

Gerencia



Planeación
Estratégica



Costos y Finanzas



Mercadeo



Producción

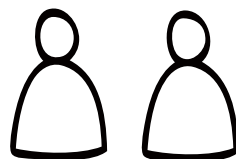
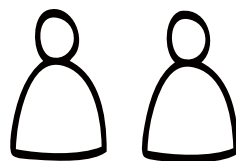
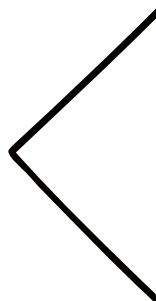
Guía de inicio para micro y pequeñas empresas

Medellín Ciudad
Cluster

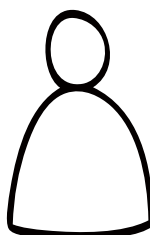
Gerencia



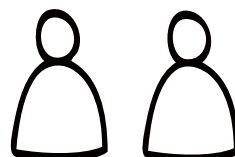
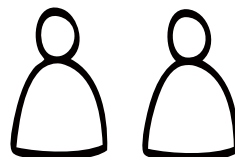
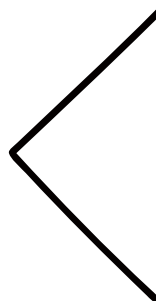
Planeación
Estratégica



Costos y Finanzas



Mercadeo



Producción

Guía de inicio para micro y pequeñas empresas

Medellín Ciudad
Cluster

Una publicación del Proyecto Medellín Ciudad *Cluster*
Calle. 53 No. 45 - 77 Medellín
Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia
www.medellinciadadcluster.com
ISBN 978-958-99131-4-7

Proyecto liderado por:

Alcaldía de Medellín
Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia

Contenidos y recopilaciones técnicas:

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia
Luis Javier Ramírez Vanegas, gerente de Servicios Registrales

Equipo técnico:

Víctor Rendón Fernández
Carlos Enrique Luna Rondón
Nelson Fernando Sierra Restrepo

Edición: Taller de Edición

Impresión: Multimpresos

Los contenidos de esta publicación son responsabilidad exclusiva de sus autores, y no comprometen el criterio u opinión de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia y la Alcaldía de Medellín. Este documento no reemplaza la asesoría especializada y particular que a nivel jurídico se pueda brindar por un experto.

La reproducción, total o parcial de esta obra sin autorización de sus autores o editores dará lugar a las sanciones de ley, así mismo la distribución no autorizada será sancionada legalmente. Todos los derechos reservados ©.

Medellín – Colombia
Noviembre de 2011

Tabla de contenido

Preámbulo	8
------------------------	---

Capítulo 1. Planear antes de crear empresa	11
---	----

1.1 Consideraciones básicas al crear la empresa	13
1.2 El empresario. Tipos de emprendedor o empresario	16
1.3 Cualidades del emprendedor	18
1.4 Entidades e iniciativas que apoyan la creación de empresas	20
1.5 Qué se requiere cuando lo que se necesita es capital de trabajo y financiación	23
1.6 Veinte preguntas antes de crear la empresa y ponerla en marcha	24
1.7 Etapas para ser empresario	26
1.8 Formalización: registros y otros asuntos	30
1.9 Estímulos legales para la creación de empresas y empleos formales	34

Capítulo 2. Planear y administrar la empresa	49
---	----

2.1 Plan de empresa y plan de negocios	51
2.2 Requisitos para un buen plan empresarial	53
2.3 La planeación estratégica	54
2.4 El organigrama empresarial	54
2.5 Plan de trabajo de la empresa	60
2.6 Planear y ejecutar con calidad	60
2.7 Planeación para el mediano y largo plazo	61
2.8 Cómo gerenciar la empresa	62

