

**“PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DIRIGIDO AL SECTOR EMPRESARIAL Y
ACADÉMICO DEL MUNICIPIO DE ENVIGADO, PARA EL PERIODO 2011-2014”**

MARIA CATALINA GIL RESTREPO

MÓNICA PATRICIA MARTÍNEZ RESTREPO

GIZLENA NATACHA PEREZ RAMÍREZ



INSTITUCION UNIVERSITARIA DE ENVIGADO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

ENVIGADO, 2011

**“PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DIRIGIDO AL SECTOR EMPRESARIAL Y
ACADÉMICO DEL MUNICIPIO DE ENVIGADO, PARA EL PERIODO 2011-2014”**

MARIA CATALINA GIL RESTREPO

MÓNICA PATRICIA MARTINEZ RESTREPO

GIZLENA NATACHA PEREZ RAMIREZ

LEANDRO JOSE VARELACORRALES

INGENIERO FINANCIERO



INSTITUCION UNIVERSITARIA DE ENVIGADO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

ENVIGADO, 2011

El presente trabajo de grado se lo dedico a Dios que me da fortaleza, me guía e indica el camino cada día; a mi familia, gracias a su apoyo, amor, confianza y consejos crecí como persona, me ayudaron a cumplir Las metas y objetivos.

MARIA CATALINA GIL RESTREPO

A Dios, porque es Él quien hizo todo esto posible, me dio el querer y el hacer para sacar adelante esta carrera, este proyecto, hasta su culminación; a mi esposo, porque con su ayuda estos tres últimos años han sido mucho más fáciles, dado a su compañía, apoyo y comprensión, finalmente las personas que me han regalado la vida y parte de su ser, con mucho cariño para mis padres.

MÓNICA PATRICIA MARTÍNEZ RESTREPO

Este trabajo primero que todo se lo dedico a Dios, porque permitió que siempre tuviera la salud y la fortaleza para continuar cada día con este sueño. A mi hija, porque todo esto lo hago por darle un excelente futuro, a mi familia y a todas las personas que quiero, que todos estos años estuvieron muy de cerca dándome ánimos, ayudándome, aconsejándome y comprendiendo todo lo que hacía parte de mi vida y mis sueños.

GIZLENA NATACHA PEREZ RAMIREZ

Agradecemos a la Institución Universitaria de Envigado, la cual por medio de sus Directivas y Docentes, ayudaron los últimos años a nuestra formación personal y profesional.

A Leandro Corrales asesor del trabajo de grado, quien nos apoyó y acompañó durante todo el proceso del proyecto y depósito su confianza en nosotras.

A George Herrera Director de trabajos de grado y prácticas, quien nos asesoró durante el recorrido de nuestras carreras y en la elaboración, planeación y ejecución del Plan Estratégico Institucional.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	13
“PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DIRIGIDO AL SECTOR EMPRESARIAL Y ACADÉMICO DEL MUNICIPIO DE ENVIGADO, PARA EL PERIODO 2011-2014”	
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	15
2. JUSTIFICACION	17
3. OBJETIVOS	19
3.1 Objetivo General	19
3.2 Objetivos específicos	19
4. MARCO REFERENCIAL	20
4.1 Antecedentes en la solución del problema.	20
5. REFERENTES MARCO TEÓRICO	26
5.1 Institución universitaria de Envigado	26
5.2 Sector Empresarial	27
5.3 Sector Financiero	31
5.4 Ruedas Financieras	38
6. ESTRUCTURA MODULOS	38
6.1 Modulo I: Administración y Mercadeo	39
6.1.1. Estructura organizacional.	40
6.1.2. Planeación estratégica.	52
6.1.3. Misión, visión, valores.	54
6.1.4. Toma de decisiones.	57
6.1.5. Investigación de mercados:	58
6.1.5.1. Mezcla de mercadeo.	59
6.1.5.2. Comportamiento del consumidor.	60
6.1.6. Medidas de control:	61
6.1.6.1. Auditoria, medidas preventivas y correctivas.	63
6.2. Módulo II: Gestión Financiera	64
6.2.1. Elementos básicos de la planeación financiera	67
6.2.2 Indicadores Financieros	70
6.2.2.1 Definición	70
6.2.2.2 Clasificación Indicadores Financieros	71
6.2.2.2.1 Razones de Eficiencia y Liquidez	71
6.2.2.2.2 Razones de Rentabilidad y Rotación	72
6.2.2.2.3 Clientes	73
6.2.2.2.4 Apalancamiento Financiero	75

6.3.	Módulo III: Gestión Humana	81
6.3.1.	Selección de personal	83
6.3.1.1.	Pasos para la selección del personal	83
6.3.1.2.	Análisis y descripción del puesto de trabajo	85
	Elaboración del perfil profesio-gráfico o profesio-grama.	
6.3.1.3.		86
6.3.1.4.	Reclutamiento.	88
6.3.1.5.	Preselección.	90
6.3.1.6.	Entrevistas preliminares.	91
6.3.1.7.	Pruebas.	92
6.3.1.8.	Entrevista a profundidad	94
6.3.1.9.	Redacción de informes de candidatos finalistas.	97
	Entrevista con personal directivo de la empresa.	
6.3.1.10.	Contratación.	98
	Plan de Acogida: Integración a la empresa.	
6.3.1.11.	Socialización.	99
6.3.2.	Salud Ocupacional	100
6.3.2.1.	Definición	100
6.3.2.2.	Reglamentación en Colombia	100
	Sistema general de riesgos	
	6.3.2.2.1. profesionales	101
6.3.2.3.	Programa de Salud ocupacional	105
6.3.2.4.	Política de Salud Ocupacional	105
6.3.2.5.	Niveles de Participación	107
6.3.3.	Clima Organizacional	111
6.3.3.1.	Definición	111
6.3.3.2.	Elementos Clima Organizacional	112
6.3.3.3.	Características Clima Organizacional	113
6.4	Módulo IV: Derecho Empresarial	118
6.4.1.	Derecho Laboral o derecho de trabajo	120
6.4.1.1.	Contratos de trabajo	127
6.4.2.	Derecho Comercial	129
6.4.2.1.	Contrato Arrendamiento Comercial	131
6.4.2.2.	Contrato por suministros	136
6.4.2.3.	Contrato de Leasing	140
6.4.2.4.	Contrato de Outsourcing	143
6.4.3.	Derecho tributario	145
6.4.3.1.	Impuesto de renta	147
6.4.3.2.	Retención en la fuente	150
6.4.3.3.	Impuesto a las ventas	153
7.	DISEÑO METODOLÓGICO	159
8.	PRESUPUESTO	160

9.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	164
10.	IMPACTOS Y RESULTADOS ESPERADOS	170
11.	COMPROMISOS Y ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN	171
12.	CONCLUSIONES	174
	BIBLIOGRAFIA	175
	ANEXOS PRACTICOS-TEORICOS	176
	ANEXOS MAGNETICOS	192

GLOSARIO

Administración: Es la ciencia social o Tecnología Social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines perseguidos por la organización.

Administración financiera: es el área que se encarga de tomar decisiones con relación a la expansión, tipos de valores que se deben emitir para financiar la expansión, deciden los términos de crédito sobre los cuales los clientes podrán hacer sus compras, la cantidad de inventarios que deberán mantener, el efectivo que debe estar disponible, análisis de fusiones, utilidades para reinvertir en lugar de pagarse como dividendos, etc.

Banco: Un banco es un intermediario financiero que se encarga de captar recursos en forma de depósitos, y prestar dinero, así como la prestación de servicios financieros.

Bancóldex: El Banco de Comercio exterior (BANCOLDEX) o Banco de Comercio Exterior de Colombia. Es una sociedad anónima de economía mixta, de orden nacional, organizada como establecimiento de crédito bancario y vinculado al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Contabilidad: Contabilidad es la disciplina que se encarga de determinar, medir y cuantificar los factores de riqueza de las empresas, con el fin de servir para la toma de decisiones y control, presentando la información, previamente registrada, de manera sistémica y útil para los distintos stakeholders (interesados o parte interesada).

Derecho Comercial: Es el conjunto de Normas Jurídicas que regulan las relaciones de carácter comercial de las personas naturales o jurídicas consideradas comerciantes y las obligaciones emergentes de estas relaciones de carácter contractual.

Derecho Laboral: También llamado Derecho del Trabajo o Derecho Social. Es el conjunto de principios y normas jurídicas que regulan las relaciones entre empleador(es), las asociaciones sindicales y el Estado. El Derecho del trabajo se encarga de normar la actividad humana, lícita. Prestada por un trabajador en relación de dependencia a un empleador a cambio de una contraprestación

Derecho Tributario: Es una rama del derecho público que estudia las normas jurídicas a través de las cuales el Estado ejerce su poder tributario con el propósito de obtener de los particulares ingresos que sirvan para sufragar el gasto público en aras de la consecución del bien común.

Empresa: Es una unidad productiva dedicada y organizada para la explotación de una actividad económica.

Gestión: Acción o trámite que hay que llevar a cabo para conseguir o resolver una cosa. Conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa: una buena gestión hace que las empresas generen utilidad y valor en el tiempo.

Gestión Humana: El área de Gestión Humana se encarga de diseñar, implementar, evaluar y mantener estrategias que propicien calidad de vida laboral, bienestar y salud en el trabajo. Además, debe de tener la capacidad para investigar y promover estrategias de atención sobre los factores de riesgo psicosocial que afectan la salud en el campo laboral.

Marketing-Mercadeo: Es el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios. El marketing involucra estrategias de mercado, de ventas, estudio de mercado, posicionamiento de mercado, entre otras.

Módulo profesional: Es cada una de las unidades didácticas en que se dividen los ciclos formativos de formación profesional.

Ruedas Financieras: Reunión en un lugar específico donde se congregan entidades financieras, empresas y academia. “El propósito de la Rueda Financiera es poner a disposición de los participantes y asistentes que así lo deseen, información de las diferentes alternativas de crédito y servicios del sector financiero”.

Selección de personal: El proceso de selección es una secuencia de pasos a realizar, con la finalidad de obtener aquella persona que reúna aquellos requisitos necesarios para ocupar un determinado puesto. Dichos pasos deben llevarse al pie de la letra con el fin de evitar errores al momento de realizarse, puesto que si se omite un paso se corre el riesgo de no obtener el éxito deseado al momento de realizarlo.

RESUMEN

Guiados por la demanda actual que se está presentando en las Empresas, las necesidades que se están reflejando en la academia, y la dificultad que presentan los estudiantes de los últimos semestres de la Institución Universitaria de Envigado, en cuanto a la realización de la práctica empresarial; además de todo lo relacionado con el sistema financiero, se crea un plan estratégico institucional dirigido al sector empresarial y académico del municipio de Envigado. Teniendo presente que este último estará en representación de la Institución Universitaria de Envigado.

Para la creación del plan Estratégico Institucional es necesario realizar una profunda clasificación y descripción de cada sector: financiero, empresarial, académico (Institución Universitaria de Envigado).

Por otra parte se presentan cuatro módulos: administración y mercadeo, contabilidad y finanzas, gestión humana, derecho empresarial. Dichos módulos se enfocaron en el Análisis de las principales falencias que presentan frecuentemente los empresarios; cada módulo desarrolla una temática, la cual fue elaborada según en el pensum académico de las siguientes carreras: Administración de Negocios Internacionales, Contaduría Pública, Psicología y Derecho. Todos los módulos traen anexo un taller, los que permitirán tener mayor conocimiento de cada empresa, información básica, igualmente las expectativas que posee cada empresario frente a la práctica de cada asesoría.

ABSTRACT

Contemplating the necessity that at the moment has the industrialists of the municipality of Envigado, of being advised and being guided to provide solution the problems that handle the companies in matters like: administration, accounting, finances, processes of selection, rights, besides all that is related with the financial system.

Besides that the difficulty that the students presents from the previous semesters of the University Institution of Envigado, as far as the realization of the enterprise practice; an institutional strategic plan directed to the enterprise and academic sector of the municipality of Envigado is created. Remembering that this last one will be in representation of the University Institution of Envigado. In the present work of grades' it realizes a deep classification and description of each sector: financier, enterprise, academic (University Institution of Envigado). On the other hand four modules appear: administration and trade, accounting and finances, human management, enterprise rights. Certain modules are focused on Analysis of the main flaws that presents the industrialists frequently; each module develops theme, which was prepared according to the academic curriculum of the following majors: Administration of International Businesses, Public Accountant's office, Psychology and Law. All the modules bring annex a factory, those that will allow having major knowledge of each company, basic information, also the expectations that each industrialist against the practice of each consultant's office owns.

INTRODUCCIÓN

El municipio de Envigado siempre se ha caracterizado por ser un municipio organizado, emprendedor y con un rápido crecimiento en materia económica, basándonos en esta premisa, además de representar a los estudiantes de último semestre de las áreas administrativas de un ente de vital importancia en el sector académico, como lo es la Institución Universitaria de Envigado, trabajando bajo el asesoramiento y acompañamiento de un funcionario de Bancoldex, se ve la necesidad de crear un Plan Estratégico Institucional dirigido al sector empresarial y académico del municipio de Envigado, el cual sea una solución práctica, tanto para los empresarios del municipio de Envigado, como para los estudiantes de último semestre de la Institución Universitaria de Envigado; puesto que con el desarrollo de dicho proyecto se daría solución a necesidades que tienen los empresarios, frente a temas que ayudan al buen funcionamiento de las compañías, además de crear un mayor número de prácticas empresariales a los estudiantes de la institución.

Para la ejecución del plan estratégico se crea la integración de tres sectores, el financiero, el empresarial y el académico, lo que se busca con esta unión es fomentar la mutua cooperación, por otro lado también se crea una solución a la problemática actual y se obtienen múltiples beneficios, como los son: el acompañamiento, asesoría permanente, financiación, igualmente la vinculación de practicantes de la Institución Universitaria de Envigado a empresas del municipio.

La unidad empresarial que se pretende crear, desarrollara por medio de una serie de agendas, ruedas financieras y asesorías dictadas por estudiantes de último semestre de las carreras de: Contaduría pública, sicología, derecho, administración de negocios internacionales, los cuales se fundamentan en cuatro módulos temáticos, en cada

módulo se realizara un taller práctico teórico, los cuales ayudaran para obtener información específica de las empresas, sus falencias y expectativas frente a cada tema.

“PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DIRIGIDO AL SECTOR EMPRESARIAL Y ACADÉMICO DEL MUNICIPIO DE ENVIGADO, PARA EL PERIODO 2011-2014”

1. PLANTEAMIENTO (FORMULACIÓN) DEL PROBLEMA

En la actualidad, es necesario un acercamiento entre la teoría y la práctica, mediante diferentes procesos y estrategias que permitan a las personas alcanzar un aprendizaje constante y mutuo, por tal motivo se hace indispensable analizar de cerca las necesidades reales del sector empresarial del Municipio de Envigado y fortalecer los conocimientos que brinda la Institución Universitaria a sus estudiantes mediante las materias y áreas de profundización establecidas en el pensum académico.

Por otra parte la academia debe buscar apoyo en el empresario para satisfacer las necesidades en lo que respecta a la práctica empresarial de los estudiantes, ya que estos se ven seriamente afectados debido a que los empresarios convocan a los practicantes solo por mandato de Ley según su número de empleados y la demanda semestral es mucho mayor.

El sector empresarial puede ofrecerles a los estudiantes universitarios información que permita obtener un conocimiento actualizado de la realidad, de esta forma se suplen las necesidades existentes debido a los factores cambiantes de la sociedad formando profesionales integrales y con las competencias necesarias para liderar proyectos en el sector real.

Además el municipio de Envigado se ha caracterizado por ser un municipio calificado a nivel nacional como un buen administrador de recursos, por tal motivo , este proyecto va enfocado para esta entidad gubernamental donde puedan integrar la academia con el sector empresarial y financiero sin la necesidad de aportar recursos económicos, pero si facilitar mediante su poder de convocatoria la interrelación de estos tres gremios (académico-financiero-empresarial).

Por esta razón se pretende crear una Unidad empresarial para la Institución Universitaria de Envigado, donde el sector educativo, empresarial y financiero se complementen, buscando con ello que se presente un intercambio de información y se genere el conocimiento necesario para lograr formar profesionales capaces de afrontar la problemática actual de cada sector.

¿Qué deben hacer los estudiantes y la Institución Universitaria de Envigado para obtener un conocimiento de las necesidades reales del sector empresarial? ¿Qué beneficios se obtendrán con la creación de una unidad empresarial dirigida al sector empresarial y académico del municipio de Envigado?

2. JUSTIFICACIÓN

Como futuros egresados comprendemos la importancia que tiene para la Institución Universitaria de Envigado el formar profesionales con los conocimientos necesarios para enfrentar y dar solución a las necesidades del mercado laboral y sector real actual, por ende se pretende crear un plan estratégico institucional dirigido al sector empresarial, Financiero y académico del municipio de Envigado.

Nosotros estudiantes de último semestre en representación de la facultad de ciencias empresariales y de la Institución Universitaria de Envigado, realizaremos un análisis a los diferentes empresarios del sector, para conocer necesidades académicas que tienen hoy en día en sus empresas, la temática que este dentro del plan académico de los programas: Administración de Negocios Internacionales, Contaduría pública, Derecho y Psicología, pueda servirles como complemento a su plan de desarrollo organizacional brindando herramientas que puedan solucionar los problemas que tengan dentro de su compañía, este conocimiento se brindaría mediante módulos teórico prácticos que serán liderados por los estudiantes más destacados en los últimos semestres de los programas en mención. Donde también se invitaran a diferentes entidades financieras para que realicen asesorías, mediante ruedas financieras, en las cuales se tocarán temas acerca de aspectos relevantes para acceder crédito y oportunidades actuales de financiación en el sector real, entre otros contenidos de utilidad para los empresarios del municipio. Las asesorías en módulos teórico prácticos y las ruedas financieras se realizaran bajo una agenda previamente estructurada.

Todo esto con el fin de que la Institución Universitaria oriente su plan académico a la aplicabilidad de conocimiento en el sector real; donde podrían profundizar o hacer énfasis en las materias de mayor necesidad. Por otro lado los estudiantes de la

Universidad al realizar una asesoría constante y permanente a los diferentes empresarios demostraran el nivel académico de la Institución, generando reconocimiento por sus habilidades o dominios de las diferentes materias en el campo del saber. Esta relación entre los empresarios y la Institución Universitaria de Envigado, abriría grandes puertas para que las compañías otorguen prácticas empresariales, la Universidad optara por validar la asesoría como práctica, sin embargo la compañía a la cual se le ofreció el plan estratégico institucional, contemplara la opción de contratar a los futuros profesionales de la institución habiendo conocido la calidad de sus conocimientos y el respaldo académico que los representa.

La figura de rueda financiera es un espacio donde se convocan a las diferentes entidades bancarias con el propósito de crear un plan estratégico integral donde los empresarios del sector encuentren solución a los problemas financieros de su compañía por medio del ofrecimiento de portafolios de servicios bancarios dada una cita previamente programada.

Por lo anterior queda a la vista la necesidad de buscar empatía entre la academia, la empresa, el estado y el sector financiero, con el ánimo de fortalecer el desarrollo empresarial, en este caso el municipio de Envigado, además de valorar la mano de obra calificada recién egresada y proveer empresarios capacitados al sector real. Solo se lograra la correcta movilización de recursos generando aporte de la academia en lo académico, de la empresa en la generación de empleo, del municipio en el cumplimiento de las políticas presupuestales de desarrollo empresarial y en el sector financiero, financiando los proyectos de desarrollo que fortalezcan estas empresas.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar una guía de intervención donde se tomen en cuenta las necesidades reales del sector empresarial y se fortalezcan los conocimientos que brinda la Institución Universitaria a sus estudiantes mediante las materias y áreas de profundización establecidas en el pensum académico de los programas: Administración de Negocios Internacionales, Contaduría pública, Derecho y Psicología.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar las necesidades académicas y financieras del sector empresarial, de tal forma que los conocimientos brindados por la universidad sean acordes a la problemática real.
- Determinar estrategias que permitan dar a conocer la alta calidad del conocimiento adquirido por los estudiantes de últimos semestres de cada programa contribuyendo con este al desarrollo empresarial de la región.
- Establecer vínculos académico-practico entre el sector empresarial, financiero y académico del municipio.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1. ANTECEDENTES EN LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

En el departamento de Antioquia, especialmente en el municipio de Envigado se han desarrollado proyectos y creado entidades que ayudan al emprendimiento, pero estas no han comprometido de forma directa la academia, el sector empresarial y el sector financiero a la misma vez, algunos ejemplos de estos son:

CREAME-Centro Integral De Servicios Empresariales

Una organización con más de 12 años de experiencia, que genera cultura emprendedora, acompaña la creación de empresas y fortalece las ya existentes.

Nodos de creación empresarial: recibe a los emprendedores a través de las convocatorias de iniciativas empresariales, con su idea o empresa, para recibir del Centro de Desarrollo Empresarial un acompañamiento integral que dura un año y se denomina planeación o gestión, según el estado en el que se encuentra.

El acompañamiento que brindan los Nodos se soporta en dos herramientas para el control y el seguimiento integrado de la gestión empresarial y se centra en los siguientes servicios estratégicos:

- Modelo de negocios
- Gestión comercial

- Finanzas
- Búsqueda de recursos
- Asesoría legal
- Generación de contactos estratégicos

Estos Nodos o centros de atención se crean en alianzas con centros educativos, empresas privadas y cajas de compensación familiar, con el fin de aplicar un modelo flexible que promueva la creación de empresas al alrededor de un nicho de mercado específico.

Cátedra Virtual De Empresas Innovadoras

Es una cátedra que le brinda al estudiante elementos básicos de la gestión empresarial para la adecuada puesta en marcha y una efectiva operación de la nueva iniciativa empresarial.

Además aporta al estudiante un conjunto de conceptos básicos necesarios para el desarrollo de un modelo sistémico, sistemático y estratégico que le permita realizar una planeación y evaluación sistémica de su iniciativa empresarial.

Liderado por empresas innovadoras y el SENA.

Foro Nacional De Emprendimiento “Crece” En La Cámara De Comercio Del Aburra Sur

La entidad cameral del sur en convenio con la Secretaría de Productividad y Competitividad de la Gobernación de Antioquia, realizaron el 8 de julio de 2010, el Foro Nacional “Del Emprendimiento Local al Emprendimiento Global”; un evento académico

que le permitió a los cerca de 250 asistentes conocer las experiencias de éxito de 4 emprendedores nacionales y 1 internacional.

Centro De Desarrollo Empresarial IUE

El Centro de Desarrollo Empresarial y de Emprendimiento de la IUE, es consciente en la necesidad de realizar y garantizar que las iniciativas eleven sus niveles de competitividad y productividad para la creación de las empresas nacientes o en desarrollo y el crecimiento de las empresas consolidadas a través de la investigación aplicada y el fortalecimiento de la generación de empleo en el área de influencia.

El Centro, avanzará hacia el compromiso de promover los emprendimientos locales tanto empresariales como sociales, a generar nuevos conocimientos de manera continua, a integrarse de manera sistémica con el mundo y con su entorno, deberá aprovechar las capacidades desarrolladas en investigación y en empresa e industria por medio de la articulación

El Centro de Desarrollo Empresarial viene trabajando y liderando varios procesos internos, tendientes a fortalecer a mediano y largo plazo todas las actividades de promoción, diseño, desarrollo, creación y fortalecimiento de unidades empresariales, producto del esfuerzo y dedicación de nuestra comunidad académica, así como de nuestro entorno cercano, el municipio de Envigado.

Cámara De Comercio De Medellín Para Antioquia

Una cifra cercana a 1.700 millones de pesos invirtió en Antioquia el Programa de Cooperación Internacional Antioquia Emprende, principalmente destinados a la promoción de ideas de emprendimiento, al acompañamiento de planes de negocio y a

la sensibilización de la población de nueve subregiones de Antioquia en temas referentes a creación de empresas.

Antioquia Emprende operó entre septiembre de 2007 y septiembre de 2010 gracias al trabajo conjunto de la Comunidad de Madrid, la Fundación Iberemprende de España, la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia y la Universidad de Antioquia.

Secretaría De Desarrollo Económico

El objetivo general es propiciar condiciones que coadyuven a la generación de fuentes de trabajo con calidad, mediante el mejoramiento de las condiciones de competitividad del territorio, la promoción de la cultura del emprendimiento y el fortalecimiento de la base empresarial, de tal manera que se contribuya al mejoramiento de los ingresos y a la calidad de vida envigadeña.

Funciones

- Consolidar la unidad técnica responsable del direccionamiento del desarrollo económico municipal.
- Diseñar una propuesta integral de desarrollo turístico para el Municipio de Envigado.
- Crear condiciones para la inclusión de las personas en el sistema productivo de tal manera que se contribuya a la disminución del desempleo.
- Promover la cultura del emprendimiento y la constitución y desarrollo de nuevas unidades económicas que respondan a la dinámica de las cadenas productivas de la región y a la vocación económica municipal.
- Implementar un modelo de escuela empresarial que propicie la sostenibilidad de las unidades económicas.
- Promover el acceso de las empresas constituidas y por constituir a los mecanismos de inyección de capital.

- Promocionar el Municipio de Envigado como un territorio que reúne las condiciones para la inversión.

