos niveles de flexibilidad para responder a la dinámica de la empresa (mercado, competencia, organización, respuesta, temporalidad, cambios)

Organigrama de proyecto

La presentación del organigrama del proyecto (en contraposición al de la propia organización) es observar la cantidad total de personal que trabajará para la nueva empresa o proyecto, ya sean internos o como servicio externo, y esta cantidad de personal será la que se va a considerar en el análisis económico para incluirse en la nómina de pago.

Durante el establecimiento y administración del proyecto se debe analizar la cantidad de personal directivo que se va a considerar.

- *“En la fase de planeación e instalación de la empresa o proyecto, seguramente habrá mucho personal de servicio externo, pero en la fase de operación normal, este tipo de personal podrá aparecer, o podrá ser personal interno a la empresa. A mayor tamaño*

de la organización, mayor cantidad de puestos directivos. Un error es considerar demasiado personal directivo, como gerentes, subdirectores, directores, etc., y demasiadas áreas como recursos humanos, investigación y desarrollo, planeación y diseño, control de calidad, mantenimiento, etc., en empresas muy pequeñas. Si no se consideran, no significa que actividades como selección de personal, mantenimiento y control de calidad, no vayan a existir como actividades dentro de la nueva empresa, lo que significa que se podrá contratar como servicio externo (outsourcing). Incluso, una de las tendencias de la empresa moderna es contratar a los servicios de limpieza y vigilancia como servicio externo.

- *La base para decidir si determinada actividad debe ser interna o externa, es analizar si el personal que ocupe determinado puesto tiene suficientes actividades como para mantenerlo ocupado todo el día, durante todos los días laborables del año.” (Bacca Urbina, 2016)*

Estos análisis deben considerar las funciones y labores de la planta, el control de calidad, el mantenimiento, la asesoría legal, la contratación de personal, vigilancia y personal de limpieza, sin dejar de lado que existe una altísima tendencia para que la administración y organización apliquen un uso intensivo de sistemas de información

Administración por procesos

La administración por procesos implica definir cada uno de los procesos que suceden a lo largo de la cadena de suministros de la propia empresa. Entre otros aspectos tenemos:

- Este enfoque de procesos analiza los pasos, etapas o actividades que generan valor para el cliente, quien es el que realmente les interesa a los propietarios de cualquier empresa; de modo que se trata de realizar sólo las actividades generadoras de valor y eliminar, aquellas que no lo hacen.
- La administración y organización de las nuevas empresas ahora están subordinadas a eficientizar la cadena de suministros con todos los procesos que contiene, ya que cada uno de esos procesos agrega o genera valor para el cliente.

Organización inteligente

Tal cual se mencionó con anterioridad es aquella que utiliza tecnología informática en forma de una red interna en la empresa y cuya tendencia va en crecimiento por el uso intensivo de las tecnologías de la información. Entre sus características están:

- Una organización inteligente debe contar mínimo con una red de computadoras y utilizar un software que maneje la información de manera integral, llamados comúnmente ERP (Enterprise Resources Planning o planeación de los recursos de la empresa). Más allá de esto existe en el mercado una enorme cantidad de software, que de ser utilizado por la empresa le otorgaría grandes ventajas competitivas.
- Debe cuidarse de que las empresas de nueva creación inicien sus actividades con un mayor nivel de competitividad para que así aumenten sus posibilidades de sobrevivencia y de éxito.

Funciones

Por lo general las empresas con enfoques organizacionales por funciones crean grandes y poderosos grupos especializados denominados “áreas funcionales”, las cuales por su naturaleza especializada generalmente impiden el libre flujo de información hacia las demás áreas empresariales.

La mayoría de los trabajadores desconocen el impacto de su actividad en la realización del resultado final esperado de cada área y hasta pueden desconocer los objetivos de la empresa, pues ésta sólo los contrata para realizar determinada función dentro de un área de la empresa.

El éxito obtenido en aquellas empresas que se encuentran respaldadas tanto por un enfoque de procesos como de mejora continua, tienen una filosofía que se centra en que la calidad de un producto (o servicio) está influido por la calidad del proceso utilizado para adquirirlo, desarrollarlo y mantenerlo.