Tabla de contenido

Capítulo 3.	Mercadeo, mercado y TIC	63
3.1	Mercadeo y ventas	65
3.2	Para qué sirven los estudios e investigación de mercados	66
3.3	Recomendaciones para efectuar las compras y las ventas	71
3.4	Mercadeo y uso de las tecnologías de la información y la comunicación	72
3.5	Las franquicias	76
Capítulo 4.	De los recursos humanos y el trabajo con la gente	79
4.1	Del área de recursos humanos	82
4.2	De las funciones del área de recursos humanos	82
4.3	Los pagos de seguridad social por medios electrónicos	90
4.4	De la jornada laboral	91
Capítulo 5.	Procesos productivos de bienes o servicios	93
5.1	Trabajar en busca de la calidad	96
5.2	Cómo mantener y mejorar los procesos de calidad en la empresa	97
Capítulo 6.	Contabilidad y finanzas	99
6.1	Registro de operaciones y sanciones	101
6.2	De los libros de contabilidad	102
6.3	De los informes de contabilidad	104
6.4	Del Régimen común y el Régimen simplificado	107
6.5	De la factura	108
6.6	Cómo controlar las finanzas de la empresa	110
6.7	Indicadores financieros y estados financieros básicos	111
6.8	Deudas, historia crediticia y Habeas Data	116

Capítulo 7.	Costos y presupuesto de la empresa	119
7.1	Clases de costos	121
7.2	Los cuadros de costos	123
7.3	El margen de contribución y su aplicación	126
7.4	Los presupuestos y su clasificación	129
Capítulo 8.	Con la DIAN y con el Estado	131
8.1	Compromisos ante el Estado	133
8.2	DIAN: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales	134
8.3	Cambios de régimen ante la DIAN u otras instituciones	135
Capítulo 9.	Nuevas tecnologías: nuevos recursos	137
9.1	Las TIC y sus beneficios	139
9.2	Redes sociales y blogs	141
Capítulo 10.	La empresa y su compromiso con el medio ambiente	143
10.1	Normas de seguridad industrial y salud ocupacional	145
10.2	Cuando lo inesperado ocurre: un accidente de trabajo	147
10.3	Normas de seguridad industrial y ambiental	150
10.4	Cómo proteger los bienes de la empresa	151
10.5	Marcas, enseññas y patentes	152
Referencias bibliográficas		155

Tabla de contenido

Índice de Cuadros

Cuadro C.1: Beneficios tributarios nacionales	36
Cuadro C.2: Beneficios en contribuciones por concepto de nómina (parafiscales) (art. 5° Ley 1429 de 2010)	38
Cuadro C.3: Progresividad en el pago de la matrícula mercantil y su renovación anual (art. 7° Ley 1429 de 2010)	39
Cuadro C.4: Causales de no aplicación de los beneficios otorgados por la Ley 1429 de 2010	41
Cuadro C.5: Descuentos en el impuesto sobre la renta y complementarios, los aportes parafiscales y otras contribuciones de nómina de trabajadores (arts. 9° a 14, Ley 1429 de 2010)	43
Cuadro C.6: Simplificación de trámites para facilitar la formalización	44
Cuadro C.7: Modelo para realizar la planeación	58
Cuadro C.8: Conceptos de referencia para el pago de las prestaciones de ley	88
Cuadro C.9: Guía de pagos a la Seguridad Social	89
Cuadro C.10: Balance general empresarial - Activos	105
Cuadro C.11: Balance general empresarial - Pasivos y patrimonio	106
Cuadro C.12: Estado de cambios en la situación financiera	114
Cuadro C.13: Fórmula para obtener el capital de trabajo	115
Cuadro C.14: Fórmula para calcular la razón corriente	115
Cuadro C.15: Fórmula para el cálculo de la prueba ácida	116
Cuadro C.16: Fórmula para calcular el indicador de endeudamiento	117
Cuadro C.17: Ejemplo de análisis de costos para un producto	125
Cuadro C.18: Comparativo entre costos y gastos	128