Metas

- Vocación económica del Municipio de Envigado definida, a partir de sectores estratégicos de desarrollo.
- Plan Turístico Municipal ajustado y adoptado.
- Mesa Sectorial de Turismo creada y operando.
- Oficina del empleo operando para el registro de empresarios y la publicación de vacantes.
- Directorio Empresarial y personalizado en Artes y oficios ofertados por la población envigadeña.
- Número de personas empleada en diferentes empresas a través de la oficina del empleo.
- Centro de emprendimiento creado y operando.
- Número de unidades económicas que participan en procesos de acompañamiento técnico y legal con el Centro de Atención Empresarial "CAE".
- Campaña de mercadeo territorial desarrollada, en asocio con agencias de cooperación e inversión regionales, nacionales e internacionales, bajo el programa de comercio exterior.

Centro De Atención Empresarial-CAE

Con el liderazgo de la Cámara de Comercio Aburra Sur y las administraciones locales de los municipios de Caldas, Envigado, Itagüí, La Estrella y Sabaneta, se implementó en la subregión el Programa de Simplificación de Trámites para el sector empresarial, con el fin de apoyar de manera tangible y decidida a los emprendedores, empresarios, inversionistas locales y extranjeros, en su proceso de formalización empresarial.

Con dicho proceso se genera una relación más eficiente y cercana entre los empresarios, la administración pública y las entidades privadas que les prestan servicios relacionados con su registro y formalización, mediante la reducción de pasos, requisitos, plazos, contactos y el mejoramiento del acceso a la información sobre trámites a seguir para la formalización empresarial. Todo ello es lo que ha dado lugar a la implementación de los Centros de Atención Empresarial, CAE.

5. REFERENTES MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo de este proyecto fue necesario visualizar las características y las necesidades de la academia en nuestra institución, en el sector empresarial y el sector financiero en el municipio de Envigado, para lo cual a continuación clasificaremos y describiremos cada uno de estos sectores:

5.1. INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO

Para la academia siempre ha sido y será una necesidad demostrar la calidad de sus programas de formación en el medio empresarial.

Por otra parte los estudiantes se ven enfrentados a solicitar vacantes de práctica en el sector empresarial; en algunas ocasiones sin obtener ningún beneficio a cambio. Sería más equitativo si la academia aportara su fortaleza capacitando a estos empresarios, demostrándoles con esto la calidad de sus programas; lo que llevaría a que en el momento de estos ofertar una vacante a un practicante le den la oportunidad de demostrar sus habilidades en un cargo justo y ecuánime a sus capacidades y no subvaloren este conocimiento en un cargo de oficios generales.

5.2. SECTOR EMPRESARIAL

Este plan estratégico enfocara sus esfuerzos a formar y orientar las empresas clasificadas como micro y pequeñas, es decir, aquellas que tengan activos fijos de 0 a 500 SMMLV y de 500 a 5.000 SMMLV, las cuales se caracterizan por estar constantemente en proceso de crecimiento y adquisición de conocimiento para fortalecer el normal desarrollo de sus actividades, por esta razón estos segmentos empresariales demandan mano de obra calificada para materializar sus proyectos de desarrollo, surgiendo con esto las vacantes necesarias para cubrir la oferta de practicantes en el municipio.

Para tener una perspectiva más clara del sector empresarial, a continuación se definirán conceptos importantes como que es una empresa y su clasificación:

La Empresa

Las empresas se pueden clasificar de la siguiente manera:

•Por sectores económicos

Extractivas: Dedicadas a explotar recursos naturales. Ejemplo: Cerrejón, ECOPETROL.

Servicios: Entregarle sus servicios o la prestación de estos a la comunidad. Ejemplo: Clínicas, salones de belleza, transportes.

Comercial: Desarrolla la venta de los productos terminados en la fábrica. Ejemplo: Cadenas de almacenes Ley, Carrefour etc.

Agropecuaria: Explotación del campo y sus recursos. Ejemplo: Hacienda, agroindustria.

Industrial: Transforma la materia prima en un producto terminado. Ejemplo: Acerías Paz del Río, Ingenio Risaralda.

•Por su tamaño

Grande: Su constitución se soporta en grandes cantidades de capital, su nivel de activos es superior a 30.000 SMMLV, un gran número de trabajadores y el volumen de ingresos al año, su número de trabajadores excede a 100 personas. Ejemplo: Comestibles La Rosa, Postobón, Gino Pascalli, etc.).

Mediana: Su capital, el número de trabajadores y el volumen de ingresos son limitados y muy regulares, número de trabajadores superior a 20 personas e inferior a 100, su nivel de activos se encuentra entre más de 5.000 y hasta 30.000 SMMLV.

Pequeña: Su capital, número de trabajadores y sus ingresos son muy reducidos, el número de trabajadores no excede de 20 personas, su nivel de activos se encuentra entre más de 500 y hasta 5000 SMMLV.

Micro: Su capital, número de trabajadores y sus ingresos solo se establecen en cuantías muy personales, el número de trabajadores no excede de 10 (trabajadores y empleados), sus activos no superan los 500 SMMLV.

Famiempresa: Es un nuevo tipo de explotación en donde la familia es el motor del negocio convirtiéndose en una unidad productiva.

•Por el origen del capital

Público: Su capital proviene del Estado o Gobierno. Ejemplo: Alcaldía de Medellín, Gobernación de Risaralda.

Privado: Son aquellas en que el capital proviene de particulares. Ejemplo: Sociedades comerciales.

Economía Mixta: El capital proviene una parte del estado y la otra de particulares. Ejemplo: Bancafé, La Previsora S.A.

•Por la explotación y conformación de su capital.

Multinacionales: En su gran mayoría el capital es extranjero y explotan la actividad en diferentes países del mundo (globalización). Ejemplo: Nicole.

Grupos Económicos: Estas empresas explotan uno o varios sectores pero pertenecen al mismo grupo de personas o dueños. Ejemplo: Carlos Ardilla Lulle, Julio Mario Santo Domingo, Luis Carlos Sarmiento Angulo, etc.

Nacionales: El radio de atenciones dentro del país normalmente tiene su principal en una ciudad y sucursales en otras.

Locales: Son aquellas en que su radio de atención es dentro de la misma localidad.

•Por el pago de impuestos

Personas Naturales: El empresario como Persona Natural es aquel individuo que profesionalmente o empíricamente se ocupa de algunas de las actividades mercantiles,

la Persona Natural se inscribe en la Cámara de Comercio, igualmente se debe hacer con la Matrícula del Establecimiento Comercial.

Están obligados a pagar impuestos, su declaración de renta aquí le corresponde a trabajadores profesionales independientes y algunos que ejercen el comercio.

Los libros que se deben inscribir ante Cámara y Comercio son: Libro de Registro de Operaciones Diarias, Libro de Inventario y de Balances y Libro Mayor y de Balances. Sucesiones Ilíquidas. En este grupo corresponde a las herencias o legados que se encuentran en proceso de liquidación.

Régimen Simplificado: Pertenece los comerciantes que no llenan requisitos que exige la DIAN. Ejemplo: Las pequeñas tiendas, no están obligados a llevar contabilidad. Régimen Común: Empresas legalmente constituidas y sobrepasan las limitaciones del régimen simplificado, deben llevar organizadamente su contabilidad.

Gran Contribuyente: Agrupa el mayor número de empresas con capitales e ingresos compuestos en cuantías superiores a los miles de millones de pesos. Son las más grandes del país.

•Por el número de propietarios

Individuales: Su dueño es la empresa, por lo general es él solo quien tiene el peso del negocio.

Unipersonales: Se conforma con la presencia de una sola Persona Natural o Jurídica, que destina parte de sus activos para la realización de una o varias actividades mercantiles. Su nombre debe ser una denominación o razón social, seguida de la expresión "Empresa Unipersonal" o de la sigla "E.U", si no se usa la expresión o su

sigla, el contribuyente responde con todos sus bienes aunque no estén vinculados a la citada empresa.

Sociedades: Todas para su constitución exigen la participación como dueño de más de una persona lo que indica que mínimo son dos (2) por lo general corresponden al régimen común.

•**Por la función social**

Con Ánimo de Lucro: Se constituye la empresa con el propósito de explotar y ganar más dinero.

Trabajo Asociado: Grupo organizado como empresa para beneficio de los integrantes E.A.T.

Sin Ánimo de Lucro: Aparentemente son empresas que lo más importante para ellas es el factor social de ayuda y apoyo a la comunidad.

Economía Solidaria: En este grupo pertenecen todas las cooperativas sin importar a que actividad se dedican lo más importante es el bienestar de los asociados y su familia.

5.3. SECTOR FINANCIERO

Para la Banca siempre ha sido y será una necesidad adquirir clientes que cumplan con determinadas características que los haga sujetos de crédito, es decir, empresarios bien formados, empresas legalmente constituidas y situación financiera estable con el fin de que esos recursos monetarios sean bien administrados y retornen de la mejor forma al

sector financiero, garantizando con esto la ampliación de cupos, financiación de proyectos y en general el desarrollo empresarial del municipio, por lo cual es un compromiso de nuestra institución por medio de este plan estratégico, lograr una correcta formación en cada uno de estos empresarios con el ánimo de que estos recursos financieros sean realmente destinados al desarrollo de todos y cada uno de estas empresas.

Conceptos Básicos

Banco: “Un banco es un intermediario financiero que se encarga de captar recursos en forma de depósitos, y prestar dinero, así como la prestación de servicios financieros. La banca, o el sistema bancario, es el conjunto de entidades o instituciones que, dentro de una economía determinada, prestan el servicio de banco”. Las Clases de banco son:

•Según el origen del capital

Bancos públicos: El capital es aportado por el estado.

Bancos privados: El capital es aportado por accionistas particulares.

Bancos mixtos: Su capital se forma con aportes privados y públicos.

•Según el tipo de operación

Bancos corrientes: Son los mayoristas comunes con que opera el público en general. Sus operaciones habituales incluyen depósitos en cuenta, caja de ahorro, préstamos, cobros, pagos y cobros por cuentas de terceros, custodia de artículos y valores, alquileres de cajas de seguridad, financieras, etc.

Bancos especializados: Tienen una finalidad crediticia específica.

Bancos de emisión: Actualmente se preservan como bancos oficiales, estos bancos son los que emiten dinero.

Bancos Centrales: Son las casas bancarias de categoría superior que autorizan el funcionamiento de entidades crediticias, las supervisan y controlan.

Bancos de segundo piso: son aquéllos que canalizan recursos financieros al mercado, a través de otras instituciones financieras que actúan como intermediarios. Se utilizan fundamentalmente para canalizar recursos hacia sectores productivos, los recursos financieros de estas entidades son subsidiados por el estado o en su mayoría por ellos mismos, además de fondear con su capital a la Banca de Primer Piso.

Crédito: “El crédito es un préstamo en dinero donde la persona se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamo más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiera”. Los Tipos de créditos son:

- Crédito Tradicional:** Préstamo que contempla un monto y un número de cuotas a convenir. Habitualmente estas cuotas incluyen seguros ante cualquier siniestro involuntario.

- Crédito de Consumo:** Préstamo a corto o mediano plazo (1 a 5 años) que sirve para adquirir bienes o cubrir pago de servicios.

- Crédito Comercial:** Préstamo que se realiza a empresas de indistinto tamaño para la adquisición de bienes, pago de servicios de la empresa o para refinanciar deudas con otras instituciones y proveedores de corto plazo.

•**Crédito Hipotecario:** Dinero que entrega el banco o financiera para adquirir una propiedad ya construida, un terreno, la construcción de viviendas, oficinas y otros bienes raíces, con la garantía de la hipoteca sobre el bien adquirido o construido; normalmente es pactado para ser pagado en el mediano o largo plazo (8 a 40 años, aunque lo habitual son 15 años).

•**Crédito Consolidado:** Es un préstamo que añade todos los otros préstamos que usted tiene en curso, en uno único y nuevo crédito. Consolidar todos sus préstamos le permite bajar la tasa de interés de los créditos a corto plazo y pagar menos al mes.

Préstamos: Se pueden desarrollar múltiples clasificaciones acerca de los préstamos.

•**Por la naturaleza de los bienes prestados:** De dinero (en el que nos centraremos en este tema), de cosas muebles fungibles y préstamo de títulos valores.

•**Por la moneda objeto del préstamo:** En moneda nacional o extranjera.

•**Por el tipo de interés:** A interés fijo y variable, prepagable o post pagables.

•**Por el sistema de amortización:** al final del préstamo, siguiendo un sistema francés, alemán, americano, etc.

•**Por la existencia de garantías del cumplimiento de las obligaciones:** pueden ser reales (prendas, hipotecas, depósitos, etc.) o personales (aval).

•**Préstamo sindicado:** en los que los fondos entregados al prestatario proceden de una pluralidad de prestamistas (sindicato), si bien esta pluralidad no significa que haya varios prestamistas, desde el punto de vista jurídico es un único contrato.

•**Préstamo participativo:** en el que el prestamista, con independencia del pacto de intereses, acuerda con el prestatario la participación en el beneficio neto que éste obtenga.

•**Préstamo para operaciones bursátiles de contado:** vinculado con una operación de compra o venta de valores.

Bancóldex: “El Banco de Comercio exterior de Colombia s.a. (BANCOLDEX), fue creado mediante el artículo 21 de la Ley 7ª de 1991. Es una sociedad anónima de economía mixta, de orden nacional, organizada como establecimiento de crédito bancario y vinculado al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo”.

•**Función gerencial**

Bancóldex es un establecimiento de crédito bancario que opera como un "banco de segundo piso", cuyo objeto principal es el de financiar las necesidades de capital de trabajo y activos fijos de proyectos o empresas viables de todos los tamaños y todos los sectores de la economía colombiana, a excepción del agropecuario.

Esta dirigida por el Sr. Santiago Rojas Arroyo, quien dirige la compañía según el Plan Estratégico Exportador, además de contribuir al nuevo Plan de Desarrollo y consolidar a Bancóldex como el Eximbank del país o Banco de Comercio Exterior de Colombia.

Microfinanzas: “Las microfinanzas se definen a menudo como los servicios financieros para los y las clientes de bajos ingresos. En la práctica, el término se usa más precisamente para referirse a los préstamos y otros servicios de los proveedores que se identifican a sí mismos como Instituciones Microfinancieras (IMF). Estas instituciones utilizan los nuevos métodos y servicios desarrollados durante los últimos 30 años para ofrecer pequeños préstamos a las y los prestatarios no asalariados, teniendo poca o ninguna garantía. Estos métodos incluyen préstamos grupales y solidarios, requisitos

de ahorros pre-préstamo, aumento gradual del préstamo y una garantía implícita de acceso directo a préstamos futuros si los préstamos son reembolsados íntegramente y con prontitud, entre otros.

En términos generales, las micro finanzas se refieren a un movimiento que provee un mundo en el que los hogares de bajos ingresos tienen acceso permanente a una gama de servicios de alta calidad para financiar sus actividades generadoras de ingresos, crear activos, estabilizar el consumo y proteger contra los riesgos. Estos servicios no se limitan a los créditos, sino que incluyen ahorros, seguros, transferencias de dinero y otros”.

Microcréditos: “Se refieren a pequeños préstamos para las y los prestatarios no asalariados con poca o ninguna garantía, proporcionada por instituciones registradas legalmente. Las micro finanzas se refieren normalmente a los microcréditos, ahorros, seguros, transferencias de dinero y otros productos financieros dirigidos a las personas de bajos ingresos”.

Cooperativa: “Las cooperativas son asociaciones abiertas y flexibles, de hecho y derecho cooperativo, de la Economía Social y Participativa, autónomas, de personas que se unen mediante un proceso y acuerdo voluntario, para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, generar bienestar integral, colectivo y personal, por medio de procesos y unidades de producción social, gestionadas y controladas democráticamente.

La Cooperativa es una empresa de producción, obtención, consumo o crédito de participación libre y democrática, conformada por personas que persiguen un objetivo en común económico y social en donde la participación de cada asociado, en el beneficio, es determinado por el trabajo incorporado al objetivo común y no por la cantidad de dinero que haya aportado.

La Cooperativa, a diferencia de las compañías anónimas, es una sociedad de personas, no de capitales. Se fundamenta en la igualdad de derechos de sus integrantes en cuanto a la gestión social. Además, las cooperativas reparten sus excedentes o ganancias en función de la actividad realizada por sus asociados en el logro del propósito común. En cambio, en una empresa mercantil, la ganancia se distribuye entre los socios de manera proporcional al capital económico que cada uno aportó”.

5.4. RUEDAS FINANCIERAS

En las Ruedas Financieras se convocan las entidades financieras que estén dispuestas a ofrecer soluciones de liquidez e inversión a los empresarios los cuales estarán agendados por turnos de 30 minutos para cada entidad según el perfil de la misma y la oferta que este disponga para suplir la necesidad que la empresa presente, para esto la entidad financiera deberá enviar un formato de inscripción indicando su información básica (Nombre, sigla, Nit, representante legal, dirección principal, contactos telefónicos, asistente al evento y productos y/o servicios a ofertar), de otro lado la empresa será contactada telefónicamente por un integrante de esta unidad empresarial, el cual realizara un sondeo que identificara la necesidad actual de esta y su disponibilidad horaria para cruzarla con la entidad que le aplique y agendar la cita.

Harán parte de este proceso entidades como:

- Entidades Bancarias de segundo piso, Entidades Bancarias de primer piso, Microfinancieras y Cooperativas.

6. ESTRUCTURA DE LOS MODULOS

La formación integral del empresario requiere que estos adquieran capacidades en diferentes áreas del conocimiento organizacional, tales que les permitan ser competentes en diversas actividades económicas dentro de su compañía y en un mercado altamente competitivo.

6.1. MODULO I: ADMINISTRACION Y MERCADEO

Este módulo les brinda los conocimientos necesarios en cuanto a: planeación estratégica (misión, visión, objetivos, metas y valores de la compañía), diseño o reforma de la estructura organizacional, departamentalización, delegación de roles y de autoridad, mecanismos de control preventivo, correctivo, auditoria, mezcla de mercadeo (marketing mix), investigación de mercados, variables internas y externas, análisis del consumidor, satisfacción de los clientes, además de posibles estrategias para alcanzar nuevos mercados potenciales. Todo esto con el fin de brindarles a los empresarios las herramientas necesarias para la buena gestión y funcionamiento de la compañía; aunque más que conceptos teóricos se les guiara al uso de estos de manera práctica; para que de esta forma la compañía pueda lograr la plena realización de los objetivos trazados.

El modulo está enfocado en conceptos actuales que responden a las necesidades, exigencias de un mercado cambiante además de competitivo que se mueve en la esfera de la globalización.

MÓDULO I

ADMINISTRACION Y MERCADEO

Objetivo general

Proporcionar herramientas prácticas que ayuden al empresario a Planear, ejecutar y controlar eficazmente su compañía, orientándola al crecimiento de esta misma.

Objetivos específicos

- Generar nuevas estrategias que conlleven a la organización a una conquista de nuevos mercados, tanto internos, como globales.
- Revelar la importancia de la buena toma de decisiones y de la planeación estratégica para la buena ejecución de los procesos.
- Comprender el papel de un gerente y compenetrar este con todos los departamentos de la organización.
- Ubicar al empresario dentro del entorno de mercados y las realidades que este representa en su función administrativa.

Temática

- 6.1.1.** Estructura organizacional:
- 6.1.2.** Planeación estratégica
- 6.1.3.** Misión, visión, valores.
- 6.1.4.** Toma de decisiones.
- 6.1.5.** Investigación de mercados:
 - 6.1.5.1.** Mezcla de mercadeo.
 - 6.1.5.2.** Comportamiento del consumidor.
- 6.1.6.** Medidas de control:
 - 6.1.6.1.** Auditoria, medidas preventivas y correctivas.

Desarrollo de la temática

6.1.1. Estructura organizacional

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

Elementos de la organización (requerimientos)

- Los objetivos deben ser verificables, precisos y realizables. Para que sean precisos deben ser cuantitativos y para ser verificables deben ser cualitativos.
- Tiene que haber una clara definición de los deberes, derechos y actividad de cada persona.

- Se tiene que fijar el área de autoridad de cada persona, lo que cada uno debe hacer para alcanzar las metas.
- Saber cómo y dónde obtener la información necesaria para cada actividad. Cada persona debe saber dónde conseguir la información y le debe ser facilitada.

¿Qué es organizar?

- Identificar y clasificar las actividades que se tienen que realizar en la empresa.
- Agrupamos estas actividades.
- A cada grupo de actividades le asignamos un director con autoridad para supervisar y tomar decisiones.
- Coordinamos vertical y horizontalmente la estructura resultante.
- Estructura organizacional: (dos definiciones)

Strategor: (1988) es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.

Mintzberg: (1984) es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas.

La estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.

Principios de una organización

Eficacia: una estructura organizativa es eficaz si permite la contribución de cada individuo al logro de los objetivos de la empresa.

Eficiencia: una estructura organizativa es eficiente si facilita la obtención de los objetivos deseados con el mínimo coste posible.

La organización formal: es el modo de agrupamiento social que se establece de forma elaborada y con el propósito de establecer un objetivo específico. Se caracteriza por las reglas, procedimientos y estructura jerárquica que ordenan las relaciones entre sus miembros.

La organización informal: son las relaciones sociales que surgen de forma espontánea entre el personal de una empresa. La organización informal es un complemento a la formal si los directores saben y pueden controlarla con habilidad.

Actividades necesarias para crear una organización

- Integrar los objetivos y los planes.
- Definir la autoridad de cada director. Establecer una jerarquía.
- Se establecen las premisas de la jerarquía.
- Definimos las necesidades de información y su flujo.
- Dotarla de personal de acuerdo con los objetivos que queremos cumplir.

Áreas de mando

- Un director deberá tener bajo su mando un número limitado de subordinados, no puede tener muchos porque de ser así no podría realizar bien su trabajo.
- La organización nos ayuda a conseguir los planes.
- El exceso de niveles es costoso y puede obstaculizar a la planificación y al control.

- El Principio de la amplitud en la gerencia: un director debe tener únicamente los subordinados que pueda gestionar eficientemente.
- Cuáles son las variables básicas y cómo determinamos el área de mando
- ✓ Similitud de funciones.
- ✓ Proximidad geográfica.
- ✓ Complejidad de las funciones.
- ✓ Tipo de dirección y control.
- ✓ Coordinación que debe tener con otras áreas de mando

Ventajas e inconvenientes de las áreas de mando reducidas

Ventajas

- La supervisión es más estrecha.
- Se puede ejercer un control mayor.
- Rapidez de la comunicación.

Inconvenientes

- Puede haber una mayor injerencia por parte del director.
- Mayores costes
- Aumenta la burocracia puesto que hay menos niveles.

Ventajas e inconvenientes de las áreas de mando amplias

Ventajas

- Los superiores tienen que delegar.

- Las políticas tienen que estar formuladas claramente.
- Los subordinados tienen que estar más capacitados.

Inconvenientes

- Se forman cuellos de botella en las comunicaciones.
- Se produce una pérdida de control
- Se requieren unos directores de perfil alto.

Poder y autoridad

- **Poder:** Concepto mucho más amplio que el de autoridad, es la capacidad de individuos o grupos de inducir o influir en las opiniones o acciones de otras personas o grupos.
- **Autoridad:** En una organización es el derecho propio de un puesto a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otras personas.
- **Fuentes de poder:**

Poder de experto: es aquella influencia que uno obtiene como resultado de su experiencia, habilidad especial o conocimiento.

Poder referente o de referencia: se basa en la identificación con una persona que tiene los recursos o rasgos que uno cree son deseables, surge de la admiración de otro y del deseo de ser como esa persona.

Poder de recompensa: el poder también puede ser producto de la capacidad de una persona para otorgar recompensa.

Poder coercitivo: es el de castigar, ya sea despidiendo a su subordinado o negando el reconocimiento de sus méritos.

Poder legítimo o del puesto: es idéntico a la autoridad, representa el poder que uno recibe como resultado de su posición en una jerarquía formal.

Si bien la autoridad en una organización es el poder para ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones, casi invariablemente se deriva del poder del puesto, o poder legítimo.

- **Tipos de autoridad**

Autoridad de línea: es la que tiene un administrador para dirigir el trabajo de un subordinado. Es la relación de autoridad superior - subordinado que se extiende de la cima de la organización al escalón más bajo siguiendo la llamada cadena de mando. Algunas veces el término línea se usa para diferenciar a los administradores de línea con los de personal. En este contexto, línea pone en relieve a aquellos administradores cuya función organizacional contribuye directamente al logro de los objetivos de la organización.

Autoridad de personal: conforme las organizaciones se hacen más grandes y complejas, los administradores de línea encuentran que no tienen el tiempo con la experiencia ni los recursos para realizar bien su trabajo. En respuesta crean funciones de autoridad para apoyar, aconsejar y en general reducir algunas de las cargas informales que tienen.

Empowerment: Significa que los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores. La idea en que se basa es que quienes se hallan directamente relacionados con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, en el entendido de que poseen las aptitudes requeridas para ello.

El sustento histórico de la idea del empowerment radica en las propuestas sobre sugerencias, enriquecimiento de funciones y participación de los empleados.