Baca Urbina nos refiere las siguientes recomendaciones para adoptar un enfoque por procesos:

1. *“Debe declarar la visión y la misión, así como los objetivos a alcanzar, al menos para el primer año de operación.*
2. *Identificar los procesos que generen más valor para el consumidor, previa definición de lo que significa un proceso.*

3. *Mostrar la lógica de las actividades transformadoras necesarias para realizar cada proceso.*
4. *Identificar las entradas, las salidas, las actividades transformadoras, los factores humanos y tecnológicos para el proceso.*
5. *Establecer indicadores de desempeño y parámetros de referencia para el proceso.*
6. *Detectar puntos de decisión y de control del riesgo a lo largo del proceso.*
7. *Formalizar el proceso como integrante de una red de procesos.*
8. *Dar una base formal (soporte) para trazar estrategias de mejora a partir del proceso diseñado.” (Bacca Urbina, 2016)*

La identificación completa de un proceso requiere a su vez:

- *“Especificar la categoría de procesos a la que pertenece; por ejemplo, puede pertenecer a los procesos de inventarios, de producción, de mantenimiento, de control de calidad, etc.*
- *Declarar el objetivo del proceso.*
- *Asignar a la persona responsable de que el proceso se efectúe correctamente, siempre que cuente con los recursos e insumos solicitados y asignar responsabilidad y autoridad a los demás participantes de las actividades del proceso.*
- *Declarar el producto que se espera del proceso, normalmente un insumo para el siguiente proceso.*
- *Especificar actividades que deben realizarse durante el proceso.*
- *Verificar que el producto refleje apropiadamente las especificaciones solicitadas.*
- *Validar que el producto satisfaga los requerimientos solicitados o el uso previsto.*
- *Diseñar un diagrama que muestre la relación y secuencia de las actividades del proceso y el flujo de trabajo.*
- *Especificar indicadores de desempeño, es decir, métricas que se ponen en práctica para verificar que las actividades del proceso se han realizado con eficiencia.” (Bacca Urbina, 2016)*

Puede colegirse de lo anterior que durante el estudio técnico a nivel de organización deben estimarse los cambios más significativos e incorporarlos en el abordaje del proyecto de forma que se busque el mayor aseguramiento de la consecución de sus objetivos. Sobre



esta línea Baca Urbina señala: *“la recomendación para las empresas de nueva creación es que se debe diseñar un organigrama tradicional, pero pensando en administrar la empresa bajo un enfoque de procesos, pues es la técnica que está dando mejores resultados en el mundo para hacer más eficiente a la empresa y obtener una mejor calidad en los productos. Actualmente existe software libre como el BPMN (Business Process Modelling Notation) que se describe por Bizagi BPM Suite, (2011) como la “notación gráfica que plasma la lógica de las actividades, los mensajes entre los diferentes participantes y toda la información necesaria para que un proceso sea analizado, simulado y ejecutado”. Esto permite llevar a cabo las actividades de una manera unificada, estandarizada y entendible para todos los involucrados. El BPMN es un lenguaje estándar que crea el BPMP (Business Process Management Initiative), que forma parte de la OMG (Object Management Group) para el modelado de procesos además de que disminuye la brecha entre el diseño y la implementación”.* (Bacca Urbina, 2016)

Principales procesos del negocio

En relación a la formulación del proyecto y la o las nuevas unidades productivas, se reconoce la importancia de la utilización del enfoque de procesos para optimizar las operaciones en toda la empresa.

En vez de sólo describir el organigrama que estará vigente desde el inicio de las operaciones, los planeadores del proyecto describen los principales procesos de cada área, para cada una de las cuales se requiere el establecimiento de métricas, controles de desempeño de sus procesos y la elaboración de un diagrama de procesos para la gestión de materia prima y otros pormenores.

Almacenes

Estos procesos de negocio son los que reciben, custodian y controlan todos los materiales y artículos que adquiere la empresa y los van entregando a quien lo solicite, en aspectos como distribución y ventas, áreas de mantenimiento, áreas de limpieza, áreas de oficina, áreas de producción y demás de la empresa. Su objetivo es:

- *“Proporcionar a todo solicitante, interno o externo a la empresa, los materiales que requiera (materia prima, producto terminado o materiales en general) en forma oportuna y en la cantidad solicitada.”* (Bacca Urbina, 2016)
- Su función requiere la aplicación estricta de las teorías de inventario, teoría de almacenes y mejores prácticas en el manejo de materia prima.