Índice de Gráficos

Gráfico G.1: Modelo de organigrama empresarial	55
Gráfico G.2: Clasificación de los costos en una empresa	122
Gráfico G.3: Tipología de los costos según la naturaleza de las operaciones de fabricación	123

Índice de Mapas

Mapa M.1: Medellín: ubicación de centros de apoyo al trabajo empresarial	23
Mapa M.2: Antioquia: sedes de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia	33

Preámbulo



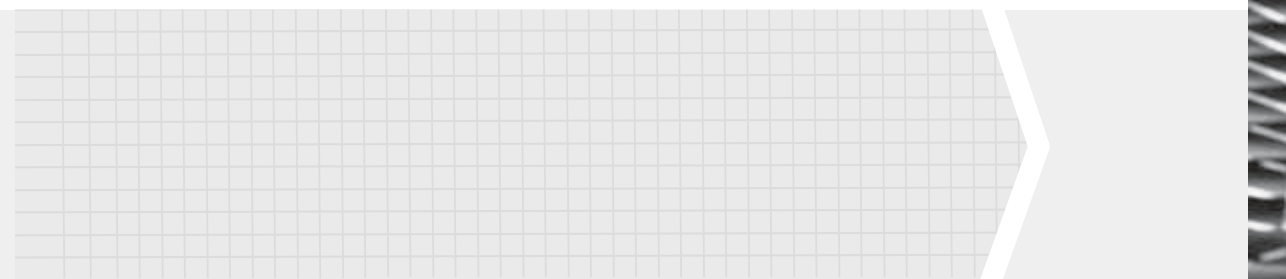
La estructura empresarial en Colombia y el departamento de Antioquia está conformada aproximadamente en 95% por micro y pequeñas empresas que generan más de 57% de los empleos y son una fuente dinamizadora de la economía nacional. No obstante, las prácticas informales son una constante en este tipo de unidades empresariales; conllevan ineficiencias, conductas de competencia desleal, desconocimiento de las normas regulatorias, dificultades con el financiamiento y estrechez de mercados. Por consiguiente, se hace absolutamente necesario contar con una herramienta que, como guía, sirva para la implementación de buenas prácticas de gestión en la construcción continua de una cultura empresarial que permita una mayor sostenibilidad de las empresas en el tiempo.

En los últimos años, la Alcaldía de Medellín y la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia han desarrollado una estructura de trabajo basada en redes de cooperación y negocios bajo la óptica de *clusters* estratégicos; en tal sentido, espera consolidar una base empresarial que responda con mayores capacidades a los retos de la economía nacional e internacional y posibilite la generación de ingresos y empleos formales, contribuyan al aumento del PIB local y al mejoramiento de la productividad, haciendo de Medellín una ciudad atractiva para invertir en nuevos negocios.

Para apoyar esta estrategia de desarrollo y competitividad basada en *cluster*, el proyecto “Medellín Ciudad *Cluster*” se ha convertido en un instrumento importante de apoyo para la ciudad. En este sentido los empresarios que participan de este proceso comienzan a entender sobre su desempeño gerencial, comercial y estratégico a través de diagnósticos que se realizan desde el momento de ingresar a los programas de apoyo, tanto desde el inicio de la empresa como en sus diferentes fases de crecimiento.

Aquí se recogen algunas situaciones recurrentes en el diario quehacer de las micro y pequeñas empresas a través de las distintas fases de desarrollo del modelo de negocio. Esta es una guía con herramientas básicas para promover el mejoramiento de las unidades productivas que busca contribuir con una mayor permanencia de las empresas en el mercado.

La guía está orientada en dos perspectivas: Para emprendedores y empresarios que están en proceso de legalización de sus nacientes unidades productivas y que comparten problemáticas y situaciones similares y para los empresarios con empresas formalmente establecidas y que quieren dimensionar su negocio y ver crecer sus empresas.