Delegación de la autoridad: Es la cesión y transferencia de la autoridad por parte de quien la posee hacia otras personas con el fin de tomar decisiones y emitir instrucciones. Se delega el trabajo y la autoridad, pero nunca se delega la responsabilidad final respecto a los resultados. La distribución de la autoridad entre los diferentes niveles dentro de la organización es lo que se llama sistemas de dirección. Si no hay delegación de autoridad se habla de sistema de dirección centralizado. No puede existir un sistema de dirección totalmente descentralizado o centralizado.

- Centralización del desempeño: nos referimos a que hay concentración geográfica.
- Centralización departamental: concentramos actividades especializadas generalmente en un departamento.
- Definimos la centralización como un aspecto de la administración, como la tendencia a restringir la delegación en la toma de decisiones, en la que se mantiene un alto grado de autoridad en los niveles superiores.

Proceso de delegación

- Determinación de los resultados esperados para un puesto.
- Se le asigna a ese puesto una serie de tareas y de actividades.
- Se delega la autoridad para que se puedan llevar a cabo esas tareas.
- Se responsabiliza a esa persona para el cumplimiento de esa tarea.

Arte de delegar-Actitudes personales

- Debe haber receptividad, se debe dar una oportunidad a las ideas de los demás. Se debe aceptar con agrado las decisiones que el subordinado haya tomado.
- Voluntad de dejar hacer. Surge la ley de la ventaja administrativa comparativa (tenemos que dejar que nuestros subordinados tomen decisiones). Hay ocasiones en que no se cumple por que la persona que ocupaba el puesto sigue entrometiéndose.
- Hay que admitir los errores ajenos, el supervisor observa los errores y si es pequeño no dice nada para que el otro aprenda.
- Se debe tener confianza en los empleados. Un supervisor cuando delega la autoridad a alguien tiene que hacerlo confiando en ese subordinado.
- Retroalimentación: el que delega la autoridad debe asegurarse de que el subordinado está usando esa autoridad para cumplir las metas y los objetivos.

Guías para evitar una mala delegación

- Se deben definir cuáles son las tareas y delegar la autoridad según los resultados esperados.
- Se deben escoger a las personas idóneas para cada tarea y que se integren con el resto del personal de la empresa.
- Se deben mantener abiertas las líneas de información, ya que no se delega toda la autoridad y tampoco se delega toda la información.
- Se deben establecer controles apropiados, lo mejor es establecer unos controles amplios y más que interferir es mejor señalar cuáles son las desviaciones.

- Premiar a las personas que deleguen bien, tanto a las que delegan la autoridad tanto como a las que aceptan la autoridad.

Principios de la delegación de autoridad

- Principio de autoridad y de responsabilidad: la autoridad delegada debe ser proporcional a la autoridad que se asigna.
- Principio de definición funcional: cuanto más claramente se definan los resultados previstos, las actividades, los límites, los canales de información... Mayor será la posibilidad de que se cumpla la Misión del director.
- Principio escalar: cuanto más clara sea la línea de autoridad, más eficaz será la toma de decisiones.
- Principio de nivel de autoridad: las decisiones que sean de la competencia de un director debe tomarlas él y no referirlas a un superior.
- Principio de unidad de mando: cuanto más completa sea la dependencia de un empleado a un solo superior será mejor.
- Principio de la responsabilidad total: la responsabilidad de una persona ante su superior es total y ningún superior puede eludir su responsabilidad por la actuación de sus empleados.
- Principio de delegación por los resultados esperados: la autoridad delegada debe ser adecuada para asegurar la capacidad de obtener los resultados esperados.

Factores que determinan el grado de centralización de una empresa

- El coste de las decisiones.
- Por el tamaño de la empresa: a mayor tamaño, mayor descentralización.
- Por la historia y cultura de la empresa: si la empresa ha sido estable, la empresa será centralizada.

- Disponibilidad de buenos directores: cuanto mejores sean los directores., mayor es la centralización.
- Técnicas de control utilizadas: si son apropiadas es más fácil delegar la autoridad.
- Dinámica empresarial: el cambio que se pueda producir en el entorno. A mayor dinamismo más centralización (igual que en el punto 3)
- Influencias ambientales:
 - ✓ Impuestos: a más impuestos, más centralización.
 - ✓ Monopolio. A más monopolio, más centralización.
 - ✓ Regularización precios: mayor regularización, más centralización.
 - ✓ Poder sindical: a mayor poder, mayor centralización empresarial.

- Filosofía empresarial respecto a la toma de decisiones: si el director es un déspota, la empresa está centralizada. En el caso contrario, la empresa está más descentralizada.
- Uniformidad de las políticas: a mayor uniformidad, mayor descentralización.
- Deseos de independencia: a mayores deseos, mayor descentralización.

Descentralización del desempeño: Una empresa está descentralizada para llevar a cabo sus acciones.

Reorganizar: Sirve para solucionar la autoridad desmembrada. Consiste en recuperar parte de la autoridad delegada para volver a delegarla correctamente. No se puede recuperar toda la autoridad porque entonces estaríamos en un sistema totalmente centralizado, tampoco se puede delegar toda la autoridad al volver a delegar porque estaríamos en un sistema totalmente descentralizado.

- Departamento: Es una rama diferenciada dentro de la empresa, con un supervisor que tiene autoridad sobre la realización de ciertas actividades específicas que realiza un grupo de personas.
 - ✓ Director general => empresa
 - ✓ Vicepresidente => división
 - ✓ Director => departamento/ diferentes cargos dentro de una empresa
 - ✓ Gerente => sucursal
 - ✓ Jefe => sección

- Departamentalización: es la especialización dentro de la empresa y se rige por el principio de homogeneidad. La departamentalización puede ser vertical u horizontal.
- Departamentalización Vertical (proceso escalar): aumenta la calidad en la dirección, para ello se crean más niveles jerárquicos.
- Departamentalización horizontal: lo normal en una empresa es que se den las dos departamentalizaciones a la vez, aumentando la calidad del trabajo y de la dirección, si la empresa se especializa demasiado se vuelve muy costoso para la misma compañía. Hay que buscar el equilibrio lógico.

Comité: Es un grupo de personas a las que se les asigna como grupo un determinado asunto, para estudio o toma de decisiones.

Fases de creación de un comité

- los miembros se conocen entre sí.
- se determina el objetivo de la reunión.
- se establecen normas.

- desempeño: se comienza a resolver la tarea.

Para estar en un comité: Las personas deben desarrollar una serie de roles, cada persona puede asumir un papel diferente al que tiene en la organización. Hay que fijarse mucho en los comportamientos no verbales. No es lo mismo usar una mesa redonda (toda la gente son iguales) que usar una mesa cuadrada o rectangular, donde los de la cabecera tienen más importancia.

Nombres de comités: comité de dirección, comisión de ventas

Razones para que se usen los comités

- Deliberación y juicio grupal.
- Temor a otorgar demasiado poder a una sola persona.
- Reunir personas que están interesadas en un mismo asunto sobre el que la compañía tiene interés.
- Coordinar un tema complicado.
- Intercambio de información.
- Solucionar la autoridad desmembrada.
- Motivar al grupo.
- Retardar o evitar una acción.

¿Por qué no se debe utilizar un comité?

- Son caros.
- el mínimo común denominador (lo poco en que se pueden poner de acuerdo dos personas).
- indecisión

- se tiende a la autodestrucción del comité, surge un líder de forma espontánea.
- división de la responsabilidad.
- tiranía de las minorías.

Condiciones para el buen uso de los comités

- definir claramente su misión y su autoridad.
- debe tener un mínimo óptimo de miembros.
- selección acertada de los componentes.
- selección acertada del asunto a tratar.
- elaborar y presentar bien los resultados.
- no gastar más de lo que se piensa obtener.

6.1.2. Planeación estratégica

Concepto de Planeación Estratégica

El pensamiento estratégico, aún el no sistematizado, guía a la administración de la empresa a un uso máximo de los recursos y factores disponibles, pues intenta definir lo que la empresa pretende ser a largo plazo, y la forma para lograrlo.

La estrategia es una actividad global que va más allá de cada una de las funciones integrantes en una empresa. La estrategia es integradora pues ella reúne la totalidad de las funciones estratégicas de esta: finanzas, mercadotecnia, investigación y desarrollo, etc., ayudando al dirigente a coordinarlas y aprovecharlas conjuntamente. Si

consideramos el conjunto de definiciones sobre estrategia, encontramos como todos coinciden en considerar ciertos elementos cuya conciliación he intentado remarcar, sobre todo en el caso de la aplicación a nuestro campo de estudio, a saber:

- Objetivos
- Oportunidades
- Fuerzas y Debilidades

Es esencial en el caso de la planeación estratégica, que ella es todo un proceso continuo, el cual involucra una secuencia definida de pasos donde se hace uso de la información propia y ajena de la empresa, y de la cual es necesaria hacer una selección.

Aquí vemos surgir dos características básicas de la planeación estratégica, dado su enfoque a largo plazo:

- La incertidumbre
- La decisión

La incertidumbre, porque la dirección de la empresa normalmente tendrá informaciones imperfectas en cuanto a su medio ambiente, a la competencia, consumidores, e inclusive en cuanto a sus mismas potencialidades.

La decisión, pues por otra parte tenemos que, no obstante esta situación de incertidumbre a la cual el dirigente de una empresa hace frente, es imperativo para él, en base a la información con que cuenta, asumir el riesgo y decidir.

6.1.3. Misión, Visión y valores institucionales

Definición de la Misión de una empresa - ejemplos

Misión: Define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización.

La misión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Para que existe la organización?

A continuación se muestran, para una mayor comprensión, la declaración de la misión de diversas empresas o instituciones:



Declaración de la misión de Gas Natural

La Misión del Grupo Gas Natural es atender las necesidades energéticas de la sociedad, proporcionando a sus clientes servicios y productos de calidad respetuosos con el medio ambiente, a sus accionistas una rentabilidad creciente y sostenible y a sus empleados la posibilidad de desarrollar sus competencias profesionales.



Declaración de la misión de la prestigiosa consultora KPMG

Transformar el conocimiento en valor para el beneficio de nuestros clientes, nuestra gente y los mercados de capitales.



Declaración de la misión de Ford

Nuestra misión: somos una familia global, diversa con una herencia orgullosa, confiada apasionado a proporcionar productos excepcionales y servicios.

Definición De La Visión De Una Empresa – Ejemplos

Visión: Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?



Declaración de la Visión de Gas Natural.

La Visión es ser un Grupo energético y de servicios líder y en continuo crecimiento, con presencia multinacional, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes, una rentabilidad sostenida a sus accionistas, una ampliación de oportunidades de desarrollo profesional y personal a sus empleados y una contribución positiva a la sociedad actuando con un compromiso de ciudadanía global.



Declaración de la Visión de KPMG.

Ser líderes en los mercados en los que participamos.



Declaración de la Visión de Ford.

Nuestra visión: Convertirnos en la compañía principal del mundo de productos y servicios para el automóvil.

Definición de los valores de una empresa – ejemplos

Valores: Define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional

El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

Los valores corporativos es la respuesta a la pregunta, ¿En que creemos y cómo somos?



Declaración de los valores de Gas Natural.

- Orientación al cliente
- Compromiso con los resultados
- Sostenibilidad
- Interés por las Personas
- Responsabilidad Social
- Integridad



Declaración de los valores de KPMG.

- Lideramos con el ejemplo
- Trabajamos en equipo
- Respetamos a la persona
- Analizamos los hechos y brindamos nuestra opinión
- Nos comunicamos abierta y honestamente
- Nos comprometemos con la comunidad
- Ante todo, actuamos con integridad



Declaración de los valores de Ford.

Nuestros valores: Hacemos bien las cosas para nuestra gente, nuestro ambiente y nuestra sociedad, pero sobre todo para nuestros clientes.

6.1.4. Toma de Decisiones

Concepto de toma de decisiones:

Es la selección de un curso de acción entre varias alternativas por lo tanto constituye la base de la planeación. Esta constituye una parte importante en la labor de todo gerente, sobra decir que todos tomamos decisiones, lo que diferencia el ejercicio de esta en la administración es la atención sistemática y especializada que los gerentes o administradores prestan a la misma.

La toma de decisiones está relacionada a un problema, dificultad o conflicto. Por medio de la decisión y ejecución se espera obtener respuestas a un problema o solución a un conflicto. Literalmente la toma de decisiones significa “cortar”, o en contenido práctico llegar a una conclusión. Como se indica en el diccionario webster, “es el acto de determinar en la propia mente una opinión o curso de acción”. Enunciada formalmente la toma de decisiones como la selección (basada en algunos criterios) de una alternativa de comportamientos entre dos o más alternativas posible.

Los problemas de decisión requieren que haya una selección de varias posibilidades de las cuales se debe hacer la elección.

El proceso que conduce a la buena toma de decisiones debe de hacer énfasis en los siguientes puntos:

- Elaboración de premisas.
- Identificación de alternativas.
- Evaluación de las alternativas, en términos de metas que se desea alcanzar.
- Selección de una alternativa, es decir tomar una decisión.

6.1.5. Investigación de mercados

La investigación de mercados es el proceso de recopilación, procesamiento y análisis de información, respecto a temas relacionados con la mercadotecnia, como: Clientes, Competidores y el Mercado. La investigación de mercados puede ayudar a crear el plan estratégico de la empresa, preparar el lanzamiento de un producto o soportar el desarrollo de los productos lanzados dependiendo del ciclo de vida. Con la

investigación de mercados, las compañías pueden aprender más sobre los clientes en curso y potenciales.

La investigación de mercados es una disciplina que ha contribuido al desarrollo de la Mercadotecnia y a la industria en general durante los últimos cincuenta años, siendo nutrida por la integración de múltiples disciplinas,¹ como la (Psicología, Antropología, Sociología, Economía, Estadística, Comunicación, entre otras).

El propósito de la investigación de mercados es ayudar a las compañías en la toma de las mejores decisiones sobre el desarrollo y la mercadotecnia de los diferentes productos. La investigación de mercados representa la voz del consumidor al interior de la compañía.

6.1.5.1. Mezcla de mercadeo

La mezcla de mercadeo: las 4 Pes

Se refiere a las variables de decisión sobre las cuales su compañía tiene mayor control. Estas variables se construyen alrededor del conocimiento exhaustivo de las necesidades del consumidor. Estas cuatro variables son las siguientes y se las conoce como las cuatro Pes:

Política del Producto: Defina las características del producto que le va a ofrecer a los consumidores. Recuerde que Producto es el paquete total de beneficios que el consumidor recibe cuando compra.

¹ http://www.webandmacros.com/Mision_Vision_Valores_CMI.htm

Política de Precios: Determine el costo financiero total que el producto representa para el cliente incluida su distribución, descuentos, garantías, rebajas, etc. Tenga en cuenta que el precio es una expresión del valor del producto para los consumidores potenciales.

Política de Distribución (Plaza): Escoja los intermediarios a través de los cuales su producto llegará a los consumidores. Ej.: mayoristas, minoristas, distribuidores, agentes.

Política de Comunicaciones (Promoción): Seleccione los medios para hablar con los intermediarios en la distribución de sus productos, así como también con sus consumidores actuales y potenciales.

Aunque en la actualidad muchos especialistas en el tema han propuesto nuevas P', como por ejemplo proveedores, publicidad, personas. No se constituyen como una teoría específica, si no que estos nuevos teoremas dependen de la razón social de la empresa y los objetivos de la investigación de mercados.²

6.1.5.2. Comportamiento del consumidor

El comportamiento del consumidor se define como: "El proceso de decisión y la actividad física que los individuos realizan cuando evalúan, adquieren, usan o consumen bienes o servicios." También se define como el comprador final o el que compra para consumir. Se deduce que un comprador es un consumidor cuando compra para consumir. Esta definición puede tener significado tan sólo si generalmente se está de acuerdo en que el consumo significa el acto de comprar realizado sin intención de

² http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n_de_mercados

revender lo comprado, en virtud de esta definición, los intermediarios, fabricantes y muchos otros son excluidos de entre los consumidores. Sin embargo, cuando este fabricante o intermediario compra, por ejemplo, bienes de equipo, sigue siendo un consumidor, ya que su compra se hace generalmente sin propósito alguno de reventa.

La definición de consumidor en marketing depende en parte de su conducta, esto es, de la naturaleza de sus procesos de toma de decisión. En la actualidad la conducta se considera como un conjunto de actividades elementales, tanto mentales como físicas, como puede ser la preparación de una lista de compras, búsqueda de información, discusión sobre la distribución del presupuesto familiar, etc. que de alguna forma se influyen entre sí e inducen el acto de compra, a la elección de un producto o marca, o de un servicio. ³

6.1.6. Medidas de control

Definición De Control

El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. Para Robbins (1996) el control puede definirse como "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa". Sin embargo Stoner (1996) lo define de la siguiente manera: "El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas". Mientras que para Fayol, citado por Melinkoff (1990), el control "Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos, tiene

³ <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc006.htm>

la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición".

Analizando todas las definiciones citadas notamos que el control posee ciertos elementos que son básicos o esenciales:

- En primer lugar, se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas.
- En segundo lugar, deben existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados.
- En un tercer lugar, el control permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas.
- Y en último lugar, a través del proceso de control se debe planificar las actividades y objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias.

En conclusión podemos definir el control como la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional.

- ✓ Importancia Del Control Dentro Del Proceso Administrativo.
- ✓ El control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo.

De aquí puede deducirse la gran importancia que tiene el control, pues es solo a través de esta función que lograremos precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en

caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores. Sin embargo es conveniente recordar que no debe existir solo el control a posteriori, sino que, al igual que el planteamiento, debe ser, por lo menos en parte, una labor de previsión. En este caso se puede estudiar el pasado para determinar lo que ha ocurrido y porque los estándares no han sido alcanzados; de esta manera se puede adoptar las medidas necesarias para que en el futuro no se cometan los errores del pasado.

Además siendo el control la última de las funciones del proceso administrativo, esta cierra el ciclo del sistema al proveer retroalimentación respecto a desviaciones significativas contra el desempeño planeado. La retroalimentación de información pertinente a partir de la función de control puede afectar el proceso de planeación.⁴

6.1.6.1. Auditoría, medidas preventivas y correctivas

Definición de auditoría administrativa

Es una revisión sistemática y evaluatoria de una entidad o parte de ella, que se lleva a cabo con la finalidad de determinar si la organización está operando eficientemente. Constituye una búsqueda para localizar los problemas relativos a la eficiencia dentro de la organización.

La auditoría administrativa abarca una revisión de los objetivos, planes y programas de la empresa; su estructura orgánica y funciones; sus sistemas, procedimientos y controles; el personal y las instalaciones de la empresa y el medio en que se desarrolla, en función de la eficiencia de operación y el ahorro en los costos. La auditoría

⁴ <http://www.monografias.com/trabajos12/cofas/cofas.shtml>

administrativa puede ser llevada a cabo por el licenciado en administración de empresas y otros profesionales capacitados, incluyendo al contador público adiestrado en disciplinas administrativas o respaldadas por otros especialistas. El resultado de la auditoría administrativa es una opinión sobre la eficiencia administrativa de toda la empresa o parte de ella.

Finalidad: Los fines de la auditoría son los aspectos bajo los cuales su objeto es observado. Podemos escribir los siguientes:

- Indagaciones y determinaciones sobre el estado patrimonial.
- Indagaciones y determinaciones sobre los estados financieros.
- Indagaciones y determinaciones sobre el estado reditual.
- Descubrir errores y fraudes.
- Prevenir los errores y fraudes
- Estudios generales sobre casos especiales, tales como: a. Exámenes de aspectos fiscales y legales. b. Examen para compra de una empresa (cesión patrimonial).

6.2. MODULO II: GESTION FINANCIERA

Con este módulo se pretende mostrarle al empresario la importancia del buen manejo del sistema contable y financiero de las compañías; ya que de estos dependen los óptimos resultados y la rentabilidad de las mismas.⁵

⁵ ADMINISTRACION FINANCIERA Fundamentos y Aplicaciones, Tercera edición, Oscar León García S. Unidades 1, 2 y 3.

Contabilidad

- Conceptos básicos de contabilidad
- Balance General y Estado de Resultados.
- Flujo de Caja.

Indicadores Financieros

- Rentabilidad.
- Liquidez.
- Endeudamiento.

Taller práctico teórico aplicado a cada empresa

MODULO II: GESTION FINANCIERA

Se denomina gestión financiera (o gestión de movimiento de fondos) a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico o a través de otros instrumentos financieros, como cheques o medios magnéticos. La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias.

MÓDULO II

GESTIÓN FINANCIERA

Objetivo General

Evaluar la actual gestión financiera de la empresa y determinar las principales características o debilidades del actual proceso de planeación.

Objetivos específicos

- Evaluar el actual desempeño de la empresa con el actual modelo de gestión.
- Identificar los factores principales que apoyan y dificultan la gestión financiera de su empresa.
- Desarrollar talleres con información real de la empresa que permitan visualizar el corto y largo plazo de las finanzas corporativas.

Temática

6.1.1 Elementos Básicos de la planeación financiera

6.1.2 Indicadores Financieros

Desarrollo de la temática

6.2.1. Elementos Básicos De La Planeación Financiera ⁶

Beneficios de la planeación financiera

- Una mayor habilidad para el mejoramiento continuo y la anticipación a los problemas.
- Aportar información financiera sobre la cual soportar las decisiones.
- Aportar claridad y foco.
- Una mayor seguridad en la toma de decisiones.
- Alineación entre los resultados financieros y la Estrategia.

Cuatro recomendaciones para la planeación financiera de la empresa

- Defina objetivos de la empresa.
- Cuantifique sus planes en presupuestos.
- Mida el impacto de sus decisiones en un flujo de caja proyectado.
- Tome de terminaciones reconociendo los posibles cambios del entorno.

Definir objetivos financieros para la empresa

Tenga en cuenta:

- Las metas del año
- Los cambios que se quieren implementar en el negocio

⁶ INVERSIONES, Robert W.Kolb, University of Miami, Limusa Noriega Editores, Capítulos 11 y 12

- La situación de los mercados, especialmente clientes y la competencia
- Los indicadores clave de desempeño
- Detalles de la inversión en el negocio

Cuantificación de los Planes de la empresa ⁷

- Revise su desempeño actual frente al desempeño de los últimos años y las metas del presente año
- Identifique claramente las oportunidades y amenazas actuales del negocio
- Analice sus éxitos y fallas del año previo
- Revise sus objetivos estratégicos clave para el presente año y cambie o reajuste su planeación de largo plazo.

El Efectivo es el oxígeno que permite que una empresa sobreviva y prospere, y es el primer indicador de la salud de una empresa.

Mientras un negocio puede sobrevivir por un corto tiempo sin utilidades; sin efectivo simplemente quiebra.

⁷ RAUL ENRIQUE ARISTIZABAL VELASQUEZ. Es candidato a Magister en Finanzas de la Universidad EAFIT, es Especialista en Gerencia Financiera de la Universidad Pontificia Bolivariana – UPB y es Administrador de Empresas de la misma universidad. Posee una amplia experiencia en el tema financiero y en análisis de crédito. Trabajó en el Banco Agrario como Subgerente de Crédito Regional en Antioquia, fue Gerente regional de riesgo en el Banco Santander y jefe del departamento de análisis de crédito del Banco Comercial Antioqueño.

Impacto de sus decisiones en un flujo de caja proyectado

Qué es el Flujo de Caja ⁸

El Flujo de caja es la medida de la capacidad de la empresa para pagar sus obligaciones (de todo tipo) a partir de los ingresos que genera en actividades de operación, inversión y financiación. Esta capacidad depende del tiempo y la cantidad de dinero que entra y sale del negocio por periodo (mes, año, etc.). Además de comprender las entradas y salidas de efectivo durante un periodo dado, el flujo de caja considera la eventual financiación que éste pueda procurar al **Aumento Del Capital De Trabajo Y La Inversión Fija.**⁹

TALLER FLUJO DE CAJA (EXCEL)

Cambio de Entorno

⁸ LEANDRO VARELA CORRALES. Ingeniero Financiero titulado en la Universidad de Medellín, Artista Plástico de la Academia de Arte Eladio Vélez, Diplomado en Docencia Universitaria en la Institución Universitaria de Envigado.

Se ha desempeñado en el sector empresarial como Asesor Financiero y Jefe de Cartera y Crédito en la empresa Rayco s.a., Asesor de relaciones Internacionales de la Corporación Universitaria La Sallista, en el sector financiero se ha desempeñado como Analista de Crédito en el Banco Caja Social BCSC y Banco Colmena BCSC, Jefe de Atención y Gestión en el Banco BBVA y actualmente como Analista de Gestión del Banco de Comercio Exterior Bancoldex S.A. , es Docente de Cátedra en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Institución Universitaria de Envigado y asesor financiero de reconocidas empresas en el sector textil.

⁹ http://www.bancoldex.com/documentos/2994_Taller_financiero.ppt

Planeación Tributaria

La carga impositiva es inherente a la actividad económica que la empresa desarrolla. Su efecto debe verse como la contribución de la empresa a las rentas locales, departamentales y/o nacionales.

Implican frecuentes **Dilemas Éticos** a los empresarios.

Es importante identificar el **Régimen** dentro del cual la empresa opera y a partir del cual se hace responsable de pago y/o retención de impuestos, tasas y/o contribuciones locales, departamentales o nacionales.