En el establecimiento de flujos de proceso tiene una altísima relación con el departamento

de compras, área de producción, departamento de distribución y ventas, departamento de finanzas, departamento de auditoría y demás solicitantes de insumos para ejecución de procesos o para la toma de decisiones.

Dentro de las funciones o procesos los almacenes deben ejecutar están (en resumen):

- *“Recepción de solicitud de materia prima por parte de producción, de producto terminado por parte de distribución y ventas, de materiales por parte de cualquier otra área. Proceso de control de entrega de todo tipo de materiales.*
- *Solicitud al área de compras para la adquisición de materia prima y materiales. Proceso de control de requisiciones de compra de cualquier tipo de material.*
- *Recepción de materia prima. Control de entrada de materia prima al almacén.*
- *Entrega de materia prima a producción. Control de salida de materia prima.*
- *Recepción de producto terminado de producción. Control de entrada de producto terminado.*
- *Entrega de producto terminado para distribución y ventas. Control de salida de almacén de producto terminado.*
- *Control de inventario de materia prima y producto terminado. Proceso de organización y control del inventario del área de almacén.*
- *Planeación de inventario. Proceso de planeación y dirección del inventario mínimo que se debe tener de materia prima, producto terminado y materiales.*
- *Auditoría de inventario. Proceso de planeación y organización del conteo físico del contenido del almacén.*
- *Desarrollo de requerimientos de adquisición. Proceso de planeación y dirección para seleccionar a los mejores proveedores.*
- *Administración de los modelos adoptados de inventario. Proceso de planeación y dirección para la selección del mejor modelo para ser aplicado en la empresa.*
- *Definición del proceso de organización del almacén. Proceso de planeación y organización para determinar cantidad de personal, habilidades requeridas y las actividades que va a desempeñar cada miembro del almacén.*
- *Validación de las adquisiciones y verificación de la calidad de materiales recibidos. Proceso de control de la calidad de todas las adquisiciones.*
- *Evaluación del desempeño de las funciones del almacén. Proceso de planeación y control del funcionamiento general del área de almacenes.*
- *Capacitación del personal para el manejo de almacenes. Proceso de planeación, dirección y organización de las funciones del almacén con gente que conozca y domine su trabajo.*
- *Administración de solicitudes de compra. Proceso de planeación y organización de la*

información.

- *Desarrollo de acuerdos entre comprador y proveedor. Proceso de planeación y dirección para determinar condiciones de pedido, tiempo de entrega y forma y tiempo de pago.* (Bacca Urbina, 2016)

Métricas de control de procesos de almacenes

Dentro de las métricas podemos mencionar:

- Número de veces que se detuvo la producción por falta de materia prima.
- Número de veces que no fue surtido completamente un pedido de materiales.
- cantidad y tipo de faltante.
- Número de veces que no fue surtido completamente un pedido de producto terminado.
- Número de veces que una auditoría no fue precisa y la magnitud de la imprecisión.

Producción

Durante la ejecución del proyecto el área de producción requiere establecer mecánicas para la adopción e instalación de la tecnología apropiada para los nuevos productos, haber capacitado al personal y familiarizarse con la nueva tecnología utilizada en la elaboración de estos productos.

Dentro de sus procesos y objetivos están:

- *Recepción de orden de producción del área de ventas. Es el proceso que realmente activa la producción.*
- *Solicitud al área de compras de adquisición de materia prima. Proceso de organización y control por medio del cual el departamento de compras conoce exactamente cuáles serán sus adquisiciones.*
- *Recepción de materia prima proveniente del almacén. Proceso de control de entrada de materia prima al departamento de producción.*
- *Emisión de órdenes de producción a las distintas líneas de producción. Proceso de organización y planeación a corto plazo de la producción.*
- *Proceso de producción. Proceso operativo de dirección y organización que es la esencia del área de producción.*
- *Entrega de producto terminado a almacén. Proceso de control por parte del área de producción de todo el producto terminado.*
- *Reporte de costos de producción al área de finanzas. Proceso de control de costos en el que la primera fuente de datos es el departamento de producción.*
- *Solicitud de servicios de mantenimiento. Proceso de control de servicios que son necesarios para el área de producción.*