Con esta publicación, el Componente de Formalización Empresarial del proyecto “Medellín Ciudad *Cluster*” quiere contribuir con la cualificación de los empresarios, a la vez que invitarlos a hacer uso de prácticas formales que les den herramientas para el desarrollo y fortalecimiento de su empresa. Simultáneamente, ofrece una alternativa, fácil y amena, para el uso de recursos que favorezcan una gestión empresarial eficaz.

A black and white photograph of a hand holding a pen, writing on a document. The background shows a city skyline with tall buildings. The image is partially obscured by a large, dark, downward-pointing arrow shape that contains the text.

1

**Planear
antes de crear
empresa**



Planear

antes de crear empresa

► 1.1 Consideraciones básicas al crear la empresa

1. **Buscar ayuda.** Al momento de pensar en crear empresa es importante conocer los programas que realizan algunas instituciones para ayudar en forma gratuita al emprendedor a fin de que defina claramente su idea y formule el plan de negocios.
2. **Ser consciente de los riesgos.** Empezar un nuevo negocio implica asumir determinados riesgos que se deben conocer para poder afrontarlos con éxito. Se presentarán situaciones de contingencia en el montaje y la operación de la empresa; riesgos que no son para desistir sino para preverlos y tener alternativas de solución correspondientes; entre ellos se pueden considerar los siguientes:
 - **Financieros.** Se debe pensar en las posibles alternativas de financiación, ya que es probable que no se cuente con el dinero suficiente o con los créditos y respaldos que permitan poner en marcha el negocio, crecer al ritmo que exige el mercado y superar la fase de introducción o una potencial recesión económica, por ejemplo.

- **Comerciales.** Es posible que al momento de iniciar el negocio no exista ya mercado para los productos proyectados, que dicho mercado no sea suficiente, se encuentre saturado o ya esté en declive.
 - **Tecnológicos.** Se deben realizar pruebas o prototipos, pues es posible que el bien o servicio no se pueda “producir” en las condiciones previstas, al ritmo deseado, con la calidad requerida o a un precio competitivo.
 - **Sociales y familiares.** La responsabilidad de crear una empresa implica compromisos que se deben prever como la disponibilidad de tiempo completo, sobre todo al inicio, en la etapa de introducción, donde la familia reclamará el tiempo que se le venía dando hasta ese momento. Esto es importante para que el empresario pueda construir un buen equipo de trabajo con su familia. Muchos emprendedores no están dispuestos a realizar ciertos sacrificios y en la familia es posible que no entiendan por qué se le dedica tantas horas al negocio. Es importante involucrar al núcleo familiar en el compromiso que se adquiere y concientizarlo previamente sobre la necesidad de que todos aporten.
 - **Legales.** En el proyecto que se va a emprender, ¿se requieren permisos especiales para fabricar el producto, existe alguna restricción vigente? Si se necesita alguna licencia, ¿cuánto tiempo demoran los trámites, cuáles son los costos y requisitos que se exigen? Es altamente conveniente saber si la idea ya está patentada o si hay probabilidades que la competencia imite el producto muy pronto. En este caso, antes de iniciar, es mejor tener el dinero para patentar el producto o servicio.
3. **Conocer las condiciones que aumentan las posibilidades de éxito.** Cuando se concibe la idea de un negocio es muy importante saber qué se debe buscar en cuanto a la concepción de la idea del negocio, con el fin de mejorar las posibilidades de éxito como empresario. Para ello hay que considerar que el producto o servicio debe ser:

- Competitivo en el mercado: se debe ofrecer, mediante la optimización de los recursos y procedimientos, el precio más bajo del mercado que usted va a atender.
- Con ubicación óptima: dependiendo del tipo de negocio deberá ser su ubicación. Esto implica analizar si la empresa produce o comercializa o lleva a cabo ambas operaciones. Por tanto, se debe saber dónde están las materias primas, sus proveedores y los clientes; así mismo, consultar el Plan de Ordenamiento Territorial del municipio donde se va a operar.
- Planificado: todos los grandes eventos requieren un plan de trabajo y la decisión de ser empresario es un acontecimiento trascendental en la vida de toda persona; por eso se debe tener con anterioridad un plan de negocios completo y viable, según los estudios realizados preliminarmente.
- Con adecuadas publicidad y promoción: el producto debe darse a conocer y para lograrlo, el emprendedor debe tener listas las estrategias de penetración del mercado.
- Admitido en el mercado al cual se ingresará: la idea inicial fracasará si como empresario se desconoce el mercado y no dedica tiempo ni esfuerzos para su estudio.
- Bastante solicitado: definir la demanda prevista es importante, por lo cual se debe conocer desde antes cuáles serán los clientes potenciales en el negocio, qué se va a vender, así como el volumen aproximado de consumo en una unidad de tiempo.

Además, es clave tener:

- Conciencia en las decisiones, es decir, completa claridad del proyecto. No puede ser el resultado de una reacción emotiva de un emprendedor, pues esto puede condenarlo al fracaso temprano.
- Pronóstico de ventas, en otras palabras, claridad sobre el volumen de ventas probables. Desde el inicio, mediante un estudio serio del entorno, las ideas de negocio se desarrollan pensando en su comercialización.

- Estructura empresarial adecuada. El proyecto se debe emprender de acuerdo con los recursos económicos, humanos y tecnológicos que se tengan disponibles, ya sean propios o posibles de conseguir.
- Momento propicio. Se debe buscar el momento oportuno, teniendo en cuenta las condiciones del entorno, sin apresurarse en la puesta en marcha del proyecto.
- Conocimiento del negocio. Los proyectos preferiblemente deben estar respaldados por estudios previos, es decir, el emprendedor debe tener competencias de tipo técnico sobre la idea de empresa que va a desarrollar.
- Conocimientos empresariales. No es suficiente saber técnicamente cómo opera la producción. Como emprendedor o empresario debe tener conocimientos y habilidades en las áreas administrativas y empresariales, de suerte que le ayuden a ver mejor el mundo de los negocios y tomar buenas decisiones.
- Excelente servicio. El buen negocio es aquel que brinda el mejor servicio del mercado en todos los aspectos. Hoy no basta con ser bueno, hay que ser el mejor.

► 1.2 El empresario. Tipos de emprendedor o empresario

Muchos sostienen que se nace con el don de empresario, otros manifiestan que es la combinación de una serie de experiencias y oportunidades que unos aprovechan y otros ni siquiera las perciben. Las opiniones al respecto varían sin que se logre determinar una verdad absoluta.

Lo que sí se puede determinar, con base en la experiencia, son cinco tipologías empresariales entre los muchos grupos de emprendedores que existen. Entre ellos, quienes se destacan son personas con estilo diferente a la hora de emprender. Cada uno de estos grupos presenta distintas formas o estilos de iniciar y administrar sus empresas.