6.1.2 Indicadores Financieros¹⁰

6.1.2.1 Definición

Índices estadísticos que muestran la evolución de las principales magnitudes de las empresas financieras, comerciales e industriales a través del Tiempo. Dentro de los más importantes **Indicadores Financieros** se pueden citar los siguientes:

Razones de Ingresos por Ventas

Resultado Neto respecto al

Total de Ingresos por Ventas = Resultado Neto x 100

Ventas Netas

Costo de lo Vendido respecto al

¹⁰ http://www.eco-finanzas.com/diccionario/I/INDICADORES_FINANCIEROS.htm

Total de Ingresos por Ventas = Costo de Ventas x 100

Ventas Netas

Costo de Operación respecto al

Total de Ingresos por Ventas = Gastos de Operación x 100

Ventas Netas

Costo Total respecto al Total

de Ingresos por Ventas = Gastos de Operación + Costo de Ventas x 100

Ventas Netas

6.1.2.2 Clasificación Indicadores Financieros

6.1.2.2.1 Razones De Eficiencia Y Liquidez

Índice de Solvencia Inmediata = Activo Circulante x 100

O Liquidez (Prueba de Acido) Pasivo Circulante

Indicador de Liquidez más común que se utiliza para medir el margen de seguridad que la Empresa debe mantener para cubrir las fluctuaciones de su Flujo de efectivo, como resultado de las operaciones de Activo y Pasivo que realiza.

La relación mínima exigida a las empresas en este indicador era de dos a uno, pero actualmente el uso del crédito como auxiliar económico de las empresas permite que esta relación sea menor, de acuerdo al giro del organismo o Empresa de que se trate.

Capacidad Inmediata de Pago = Activo Circulante - Inventarios x 100

Pasivo Circulante

Permite conocer el grado en que los Recursos disponibles como: caja, bancos, inversiones de realización inmediata y en algunos casos las cuentas por cobrar que se presume es posible convertir rápidamente en efectivo, puede hacer frente a los compromisos contraídos a corto Plazo.

La proporción mínima de esta razón debe ser de 1 a 1; sin embargo, la práctica indica que el tener efectivo ocioso es tan perjudicial como tener una relación menor al 0.5.

Vitalidad del Capital Propio = Ventas Netas x 100
Patrimonio o Capital Contable

Indica el grado de apoyo del volumen de ventas por el Capital Invertido. A mayor Valor de la razón se denota una mayor Rentabilidad del Patrimonio o capital contable y viceversa.

Liquidez de las Ventas Netas = Ventas Netas x 100 / Activo Circulante

El resultado muestra las necesidades requeridas de ventas por cada peso de Activo Circulante. Entre mayor sea su valor respecto a la unidad, se mostrará una mejor posición de Liquidez de la entidad.

6.1.2.2.2 Razones de rentabilidad y rotación

Utilidad a Capital = Resultado Neto x 100
Propio o Patrimonio o Capital Contable

Esta razón financiera muestra la estabilidad y solvencia financiera de la entidad. Entre mayor sea su Valor con respecto a la unidad mejor será el rendimiento del Capital contable y en consecuencia, se apreciará una mayor Eficiencia de la política administrativa.

Rotación de Inventarios = Inventarios x 100

Ventas Netas

Índice financiero que expresa la velocidad del movimiento de inventarios de la entidad. El aumento de inventarios puede representar existencias adicionales por la expansión de la Empresa, una mayor Inversión en comparación a las necesidades, o una combinación de ambas, en cuyo caso, baja la rotación.

Si la rotación es baja, es señal de riesgo para la entidad; por lo anterior, el Índice debe ser menor a la unidad para indicar la solvencia de la Empresa.

Recuperación de las Cuentas por Cobrar = Ventas Netas x 100

6.1.2.2.3 Clientes

Permite evaluar el grado de Eficiencia de la cartera de clientes de una Empresa. Entre más se aproxime a la unidad el resultado de este indicador, mostrará que la cartera de clientes es rentable; en caso contrario se debe modificar la cartera, siempre y cuando las ventas netas aumenten de manera más que proporcional a los clientes, a fin de lograr una Liquidez razonable para la Empresa que no implique mayores Costos de cobranzas, sobre todo en las operaciones a crédito.

Rentabilidad de Inversión en = Resultados Neto x 100
Activos Fijos Activo Fijo

Indica el grado de Rentabilidad de la Inversión. Usualmente permite conocer la Eficiencia de la Capacidad Instalada de la Empresa. Cuanto más sobrepase a la unidad mostrará una mayor Rentabilidad del Activo Fijo.

Eficiencia en Producción y = Costos de Ventas + Gastos de Operación x 100
Distribución Ventas Netas

Facilita la evaluación del grado de Eficiencia en la Actividad Productiva de la Empresa, tomando en consideración los Costos de producción y operación contra el total de las ventas netas. Entre más pequeño sea el resultado de esta razón respecto a la unidad, la Empresa mostrará un mayor grado de Eficiencia en la producción y Distribución de sus Bienes o servicios.

Razones de autonomía financiera

Dependencia Económica = Pasivo Total x 100

Patrimonio o Capital Contable

Este indicador permite evaluar la solvencia de una Empresa para cubrir sus obligaciones a largo Plazo, así como sus Costos e intereses. Además, mide la participación de los Recursos ajenos en la Empresa con relación a los de los propietarios.

El Valor de esta razón debe ser inferior a la unidad para mostrar buena salud financiera de la Empresa, cuanto más se acerque a la unidad mostrará indicios de riesgo que deben ser contrarrestados.

Propiedad en la Inversión = Patrimonio o Capital Contable x 100
Total Activo Total

Razón financiera que señala la participación de la Inversión de los accionistas en el total del Activo de la Empresa. Normalmente el capital contable es inferior al Activo total, en virtud de lo cual el Valor de la razón financiera debe ser menor que la unidad.

Propiedad del Capital = Patrimonio o Capital Contable x 100
O Patrimonio Activo Fijo

El resultado señala el grado de posesión de los accionistas de una Empresa respecto de las propiedades de la misma. Al inicio de la operación de actividades de la Empresa esta relación debe ser de 1 a 1; empero, las reinversiones en Activo Fijo para ampliar la capacidad productiva de la Empresa, deben paulatinamente hacer este indicador inferior a la unidad mostrar la Eficiencia del Capital y la expansión de la Empresa, en caso contrario es signo de riesgo y pérdidas.

6.1.2.2.4 Apalancamiento Financiero

Es el efecto que introduce el endeudamiento sobre la rentabilidad de los capitales propios. La variación resulta más que proporcional que la que se produce en la rentabilidad de las inversiones. La condición necesaria para que se produzca el apalancamiento amplificador es que la rentabilidad de las inversiones sea mayor que el tipo de interés de las deudas.

Se denomina apalancamiento a la posibilidad de financiar determinadas compras de activos sin la necesidad de contar con el dinero de la operación en el momento presente.

Es un indicador del nivel de endeudamiento de una organización en relación con su activo o patrimonio. Consiste en utilización de la deuda para aumentar la rentabilidad esperada del capital propio. Se mide como la relación entre deuda a largo plazo más capital propio.

Se considera como una herramienta, técnica o habilidad del administrador, para utilizar el Costo por el interés Financieros para maximizar Utilidades netas por efecto de los cambios en las Utilidades de operación de una empresa.

Es decir: los intereses por préstamos actúan como una Palanca, contra la cual las utilidades de operación trabajan para generar cambios significativos en las utilidades netas de una empresa.

En resumen, debemos entender por Apalancamiento Financiera, la Utilización de fondos obtenidos por préstamos a un costo fijo máximo, para maximizar utilidades netas de una empresa.

Clasificación de Apalancamiento Financiero

Positiva

Negativa

Neutra

Apalancamiento Financiero positivo: Cuando la obtención de fondos proveniente de préstamos es productiva, es decir, cuando la tasa de rendimiento que se alcanza sobre

los activos de la empresa, es mayor a la tasa de interés que se paga por los fondos obtenidos en los préstamos.

Apalancamiento Financiero Negativo: Cuando la obtención de fondos provenientes de préstamos es improductiva, es decir, cuando la tasa de rendimiento que se alcanza sobre los activos de la empresa, es menor a la tasa de interés que se paga por los fondos obtenidos en los préstamos.

Apalancamiento Financiero Neutro: Cuando la obtención de fondos provenientes de préstamos llega al punto de indiferencia, es decir, cuando la tasa de rendimiento que se alcanza sobre los activos de la empresa, es igual a la tasa de interés que se paga por los fondos obtenidos en los préstamos.

Riesgo Financiero

Frente al apalancamiento financiero la empresa se enfrenta al riesgo de no poder cubrir los costos financieros, ya que a medida que aumentas los cargos fijos, también aumenta el nivel de utilidad antes de impuestos e intereses para cubrir los costos financieros.

El aumento del apalancamiento financiero ocasiona un riesgo creciente, ya que los pagos financieros mayores obligan a la empresa a mantener un nivel alto de utilidades para continuar con la actividad productiva y si la empresa no puede cubrir estos pagos, puede verse obligada a cerrar por aquellos acreedores cuyas reclamaciones estén pendientes de pago

El administrador financiero tendrá que decir cuál es el nivel aceptable de riesgo financiero, tomando en cuenta que el incremento de los intereses financieros, está

justificado cuando aumenten las utilidades de operación y utilidades por acción, como resultado de un aumento en las ventas netas.

Grado de Apalancamiento Financiero

Es una medida cuantitativa de la sensibilidad de las utilidades por acción de una empresa, el cambio de las utilidades operativas de la empresa es conocida como el GAF. El GAF a un nivel de utilidades operativas en particular es siempre el cambio porcentual en la utilidad operativa que causa el cambio en las utilidades por acción.

Con frecuencia se sostiene que el financiamiento por acciones preferentes es de menor riesgo que el financiamiento por deuda de la empresa emisora. Quizás esto es verdadero respecto al riesgo de insolvencia del efectivo pero el GAF dice que la variedad relativa del cambio porcentual en las utilidades por acción (UPA) será mayor bajo el convenio de acciones preferentes, si todos los demás permanecen igual. Naturalmente esta discusión nos conduce al tema del riesgo financiero y su relación con el grado de apalancamiento financiero.

En forma similar al apalancamiento de operación, el grado de Apalancamiento financiera mide el efecto de un cambio en una variable sobre otra variable. El Grado de Apalancamiento Financiero (GAF) se puede definir como el porcentaje de cambio en las utilidades por acción (UPA) como consecuencia de un cambio porcentual en las utilidades antes de impuestos e intereses (UAI)

Apalancamiento Total

Es el reflejo en el resultado de los cambios en las ventas sobre las utilidades por acción de la empresa, por el producto del apalancamiento de operación y financiero.

Si una empresa tiene un alto grado de apalancamiento operativo, su punto de equilibrio es relativamente alto, y los cambios en el nivel de las ventas tienen un impacto amplificado o “Apalancado” sobre las utilidades. En tanto que el apalancamiento financiero tiene exactamente el mismo tipo de efecto sobre las utilidades; cuanto más sea el factor de apalancamiento, más alto será el volumen de las ventas del punto de equilibrio y más grande será el impacto sobre las utilidades provenientes de un cambio dado en el volumen de las ventas.

Riesgo Total

Es el peligro o inseguridad de no estar en condiciones o capacidad de cubrir el producto del riesgo de operación y riesgo financiero.

Luego entonces, el efecto combinado de los apalancamientos de operación y financiero, se denomina apalancamiento total, el cual está relacionado con el riesgo total de la empresa.

En conclusión, entre mayor sea el apalancamiento operativo y financiero de la empresa mayor será el nivel de riesgo que esta maneje.

Grado de Apalancamiento Total

El grado de apalancamiento combinado utiliza todo el estado de resultados y muestra el impacto que tienen las ventas o el volumen sobre la partida final de utilidades por acción.

Razones de Apalancamiento

Las razones de apalancamiento, que miden las contribuciones de los propietarios comparadas con la financiación proporcionada por los acreedores de la empresa, tienen algunas consecuencias.

Primero, examinan el capital contable, o fondos aportados por los propietarios, para buscar un margen de seguridad. Si los propietarios han aportado sólo una pequeña proporción de la financiación total. Los riesgos de la empresa son asumidos principalmente por los acreedores.

Segundo, reuniendo fondos por medio de la deuda, los propietarios obtienen los beneficios de mantener el control de la empresa con una inversión limitada.

Tercero, si la empresa gana más con los fondos tomados a préstamo que lo que paga de interés por ellos, la utilidad de los empresarios es mayor.

En el primer caso, cuando el activo gana más que el costo de las deudas, el apalancamiento es favorable; en el segundo es desfavorable.

Las empresas con razones de apalancamiento bajas tienen menos riesgos de perder cuando la economía se encuentra en una recesión, pero también son menores las utilidades esperadas cuando la economía está en auge. En otras palabras, las empresas con altas razones de apalancamiento corren el riesgo de grandes pérdidas, pero tienen también, oportunidad de obtener altas utilidades.

Las perspectivas de grandes ganancias son convenientes, pero los inversionistas son reacios en correr riesgos. Las decisiones acerca del uso del equilibrio deben comparar las utilidades esperadas más altas con el riesgo acrecentado.

En la práctica, el apalancamiento se alcanza de dos modos. Un enfoque consiste en examinar las razones del balance general y determinar el grado con que los fondos pedidos a préstamo han sido usados para financiar la empresa. El otro enfoque mide los riesgos de la deuda por las razones del estado de pérdidas y ganancias que determinan el número de veces que los cargos fijos están cubiertos por las utilidades de operación. Estas series de razones son complementarias y muchos analistas examinan ambos tipos de razones de apalancamiento.

6.3. MODULO III: GESTION HUMANA

En este módulo el empresario evaluara los cargos que se desempeñan en su empresa para poder dirigir la mano de obra que califica a estos según perfil y no sus habilidades para poder desarrollar o evaluar su manual de funciones.

MÓDULO III

GESTIÓN HUMANA

Objetivo General

Comprender los procesos y las prácticas de gestión del talento humano tales como: la planeación estratégica de los recursos humanos, reclutamiento y selección de personal, análisis y clasificación de puestos, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, salud ocupacional y clima organizacional.

Objetivos Específicos

- Dar a conocer la importancia de un proceso de selección y reclutamiento de personal dentro de una organización.
- Identificar cada uno de los pasos que se deben realizar en un proceso de selección.
- Identificar las normas e importancia de la Salud Ocupacional.

Temática

- 6.3.1.** Selección De Personal
 - 6.3.1.1.** Pasos Selección Personal
 - 6.3.1.2** Análisis y descripción del puesto de trabajo a cubrir-Análisis de las necesidades.
 - 6.3.1.3** Elaboración del perfil profesiográfico o profesiograma.
 - 6.3.1.4** Reclutamiento.
 - 6.3.1.5** Preselección.
 - 6.3.1.6** Entrevistas preliminares.
 - 6.3.1.7.** Pruebas.
 - 6.3.1.8.** Entrevista a profundidad
 - 6.3.1.9.** Redacción de informes de candidatos finalistas.
 - 6.3.1.10.** Entrevista con personal directivo de la empresa. Contratación.
 - 6.3.1.11.** Plan de Acogida: Integración a la empresa. Socialización.
- 6.3.2.** Salud Ocupacional
 - 6.3.2.1.** Definición

- 6.3.2.2.** Reglamentación En Colombia Sobre Seguridad Social Y Salud Ocupacional
- 6.3.2.2.1.** Sistema General De Riesgos Profesionales
- 6.3.2.3.** Programa De Salud Ocupacional
- 6.3.2.4.** Política de Salud Ocupacional
- 6.3.2.5.** Niveles de Participación
- 6.3.3.** Clima Organizacional
- 6.3.3.1.** Definición
- 6.3.3.2.** Elementos Clima Organizacional
- 6.3.3.3.** Características Clima Organizacional
- 6.3.3.4.** Funciones Clima Organizacional

Desarrollo de la Temática

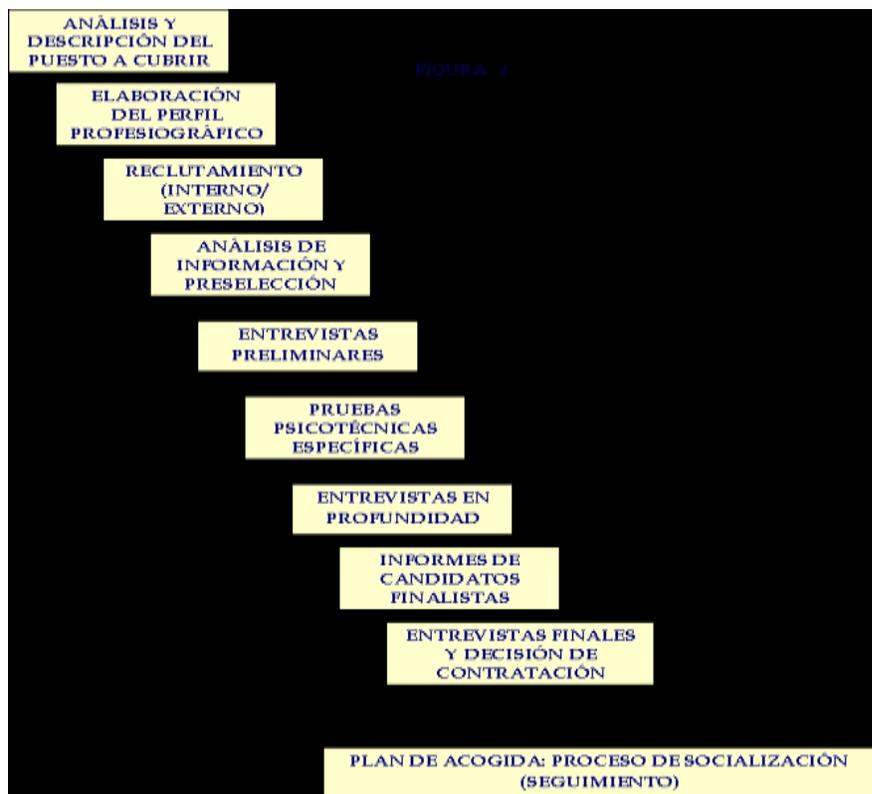
6.3.1. LA SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección de personal consiste en un proceso mediante el cual a través del uso de técnicas adecuadas, determinamos cuáles de entre varias personas son las más idóneas por sus aptitudes y cualidades personales, para desempeñar las funciones y actividades del puesto a cubrir, a satisfacción tanto del propio trabajador como de la empresa que lo contrata La selección de personal es un proceso integral.¹¹

¹¹ <http://www.slideshare.net/germanleyva/seleccion-de-personal-presentation>

6.3.1.1 Pasos Selección De Personal

- Análisis y descripción del puesto de trabajo a cubrir-Análisis de las necesidades.
- Elaboración del perfil profesiográfico o profesiograma.
- Reclutamiento.
- Preselección.
- Entrevistas preliminares.
- Pruebas.
- Entrevista a profundidad
- Redacción de informes de candidatos finalistas.
- Entrevista con personal directivo de la empresa. Contratación.
- Plan de Acogida.: Integración a la empresa. Socialización.



6.3.1.2 Análisis y descripción del puesto a cubrir

El análisis de las necesidades presenta las razones por las cuales una empresa requiere un proceso de selección, dichas razones pueden ser diversas. Por ejemplo sustituir un trabajador que se jubila, cubrir un puesto de nueva creación, reemplazar una vacante, entre otros motivos.¹²

La empresa debe analizar cuáles son las características del perfil o del puesto de trabajo y cuál debe ser el perfil personal y profesional de la persona que deba desempeñarlo. Para ello puede ayudarse de un instrumento llamado APT (análisis del Puesto de Trabajo)

Los departamentos de personal emplean el proceso de selección para proceder a la contratación de nuevo personal. La información que brinda el análisis de puesto proporciona:

- La descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto.
- Los planes de recursos humanos a corto y largo plazos, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión, y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada.
- Los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger.

Estos tres elementos anteriores determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección. Hay otros elementos adicionales en el proceso de selección, que también

¹² <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/eproselec.htm>

deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad.

6.3.1.3 Elaboración Del Perfil Profesiográfico O Profesiograma.

La información obtenida en la descripción del puesto nos permitirá deducir las exigencias y requisitos de la persona que debe cubrir el puesto o lo que es lo mismo obtener el perfil del candidato idóneo.

“EL PROFESIOGRAMA, es el documento en el que se reflejan aquellas características que debe reunir un candidato que se ha de seleccionar para cubrir un puesto que previamente tendremos descrito mediante el correspondiente análisis y descripción del puesto”.

La información base de este instrumento se detalla en cuatro puntos:

- **Características específicas**

En este apartado se ubicarán aquellas características que el individuo debe poseer, señalando en este caso su existencia o su falta. Suelen incluirse en este apartado: Edad (no superior a, no inferior a), servicio militar, sexo, lugar de residencia, permiso de conducir, etc.

- **Conocimientos**

En este apartado se reflejarán los componentes relacionados con los estudios y aprendizajes recibidos por el individuo tanto en su fase teórica, como en la fase práctica. Suelen incluirse en este apartado: formación académica, formación específica

relacionada con el puesto, nivel de idiomas extranjeros, conocimientos de informática. En cuanto a la experiencia aparecen aspectos tales como: tiempo trabajado, experiencia en puesto similar, experiencia en dirección de personas, puestos de trabajo ocupados.

- Aptitudes y Rasgos de Personalidad

Aparecerán en dicho apartado por un lado todas las habilidades o capacidades que el individuo debe poseer y que le posibilitarán desarrollar con eficacia el trabajo asignado, y por otro lado aquellos rasgos de personalidad que se consideran apropiados para permitir un correcto desempeño del puesto.

En el apartado de aptitudes suelen aparecer: nivel de inteligencia, aptitud verbal, aptitud numérica, aptitud para las relaciones espaciales, capacidad de análisis, capacidad de síntesis, aptitud mecánica, razonamiento abstracto, etc. En cuando a rasgos de personalidad deben aparecer los que se considera que guardan una relación directa con el futuro desempeño del puesto de trabajo a cubrir. Aparecen aspectos tales como: control emocional, seguridad en sí mismo, extroversión, introversión, creatividad, responsabilidad, liderazgo, entre otros.

- Motivación

Se especifican en este apartado aquellas fuerzas personales que harán que los conocimientos, experiencias, aptitudes y actitudes que la persona posee se hagan efectivos en la realización del trabajo que se desarrollará. Se incluirán en este apartado las motivaciones por: salario, puesto de trabajo, empresa, oportunidades de promoción, poder, status, etc.

6.3.1.4 El Reclutamiento

Es en esta etapa de reclutamiento donde se dispone del mayor número posible de candidatos interesados en el puesto que se pretende cubrir. Es todo el conjunto de actividades cuya finalidad es proveer suficientes candidatos potencialmente válidos, de entre los cuales elegir aquellos considerados inicialmente más adecuados, para iniciar la selección propiamente dicha.¹³

De su correcta realización dependerá el éxito o no de la selección, puesto que si se recluta a candidatos no capacitados, la selección no será satisfactoria. Además, a mayor número de candidatos reclutados potencialmente cualificados para desempeñar un puesto, mayores garantías de encontrar al candidato(s) idóneo(s).

Habiendo definido previamente la necesidad de contratar a una persona para cubrir un determinado puesto, y una vez elaborado el perfil profesiográfico del ocupante, se plantea la siguiente cuestión: ¿Disponemos en nuestra empresa de la persona adecuada, o tenemos que buscarla fuera? Si la respuesta a esta pregunta es afirmativa, deberemos realizar un reclutamiento interno, si por el contrario es negativa recurriremos al reclutamiento externo:

- **Reclutamiento Interno**

Las personas objeto de reclutamiento pertenecen a la propia empresa, pudiéndose producir un ascenso o promoción, o bien la rotación o traslado desde otro departamento. La búsqueda y selección del candidato dentro de la propia empresa tiene varias ventajas:

¹³ <http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/rrhh/el-proceso-de-contratacion-de-personal.htm>

- ✓ Rápida detección de posibles candidatos, por lo que la inversión de tiempo y esfuerzo es menor.
- ✓ Mayor grado de fiabilidad de la decisión, al tenerse un conocimiento previo de la actuación del candidato.
- ✓ Proceso de integración más fácil y rápida.
- ✓ Motivación del personal.

Para poder reclutar internamente es necesario poseer un conocimiento objetivo y actualizado del personal, es decir, tener perfectamente identificada la plantilla de la empresa en una base de datos de gestión de Recursos Humanos.

En muchas ocasiones no es posible encontrar al candidato buscado de entre los que ya pertenecen a la empresa, esto se produce principalmente por tres causas:

- ✓ El perfil que se busca es algo no habitual en la empresa: Sucede cuando la dimensión de la empresa es limitada y no abunda el personal que se ajuste ni siquiera mínimamente a lo que se requiere en el puesto a cubrir. También ocurre en empresas con una actividad muy específica y poca variación de funciones entre sus empleados.
- ✓ Requerimiento de una formación especial: Sucede cuando buscamos especialistas muy concretos que habitualmente no abundan en el mercado o que deben poseer unos estudios especiales que sólo se cursan en ciertas provincias.
- ✓ Necesidad de una experiencia específica: Se produce generalmente para puestos de rango directivo, donde se requiere un conocimiento profundo de las funciones a desempeñar y de los entornos de mercado en los que se desarrolla la actividad de la empresa.