- *Planeación de la producción a corto plazo. Proceso de planeación realizado por la gerencia de producción.*
- *Planeación de la producción a largo plazo. Proceso de planeación realizado por la gerencia de producción y la dirección general.*
- *Tiempo de utilización de cada máquina. Proceso de control operativo.*
- *Asignación de operarios a las máquinas. Proceso de organización diaria de la producción.*
- *Cálculo de efectividad de todo el equipo OEE (overall equipment effectiveness). Proceso de control de la productividad.*
- *Reporte de tiempos muertos por turno por equipo. Proceso de control de la productividad.*
- *Reporte de producción por turno. Proceso de control diario.*
- *Reporte de producción por máquina. Proceso de control diario.*
- *Determinación de cuotas o estándares de trabajo por turno y por máquina (promedio histórico de producción, o producción máxima alcanzada o por estadísticas). Proceso de control del equipo y del personal. “”*

Métricas de producción.

Mediante la toma de métricas de producción se puede determinar si realmente el área de producción está contribuyendo al objetivo que le fue planteado.

Se ha creado una gran cantidad de métricas o mediciones de las actividades de producción que muestran si esta área está trabajando con eficiencia y productividad, asociadas con:

- Disponibilidad
- Desempeño
- Calidad
- Averías
- Esperas
- Restricciones de línea
- Desperdicios
- Retrabajo

Mantenimiento.

Por su parte las actividades de mantenimiento son aquellas encaminadas a la conservación



de los equipos productivos a fin de que éstos puedan trabajar de manera efectiva, su objetivo es la aplicación de programas de mantenimiento preventivo con un costo mínimo, de forma que las fallas de los equipos durante los periodos de producción sean o tiendan a cero.

Baca Urbina señala los siguientes procesos y objetivos para el área de mantenimiento:

- *“Recepción de solicitud de servicio. Proceso de control de los servicios de mantenimiento.*
- *Ejecución del servicio de mantenimiento. Proceso de dirección y ejecución de los servicios.*
- *Entrega de servicio a satisfacción del solicitante. Proceso de control de los servicios.*
- *Informe al departamento de finanzas de refacciones y materiales utilizados en los servicios prestados. Proceso de organización y control del costo de los servicios.*
- *Solicitud al área de compras de adquisición de material y refacciones. Proceso de planeación de los servicios.*
- *Solicitud de refacciones y materiales a almacén. Proceso de control de los servicios.*
- *Recepción de refacciones y materiales del almacén. Proceso de organización y control de los servicios.*
- *Programa de mantenimiento preventivo. Proceso de planeación y dirección de los servicios.*
- *Programa de mantenimiento correctivo. Proceso de planeación y organización de los servicios.*
- *Cumplimiento de programas de mantenimiento preventivo. Proceso de control de los servicios.*
- *Control de mantenimiento preventivo. Proceso de control de los servicios.” (Bacca Urbina, 2016)*

Métricas para el control de mantenimiento.

Las actividades de mantenimiento deben ser controladas mediante parámetros cuantitativos, con indicadores tales como:

- Cantidad de órdenes correctivas / total de órdenes de mantenimiento.
- Costo total de mantenimiento correctivo / costo total de mantenimiento.

Todo esto como una medición de su contribución a la organización

Control de calidad.

Se indica que un producto tendrá calidad si las materias primas con las cuales fue elaborado

también tienen calidad, por lo que el proveedor, que es una organización o persona que proporcionan un producto en forma de materia prima, es parte importante en el sistema de calidad, para esto normas con la ISO 9000 pueden aportar gran valor. En las organizaciones actuales se establece un Sistema de Gestión de Calidad que debe cubrir al menos los siguientes procesos:

- *“Solicitud al área de compras para la adquisición de materiales.*
- *Recepción de materiales para análisis.*
- *Muestreo estadístico.*
- *Análisis de muestras.*
- *Reporte de resultados al área de producción y a la dirección general.*
- *Planeación de la implementación del SGC.*
- *Gestión de procesos de acuerdo con las normas ISO 9000.*
- *Planeación de las auditorías de calidad.*
- *Auditorías para certificación a ISO 9000.*
- *Proceso de certificación en ISO 9000.”* (Bacca Urbina, 2016)

Las métricas asociadas pueden registrar aspectos tales como:

- El número de piezas y lotes defectuosos
- Los porcentajes de productos defectuosos
- Tiempo invertido en mantenimiento
- Piezas defectuosas por producción total
- Certificaciones obtenidas (ISO 9000) y revalidadas

Control de desechos contaminantes y no contaminantes.