1. **Hijos de empresarios.** Las familias desarrollan la actividad empresarial por tradición, lo cual, cultural, psicológica y anímica, al crecer en el mundo de los negocios, les permite a los sucesores montar una empresa sin necesidad de mucha formación empresarial especial. Sus proyectos son normalmente importantes y generadores de varios empleos desde la fase inicial.
2. **Hechos en la calle.** Quienes han estado en el mundo del “rebusque” sin tener dinero, han aprendido a subsistir y han adquirido habilidades y destrezas que se vuelven innatas en el mundo de los negocios, permitiéndoles sostenerse hasta hoy. Sus proyectos son básicos, sencillos y poco generadores de empleo, pero casi siempre son exitosos.
3. **Educados formalmente.** Este tipo de emprendedores ha recibido una formación técnica, tecnológica o profesional previa a su actividad. Tienen un cúmulo de conocimientos frescos, pero su afán prioritario es ingresar como empleados dependientes a las empresas que hay en el mercado. Cuando ellos desean montar negocios, lo hacen con un mayor tamaño y perfil, y cuentan con sus conocimientos académicos de tipo técnico.
4. **Intelectuales.** Son inquietos e investigadores, personas constantes y disciplinadas que siempre están reinventando, reconstruyendo, rehaciendo y mejorando los procesos. Normalmente están inscritos en algún grupo de investigación de las universidades del país o el exterior. Estas personas se constituyen en los empresarios para los proyectos con contenidos de innovación, ciencia y tecnología, o productos con alto valor agregado; requieren mayor tiempo para su incubación pero son muy seguros.
5. **Atrapados en las empresas.** Estos individuos tienen algún grado de formación superior, mucha experiencia técnica y empresarial, conocen el funcionamiento de los negocios, quieren dejar de ser dependientes y montar su propia empresa, pero

algunos factores como la falta de capital y el temor a fracasar no los dejan iniciar sus emprendimientos.

6. **El desempleado.** Estos emprendedores están desesperados por iniciar algo, pero sus afanes y la escasez de dinero no les permiten tomarse el tiempo para realizar los estudios previos requeridos para sacar una idea adelante en forma exitosa. El desempleado, si quiere poner en funcionamiento una unidad productiva, debe pensar primero que las empresas exitosas no se forman por la necesidad de trabajar ni de subsistencia; se generan por la necesidad que tienen unos clientes de consumir los productos o servicios que el empresario puede proporcionarles en las condiciones que ellos requieren.
7. **El emprendedor insaciable.** El empresario por naturaleza siempre está buscando y explorando nuevas iniciativas. Él cambia constantemente de empresas, vende e inicia otra, mejora la que tiene, le adiciona otros productos o servicios, en fin, se mantiene en constante evolución. Es un estilo que muchas veces limita o genera el cierre de las empresas, por la inestabilidad del emprendedor que no permite que las empresas maduren y tengan un adecuado desarrollo.

► 1.3 Cualidades de un emprendedor

Es importante que sepa cuáles son sus potencialidades y debilidades para que también sepa cómo las va a afrontar; antes del inicio de su proyecto empresarial es conveniente realizar una autoevaluación como emprendedor, ya que así se dará cuenta si tiene las competencias necesarias que le permitirán ser exitoso en su vida como empresario o iniciar un plan de mejoramiento si es el caso. Algunos modelos de esas autoevaluaciones, que miden cuál es el potencial de una persona como emprendedor o empresario y qué tan exitoso puede llegar a ser, se encuentran en forma libre en la web.

En ese mismo orden de ideas es conveniente que examine las cualidades personales que debe tener un emprendedor:

1. **Estar preparado.** Aunque la labor de crear empresa puede ser divertida, también implica mucho trabajo, con jornadas que se pueden extender a 12 y 15 horas en días consecutivos, sobre todo en sus inicios; igualmente puede generar cierto grado de estrés.
2. **Constancia, persistencia y perseverancia.** Cuando las cosas no le resultan de acuerdo con los planes iniciales, requiere estar preparado, no rendirse y estar dispuesto a continuar, pues los resultados no aparecen siempre en los primeros intentos. Estas tres virtudes le ayudarán a lograr el objetivo.
3. **Buena motivación.** Al crear una empresa, se adquiere un sinnúmero de responsabilidades que pueden desanimarlo. Debe tener una fuerte motivación por alcanzar la meta propuesta de tal manera que le ayude a sobrevivir en los momentos de crisis.
4. **Positivismo.** Esta actitud le abrirá las puertas que se le cierran a la persona negativa.
5. **Facultad para generar confianza y agradar.** Debe tener la capacidad para interrelacionarse con empleados, clientes, proveedores, entidades bancarias y todas las personas que tienen que ver con su negocio, aunque la situación no sea la mejor.
6. **Capacidad de sacrificio personal y familiar.** Las largas jornadas, que a veces ocupan inclusive las noches y los siete días de la semana, demandan sacrificio personal, familiar y de los amigos, quienes le reclamarán el tiempo al cual los tenía acostumbrados. Si es posible, vincularlos con alguna responsabilidad de la nueva empresa, le ayudará y le permitirá estar cerca de ellos.