- **Reclutamiento Externo**

Las personas objeto de reclutamiento son ajenas a la empresa. El reclutamiento externo tiene las siguientes ventajas:

- ✓ Fomenta posiciones de apertura al cambio, nuevos enfoques y metodologías de trabajo y, en definitiva, un ambiente empresarial abierto.
- ✓ Aprovecha las inversiones en formación efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

6.3.1.5 La Preselección

Una vez finalizada la fase de reclutamiento y disponiendo, en consecuencia, de un número adecuado de candidatos que satisfagan los requerimientos del puesto de trabajo que pretendemos cubrir, comienza la selección propiamente dicha.¹⁴

La primera fase dentro del proceso de selección, es lo que llamamos preselección. Esta fase tiene como objeto llegar a una primera distinción entre candidatos posiblemente adecuados e inadecuados basado en información fácil de obtener (preselección en base al currículum y carta de presentación). Se trata de comprobar en primer lugar que los candidatos que se presentan reúnen las condiciones que se han exigido en el anuncio de selección (Sí lo hemos publicado) o en el profesiograma del puesto.

La preselección tiene la ventaja de que es rápida y de bajo coste. Además es necesaria porque a menudo no podemos citar a todos los candidatos para una entrevista: después de la preselección nos queda un número limitado de candidatos. La

¹⁴ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/tecnempnal-1.htm>

preselección deberá hacerse de forma meticulosa. Los criterios que en ella se manejan, no son otros que aquellos que determinan la aptitud definitiva del candidato.

Las exigencias que tendrá que cumplir la persona que finalmente contratemos serán, por lo general, considerablemente más amplias. De la severidad y el número de criterios de preselección dependerá si nos quedan más o menos candidatos para la siguiente fase. Menos candidatos significan menos trabajo pero aumenta el riesgo de que al final ningún candidato resulte adecuado.

Un posible riesgo que se corre durante la preselección, es que se rechace injustificadamente candidatos potencialmente adecuados en una fase demasiado prematura durante el proceso total de selección.

Cuando el número de candidatos reclutados no sea muy amplio, puede ser aconsejable dividir los candidatos en tres grupos: adecuados, eventuales- adecuados e inadecuados

Razón de Selección: Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Algunos puestos son más difíciles de llenar que otros. Particularmente los que requieren conocimientos especiales. Cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de baja razón de selección. Cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección.

La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes.

6.3.1.6Entrevista Preliminar

Pretende en el menor tiempo posible obtener los aspectos más sobresalientes del candidato y su relación con el puesto de trabajo.

Se realiza con personas que han sido previamente preseleccionadas, a partir del historial profesional.

Permite comprobar datos no aportados en el currículum y permite la auto-eliminación de candidatos cuando existen diferencias con sus expectativas, formación o conocimientos.

Los datos obtenidos nos permiten seleccionar a los candidatos que continúan en el proceso.

6.3.1.7 Realización De Pruebas

Una vez definido los candidatos, se inicia las distintas pruebas que habrán de determinar dicha adecuación.

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; Otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

Los puestos de nivel gerencial son con frecuencia demasiado complejos y es difícil medir la idoneidad de los aspirantes. Se computan los resultados, se obtienen los promedios y el candidato logra una puntuación final. No es necesario agregar que el procedimiento resulta considerablemente costoso y aconsejable sólo en determinadas circunstancias

- Pruebas:
 - ✓ Pruebas Psicotécnicas: Consisten en pruebas normalizadas mediante las cuales se provoca y registra una muestra de la conducta de un sujeto que represente su comportamiento habitual o sus posibilidades de desarrollo en una determinada área o zona de actuación.
 - ✓ Pruebas Específicas: Son pruebas específicas diseñadas para evaluar habilidades concretas que se requieren en un puesto de trabajo. Ofrecen un valor complementario muy importante a las pruebas psicotécnicas y aportan un alto grado de validez.
 - ✓ Dinámicas De Grupo: Es una técnica de evaluación psicológica utilizada en selección de personal que sitúa a los sujetos o candidatos en interacción, con el fin de producir conductas observables que propicien la diferenciación y evaluación de rasgos actitudinales en los mismos. Dichos rasgos actitudinales deben considerarse necesarios o apropiados para un eficaz desempeño de las funciones propias del puesto de trabajo que tratamos de cubrir.
 - ✓ Pruebas Profesionales: Estas pruebas pretenden simular las condiciones reales de trabajo de un determinado puesto. Debemos aplicarlas teniendo en cuenta una serie de baremos mínimos que sean relevantes y estén relacionados con el desempeño de la tarea a cubrir.
 - ✓ Los In-Basket: Prueba dirigida a procesos de selección para profesionales cualificados o directivos. Partiendo de un caso ficticio, el candidato es nombrado director de la empresa. Se le sitúa en la mesa de un despacho con una bandeja de asuntos pendientes repleta de documentos: presupuestos, notas, reuniones, previsiones entre otros. El candidato debe resolver esta situación bien personalmente o delegando en otros supuestos empleados. El seleccionador valorará tanto el proceso empleado como el resultado obtenido
 - ✓ Assessment Center: Estos tipos de pruebas están diseñadas para cubrir puestos directivos y para profesionales de gran calificación. No es recomendada para otros

puestos, ya que es una prueba que representa una gran inversión económica y de tiempo.

- ✓ Pruebas Grafológicas: Esta prueba se puede adoptar tanto en la fase de selección como en la de preselección. Se le pide al candidato que escriba o bien su currículum u otro documento para analizar sus principales rasgos de personalidad a través del escrito. Los resultados no se pueden disfrazar ni modificar sin que ello resulte notorio para un grafólogo.
- ✓ Los Juegos de Empresa y Simulaciones de Gestión: Con o sin ordenador.
- ✓ Resolución de Casos y Supuestos: Presentación a los candidatos de un caso real o ficticio para que acaben resolviéndolo o al menos intentando buscar posibles soluciones. Se les evalúa por los resultados y por el procedimiento.

6.3.1.8 Entrevista A Profundidad

La entrevista de selección consiste en una plática formal y a profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objeto responder a dos preguntas generales:

¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto? Las entrevistas de selección constituyen la técnica más ampliamente utilizada; su uso es universal entre las compañías latinoamericanas. Las entrevistas permiten la comunicación en dos sentidos: los entrevistados obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización ¹⁵

¹⁵ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/tecnempnal-1.htm>

- Existen una serie de sesgos o errores comunes a la hora de realizar la evaluación de los candidatos entrevistados que debemos conocer:
 - ✓ El "Efecto Halo": tendencia por parte del entrevistador a juzgar los aspectos del comportamiento del candidato con base en un solo rasgo o atributo.
 - ✓ El "Efecto Contraste": aparece cuando el entrevistador evalúa a varios candidatos en periodos de tiempo próximos. Consiste en la valoración de las características del último de ellos en relación con las valoraciones que ha hecho de las características de los anteriores. Puede ocurrir que los patrones de evaluación cambien a lo largo del proceso según la calidad e idoneidad de los candidatos examinados. Este sesgo, pone de manifiesto la importancia del lugar que ocupa el candidato en la agenda de entrevistas.
 - ✓ El "Efecto de Recencia": El evaluador otorga un mayor peso a la información obtenida al final de la entrevista. Este sesgo suele acentuarse en las entrevistas de larga duración y sobre todo cuando el mecanismo de registro de información tiene deficiencias manifiestas. Tiene mayores posibilidades de aparecer cuando el registro se efectúa a posteriori de la interacción.
 - ✓ El "Efecto Caballo de Batalla": Le ocurre al entrevistador que tiene una marcada preferencia hacia un determinado tema, y lo convierte en el motivo principal de la entrevista. Si un candidato está bien versado en el "caballo de batalla" del entrevistador, existe el riesgo de una evaluación demasiado positiva.
 - ✓ El "Efecto Generosidad": algunos entrevistadores que se sienten inseguros, por falta de experiencia o porque no conocen bien el puesto o las exigencias del mismo, tienen tendencia a ser demasiado generosos en sus evaluaciones.
 - ✓ El "Efecto Espejo": el entrevistador busca en el candidato aquellas cualidades o conductas que son altamente apreciadas por él. Si en efecto las encuentra, pronto le dará al entrevistado una evaluación positiva.

- Tipos De Entrevistas

- ✓ Entrevistas no estructuradas: Permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. El entrevistador inquiriere sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma de una práctica común. Lo que es aún más grave; en este enfoque pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.
- ✓ Entrevistas estructuradas: Entrevista estructurada se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que inicie la entrevista y todo solicitante debe responderla.
- ✓ Entrevistas mixtas: En la práctica, los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructurales y con preguntas no estructurales. La parte estructural proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.
- ✓ Entrevista de solución de problemas: Se centra en un asunto que se espera que se resuelva el solicitante. Frecuentemente se trata de soluciones interpersonales hipotéticas, que se presentan al candidato para que explique cómo las enfrentaría.
- ✓ Entrevista de provocación de tensión: Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran tensión se puede desear saber cómo reacciona el solicitante a ese elemento.

- Tipos De Preguntas En Una Entrevista

- ✓ Cerradas: las posibilidades de contestar están limitadas a "sí" o "no", la pregunta no induce a reflexionar ni tampoco a extenderse. Ejemplo: ¿Se lleva usted bien con su jefe?
- ✓ Abiertas: nos da más información que una pregunta cerrada, ya que se puede contestar con información adicional a un "sí" o "no". El problema sigue siendo que la

mayoría de las veces se querrá dar una respuesta deseable. Ejemplo: ¿Puede usted contarme algo de la relación con su jefe?

- ✓ De alto rendimiento: Es una pregunta abierta que parte de una situación concreta que todo el mundo conoce. La pregunta excluye la contestación deseable más obvia e induce a reflexionar. Ejemplo: ¿Cómo reacciona cuando usted y su jefe no están de acuerdo?

6.3.1.9 Redacción De Informes De Candidatos

Una vez finalizadas las entrevistas seleccionamos los candidatos que más se ajustan al perfil buscado (generalmente se suelen escoger los tres más idóneos) con el objetivo de elaborar un detallado informe de cada uno de ellos. Para la confección de dicho informe utilizaremos toda la información que se ha ido captando de dichos candidatos a lo largo de todo el proceso (curriculum vitae; Resultados de las pruebas psicotécnicas, específicas y grupales; información de la/s entrevista/s mantenidas, etc.).¹⁶

El objetivo del informe, es que personas que no han intervenido en el proceso de selección y tienen capacidad de decisión acerca del candidato a incorporar, tengan una información lo más completa, objetiva y detallada posible sobre los aspirantes a cubrir el puesto.

- Un informe completo debería contener información relativa a las siguientes áreas:
 - ✓ Datos Personales.
 - ✓ Formación: Reglada, Complementaria, Informática e Idiomas.
 - ✓ Experiencia Profesional.

¹⁶ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/tecnempnal-1.htm>

- ✓ Valoración de los resultados de las pruebas de aptitudes y específicas.
- ✓ Informe Psicológico de Personalidad.
- ✓ Datos de interés: aspiraciones económicas, plazo de incorporación, etc.
- ✓ Conclusiones del evaluador.

6.3.1.10 Entrevistas Con Personal Directivo De La Empresa: Decisión De Contratación

En la actualidad la toma de decisiones para la incorporación de una persona a una empresa, suele realizarse de forma compartida, especialmente cuando la persona ocupará un puesto de cierta significación.

Lo habitual es que intervengan en dicho proceso de toma de decisión aquel o aquellos responsables que han realizado el proceso de selección, y los responsables del Departamento, Área o incluso la Dirección de la Empresa.

La forma de llevar a cabo este proceso de decisión es ciertamente variable, siendo lo más habitual que algún o algunos representantes de la empresa entrevisten a los candidatos finalistas presentados (en presencia o no de los responsables del proceso de selección) y posteriormente tomen la decisión de a cuál de ellos contratar.

Una vez elegida la persona que vamos a incorporar es deseable comprobar o acreditar previamente que está en posesión de todos aquellos títulos que ha manifestado poseer bien a través de su currículum o durante las entrevistas. Para ello solicitaremos los originales o copias legalizadas. También suele ser habitual pedir referencias de dicha persona a alguna de las empresas para las que ha trabajado con anterioridad.

Si tras las anteriores comprobaciones no aparece ninguna información negativa o contradictoria a la ya poseída, se procederá a la firma del contrato en la modalidad y condiciones que empresa y trabajador acuerden.

6.1.3.11 Plan de Acogida: Integración a la empresa. Socialización

Aceptación del nuevo empleado dentro de la empresa¹⁷

- Presentación de compañeros y jefe
- Firma de contrato y afiliaciones respectivas
- Recepción de documentos
- Capacitación e inducción
- Entrega de implementos de trabajo
- Asignación de funciones y tareas
- Realizar un recorrido por las instalaciones y puesto de trabajo
- Dar a conocer la Misión y Visión de la empresa
- Entregar el reglamento interno de organización

¹⁷ Documentos Bibliográficos del SENA

- Entrega de la carta de bienvenida.

6.3.2 Salud Ocupacional

6.3.2.1. Definición

Disciplina que busca el bienestar físico, mental y social de los empleados en sus sitios de trabajo. ¹⁸

En Colombia el campo de la Salud Ocupacional, se encuentra enmarcado en toda la reglamentación dada a través del Sistema General de Riesgos Profesionales.

6.3.2.2. Reglamentación En Colombia Sobre Seguridad Social Y Salud Ocupacional

La Ley 100 de 1993 estableció la estructura de la Seguridad Social en el país, la cual consta de tres componentes como son:

- El Régimen de Pensiones
- La Atención en Salud
- El Sistema General de Riesgos Profesionales.

¹⁸ <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/conbassalo.htm>

Los principales Decretos y Resoluciones que reglamentan la Salud Ocupacional en Colombia:

6.3.2.3. Sistema General De Riesgos Profesionales

El Sistema de Riesgos Profesionales, existe como un conjunto de normas y procedimientos destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades profesionales y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan, además de mantener la vigilancia para el estricto cumplimiento de la normatividad en Salud Ocupacional.

- **Reglamentación**

El pilar de esta Legislación es Decreto Ley 1295 de 1994, cuyos objetivos buscan:

- ✓ Establecer las actividades de promoción y prevención tendientes a mejorar las condiciones de trabajo y salud de los trabajadores
- ✓ Fijar las prestaciones de atención en salud y las prestaciones económicas derivadas de las contingencias de los accidentes de trabajo y enfermedad profesional
- ✓ Vigilar el cumplimiento de cada una de las normas de la Legislación en Salud Ocupacional y el esquema de administración de Salud Ocupacional a través de las ARP.

Particularmente el Decreto 1295 en su Artículo 21 Literal D, obliga a los empleadores a programar, ejecutar y controlar el cumplimiento del programa de Salud Ocupacional en la empresa y su financiación. En el Artículo 22 Literal D, obliga a los trabajadores a

cumplir las normas, reglamentos e instrucciones del programa de Salud Ocupacional de las empresas.

En la Resolución 001016 de 1989 en el Artículo 4 y Parágrafo 1, se obliga a los empleadores contar con un programa de Salud Ocupacional, específico y particular, de conformidad con sus riesgos potenciales y reales y el número de los trabajadores. También obliga a los empleadores a destinar los recursos humanos financieros y físicos, indispensables para el desarrollo y cumplimiento del programa de Salud Ocupacional, de acuerdo a la severidad de los riesgos y el número de trabajadores expuestos. Igualmente los programas de Salud Ocupacional tienen la obligación de supervisar las normas de Salud Ocupacional en toda la empresa, y en particular, en cada centro de trabajo.

Dada la complejidad y magnitud de esta tarea, se hace necesario que los programas de Salud Ocupacional sean entes autónomos, que dependan directamente de una unidad Staff de la empresa, para permitir una mejor vigilancia y supervisión en el cumplimiento de cada una de las normas emanadas de la Legislación de Salud Ocupacional.

- **Campo De Aplicación Del Sistema General De Riesgos Profesionales**

Con las excepciones previstas en el Artículo 279 de la Ley 100 de 1993, el Sistema General de Riesgos Profesionales se aplica a todas las empresas que funcione en el territorio nacional y a los trabajadores, contratistas, subcontratistas de los sectores públicos, oficial, semioficial en todos sus órdenes y en el sector privado en general.

- **Conformación Del Sistema General De Riesgos Profesionales**

El Gobierno Nacional determinó la organización y funcionamiento del Sistema General de Riesgos Profesionales, el cual está integrado así:

- ✓ El Ministerio De Trabajo Y Seguridad Social Y El Ministerio De Salud (Hoy Fusionados Como Ministerio De Protección Social)

Es el organismo de dirección del Estado en materia de Riesgos Profesionales. Tiene como función la determinación de regímenes específicos de vigilancia epidemiológica, el desarrollo de actividades de prevención y controlar la prestación del servicio de Salud a los afiliados al Sistema en las condiciones de calidad determinada por la Ley.

Para poder implementar sus funciones se creó la Dirección Técnica de Riesgos Profesionales. Esta dependencia tendrá la responsabilidad de promover la prevención de los Riesgos Profesionales, vigilar y controlar el funcionamiento del Sistema y aplicar las sanciones por violación a la norma

- ✓ El Consejo Nacional De Riesgos Profesionales

Organismo de dirección del Sistema conformado por miembros del ministerio, Entidades ARP, Trabajadores, Empleadores y Asociaciones Científicas de Salud ocupacional.

- ✓ El Comité Nacional De Salud Ocupacional

Órgano consultivo del Sistema conformado por miembros de Salud Ocupacional del Ministerio y las ARP

- ✓ El Fondo De Riesgos Profesionales

Tiene por objeto desarrollar estudios, campañas y actividades de promoción y divulgación para la prevención de Riesgos Profesionales

- ✓ Las Juntas De Calificación De Invalidez

Son organismos de carácter privado creados por la ley. Sus integrantes son designados por el Ministerio de Protección Social. A través del dictamen médico laboral, resuelven las controversias suscritas frente a la determinación del origen y/o grado de la invalidez,

incapacidad permanente o parcial, enfermedad profesional, el accidente o muerte de los afiliados al Sistema.

✓ La Superintendencia Bancaria

Controlan, autorizan, vigilan y garantizan el ejercicio de la libre competencia a las Entidades A.R.P

✓ Las Entidades Administradoras De Riesgos Profesionales A.R.P

Compañías Aseguradoras de Vida a las cuales se les ha autorizado por parte de la Superintendencia Bancaria para la explotación del ramo de los seguros. Deben cumplir las siguientes funciones:

- Afiliar a los trabajadores
- Administrar las cotizaciones hechas al sistema
- Garantizar el reconocimiento de prestaciones asistenciales y económicas por parte de accidentes de trabajo y enfermedad profesional
- Realizar actividades de prevención y promoción de los riesgos profesionales a las empresas afiliadas

• Clasificación

En el momento de la vinculación de una empresa a una ARP ésta asignará una tarifa de acuerdo con la actividad principal de la empresa y la exposición a los factores de riesgo.

Para ello se han determinado cinco clases de Riesgo que contemplan las diversas actividades económicas de las empresas. Si una empresa tiene más de un **Centro De Trabajo** podrá ser clasificada para diferentes clases de riesgo, siempre que las instalaciones locativas, las actividades y la exposición a factores de riesgo sean diferentes.

6.3.2.4. Programa De Salud Ocupacional

Un programa de Salud Ocupacional consiste en la planeación, organización, ejecución, control y evaluación de todas aquellas actividades tendientes a preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los trabajadores con el fin de evitar accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

El principal objetivo de un programa de Salud Ocupacional es proveer de seguridad, protección y atención a los empleados en el desempeño de su trabajo.

El incremento en los accidentes de trabajo, algunos más serios que otros, debido entre otras cosas a los cambios tecnológicos o la poca capacitación de los empleados, a la manipulación de materiales de uso delicado, infraestructuras inadecuadas y en alguna medida por fallas humanas, hacen necesario que toda empresa pueda contar con un manual que sirva de guía para minimizar estos riesgos y establezca el protocolo a seguir en caso de accidentes.

Un programa de salud ocupacional debe contar con los elementos básicos para cumplir con estos objetivos, los cuales incluyen datos generales de prevención de accidentes, la evaluación médica de los empleados, la investigación de los accidentes que ocurran y un programa de entrenamiento y divulgación de las normas para evitarlos.

6.3.2.5. Política de Salud Ocupacional

Como punto de partida del Programa, las directivas de toda compañía se deben pronunciar formalmente, a través de una política reflejando su interés por un trabajo

realizado en forma segura y su compromiso hacia la Salud Ocupacional, posteriormente se definirán responsabilidades de todos los niveles de la organización en la implementación del Programa y cumplimiento de todos los normativos que para esto haya lugar.

- La política contempla entre otros puntos los siguientes:
 - ✓ Cumplimiento de todas las normas legales vigentes en Colombia sobre Salud Ocupacional y Seguridad Integral.
 - ✓ Protección y mantenimiento del mayor nivel de bienestar, tanto físico como mental, de todos los trabajadores, disminuyendo al máximo la generación de accidentes de trabajo y los riesgos en su origen.
 - ✓ Preservación de buenas condiciones de operación en los recursos materiales y económicos, logrando la optimización en su uso y minimizando cualquier tipo de pérdida.
 - ✓ Garantía de que las condiciones y el manejo de residuos no contaminen el medio ambiente y cumplan las normas vigentes.
 - ✓ Responsabilidad de todos los niveles de Dirección por proveer un ambiente sano y seguro de trabajo, por medio de equipos, procedimientos y programas adecuados.
 - ✓ Responsabilidad de todos los trabajadores por su seguridad, la del personal bajo su cargo y de la empresa.
 - ✓ Incorporación del control de riesgos en cada una de las tareas.

Esta política deberá ser publicada y difundida a todo el personal, para obtener así su cooperación y participación, siguiendo el ejemplo manifestado y demostrado por la alta gerencia.

6.3.2.5.1. Niveles de Participación

La responsabilidad del éxito de un programa de salud ocupacional debe ser compartida por todos, y es indispensable que todas las partes, empleados y gerencia realicen su mejor esfuerzo en este sentido.

El programa de Salud Ocupacional parte desde la gerencia su desarrollo efectivo y se alcanzará en la medida que logre una concepción clara de la importancia del mismo en los niveles de la organización. Por esto se plantean los siguientes niveles de participación.

- **Participación Del Empleador o Gerencia**

La institución en la que se trabaja, debe proveer equipos de seguridad con los cuales se pueda obtener condiciones de seguridad adecuadas para el trabajo. De esta manera la gerencia o el empleador asumirá el liderazgo efectivo del programa de Salud Ocupacional y participará directamente realizando una serie de tareas como:

- ✓ Motivar al personal por la Salud Ocupacional a través de charlas, cartas de reconocimiento, asistir a reuniones formales entre otras.
- ✓ Dar prioridad a la Salud Ocupacional cuando deba tomarse una decisión en la que aquella esté en juego.
- ✓ Controlar resultados, conociendo el desarrollo de los subprogramas y funcionamiento del comité de Medicina, Higiene y Seguridad a través de estadísticas de accidentalidad, actas del comité, cumplimiento de los récords establecidos, pronunciándose al respecto.

Independientemente que el trabajo en las diferentes clases de empresas por su naturaleza involucre riesgos, el empleado no puede asumir la responsabilidad de accidentes debido a negligencias administrativas. Este concepto se establece mejor, cuando se toma en cuenta el costo de atención médica del empleado, incapacidad, etc., y el deterioro de la imagen de la compañía en materia de seguridad.

- Participación De Los Trabajadores

A pesar de que el empleado es la razón final de un Programa de Salud Ocupacional y el mayor beneficiado en su desarrollo, es necesario hacer énfasis en que a él le corresponde la mayor parte de la responsabilidad. Es obligación del empleado:

- ✓ El seguimiento estricto de las Normas de seguridad a fin de garantizar un trabajo seguro.
- ✓ Cumplir las normas y procedimientos de Salud Ocupacional establecidas por la Empresa.
- ✓ Informar a sus superiores o al coordinador de Salud Ocupacional, sobre condiciones y/o actos sub-estándar en los lugares de trabajo ó cualquier circunstancia que pudiera provocar un accidente y presentar sugerencias para su estudio participando en la elaboración de normas y procedimientos seguros de trabajo.
- ✓ Participar activamente en las charlas y cursos de capacitación de Salud Ocupacional a que haya sido invitado.

La seguridad del empleado depende sobre todo de su propia conducta, lo cual está condicionado a un acto voluntario del trabajador por educación y motivación.

Estos conceptos adquieren más significado, cuando tomamos en cuenta que la mayoría de las labores en las empresas implican un trabajo en grupo y las fallas de un empleado

pueden afectar a sus propios compañeros y a los bienes de la institución. En resumen, el trabajo seguro de cada uno beneficiará a todos.

- El Comité Paritario de Salud Ocupacional COPASO

Es el organismo de participación, ejecución y apoyo en todo lo concerniente al Programa de Salud Ocupacional de una compañía. De la mano con el Coordinador de Salud Ocupacional y la Brigada de Emergencia, los miembros del COPASO son los encargados de llevar a cabo todas las actividades programadas en fin del desarrollo del Programa de Salud Ocupacional.