En la actualidad se da una valoración importante a las empresas que no contaminan o que tienen programas para la reducción de su huella ecológica, tendencia a considerar en la formulación y ejecución de proyectos.

Figura legal de la empresa

Como se mencionó en la introducción de la lectura es fundamental para las organizaciones y proyectos el establecimiento de la figura legal de la empresa y de nuevas iniciativas a considerar durante la formulación y ejecución de proyectos. De forma general toda nación posee una constitución o su equivalente que rige los actos tanto del gobierno en el poder como de las instituciones y los individuos.

A esta norma le siguen una serie de códigos, leyes, reglamentos o regulaciones de la más diversa índole, como el fiscal, sanitario, civil y penal; finalmente, existe una serie de reglamentaciones de carácter local o regional, casi siempre sobre los mismos aspectos.

Baca Urbina nos menciona aspectos relacionados con la empresa y se señala como repercute un conocimiento profundo del marco legal en el mejor aprovechamiento de los recursos con que ella cuenta, los cuales abarcan, al menos:

1) *Mercado*

- a) *Legislación sanitaria sobre los permisos que deben obtenerse, la forma de presentación del producto, sobre todo en el caso de los alimentos.*
- b) *Elaboración y funcionamiento de contratos con proveedores y clientes.*
- c) *Permisos de vialidad y sanitarios para el transporte del producto.*

2) *Localización*

- a) *Estudios de posesión y vigencia de los títulos de bienes raíces.*
- b) *Litigios, prohibiciones, contaminación ambiental, uso intensivo de agua en determinadas zonas.*
- c) *Apoyos fiscales por medio de exención de impuestos, a cambio de ubicarse en determinada zona.*
- d) *Gastos notariales, transferencias, inscripción en Registro Público de la Propiedad y el Comercio.*
- e) *Determinación de los honorarios de los especialistas o profesionales que efectúen todos los trámites necesarios.*

3) *Estudio técnico*

- a) *Transferencia de tecnología.*
- b) *Compra de marcas y patentes. Pago de regalías.*
- c) *Aranceles y permisos necesarios en caso de que se importe alguna maquinaria o materia prima.*
- d) *Leyes contractuales, en caso de que se requieran servicios externos.*

4) *Aspecto financiero y contable*

- a) *La Ley del Impuesto sobre la Renta rige lo concerniente a: tratamiento fiscal sobre depreciación y amortización, método fiscal para la valuación de inventarios, pérdidas o ganancias de operación, cuentas incobrables, impuestos por pagar, ganancias retenidas, gastos que puedan deducirse de impuestos y los que no están sujetos a esta política, etcétera.*
- b) *Si la empresa adquiere un préstamo de alguna institución crediticia, hay que conocer las leyes bancarias y de las instituciones de crédito, así como las obligaciones contractuales que de ello se deriven.*

Estos y algunos otros aspectos legales son importantes tanto para su conocimiento como para su buen manejo, con el fin de que la empresa aplique óptimamente sus recursos y alcance las metas que se ha fijado.” (Bacca Urbina, 2016)

Todos estos temas puede ampliarse en el libro de Bacca Urbina, (Bacca Urbina, 2016, págs. 132-141)

Esquema de contratación

Dentro de los marcos legales señalados, a nivel de la administración y organización se deben considerar las regulaciones y normativas asociadas a contratación, dentro de las cuales por lo general se establecen:

- a) Leyes que regulan la contratación de personal sindicalizado y de confianza.
 - a. Pago de utilidades al finalizar el ejercicio.
 - b. Contratos por tiempo definido
 - c. Contratos por servicios profesionales
 - d. Contratos por obra terminada (llave en mano)
 - e. Contratos por concesión de obra
 - f. Contratos por alquiler de servicios
 - g. Contratos por servicios digitales (computación en la nube, facturación digital, sistemas de soporte administrativo, de operaciones y de producción)
 - h. Contratos de outsourcing (recursos altamente especializados)
- b) Prestaciones sociales a los trabajadores contratados en la planilla de la empresa.
 - a. Vacaciones
 - b. Incentivos
 - c. Seguridad social
 - d. Ayuda a la vivienda
- c) Leyes sobre seguridad industrial mínima y obligaciones patronales en caso de accidentes de trabajo.
 - a. Seguros y pólizas de riesgos laborales
 - b. Seguros de vida

c. Seguros complementarios

Conclusiones y recomendaciones

Al igual que se estableció en las lecturas anteriores, donde se determinó como la adecuada formulación del proyecto de inversión, la identificación adecuada de su naturaleza, tipología y ciclo, establecen una base de trabajo, la cual se ve asegurada al acompañarse de un estudio de mercado y un estudio técnico, brindando herramientas adicionales para que las organizaciones establezcan estrategias adecuadas para el abordaje de proyectos de inversión, para expandir sus mercados, diversificarse o aplicar estrategias de penetración o captura de márgenes de participación, incorporando al tiempo aspectos logísticos sobre la producción, localización, ingeniería y calidad, todos fundamentales para un adecuado establecimiento de marcos de trabajo y de toma de decisión, se avanzó en esta lectura en abordaje de los aspectos asociados a los marcos de organización, administración y legalidad.

Estos temas deben considerarse secuenciales y complementarios a los aspectos vistos con anterioridad, ya que el estudio de las condiciones de organización, administrativas y legales, las funciones o procesos de negocio que deben formularse a nivel de proyectos y nuevas organizaciones, y los esquemas de contratación deben mantener siempre un alineamiento estratégico hacia los objetivos perseguidos por el negocio.

A nivel de los objetivos de formación con estos temas se busca desarrollar conocimientos en el estudiante sobre los marcos generales de trabajo y la capacidad de análisis para la toma de decisiones en torno a las etapas típicas de un proyecto y su aplicación en el planteamiento competitivo de las empresas. Estableciendo cuán complejo y multidimensional puede resultar un proyecto de inversión y la constitución de nuevos negocios bajo estructuras formales y de cumplimiento de las normativas y regulaciones establecidas por los organismos competentes.

Esta formación brinda una serie de ventajas y madurez profesional al estudiante de la Universidad San Marcos, al entender y abordar situaciones reales que enfrentan las organizaciones de las cuáles formará o forma parte en roles estratégicos, tácticos y operativos, o, por qué no, durante el establecimiento de propios emprendimientos.

Referencias bibliográficas

- Bacca Urbina, G. (2016). *Evaluación de proyectos*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Castro-Borunda, Z. I. (Julio-Diciembre de 2017). EBSCO. *RA XIMHAI*, 15-40. Obtenido de <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=6&sid=11605655-1985-4381-88dc-14174e2412ce%40pdc-v-sessmgr06&bdata=Jmxhbmc9ZXMvc2l0ZT1laG9zdC1saXZI#AN=128147397&db=fap>
- García Urias, J. C., López Roa, M. L., Contreras Vásquez, L., Pinto-Santos, J. A., & Poblano-Ojinaga, E. R. (2017). Proyecto de inversión alineado al estándar de competencia EC0020: Caso Empresa BioTiesto. *Congreso Internacional de Investigación Academia Journals*, 9(6), 2335-2340. Obtenido de <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=7&sid=11605655-1985-4381-88dc-14174e2412ce%40pdc-v-sessmgr06&bdata=Jmxhbmc9ZXMvc2l0ZT1laG9zdC1saXZI#AN=140430229&db=fap>
- Izar Landeta, J. M. (2016). *Gestión y evaluación de proyectos*. México: Cengage Learning.
- Project Management Institute. (2017). *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)* (Sexta ed.). Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute.
- Real Academia Española. (01 de 02 de 2021). *Diccionario de la Lengua Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/>
- Universidad San Marcos. (2016). *SUWA Universidad San Marcos, Repositorio*. Obtenido de <http://repositorio.usam.ac.cr/xmlui/>



www.usanmarcos.ac.cr

San José, Costa Rica