- 7. Liderazgo.** Esta cualidad es importante ya que debe tener bien definido su rol y su personalidad, de tal forma que, con el propósito de darle un buen final al proyecto, contagie a quienes le rodean y genere confianza en lo que hace y en las ideas que impulsa.
- 8. Capacidad para tomar decisiones.** Como emprendedor y empresario debe ser capaz de tomar decisiones inteligentes. Estas no siempre son las mejores, pero siempre están respaldadas por un estudio o análisis a conciencia.
- 9. Definición para asumir riesgos.** Al iniciar una empresa se asume un riesgo, así como durante toda la existencia del proyecto. Ante estas situaciones debe tomar decisiones que, en su mayoría, podrán implicar posibilidades de fracaso. Por tal razón, debe definir estrategias que le permitan minimizar esos riesgos y ser más exitoso en los negocios.
- 10. Responsabilidad.** El emprendedor adquirirá nuevas responsabilidades y obligaciones al iniciar su empresa; estas tienen que ver, principalmente, con los empleados, proveedores, clientes, con el Estado y con él mismo.

► **1.4 Entidades e iniciativas que apoyan la creación de empresas**

Medellín cuenta con diferentes entidades, programas y concursos para apoyar a los emprendedores, por lo cual es necesario y conveniente conocerlos con antelación para saber a cuál acudir, de acuerdo con el tipo de empresa que se quiera crear. El municipio brinda información al respecto a través de su sitio web www.medellin.gov.co. No obstante, aquí se enuncian algunas de esas entidades, según el tipo de emprendimiento:

- 1. Emprendimientos barriales.** Cuando se pretende gestionar ayuda para una idea de negocios generadora de empleo o con

sentido social, que se va a realizar en el barrio, comuna o sector donde reside el futuro empresario, se puede acudir a:

- Presupuesto participativo. Forma de financiación mediante la cual la comunidad elige en qué proyectos va a invertir. Puede ser utilizado también para emprendimientos sociales (corporación, fundación, asociación).
- Secretaría de la Mujer. Financia emprendimientos de las mujeres de Medellín o proyectos con componentes de equidad y género.
- Concurso Capital Semilla. Esta iniciativa, liderada por el programa Cultura E, posibilita que el emprendedor pueda participar con sus proyectos siempre que se encuentre ubicado en los estratos 1, 2 y 3 de Medellín.
- CEDEZOS. Son los Centros de Desarrollo Zonal de Medellín. Existen once en la ciudad, ubicados en sitios estratégicos. El personal de estas entidades ayuda al empresario a definir adecuadamente su plan de negocios. Desarrolla sus actividades en asocio con el Banco de las Oportunidades o Banco de los Pobres, posibilitando préstamos para iniciar empresa a los habitantes de Medellín, con un interés de 0,91% mensual. Exige requisitos mínimos. El mapa M.1 permite ubicar las sedes de los CEDEZOS de la ciudad con los cuales trabaja en forma colaborativa el Componente de Formalización Empresarial de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.

2. Emprendimientos de universitarios. En Medellín hay otras oportunidades para que el emprendedor técnico, tecnólogo o universitario presente sus ideas y proyectos. Cerca de cuarenta instituciones de educación superior, mediante sus unidades de emprendimiento, conectadas con los diferentes fondos de financiación a nivel nacional, brindan asesoría técnica, empresarial y en mercadeo, además de abrir sus puertas para apoyar con créditos los proyectos de negocios generadores de empleo.