Se debe conformar en las instalaciones de la empresa en reunión de la cual participarán el Representante Legal y sus trabajadores, dando cumplimiento a la Resolución 2013 de 1986 y al Decreto 1295 de 1994 en su artículo 63 y las exigencias de la División de Salud Ocupacional del Ministerio de Trabajo.

El periodo de los miembros del Comité es de dos (2) años y el empleador está obligado a proporcionar por lo menos cuatros horas semanales dentro de la jornada normal de trabajo de uno de los miembros para el funcionamiento del Comité.

Dependiendo del tamaño de la empresa el COPASO estará conformado de la siguiente manera:

Después conformado el COPASO, se pasa a nombrar el Presidente y Secretario del mismo con el objeto de mantener la coordinación, organización y funcionamiento del Comité. El presidente lo elige el Representante Legal y el secretario lo elige el comité en votación.

Por último el COPASO deberá registrarse ante el Ministerio de Protección Social mediante formulario suministrado por ellos a más tardar ocho días de la conformación del mismo. Se debe anexar original y copia del Acta de Constitución firmada por todos los empleados de la empresa, así como copia del escrutinio en el cual se eligieron los miembros del comité.

- Coordinador del Programa de Salud Ocupacional

El Coordinador de Salud Ocupacional es la primera línea en este programa, ya que es la persona que está en contacto directo con los empleados y es el nexo directo con la administración en materia de seguridad. Dentro de sus responsabilidades tenemos:

- ✓ Asumir la dirección del Programa asesorando a la gerencia para la formulación de reglas, procedimientos administrativos, objetivos y en la solución de problemas en materia de Medicina Preventiva y del Trabajo, Higiene y Seguridad Industrial.
- ✓ Informar a la gerencia sobre actividades y situaciones de Salud Ocupacional.
- ✓ Supervisar el cumplimiento de la política, por parte de todos los miembros de su responsabilidad en Salud Ocupacional.
- ✓ Analizar y difundir información sobre cada subprograma y experiencias adquiridas a través de lesiones, daños o pérdidas con el fin de que se tomen las medidas de prevención y control respectivas.
- ✓ Mantener un programa educativo y promocional de Salud Ocupacional para los trabajadores.
- ✓ Establecer mecanismos de evaluación para verificar el cumplimiento de las actividades de Salud Ocupacional.
- ✓ Interpretar leyes, directivas y ordenanzas de las entidades oficiales relacionadas con Salud Ocupacional.

- ✓ Establecer campañas de motivación y divulgación de normas y conocimientos técnicos tendientes a mantener un interés activo por la Salud Ocupacional en todo el personal.
- ✓ Participar activamente en las reuniones donde se traten temas de Salud Ocupacional.
- ✓ Investigar problemas especiales de Salud Ocupacional
- ✓ Integrar las actividades de Medicina Preventiva, Medicina de Trabajo, Higiene y Seguridad Industrial el control definitivo de lesiones, daños o pérdidas.
- ✓ Mantener constante comunicación con entidades asesoras en el tema y tomar parte activa en las actividades programadas por dichas organizaciones.

6.3.3 Clima Organizacional

6.3.3.1 Definición

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997). La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los

miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima.

6.3.3.2 Elementos Clima Organizacional

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos: ¹⁹

- ✓ El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- ✓ El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- ✓ El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- ✓ Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- ✓ El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores: Factores de liderazgo y prácticas y Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización

¹⁹ <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>

6.3.3.3. Características Del Clima Organizacional

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

- Propiedades de la organización, tales como:
 - ✓ Estructura Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
 - ✓ Responsabilidad (empowerment) Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
 - ✓ Recompensa Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
 - ✓ Desafío Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

- ✓ Relaciones Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- ✓ Cooperación Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- ✓ Estándares Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- ✓ Conflictos Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- ✓ Identidad Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización

6.3.3.4. Funciones Del Clima Organizacional

- Desvinculación

Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.

- Obstaculización

Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.

- Esprit

Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

- Intimidad

Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

- Alejamiento

Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

- Énfasis en la producción

Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.

- Empuje

Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

- Consideración

Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

- Estructura

Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay.

- Responsabilidad

El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

- Recompensa

El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

- Riesgo

El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización.

- Cordialidad

El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

- Apoyo

La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

- Normas

La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

- Conflicto

El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

- Identidad

El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

- Conflicto e inconsecuencia

El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

- Formalización

El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

- Adecuación de la planeación

El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

- Selección basada en capacidad y desempeño

El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

- Tolerancia a los errores

El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

6.4. MODULO IV: DERECHO EMPRESARIAL

En este módulo podemos encontrar temática que permitirá actualizar a los empresarios del Municipio de Envigado en áreas de Derecho Comercial, Derecho laboral y Derecho Tributario.

MÓDULO IV

DERECHO EMPRESARIAL

Objetivo General

Promulgar los derechos, obligaciones y responsabilidades empresariales, la administración de los recursos financieros, técnicos, materiales y humanos de una empresa, distinguiendo en ésta la normatividad protectora de la misma. De igual forma destacará a la empresa como objeto de responsabilidad social empresarial y su régimen fiscal.

Objetivos Específicos

- Conocer los diferentes tipos de contratación y sus implicaciones laborales.
- Aprender a liquidar correctamente un empleado.
- Comprender el derecho tributario en IVA, rete IVA y retención en la fuente.

Temática

- 6.4.1** Derecho laboral o Derecho de Trabajo.
- 6.4.1.1** Contratos de Trabajo.
- 6.4.2** Derecho Comercial.
- 6.4.2.1** Contrato de Arrendamiento Comercial.
- 6.4.2.2** Contrato por suministros.
- 6.4.2.3** Contrato de Leasing.
- 6.4.2.4** Contrato de Outsourcing.
- 6.4.3** Derecho Tributario.
- 6.4.3.1** Impuesto de Renta.
- 6.4.3.2** Retención en la Fuente.
- 6.4.3.2** Impuesto a las ventas.

Desarrollo Temática

6.4.1. Derecho Laboral O Derecho De Trabajo

El Derecho laboral o Derecho del trabajo es el conjunto de principios y normas jurídicas que regulan las relaciones entre empleador(es), trabajador(es), las asociaciones sindicales y el Estado. El Derecho del Trabajo se encarga de normar la actividad humana, lícita, prestada por un trabajador en relación de dependencia a un empleador (persona física o jurídica) a cambio de una contraprestación dineraria.

Salario

Es el pago que recibe de forma periódica un trabajador de mano de su empleador a cambio de cierta actividad productiva. El empleado recibe un salario a cambio de poner su trabajo a disposición del jefe, siendo éstas las obligaciones principales de su relación contractual.

Salario integral

Incluye además del salario ordinario, el pago de las prestaciones sociales, recargos por trabajo nocturno, horas extras, dominicales, etc., con excepción de las vacaciones. En ningún caso el salario integral puede ser inferior a 10 SMLV, más el factor prestacional, el cual no podrá ser inferior al 30% de dicha cuantía.

Indemnizaciones

En el contrato de trabajo a término indefinido, la indemnización por despido injustificado, es el equivalente a 30 días de salario por el primer año.

Establece el artículo 64 del código sustantivo del trabajo, que en el caso de despido injustificado, en los contratos de trabajo a término indefinido, la indemnización por

despido injustificado, en el caso de los empleados que devengan menos de 10 salarios mínimos, es de 30 días de salario cuando lleve trabajando un año o menos.

Establece también, que cuando el empleado despedido injustificadamente lleve más de un año trabajando, por cada año adicional al primero, le corresponderá como indemnización 20 días de salario por cada año adicional, o proporcionalmente por fracción. Adicional, claro está a los 30 días de salario correspondientes al primer año.

Cuando se lleve menos de un año, así sea 4 meses por ejemplo, la indemnización será de 30 días, puesto que en este caso, no se aplica la proporción por fracción de año, tal como se aplica en los casos en que se lleve trabajando más de un año.

Por tanto, si la ley no ha dicho que en caso de llevar un año o menos de trabajo, la sanción será de 30 días por el año, o proporcional por fracción cuando se lleva laborando más de dos años, no se puede interpretar otra cosa, por lo que se debe pagar 30 días sin importar el tiempo que se lleve trabajando, siempre que este sea de un año o menor.

Recordemos que si el trabajador se despide en el periodo de prueba, no hay lugar a indemnización.

Para el caso de los empleados que devengan más de 10 salarios mínimos, la indemnización es de 20 días por el primer año y 15 días por año adicional o proporcional por fracción.

SALARIOS²⁰

SALARIOS	VALOR	DEFINICION
Salario mínimo año 2011. Art 145 CST y Decreto 033/2011	\$535.600	Jornada Ordinaria 48 horas semanales, 8 horas diarias. Ley 50 de 1990. Art.20
SALARIO MINIMO DIA	\$17.853,33	Jornada Ordinaria Día 8 horas
SALARIO MINIMO HORA ORDINARIA	\$2.231,67	Jornada ordinaria 6 a.m. a 10 p.m. Ley 789 de 2002,Art. 25
SALARIO MINIMO HORA NOCTURNA Ley 50 de 1990Art. 24	\$3.012,75	Jornada Nocturna 10p.m a 6 a.m. Valor Hora Ordinaria+35% de recargo

AUXILIO DE TRANSPORTE

AUXILIO	VALOR	DEFINICION
MES Decreto 4835/2010	\$63.600	Se paga a quienes devenguen hasta \$1.071.200 (2 salarios mínimos mes)
DIA	\$2.120	.

HORAS EXTRAS

²⁰ http://www.businesscol.com/empresarial/tributarios/salario_minimo.htm

HORAS EXTRAS	VALOR	DEFINICION
ORDINARIA Ley 50/1990 Art.24	\$2.789,58	Valor Hora Ordinaria+25% de recargo
NOCTURNA Ley 50/1990 Art. 24	\$3.905,42	Valor hora ordinaria+75% de recargo
DOMINICAL Y FESTIVO ORDINARIA	\$4.463,33	Valor hora ordinaria+75% por festivo+25% recargo diurno
DOMINICAL Y FESTIVO NOCTURNA	\$5.579,17	Valor hora ordinaria+75% por festivo+75% recargo nocturno

DOMINICALES

DOMINICAL Y FESTIVO	VALOR	DEFINICION
ORDINARIA	\$3.905,42	Si se trabaja Hora básica+75% de recargo
NOCTURNA	\$4.686,50	Hora básica+75% recargo festivo 35% recargo nocturno

VACACIONES

DESCANSO	VALOR	DEFINICION
----------	-------	------------

Vacaciones Art.186 C.S.T.	Provisión mensual \$22.317	15 días hábiles consecutivos de vacaciones remuneradas por cada año de servicios
------------------------------	----------------------------------	--

PRESTACIONES

A cargo del Empleador

PRESTACIONES	VALOR	DEFINICION
CESANTIAS Articulo 249 C.S.T	Provisión Mensual \$49.933	Un mes de salario por cada año de servicios y proporcionalmente por fracciones de año
Intereses de CESANTIAS Ley 52 de 1975	Provisión Mensual\$5.992	Intereses legales del 12% anual sobre el valor de la cesantía acumulada al 31 de diciembre de cada año
PRIMA DE SERVICIOS Art. 306 C.S.T	Provisión Mensual \$49.993	Un mes de salario pagaderos por semestre calendario así:15 días el ultimo día de junio y 15 días en los primeros 20 días de diciembre de cada año
DOTACION Ley 11 de 1984, Art	Un par de zapatos y un vestido de labor	Se entrega a quienes devenguen hasta \$1.071.200

7.	Entregas así: 30 de abril, 31 de agosto, 20 de diciembre	(2 salarios mínimos mensuales). Con más de 3 meses de servicio.
----	--	---

A cargo de terceros y parafiscales

PRESTACION	VALOR	DEFINICION
SALUD Ley 1122 del 2007 Art. 10	Por salario mínimo mes (\$67.000). Empleador:\$ 45.600 Trabajador:\$21.400	Desde el 1 de febrero del 2007 el 12.5% Circular No 101 Min Protección Empleador:8.5%Trabajador:4%
PENSIONES Ley 797 de 2003 Art.7	Por salario mínimo mes \$ 85.800 Empleador:\$64.400 Trabajador:\$21.400	Cotización: 16%. Empleador:12%Trabajador:4% Decreto 4982 de 2007
RIESGOS PROFESIONALES Decreto 1772 de 1994 Art 13	VALOR INICIAL Salario Mínimo Riesgo I:\$ 2.800 Riesgo II:\$ 5.600 Riesgo III:\$ 13.100 Riesgo IV:\$ 23.300 Riesgo V:\$ 37.300	VALOR INICIAL Según Actividad Económica Riesgo I:0.522% Riesgo II:1.044% Riesgo III:2.436% Riesgo IV:4.350% Riesgo V:6.960% A cargo del Empleador
APORTE	3% ICBF	Se conocen como aportes

<p>ICBF Ley 89 de 1988 SENA Ley 21 de 1982 Cajas de Compensación Familiar</p>	<p>2% SENA 4% Cajas A cargo de la empresa. Base: Sobre los pagos que constituyan salario. \$ 48.200</p>	<p>parafiscales.</p>
<p>SUBSIDIO FAMILIAR Ley 21 de 1982 y Ley 789 de 2002 Art. 3</p>	<p>Se paga por las Cajas de Compensación Familiar en dinero a quienes devenguen hasta \$2.142.400 (4 salarios mínimos legales mes) Resultante del aporte que la empresa hace a las Cajas.</p>	<p>Suma de dinero, pagos en especie y en servicios, que paga la Caja de Compensación Familiar al trabajador</p>

6.4.1.1. Contratos De Trabajo²¹

Es aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra, bajo subordinación y mediante remuneración. Quien presta el servicio se denomina trabajador y quien lo recibe o remunera empleador. La remuneración salario.

Elementos del contrato de trabajo

- Actividad personal del trabajador.
- Subordinación del trabajador hacia el empleador.

Clases de contrato de trabajo

Por la forma:

- Verbal.
- Escrito.

Por la duración:

- De duración inferior a un mes, para ejecutar un trabajo ocasional.
- Por el tiempo que dure la realización de la obra o labor.
- A término fijo, y
- De duración indefinida.

Periodo de prueba

- Concepto: Etapa inicial de algunos Contratos de trabajo.

²¹ <http://www.gerencie.com/contrato-de-trabajo.html>

- Duración:
 - ✓ Contrato a término indefinido: Hasta 2 meses.
 - ✓ Contrato a término fijo inferior a un año: No puede ser superior a la quinta parte del término fijo inicialmente pactado, ni exceder los 2 meses.
 - ✓ Término fijo de 1 a 3 años: Máximo 2 meses.
 - ✓ Excepciones: Domésticos (15 días cuando es verbal), aprendices.

Obligaciones del empleador

- Cada vez que se vincule un trabajador: Contrato, afiliación al SGSS. y a la Caja de Compensación.
- Cada vez que ocurra: Informar, exámenes médicos, registro de trabajo extra, pagar incapacidades, dotación, pagar salario y prestaciones.
- Mensual: Aportar a las entidades del SGSS las cotizaciones sobre salarios, pagos al SGSS, aportar a Caja de Compensación, retener y consignar, reportar novedades a entidades.
- Anual: Registros de vacaciones, certificar, consignar cesantías y pagar intereses.

Nomina

Es el documento que se utiliza para contabilizar el valor bruto y neto devengado por cada empleado, donde se reflejan los diferentes apartados que constituyen el salario de cada trabajador. Constituye un documento oficial, y en el impreso de nómina deben figurar todos los datos fiscales de la empresa y del trabajador. Cada empleado debe recibir no solamente su cheque de pago, su ingreso bancario o en dinero en efectivo, sino también el documento de nómina que muestre el valor bruto devengado, las deducciones y el pago neto.

Partes de la nómina

- Encabezamiento: Nombre empleador y del documento y periodo de pago.
- Esquema central: Nombre trabajador, devengado, deducciones y neto a pagar. Así como aportes y apropiaciones.
- Firmas.

Valor devengado

Está constituido por las sumas que el empleador paga al trabajador, teniendo en cuenta la legislación y está formado por los conceptos de salario.

6.4.2. Derecho Comercial²²

El derecho comercial o derecho mercantil se encarga de hacer cumplir las leyes o normas estipuladas en el Código de Comercio de la República de Colombia, las cuales rigen a los establecimientos de comercio, a los comerciantes y como tal a todos los actos de comercio.

Según el Decreto 410 de 1971 por el cual se expidió el Código de Comercio de la República de Colombia, existen unas disposiciones generales en las cuales las costumbres mercantiles o comerciales tienen una estrecha relación con el código de procedimiento civil.

Según el Título I del libro primero del Código de Comercio de la República de Colombia en los artículos 10 al 18, plantea que son comerciantes las personas que ejerzan alguna profesión u oficio que la ley considere mercantil, sea que la actividad sea ejecutada por la misma persona o por un tercero o apoderado.

²² http://www.uniderecho.com/leer_articulo_Derecho-Comercial_4_1477.html

Las normas comerciales cobijan a las personas que ocasionalmente realicen un acto comercial, sin embargo, éstos por su carácter ocasional no son considerados comerciantes.

Para ser comerciante es necesario estar matriculado en el registro mercantil, que es el que le permite acreditar públicamente su calidad de comerciante, además de darle acceso a bases de datos de posibles clientes. Esta matrícula es renovable. Para obtener este registro es necesario cumplir con unos requisitos básicos que se estipulan en el Artículo 19 del Segundo Capítulo. También se requiere tener un establecimiento de comercio abierto y darlo a conocer por algún medio.

En este primer Título también aclara las situaciones en las que un comerciante puede ser inhabilitado de su ejercicio. Dentro de ellas está el haber recibido una sentencia judicial que le prohíba el ejercicio de su actividad mercantil.

El Código de Comercio de la República de Colombia también habla acerca de los libros y los papeles que deben manejar los comerciantes en el Capítulo I del Título IV. Éstos reciben el nombre de Libros de comercio. Del Artículo 48 al Artículo 60, menciona que todo comerciante debe llevar una contabilidad, libros, registros contables, inventarios y estados financieros. Se exige que estos libros sean llevados en idioma castellano, que es el español de Colombia. Además de ser claros, completos y fidedignos.

Todas las operaciones que se asienten en estos libros deben llevar un soporte contable en el cual se vea claramente fecha, descripción y cuantía, si es el caso. Los comerciantes deben tener un archivo de todos sus libros de contabilidad, y éstos deben estar registrados en la cámara de comercio de la ciudad donde está ubicado el establecimiento. Por lo general son manejados por un contador y sometidos ante un revisor fiscal. Según el Capítulo II del mismo Título cualquier sanción o incumplimiento en los Libros de comercio puede ser sancionado con arreglo al Código Penal.

6.4.2.1. Contrato De Arrendamiento Comercial²³

En virtud de este contrato una de las partes se obliga a proporcionarle a otra, el uso y goce de un inmueble que estará destinado para el desarrollo del establecimiento comercial, industrial o de servicios, en cuanto el local sirva de instrumento vital para el desarrollo de la actividad de la empresa.

De acuerdo con lo prescrito por la legislación comercial, el artículo 518 consagra el derecho que le asiste a los arrendatarios respecto a la renovación del contrato de arrendamiento de local comercial en los siguientes términos: “El empresario que a título de arrendamiento haya ocupado no menos de dos años consecutivos un inmueble con un mismo establecimiento de comercio, tendrá derecho a la renovación del contrato al vencimiento del mismo, salvo en los siguientes casos: cuando el arrendatario haya incumplido el contrato. Cuando el propietario necesite los inmuebles para su propia habitación o para un establecimiento de comercio suyo destinado a una empresa sustancialmente distinta a la que tuviere el arrendatario.

Cuando el inmueble deba ser reconstruido o reparado con obras necesarias que no puedan ejecutarse sin la entrega o desocupación, o demolido por su estado de ruina o para la construcción de una obra nueva.”

Dicho derecho de renovación, del contrato de arrendamiento de local comercial, está consagrado de manera imperativa, de suerte que aun cuando no haya sido pactado contractualmente, o incluso cuando existe estipulación en contrario, el derecho concedido opera por ministerio de la ley comercial.

²³ <http://www.gerencie.com/renovacion-del-contrato-de-arrendamiento-de-un-establecimiento-de-comercio.html>

Los elementos para que opere el derecho de renovación del contrato de arrendamiento comercial son taxativos y en este sentido el arrendatario tiene derecho a que se renueve el contrato, a menos que ocurra alguno de los supuestos de hecho señalados por la norma comercial referida: que el arrendatario empresario haya ocupado al menos dos años consecutivos el inmueble y que la ocupación haya sido con el mismo establecimiento de comercio.

Las causales para que no opere la renovación del contrato de arrendamiento de local comercial son igualmente taxativas y refieren exclusivamente el acaecimiento de uno de los siguientes supuestos de hecho: que el arrendatario haya incumplido el contrato, cuando el arrendador lo requiera para su vivienda o para desarrollar una actividad comercial sustancialmente distinta, cuando el bien inmueble presente estado de ruina o necesite reparaciones que requieran su entrega.

Para poder determinar si ha existido incumplimiento por parte del arrendatario, se debe haber incumplido algunas de las obligaciones del arrendatario normalmente establecidas en los contratos de arrendamiento de local comercial como son darle al bien arrendado la destinación prevista en el contrato, realizar las mejoras locativas, es decir, realizar aquellas reparaciones que tienen por fin conservar la cosa en el mismo estado en que la recibió, exceptuando los deterioros naturales por el uso adecuado del bien inmueble, la entrega del bien inmueble al momento de la terminación del contrato de arrendamiento en los términos establecidos en el contrato y pagar el canon de arrendamiento cumplidamente en los términos consagrados.

Respecto a la obligación de entrega del bien objeto del contrato de arrendamiento es claro que el cumplimiento de la misma solo es exigible a la terminación del contrato, razón por la cual no es posible que se tenga en cuenta.

Ahora, la situación de retardo en el pago de los cánones de arrendamiento es común en esta clase de contratos, caso en el cual se debe constituir en mora al arrendatario, con el objeto de poder terminar el contrato. Además, es necesario tener en cuenta que incluso el retardo o la mora en la cancelación de los cánones correspondientes se puede llegar a considerar como incumplimiento.

En caso de retardo en el pago de los cánones de arrendamiento, para configurar un incumplimiento, no basta con el pago tardío del arrendatario si por su parte el arrendador acepta y recibe el pago, pues en este punto esta subsana la mora del arrendatario, incluso aun habiendo realizado el arrendador requerimientos por la mora.

EJEMPLO ²⁴

CONTRATO DE ARRENDAMIENTO DE LOCAL COMERCIAL

Lugar y fecha del contrato:

Arrendador:

Arrendatario:

Coarrendatario (s):

Objeto: Conceder el goce de un Local Comercial, que consta de.....

Dirección:

Linderos:

Canon:Pesos (\$.....) M/cte., mensuales, pagaderos dentro de los.....
(.....) días de cada período mensual, al arrendador a su orden.

Registro Mercantil N°.....de la Cámara de Comercio de.....

Término de duración:

²⁴ http://www.uniderecho.com/leer_modelo_minuta_Derecho-Notarial_25_1297.html

Fecha de iniciación:

Servicios de:

Por cuenta de: Además de las anteriores estipulaciones, EL ARRENDADOR y EL ARRENDATARIO convienen las siguientes cláusulas: Primera. Pago. Oportunidad y sitio. EL ARRENDATARIO se obliga a pagar el precio dentro de los plazos previstos, en Segunda. Destinación. EL ARRENDATARIO se compromete a utilizar el inmueble objeto de este contrato para.....Tercera. Subarriendo y cesión. EL ARRENDATARIO no podrá subarrendar el inmueble ni ceder el contrato sino de conformidad con los términos del artículo 523 del Código de Comercio. Cuarta. Lesión de los derechos del ARRENDADOR. Para los efectos del cambio de destinación del inmueble y del subarriendo, son lesivos de los derechos del ARRENDADOR: Subarrendar para..... b) Usar el bien arrendado destinándolo aQuinta. Reparaciones. EL ARRENDATARIO se obliga a efectuar las reparaciones locativas y aquellas que sean necesarias por hechos de él o de sus dependientes. Sexta. Inspección. EL ARRENDATARIO permitirá en cualquier tiempo las visitas que EL ARRENDADOR o sus representantes tengan a bien realizar para constatar el estado y conservación del inmueble u otras circunstancias que sean de su interés. Séptima. Seguros. EL ARRENDATARIO pagará la diferencia del valor que resulte en el seguro de incendio del local si la tasa se modifica por causa de la destinación dada al inmueble. Octava. Restitución. EL ARRENDATARIO restituirá el inmueble al ARRENDADOR a la terminación del contrato en el mismo estado en que lo recibe, salvo el deterioro natural. Novena. Entrega. EL ARRENDADOR se obliga a entregar al ARRENDATARIO el inmueble el día.....junto con los elementos que lo integran, los que se detallarán en escrito por separado firmado por los contratantes, el cual se considera parte integrante de este contrato. Décima. Incumplimiento. El incumplimiento o violación de cualesquiera de las obligaciones del ARRENDATARIO dará derecho al ARRENDADOR para resolver el contrato y exigir la entrega inmediata del inmueble sin necesidad del desahucio ni de los requerimientos previstos en la ley. Undécima. Cláusula Penal. El incumplimiento por parte del ARRENDATARIO de

cualquiera de las obligaciones de este contrato lo constituirá en deudor del ARRENDADOR por la suma de \$.....a título de pena, sin menoscabo del cobro de la renta y de los perjuicios que pudieren ocasionarse como consecuencia del incumplimiento. Duodécima. Terminación y prórroga del contrato. Este contrato termina por el vencimiento del término estipulado. Los contratantes podrán prorrogarlo mediante comunicaciones escritas por lo menos con un mes de antelación a su vencimiento. Lo anterior sin perjuicio del derecho a la renovación consagrada en el artículo 518 del Código de Comercio. Decimotercera. Impuestos y derechos. Los impuestos y derechos que cause este contrato estarán a cargo de.....Cláusulas adicionales:..... En constancia se firman en..... ejemplares en la ciudad y fecha arriba mencionadas.

El Arrendador.....

C.C. N°.....

El Arrendatario.....

C.C. N°.....

.....

C.C. N°.....

Testigos.....

C.C. N°.....

.....

C.C. N°.....

6.4.2.2. Contrato Por Suministros²⁵

- Se puede definir el contrato de suministro el que tenga por objeto la compra, el arrendamiento financiero, el arrendamiento, con o sin opción de compra, o la adquisición de productos o bienes muebles, salvo los relativos a propiedades incorporales y valores negociables, que se regirán por la legislación patrimonial de las Administraciones Públicas aplicable a cada caso.

Se consideran contratos de suministros

- El contrato de suministro tradicional caracterizado por la adquisición por la Administración, en forma sucesiva, de productos o bienes muebles, por un precio unitario y sin que se conozca la cuantía o volumen total de los bienes que han de adquirirse (adquisición de alimentos para un hospital, adquisición de papel para una oficina, etc.).
- Adquisición y arrendamiento de equipos y sistemas para el tratamiento de la información, sus dispositivos y programas y la cesión del derecho de uso de estos últimos, así como de equipos y sistemas de telecomunicaciones.
- Los de fabricación, por los que la cosa o cosas que hayan de ser entregadas por el empresario deban ser elaboradas con arreglo a características peculiares fijadas previamente por la Administración, aun cuando ésta se obligue a aportar, total o parcialmente, los materiales precisos.
- En estos contratos el pliego de cláusulas administrativas particulares podrá remitirse y concretar las normas propias del contrato de obras, salvo por lo que respecta a la publicidad

²⁵

<http://alcaldiademonteria.tripod.com/codigos/comercio/codcom8.htm>

EJEMPLO²⁶

Contrato de Suministro

Ciudad _____ y _____ fecha.....

Los suscritos.....sociedad comercial, debidamente constituida por escritura pública N°.....del Círculo de.....domiciliada en,y representada en este acto por el señor....., mayor de edad, vecino de....., identificado con cédula de ciudadanía N°.....de....., que en adelante se denominará EL PROVEEDOR y.....(nombre de la sociedad o establecimiento comercial), con domicilio en.....representada en este acto por....., mayor de edad, vecino de.....identificado con la cédula de ciudadanía N°.....de.....que en adelante se denominará EL CONSUMIDOR, hemos acordado celebrar el presente contrato de suministro que se regirá por las siguientes cláusulas: PRIMERA: Objeto. El presente contrato tiene por objeto el suministro periódico (o continuo) por parte del PROVEEDOR de.....(describir los bienes o servicios objeto del contrato) a favor del CONSUMIDOR, y a cambio de la contraprestación a que éste último se obliga en la cláusula tercera del presente contrato. SEGUNDA: Obligaciones Del Proveedor. Constituyen obligaciones del proveedor: Primera: Suministrar al CONSUMIDOR.....y cualquier otro producto del PROVEEDOR que acuerden por escrito las partes, y con los plazos de entrega que tiene o tenga establecidos el PROVEEDOR. Segunda: Conceder al CONSUMIDOR un descuento del.....% (...) por el pago dentro de los 30 días siguientes a la fecha de la factura. Cuarta: Conceder al consumidor dos meses calendario para el pago, contados a partir de la fecha de cada factura, sin causar intereses en dicho lapso. Quinta: Fijar como cuantía mínima de cada pedido la suma de.....(\$.....) (Esta suma podrá ser modificada por el PROVEEDOR, en cualquier momento, mediante la sola notificación, por escrito al

²⁶

http://www.uniderecho.com/leer_modelo_minuta_Derecho-Comercial_26_506.html

COMPRADOR). Sexta: Otorgar, a exclusivo criterio del PROVEEDOR, un cupo de crédito al CONSUMIDOR, señalando un límite máximo para sus pedidos. Séptima : Entrenar a los vendedores del CONSUMIDOR mediante explicaciones de un empleado del PROVEEDOR. Octava: Entregar un préstamo de uso, con devolución inmediata a personal autorizado del PROVEEDOR, al vencer o darse por terminado el presente contrato, un aviso que se instalará en sitio adecuado del establecimiento del COMPRADOR. Novena: Poner a disposición del CONSUMIDOR varias calcomanías de sus productos, para ser fijadas en sitios adecuados del establecimiento comercial del CONSUMIDOR. Décima: Entregar al CONSUMIDOR material publicitario y catálogos en la cantidad adecuada. Undécima: A juicio del PROVEEDOR, entregar al CONSUMIDOR muestrarios que periódicamente serán actualizados. Duodécima: Asumir el valor de los fletes, empaques y seguros de la mercancía que se despache dentro de las condiciones de este contrato. TERCERA: Obligaciones Del Consumidor. Constituyen obligaciones a cargo del consumidor las siguientes: Primera: El CONSUMIDOR se obliga a adquirir los productos suministrados por el PROVEEDOR a fin de revenderlos, sujetándose a los precios y condiciones fijadas por el PROVEEDOR para la venta al público. Segunda: Pagar de contado el pedido inicial. Tercera: El CONSUMIDOR se obliga a firmar las facturas u otros documentos comerciales que le expida el PROVEEDOR y que correspondan a mercancías efectivamente entregadas, en señal de que acepta la obligación de pagarlos. CUARTA: Naturaleza Del Suministro. Las partes convienen en que cada suministro constituye una venta en firme, y que en consecuencia, el PROVEEDOR no aceptará devolución alguna de mercancías vendidas en ejecución del presente contrato de suministro, salvo en los casos de artículos con defectos de fabricación advertidos por el CONSUMIDOR y notificados por éste al PROVEEDOR, dentro de los cinco días siguientes a la fecha de entrega de cada suministro. QUINTA: Duración. El presente contrato de suministro es de plazo indefinido pero podrá ser terminado, sin aviso previo, en cualquier momento por incumplimiento de cualquiera de las obligaciones estipuladas o dando aviso escrito a la otra parte con una anticipación de un mes a la fecha en que deba ser terminado. SEXTA: Cesión. Este contrato no

podrá ser cedido sin previa aprobación del PROVEEDOR. SEPTIMA: Representación. Ninguna de las obligaciones contenidas en las cláusulas de este contrato generarán en ningún caso; vínculo adicional entre las partes ni habilitarán al CONSUMIDOR para representar al PROVEEDOR a ningún título. El CONSUMIDOR manifiesta que en el pasado no ha existido entre las partes ninguna clase de vinculación ni se ha celebrado contrato alguno de índole civil, laboral o comercial distintos de los que eventualmente pudo haber celebrado de compra-venta de algunos de los mismos productos con el PROVEEDOR, con quien no lo une ni ha unido ningún contrato de mandato, comisión ni agencia comercial y que, en consecuencia, carece de autorización o vínculo contractual que le faculte para representar o comprometer de alguna manera al PROVEEDOR, ni para anunciarse como titular de alguna de las dichas calidades. OCTAVA: Arbitramento. Las partes convienen que en el evento en que surja alguna diferencia entre las mismas, por razón o con ocasión del presente contrato, será resuelta por un Tribunal de Arbitramento cuyo domicilio será.....(lugar de ejecución del contrato), integrado por () árbitros designados conforme a la ley. Los arbitramentos que ocurrieren se regirán por lo dispuesto en el Decreto 2279 de 1991, en la Ley 23 de 1991 y en las demás normas que modifiquen o adicionen la materia.

En señal de conformidad las partes suscriben el presente documento en dos ejemplares del mismo tenor, en.....a los.....() días del mes de.....de.....

Firma del Proveedor:.....

C.C. N° o NIT.....

Firma del Consumidor:.....

C.C. N° o NIT.....

6.4.2.3. Contrato De Leasing ²⁷

La palabra Leasing proviene del inglés y es posible traducirla como “arrendamiento financiero”. Por Leasing se comprende un contrato realizado entre dos partes, compuestas por un arrendador financiero y un arrendatario financiero.

El contrato de Leasing consiste en que el arrendatario financiero obtiene el derecho al uso de cierto bien que ha sido proveído por el arrendador financiero a cambio del pago de rentas periódicas.

La utilización de dicho bien por parte del arrendatario tiene un plazo establecido en el contrato, que al momento de cumplirse le permite escoger entre varias opciones, entre las que puede devolver el bien, así como también renovar el contrato para continuar arrendándolo por un período de tiempo que, usualmente, es más corto al anteriormente establecido. Existe una última opción que consiste en comprar el bien a un precio residual, es decir, adquirirlo al monto calculado a partir de la diferencia obtenida entre el precio original en el que arrendador adquirió el bien (en el que se incluyen además los intereses y gastos asociados al uso del bien) y las sumas de dinero que el arrendatario ha ido aportando a través de la renta.

Fundamentalmente, existen 2 tipos de leasing, entre los que encontramos el Leasing Financiero. Para que un contrato de leasing se defina como tal el arrendador deberá traspasar la propiedad del bien en cuestión al arrendatario, y debe además considerarse que la duración del contrato de arriendo debe ser a lo menos de un 75% de la vida económica del bien. Por último, como se ha mencionado anteriormente, el

²⁷ <http://www.fedeleasing.org.co/generales.htm>

arrendatario, si así lo requiere, podrá adquirir el bien, devolverlo o bien renovar el contrato.

Encontramos también el Leasing Operativo que consiste en un contrato en el que el período de arriendo del bien se realiza por períodos más cortos, y donde además, el arrendatario tiene la opción de devolverlo en el momento que le parezca más adecuado, sin aviso previo. Se trata de un contrato mucho más flexible, y es esta la razón de que este tipo de contrato sea el más utilizado.

Como podemos ver las ventajas del leasing son variadas, sin embargo, la más importante consistiría en la posibilidad de obtener determinado bien aún sin contar con el monto de dinero total necesario para su compra. A través del leasing es posible obtenerlo y darle uso a través del establecimiento de un contrato (con posibilidades de adquirirlo) con un arrendador que lo compra y a quien se le debe pagar una renta a cambio de su préstamo. Como un ejemplo, el leasing en la actualidad se ofrece en algunos lugares para adquirir automóviles, con la opción de compra o recambio por un modelo más nuevo pasados un par de años. Puede ser bastante conveniente, dependiendo del caso.

Diferencia entre un contrato de leasing y un contrato de arrendamiento

Las diferencias señaladas anteriormente para distinguir el leasing financiero del operativo, son las mismas que lo distinguen del contrato de arrendamiento.

Entre el leasing operativo y el arrendamiento, la diferencia radica en que el bien objeto de este contrato debe ser susceptible de producir renta, exigencia que no se predica del bien objeto de un contrato de arrendamiento. Así mismo, en el leasing operativo deben cumplirse las características particulares de la operación.

Igualmente, hay que distinguir el leasing del denominado renting que es un contrato financiero por medio del cual el arrendador entrega un bien en alquiler al arrendatario, pero éste último no tiene la posibilidad de adquirirlo a la finalización del contrato, ni como ejercicio de una opción de adquisición como en el leasing financiero, ni en uso de una opción de compra a valor comercial como en el leasing operativo; en el renting normalmente se entregan servicios adicionales como el mantenimiento, operarios, posibilidad de reemplazos de los equipos, etc.

Diferencia entre Leasing y Crédito

Mientras el leasing tiene como condición esencial la entrega de un activo de propiedad de la Compañía de leasing al locatario, para su uso y goce, en el crédito lo que se entrega al cliente es dinero, bien fungible, debiendo el beneficiario del crédito devolver dinero, junto con los intereses generados por la operación.

En el leasing se intermedian bienes, activos; en el crédito se intermedia dinero.

La existencia de un activo de propiedad de la leasing es de la esencia de la operación de arrendamiento; en el crédito no existen bienes de por medio, y si ellos se presentan son como garantía, respaldo de la operación crediticia, es decir subordinados a un contrato principal, como lo es el mutuo.

El pago periódico en el leasing es un canon, donde puede o no contener amortización del valor del activo que se entrega en leasing; entre tanto, en el crédito se pagan cuotas, o inclusive un solo pago al vencimiento del plazo del mutuo, junto con unos réditos del capital prestado, es decir pago de intereses.

En la operación de leasing no hay traslado de la propiedad del bien entregado en arrendamiento durante el plazo del contrato; en el crédito, el dinero que se entrega en préstamo es traslativo del dominio, al ser bien fungible, y, el deudor se obliga a pagar

en dinero, billetes o recursos estos diferentes a los entregados por la entidad financiera. En el leasing el bien entregado para uso y goce es el mismo durante todo el periodo del contrato.

Igualmente, no puede confundirse el leasing con un crédito garantizado, donde éste último es un contrato por el cual una parte entrega a la otra, una suma determinada de dinero generalmente de libre destinación, que esta se obliga a pagar, dando como garantía del pago su firma y/o la de un tercero (garantía personal), o la prenda sobre un bien mueble, o la hipoteca sobre un inmueble (garantía real), o cualquier otra garantía admisible; al paso que el leasing es un contrato en que no hay entrega de dinero, sino de activos, por cuyo uso se pacta el pago de un precio periódico. En algunos contratos de Leasing existen garantes de las obligaciones del locatario, obligaciones que no se limitan al pago del canon, sino que comprenden muchas otras, como son el cuidado del bien, el uso acorde con su naturaleza y la devolución en buen estado, si se llegare a presentarse.

6.4.2.4. Contrato De Outsourcing²⁸

También conocido como subcontratación, administración adelgazada o empresas de manufactura conjunta, el outsourcing es la acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía. El objetivo principal de la empresa es reducir los gastos directos, basados en una subcontratación o tercerización de servicios que no afectan la actividad principal de la empresa. Actúa como una extensión de los negocios de la misma, pero es responsable de su propia administración. Es una alternativa que permite lograr un alto desempeño

²⁸ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/outsourcingantonio.htm>

en áreas específicas obteniendo con ello una organización ligera y flexible. En síntesis permite una dedicación y observación de la empresa hacia sus actividades centrales.

Algunas razones para utilizar el Outsourcing

- Reducción y control de los gastos operacionales.
- Evitar la destinación de recursos en funciones nada que ver con la razón de ser de la empresa.
- Manejar eficientemente aquellas funciones complicadas.
- Enfocar mejor la empresa.
- Acceder mejor a capacidades de clase mundial al contar con proveedores globales.
- Acelerar los beneficios de reingeniería al concentrarse en proceso más concentrados.
- Compartir riesgos con los proveedores y prestadores de servicios.
- Destinar recursos para otros propósitos.
- Busca una cooperación intensa y directa entre el cliente y el proveedor.

Beneficios

- Minimización de inversiones y la reducción de riesgos financieros.
- Mayor flexibilidad en la organización.
- Operaciones más eficientes.
- Mejor control y mayor seguridad.
- Incremento en la competitividad.
- Disminución de costos.
- Manejo de nuevas tecnologías.
- Despliegue más rápido de nuevos desarrollos, aplicaciones, y mejores procesos.

Algunos riesgos

- Negociación de un contrato poco adecuado.
- Dificil elección del proveedor.
- Riesgos debido a fallos en los proveedores.
- Puede producirse una excesiva dependencia de empresas externas.
- Fallas en los sistemas de control contractuales.
- Riesgos inherentes al manejo de los Recursos Humanos por parte del contratista y que pueden afectar indirecta o indirectamente a la empresa.
- Puede verse amenazada la confidencialidad.

6.4.3. Derecho Tributario²⁹

Es el conjunto de normas que tienen por objeto el estudio y la regulación del nacimiento, modificación y extinción de las obligaciones tributarias. En esta definición se distinguen dos elementos:

Aspectos importantes de la obligación Tributaria

- Vínculo jurídico: Relaciona las partes, el sujeto activo (Estado) con el sujeto pasivo de la obligación (contribuyente), a través de una norma legal que establece esa relación. Se dice por tanto, que sin norma legal no hay vínculo jurídico tributario.

²⁹

<http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionDerechoTributario>

- Derecho Público: Al ser un vínculo jurídico que nace en y de la ley, no puede ser modificado por voluntad de los sujetos, a diferencia del derecho privado en donde prevalece la voluntad de las partes.
- Cumplimiento de las prestaciones de Derecho Tributario: Son las conductas o comportamientos que deben cumplir los sujetos de las obligaciones.

Prestaciones del derecho tributario

- Prestación de DAR: Consiste en pagar lo que se debe al Estado.
- Prestación de HACER: Ejecutar una conducta. Ejemplo: Declarar, solicitar NIT, etc.
- Prestación de NO HACER: Implica la abstención de conductas, específicamente no evadir ni eludir.

Elementos de la obligación tributaria sustancial

- Sujeto activo: Ente administrativo que tiene la facultad para administrar, fiscalizar y recaudar los impuestos.
- Sujeto pasivo: Obligado a pagar el impuesto.
- Hecho generador: Presupuesto legal que hace que surja el impuesto.
- Base: Monto sobre el cual se cuantifica o determina el impuesto.
- Tarifa: Porcentaje o valor que se aplica a la base gravable para determinar el impuesto.

Clasificación de los impuestos

- Territorialidad: Nacionales, departamentales o municipales.
- Sobre quien recae: Directos e indirectos.

- Momento de generación: De periodo e inmediata o ejecución instantánea.

6.4.3.1. Impuesto De Renta

- Ubicación: Es impuesto, nacional, directo y de periodo.
- Principio de Unidad: Renta, Ganancia Ocasional y Remesas.

Elementos del impuesto de renta

- Sujeto Activo: DIAN.
- Sujeto pasivo: Persona que obtiene o realiza ingresos.

Características del sujeto pasivo

- Que esté determinado.
- Que tenga capacidad jurídico-tributaria.
- Que tenga capacidad contributiva.
- Hecho Generador: Potenciales o Reales.
- Naturaleza: Naturales o Jurídicos.
- Obligación Sustancial: Contribuyente o No Contribuyente.
- Nacionalidad: Naturales (Por nacimiento o adopción). Jurídicas (Nacionales o Extranjeras).
- Residencia: Residente o No Residente.
- Régimen Tributario: General o Especial.
- Obligación Formal: Declarante o No Declarante.
- Grado de Responsabilidad del Pago: Directo o Indirecto.

Hecho Generador

Obtención del ingreso

Requisitos

- Realización.
- Enriquecimiento.
- No estar exceptuado.

Clasificación

- Según Regularidad: Ordinarios y Extraordinarios.
- Según Realidad: Ciertos y Presuntos.

Base Gravable

- Sistema ordinario: Establece la utilidad fiscal a través de la elaboración de un Estado de Ganancias y Pérdidas atendiendo normas fiscales. Se generan unas diferencias conciliatorias que pueden ser permanentes o transitorias.
- Renta presuntiva: Sobre el Patrimonio Líquido: 6%.

Proceso de depuración

INGRESOS TOTALES

(-) Ingresos No Rta. Ni G.O.

(-) Devoluciones, Rebajas y Descuentos

= INGRESO NETO

(-) Costos

= RENTA BRUTA

(-) Deducciones

= RENTA LIQUIDA ORDINARIA Vs. RENTA PRESUNTIVA

> RENTA LIQUIDA GRAVABLE

(-) Rentas Exentas

= RENTA GRAVABLE

(*) Tarifa

= IMPUESTO BÁSICO DE RENTA

(-) Descuentos Tributarios

= IMPUESTO NETO DE RENTA

Tarifa

La tarifa varía y es aplicada según el sujeto pasivo. La Tarifa General es del 35%. Así mismo, existen otras:

- Régimen Especial: 20%
- Personas Natural: Según Tabla.
- Para el año 2003 se crea una sobretasa del 10% del impuesto neto de renta, a partir del año 2004 será del 5%.

La retención en la fuente es un mecanismo de recaudo anticipado de impuestos, que consiste en restar de los pagos o abonos en cuenta un porcentaje determinado por la ley, a cargo de los beneficiarios de dichos pagos o abonos en cuenta.

6.4.3.2. Retención En La Fuente³⁰

Origen de la retención en la fuente

Surge originalmente como un mecanismo de recaudo del Impuesto sobre la Renta para inversionistas extranjeros sin domicilio en el país, por concepto de dividendos. El D.1651/61 autorizó al Gobierno para “establecer retenciones en la fuente con el fin de facilitar, acelerar y asegurar el recaudo del impuesto sobre la renta y sus complementarios, las cuales serán tenidas como buena cuenta o anticipos.

Objetivos de la retención en la fuente

- Acelera y asegura el recaudo de los impuestos.
- Da liquidez al estado, consiguiendo que el impuesto en lo posible, sea recaudado en el mismo ejercicio gravable en el cual se cause.
- Mecanismo de Control y Cruce de información.
- Previene la Evasión.
- Da presencia del estado en muchos lugares.

Elementos de la retención

- Sujeto activo: Es el estado. Existe un sujeto que representa al estado que es el AGENTE RETENEDOR.
- Sujeto pasivo: Persona sobre quien se realiza la retención.
- Hecho generador: Pago o abono en cuenta.

³⁰

<http://www.gerencie.com/retencion-en-la-fuente.html>

- Base: Valor de la transacción, sin tener en cuenta IVA, descuentos no condicionados, tributos en general, etc.
- Tarifa: Porcentuales. Cada concepto tiene una tarifa a aplicar.

Obligaciones del agente retenedor

- Efectuar la retención.
- Presentar la Declaración de Retefuente mensualmente dentro de los plazos fijados por la ley.
- Consignar oportunamente la retención.
- Expedir certificados:
- Por concepto de salarios.
- Por otros conceptos.

Sujetos Pasivos

- Contribuyentes del régimen general:
- Impuesto de Renta
- Impuesto de Ganancias Ocasionales
- Impuesto de Remesas
- Contribuyentes del régimen especial:
- Rendimientos Financieros
- Autorretenedores: No son sujetos pasivos.
- No contribuyentes
- Régimen tributario especial
 - Entidades exentas

Conceptos sometidos a retención en la fuente

- Ingresos laborales.
- Dividendos y Participaciones.
- Honorarios.
- Comisiones.
- Servicios.
- Rendimientos financieros.
- Enajenación de Activos Fijos (PN).
- Ingresos de tarjetas débito.
- Otros ingresos (Compras).
- Loterías, rifas, apuestas y similares.
- Pagos al exterior a Título de Renta.
- Servicios Técnicos y de Asistencia.
- Pagos al exterior.
- Ingresos provenientes del exterior en moneda extranjera.

Algunos casos en los cuales no de efectúa retención

- Los pagos o abonos en cuenta que se efectúen a la Nación y sus divisiones a las entidades no contribuyentes.
- Cuando la cuantía objeto del pago no esté sometida a Retefuente.
- Cuando los pagos se encuentren exentos.
- Caso específico procedimental: Cuando el ingreso sea para AUTORRETENEDORES.

6.4.3.3. Impuesto A Las Ventas³¹

Su origen se remonta a la colonia en donde se liquidaba la “alcabala”.

Modernidad: D.E. 3288/63, que exigía aplicar el IVA a partir del 01-01-65. Se grava artículos terminados a excepción de productos de consumo popular, agrícolas y artículos a exportar. Los responsables son los productores, importadores y vinculados a importadores.

Generalidades del IVA

Ubicación

Es un impuesto, nacional, indirecto (grava la operación), y de ejecución instantánea.

Elementos del IVA

- Sujeto activo: DIAN
- Sujeto pasivo:
 - ✓ Contribuyente o responsable
 - ✓ Consumidor

Responsables del IVA

- En la venta, los comerciantes, cualquiera que sea la fase de producción o distribución.
- En la venta de aerodinos, tanto los comerciantes como los vendedores ocasionales de éstos.
- Quienes presten servicios.

³¹ <http://www.gerencia.com/impuesto-a-las-ventas.html>

- Los importadores (salvo algunas excepciones; como maquinaria industrial).

Régimen simplificado

Los comerciantes minoristas o detallistas, cuyas ventas estén gravadas, así como quienes presten servicios gravados, que sean personas naturales podrán inscribirse en el régimen simplificado del IVA cuando cumplan con los requisitos establecidos en el artículos 499 y 499-1 del Estatuto Tributario.

Comerciantes

Pueden pertenecer al Régimen simplificado los comerciantes minoristas o detallistas, cuyas ventas estén gravadas, y cumplan con las siguientes condiciones:

- Ser personas naturales.
- Que hayan obtenido en el año inmediatamente anterior ingresos brutos inferiores al tope establecido por la ley (400 SMLMV).
- Que tengan un establecimiento de comercio, oficina, sede, local o negocio donde ejercen su actividad.

Prestadores de servicios

Pueden pertenecer al Régimen simplificado los prestadores de servicios gravados, que cumplan con las siguientes condiciones:

- Ser personas naturales.
- Que hayan obtenido en el año inmediatamente anterior ingresos brutos inferiores al tope establecido por la ley (200 SMLMV).
- Que tengan un establecimiento de comercio, oficina, sede, local o negocio donde ejercen su actividad.

Obligaciones del régimen simplificado

- Inscribirse en el Registro Único Tributario - RUT.
- Cumplir con los sistemas de control que determine el Gobierno Nacional.
- Llevar libro fiscal de registro de operaciones diarias.
- Declarar renta cuando cumpla con los requisitos.
- Informar cese de actividades.

Régimen Común

Obligaciones régimen común

- Inscribirse en el RUT y en el Registro Nacional de vendedores, o Exportadores, según el caso.
- Recaudar y cancelar el impuesto.
- Expedir factura o documento equivalente.
- Expedir certificado bimestral de retención de IVA.
- Presentar la declaración.
- Informar el NIT y nombre en la correspondencia, recibos facturas y demás documentos.
- Facilitar información en caso de requerimientos.
- Conservar por lo menos 5 años las informaciones y pruebas relacionadas con el IVA.
- Llevar libros de contabilidad y cumplir con las normas.
- Informar en medio magnético.
- Informar cese de actividades.

Hecho generador del IVA

- Venta de bienes corporales muebles que no estén excluidos: Acto que implica transferencia de dominio. Esto incluye: Permuta, compraventa, paso de

mercancía a activo fijo e incorporación de bienes corporales muebles a inmuebles.

- Prestación de servicios en Colombia: Introducción de mercancías extranjeras al territorio nacional.
- Importaciones: Actividad o labor.

Requisitos

- Que la transacción sea venta, servicio o importación.
- Que siendo venta no está excluida.
- Que siendo servicio no esté exceptuado.
- El objeto de la venta no puede ser activo fijo.
- Que la venta sea realizada por un comerciante habitual.

Clasificación de los bienes corporales

- Bienes inmuebles.
- Bienes muebles:
 - Bienes Excluidos: No causan impuesto. Ejemplo: Máquinas agrícolas o para cosechar.
 - Bienes Exentos: Tarifa 0. Tienen derecho a descuento y devolución. Pueden ser exentos por producción o por exportación.
 - Gravados: Tarifas diferentes a 0.

Base gravable

Valor total de la operación, salvo excepciones contempladas por la ley.

Tarifa

- General: 16%.

- Bienes exentos: 0%.
- Diferenciales: 21%, 35% y 38%.
- Especiales: 2%, 7%, 10% y 51% (para cervezas, comprende el impuesto de consumo y ventas).

IVA en adquisición de activos fijos

Cuando se adquieren activos fijos, su IVA se registrará como un mayor valor del costo, nunca como un impuesto descontable.

Retención de IVA

Agentes de retención de IVA

- Entidades estatales.
- Responsables de IVA que sean Grandes Contribuyentes.
- Responsables de IVA designados como agentes retenedores.
- Quienes contraten con personas o entidades sin residencia o domicilio en el país.
- Responsables del Régimen Común cuando contraten con el Régimen Simplificado.
- Las entidades emisoras de tarjetas crédito y débito en el momento del respectivo pago o abono en cuenta a las personas o establecimientos afiliados.

Obligaciones del agente retenedor

- Practicar la retención a título de IVA.
- Declarar mensualmente el IVA retenido.
- Pagar dentro de los plazos fijados.
- Expedir certificados.

- Elaborar nota de contabilidad cuando comercialicen con el Régimen Simplificado o No domiciliados.
- Llevar cuenta “IVA RETENIDO” - “2367”.
- Indicar calidad de Agente Retenedor de IVA en las facturas, cuando sea el caso.

Porcentaje RETE-IVA

- La tarifa general de la Retención de IVA es equivalente al 75% del valor del IVA determinado en las operaciones gravadas.
- Existe una tarifa especial del 100% cuando el beneficiario no es residente o domiciliado.

Cuantías mínimas no sujetas

No están sujetos a Retención en la Fuente a título de IVA los siguientes conceptos:

- Servicios: Cuando el pago o abono en cuenta sea inferior al valor fijado anualmente.
- Compras: Cuando la cuantía de la operación sea inferior al valor estimado anualmente.

7. DISEÑO METODOLÓGICO

Dado lo anterior este trabajo se realizará como una investigación, la cual parte de un diseño descriptivo-explicativo, inicialmente se entrara a observar y analizar las necesidades que posee el sector empresarial y como los conocimientos adquiridos por los estudiantes en la universidad las suplen; explicativo dado que se busca presentar de una manera adecuada un modelo de intervención donde la academia y los empresarios tengan un vínculo y se retroalimenten entre si los conocimientos.

8. PRESUPUESTO

RUBROS	FUENTES			
	Estudiante	Institución IUE	Externa	Total
Personal		3.084.000		3.084.000
Material y suministro	33.800	776.300		810.100
Salidas de campo		600.000		600.000
Bibliografía				
Equipos		1.280.000		1.280.000
Otros		765.000	300.000	1.065.000
TOTAL	33.800	6.505.300	300.000	6.839.100

DESCRIPCIÓN DE LOS GASTOS DE PERSONAL						
Nombre del Investigador	Función en el proyecto	Dedicación h/semana	Costo			Total
			Estudiante	Institución IUE	Externa	
	Asesor	2 horas		1.500.000		1.500.000
Estudiantes	Asesores y Expositores	6 horas		1.584.000		1.584.000
TOTAL						3.084.000

DESCRIPCIÓN DE MATERIAL Y SUMINISTRO			
Descripción de tipo de Material y/o suministro	Costo		Total
	Estudiante	Institución - IUE	
Fotocopias	28.800		28.800
Fotocopias módulos temáticos		518.400	1.036.800
Volantes publicitarios			205.920
Pendones publicitarios			120.000
Tarjetas Invitación a módulos			196.000
Marcadores		36.000	36.000
Papel Impresión (resma)		66.000	66.000
Libretas			5.400
Lapiceros		3.900	3.900
Carpetas	5.000		5.000
Sobres de Manila		12.000	12.000
Tóner Impresora			50.000
4 Memorias USB 2GB		140000	140000
TOTAL	33.800	776.300	1.905.820

DESCRIPCIÓN DE SALIDAS DE CAMPO				
Descripción de las salidas	Costo			Total
	Estudiante	Institución - IUE	Externa	
Transporte Investigación		600.000		600.000
TOTAL		600.000		600.000

DESCRIPCIÓN DE MATERIAL BIBLIOGRÁFICO				
Descripción de compra de material bibliográfico	Costo			Total
	Estudiante	Institución - IUE	Externa	
TOTAL				0

DESCRIPCIÓN DE EQUIPOS				
Descripción de compra de equipos	Costo			Total
	Estudiante	Institución - IUE	Externa	
Computador Portátil		1.000.000		1.000.000
Impresora Múltiple		280.000		280.000
TOTAL		1.280.000		1.280.000

DESCRIPCIÓN DE OTROS GASTOS FINANCIADOS				
Descripción de otros gastos	Costo			Total
	Estudiante	Institución - IUE	Externa	
Mantenimiento del computador (actualización e instalación inicial de programas)		115.000		115.000
Alimentación (refrigerio)			300.000	300.000
Imprevistos		650.000		650.000
TOTAL		765.000	300.000	1.065.000

9. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

LO QUE SE ENSEÑARA	PROPOSITO	ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE
MODULO I: ADMINISTRACION Y MERCADEO	<p>Este módulo les brinda los conocimientos necesarios en cuanto a: planeación estratégica (misión, visión, objetivos, metas y valores de la compañía), diseño o reforma de la estructura organizacional, departamentalización, delegación de roles y de autoridad, mecanismos de control preventivo, correctivo, auditoria, mezcla de mercadeo (marketing mix), investigación de mercados, variables internas y externas, análisis del consumidor, satisfacción de los clientes, además de posibles estrategias para alcanzar nuevos mercados potenciales.</p>	<p>Las diapositivas que se presentaran en este Módulo, orientaran al empresario en la evaluación de su empresa, deberá aportar en público lo que considere aplica o no a su actual modelo administrativo.</p>

DESCRIPCION DE ACCIONES DE APRENDIZAJE	RECURSOS Y MEDIOS
Al finalizar la presentación habrá un espacio para resolver las inquietudes, cada empresario deberá desarrollar un taller (Formato entregado al inicio de la conferencia) el cual le dará un enfoque para poder poner en práctica las reformas necesarias en su actual modelo administrativo.	"Carpeta informativa", esta tendrá en su interior material informativo Bancoldex s.a., CD con la presentación del módulo "memorias", formato de taller que se realizara al final del curso y un formato de evaluación al conferencista, habrá un formato único en el evento "planilla de asistencia" por medio de la cual Bancoldex alimentara su base de datos.

FORMA	TIEMPO	CRITERIOS DE EVALUACION
Taller Individual, participación en público.	Un día (8 horas) dos bloques de (4 horas)	Estos talleres de formación a empresarios no se evaluarán, cada empresario ayudado de los conceptos y talleres desarrollados evaluará su empresa, además de evaluar al conferencista según algunos criterios de conocimiento, contenido y manejo del auditorio.

LO QUE SE ENSEÑARA	PROPOSITO	ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE
MODULO II: CONTABILIDAD Y FINANZAS	Con este módulo se pretende mostrarle al empresario la importancia del buen manejo del sistema contable y financiero de las compañías; ya que de estos dependen los óptimos resultados y la rentabilidad de las mismas.	Este módulo será presentado a los empresarios por medio de diapositivas, se evaluarán casos puntuales que servirán de ejemplo para que se apliquen medidas correctivas en las empresas que requieran dicha mejora.

DESCRIPCION DE ACCIONES DE APRENDIZAJE	RECURSOS Y MEDIOS
Desde el principio del modulo cada empresario deberá desarrollar un taller para el cual debió llevar sus últimos estados financieros, los cuales fueron solicitados en la invitación de convocatoria con el ánimo que logren evaluar su real información financiera.	"Carpeta informativa", esta tendrá en su interior material informativo Bancoldex s.a., CD con la presentación del módulo "memorias", formato de taller que se realizara al final del curso y un formato de evaluación al conferencista, habrá un formato único en el evento "planilla de asistencia" por medio de la cual Bancoldex alimentara su base de datos.

FORMA	TIEMPO	CRITERIOS DE EVALUACION
Taller Individual, participación en público.	Un día (8 horas) dos bloques de (4 horas)	Estos talleres de formación a empresarios no se evaluarán, cada empresario ayudado de los conceptos y talleres desarrollados evaluará su empresa, además de evaluar el conferencista según algunos criterios de conocimiento, contenido y manejo del auditorio.

LO QUE SE ENSEÑARA	PROPOSITO	ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE
MODULO III: GESTION HUMANA	En este modulo el empresario evaluará los cargos que se desempeñan en su empresa para poder dirigir la mano de obra que califica a estos según perfil y no sus habilidades para poder desarrollar o evaluar su manual de funciones.	Las diapositivas, el taller de evaluación y las vivencias de los empresarios asistentes harán que se tomen decisiones fundamentales en aquellas empresas cuyas garantías no son las óptimas para su equipo de trabajo.

FORMA	TIEMPO	CRITERIOS DE EVALUACION
Taller Individual, participación en público.	Un día (8 horas) dos bloques de (4 horas)	Estos talleres de formación a empresarios no se evaluarán, cada empresario ayudado de los conceptos y talleres desarrollados evaluará su empresa, además de evaluar el conferencista según algunos criterios de conocimiento, contenido y manejo del auditorio.

LO QUE SE ENSEÑARA	PROPOSITO	ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE
MODULO IV: DERECHO EMPRESARIAL	En este módulo podemos encontrar temática que permitirá actualizar a los empresarios del Municipio de Envigado en áreas de Derecho Comercial, Derecho laboral y Derecho Tributario.	Este es uno de los módulos con mayor grado de compromiso por parte del empresario por lo cual deberá interiorizar cada una de las diapositivas que presentan este, al igual que apoyarse en la experiencia del conferencista para cotejar sus actuales políticas de crecimiento y desarrollo con las presentadas en el taller.

DESCRIPCION DE ACCIONES DE APRENDIZAJE		RECURSOS Y MEDIOS
Se desarrollara el taller práctico desde el inicio del módulo con el fin de que se toquen casos reales que permitan contextualizar cada una de las empresas en el ámbito empresarial actual.		"Carpeta informativa", esta tendrá en su interior material informativo Bancoldex s.a., CD con la presentación del módulo "memorias", formato de taller que se realizara al final del curso y un formato de evaluación al conferencista, habrá un formato único en el evento "planilla de asistencia" por medio de la cual Bancoldex alimentara su base de datos.
FORMA	TIEMPO	CRITERIOS DE EVALUACION
Taller Individual, participación en público.	Un día (8 horas) dos bloques de (4 horas)	Estos talleres de formación a empresarios no se evaluaran, cada empresario ayudado de los conceptos y talleres desarrollados evaluara su empresa, además de evaluar el conferencista según algunos criterios de conocimiento, contenido y manejo del auditorio.

10. IMPACTOS Y RESULTADOS ESPERADOS

Como resultados esperados, se pretende descubrir las necesidades que presenta el sector empresarial actual, para brindarles una alternativa de solución por medio de los módulos teóricos -prácticos , además de contribuir como futuros profesionales al mejoramiento, crecimiento del Municipio de Envigado; aunque también se debe tener en cuenta que al realizar el Plan Estratégico Institucional, la universidad crearía vínculos con las compañías del sector, lo cual ayudaría al fomento de las prácticas empresariales y la vinculación laboral de egresados de la Institución Universitaria de Envigado.

En cuanto a los impactos, la respuesta de estos sería positiva, ya que traería favorables avances tanto a la academia en representación de la Institución Universitaria de Envigado, como al sector empresarial; incluyendo en este último el sector financiero. Todo lo anterior se prevé a mediano plazo y por ende daría solución a los problemas estratégicos institucionales, municipales, además de empresariales. Dichos impactos podrán medirse de manera cualitativa y cuantitativa, lo que aportaría mayores beneficios, puesto que lograría analizarse de manera más objetiva la repercusión que este brindaría consigo.

11. COMPROMISOS Y ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

Una de las Estrategias es el Servicio a las empresas del sector envigadeño y a los estudiantes con apoyo de la institución universitaria de envigado.

De este modo, el desarrollo de la investigación conduce al siguiente objetivo: Proponer un modelo racional de Estrategia del Servicio al Cliente (empresarios), por medio de acompañamiento de un grupo de módulos, que organizadamente entra en cada una de las áreas de la empresa donde la universidad explique abiertamente muchos de los conceptos y realidades que conforman una compañía. Haciendo que esta se fortalezca más en estos campos.

Después de centrar las compañías se elaboraran varias ruedas financieras. Las ruedas financieras son un instrumento creado por el Gobierno Nacional y coordinado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, mediante el cual se busca facilitar a las Medianas y pequeñas empresas el acceso a crédito de las instituciones bancarias.

Estas ruedas financieras serán programadas por los estudiantes en compañía de la cámara de comercio de Envigado y la institución universitaria. En esta tanto el estudiante como el empresario estarán invitados y con el fin de que puedan participar de esta, para acogerse a algún plan financiero para reestructurarse, crecer, invertir, iniciarse en el sector económico o simplemente tener conocimiento, de los diferentes métodos crediticios y oportunidades económico – financieras.

Cada inquietud o proyecto que tengan los estudiantes o los empresarios, serán evaluados por los bancos quienes ofrecerán a los empresarios y estudiantes sus propuestas en cuanto tasas de interés y plazos. De esta forma, estos tendrán varias

opciones para escoger la entidad que les brinda las mejores condiciones para lograr el crédito, o mejor acompañamiento en restructuración de su empresa.

FIRMA ESTUDIANTES

MARIA CATALINA GIL RESTREPO

MÓNICA PATRICIA MARTÍNEZ RESTREPO

GIZLENA NATACHA PEREZ RAMÍREZ

FIRMA ASESOR

LEANDRO CORRALES

12. CONCLUSIONES

- El Plan Estratégico Institucional fue producto del deseo, de unir al sector financiero, académico y empresarial; teniendo como finalidad el progreso de todos estos, además de crear un mayor número de oportunidades para los estudiantes de los últimos semestres y recién egresados de la Institución Universitaria de Envigado.
- Con los Módulos Académicos se les brindan herramientas prácticas a los empresarios del municipio de Envigado para dar solución a problemas internos de sus compañías y ser más competitivos en el mercado actual.
- El proyecto viable trae innumerables beneficios para todos los gremios integrados, lo cual lo hace muy atractivo e importante, tanto para los empresarios como para la Institución Universitaria de Envigado.
- Con los talleres se creara un concepto más claro de cada empresa, sus falencias, información básica y las expectativas que presenten con las asesorías.

BIBLIOGRAFIA

ALCALDIA DE ENVIGADO. Planes Programas y Proyectos [en línea].
<<http://www.envigado.gov.co/NuestraAlcaldia/Paginas/PlanesProgramasProyectos>>

CREAME-CENTRO INTEGRAL DE SERVICIOS EMPRESARIALES. Nodos de Incubación [en línea]. < <http://www.cream.com.co/>>

CATEDRA VIRTUAL DE EMPRESAS INNOVADORAS. Estrategia Empresarial

<http://empresarios.campusvirtual.com.co/catedra_maloka/Estrategia_empresarial>

CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLIN.
<http://www.camaramedellin.com.co/Culturaeventosymedios>

WIKIPEDIA ENCICLOPEDIA LIBRE. <<http://es.wikipedia.org/wiki/Comercio>>

[http:// www.bancoldex.com/documentos/2994_Taller_financiero.ppt](http://www.bancoldex.com/documentos/2994_Taller_financiero.ppt)

http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n_de_mercados

www.gestiopolis.com

ANEXOS

TALLER PRÁCTICO-TEORICO

MODULO I: ADMINISTRACION Y MERCADEO

Taller práctico teórico aplicado a cada empresa:

NOMBRE DE LA COMPAÑÍA:

REPRESENTANTE LEGAL:

NIT:

DIRECCIÓN:

TELÉFONO:

SECTOR ECONÓMICO:

NÚMERO DE EMPLEADOS:

NOMBRE COMPLETO:

CARGO Y/O FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA:

AÑOS DE LABOR EN LA COMPAÑÍA:

Por favor responda las siguientes preguntas, de manera sincera y breve:

1. ¿Cuál es la Misión y Visión de la compañía? En caso tal de no tener, especificarlo y argumentar por qué no.

2. ¿Cuáles son los valores institucionales de la organización? En caso tal de no tener, especificarlo y argumentar por qué no.

3. ¿Actualmente la compañía, tiene una estructura organizacional definida, por departamentos? En caso tal de no tener, especificarlo y argumentar por qué no.

4. ¿Cuál es su concepto en cuanto a planeación estratégica? ¿Cree usted que es importante el buen uso de esta dentro de la organización?

5. ¿La compañía cuenta con un departamento de mercadeo? ¿Qué papel desempeña dentro de la empresa? En caso tal de no tener, especificarlo y argumentar por qué no, además de enunciar que funciones le gustaría que este realizara.

6. ¿Qué estrategias de mercadeo implementa la compañía y porque?

7. ¿Anteriormente han realizado alguna investigación de mercados? Sí, no, porque. En caso de ser si su respuesta, mencione los objetivos de dicha investigación.

8. ¿Qué mecanismos de control utiliza la empresa? especifique los mecanismos de control preventivo y correctivo.

9. ¿Realizan auditoría interna periódicamente? Sí, no porque ¿tienen un auditor interno?

10. ¿Cuáles son sus expectativas frente a este módulo? Establezca tres metas para este año, donde aplique la temática que tratara el

MÓDULO I: ADMINISTRACIÓN Y MERCADEO

MODULO II: GESTIÓN FINANCIERA

Taller práctico teórico aplicado a cada empresa:

TALLER # 1

NOMBRE DE LA COMPAÑÍA:

REPRESENTANTE LEGAL:

NIT:

DIRECCIÓN:

TELÉFONO:

SECTOR ECONÓMICO:

NÚMERO DE EMPLEADOS:

NOMBRE COMPLETO:

CARGO Y/O FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA:

AÑOS DE LABOR EN LA COMPAÑÍA:

PERFIL FINANCIERO DE LA EMPRESA

Evaluación del grado de desarrollo de la gestión contable – financiera de la empresa. A continuación califique la gestión de su empresa en los siguientes aspectos:

Cada uno de los aspectos que constituya debilidad se convertirá en la empresa en *planes de acción concretos*, tendientes a lograr un mejor manejo de la gestión financiera.

<i>Factores</i>	1	2	3	4	5
Se registran de manera permanente todas las operaciones que realiza la empresa					
Se conservan de manera adecuada todos los soportes de las operaciones realizadas (facturas, recibos, etc.)					
Se posee un sistema contable que maneja información confiable					
Todas las operaciones están debidamente codificadas con las partidas del Plan Único de Cuentas					
Existen controles para evaluar la buena realización de la contabilidad					
El contador de la empresa posee la suficiente formación y motivación para formar al gerente en el manejo de los conceptos contables-financieros					
La contabilidad cumple con todas las normas legales					
La contabilidad genera balances mensuales					
La contabilidad genera estados de pérdidas y ganancias mensuales					
La contabilidad genera informes de producción mensuales					
La contabilidad genera informes de cartera mensuales					
La contabilidad genera informes de costos de producción mensuales					
Se realiza continuamente análisis de los estados financieros generados por la contabilidad					

TALLER # 2

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS (PERDIDAS Y GANANCIAS).	
(Enero 1 a hoy)	
INGRESOS TOTALES PÓR VENTAS	_____
COSTOS TOTALES	_____

GASTOS TOTALES	_____

UTILIDAD	_____

TALLER # 3

INDICADORES

LIQUIDEZ

--

ENDEUDAMIENTO

--

MANEJO INVENTARIOS

--

MANEJO CUENTAS POR COBRAR

--

MANEJO CUENTAS POR PAGAR

--

RENTABILIDAD

MODULO III: GESTIÓN HUMANA

Taller práctico teórico aplicado a cada empresa:

NOMBRE DE LA COMPAÑÍA:

REPRESENTANTE LEGAL:

NIT:

DIRECCIÓN:

TELÉFONO:

SECTOR ECONÓMICO:

NÚMERO DE EMPLEADOS:

NOMBRE COMPLETO:

CARGO Y/O FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA:

AÑOS DE LABOR EN LA COMPAÑÍA:

Por favor responda las siguientes preguntas, de manera sincera y breve:

1. ¿La compañía posee una Dependencia de Gestión Humana definida? En caso tal de no tener, especificar y argumentar por qué no.

2. ¿Se cuenta con un proceso de Selección de Personal dentro de la compañía?
¿Cómo se realiza el proceso? Describalo

3. ¿Quién está encargado del proceso de selección en su compañía? ¿Cuál es la formación académica y qué cargo tiene la persona que realiza este proceso dentro de la empresa?

4. ¿Cuáles son los medios utilizados en su compañía para convocar posibles candidatos a las vacantes que se generan dentro de ella?

5. ¿Poseen una persona especializada en salud ocupacional dentro de la compañía, que garantice el bienestar de los empleados?

6. ¿A que ARP se encuentran afiliados los empleados de su compañía?

7. ¿Manejan un programa de salud ocupacional dentro de la compañía? ¿Qué elementos manejan dentro de este?

8. Para usted que es clima organizacional

9. ¿Cómo es el clima organizacional dentro de su compañía?

10. ¿Cuáles son sus expectativas frente a este módulo?

MODULO IV: DERECHO EMPRESARIAL

Taller práctico teórico aplicado a cada empresa:

NOMBRE DE LA COMPAÑÍA:

REPRESENTANTE LEGAL:

NIT:

DIRECCIÓN:

TELÉFONO:

SECTOR ECONÓMICO:

NÚMERO DE EMPLEADOS:

NOMBRE COMPLETO:

CARGO Y/O FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA:

AÑOS DE LABOR EN LA COMPAÑÍA:

Por favor responda las siguientes preguntas, de manera sincera y breve:

1. ¿La compañía tiene a todos sus empleados afiliados conforme a la ley? En caso tal de no ser así, especificar y argumentar por qué no.

2. ¿se cuenta con un contador externo o un departamento contable en la compañía? ¿Cómo realizan sus pagos tributarios? Descríbalo

3. ¿conocen el tipo de contrato que manejan con sus proveedores?

4. ¿han realizado alguna vez un contrato por suministros o por outsourcing?

5. ¿considera usted que el contrato por outsourcing es bueno? ¿lo haría, con qué proceso en la compañía?

6. ¿Tienen algún asesor externo para tipos de contratación, liquidaciones, y pagos de nómina, o lo manejan con un departamento interno?

7. ¿conocen las ventajas de cada tipo de contrato laboral dentro de la empresa?

8. ¿Tienen reglamento interno de trabajo?

9. ¿conoce las implicaciones legales de evadir o eludir impuestos?

10. ¿Cuáles son sus expectativas frente a este módulo?