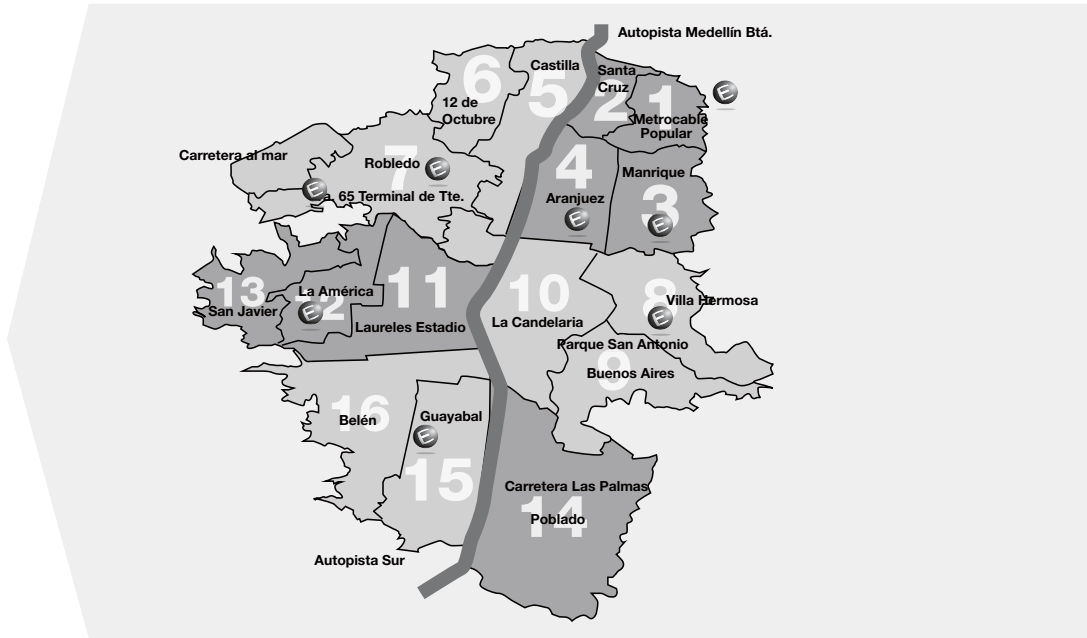
Es importante consultar en las instituciones y entidades las oportunidades, concursos y fuentes de financiación vigentes a nivel

municipal, departamental y nacional, relacionadas con el emprendimiento o para la sostenibilidad de la empresa existente.

Además de las anteriores, hay otras entidades que también desarrollan acciones para apoyar y asesorar a los emprendedores en su proceso de creación de negocios. Algunas de ellas son:

- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia: www.camaramedellin.com
- Microempresas de Antioquia: www.microempresasdeantioquia.org.co
- Corporación para el Desarrollo de las Microempresas - Interactuar: www.interactuar.org.co
- Fondo Emprender: www.fondoemprender.com/ del SENA
- Comfama: www.comfama.com
- Coomeva: www.coomeva.com.co/emprendimiento/
- Fondo de Garantías de Antioquia: www.fga.com.co
- Comfenalco: www.comfenalcoantioquia.com.co
- Unidades de emprendimiento de las universidades y de las instituciones técnicas y tecnológicas de Medellín
- Algunos municipios del Área Metropolitana también tienen sus propios fondos para el emprendimiento: Sabaneta, Envigado y Bello

» **Mapa M.1: Medellín: ubicación de centros de apoyo al trabajo empresarial**



Fuente: www.medellin.gov.co/mapas.

La Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia trabaja en red con las instituciones de la ciudad que manejan emprendimientos empresariales como la red de universidades e instituciones técnicas y tecnológicas, el SENA, Comfama y Comfenalco.

► **1.5 Qué se requiere cuando lo que se necesita es capital de trabajo y financiación**

Los proyectos de emprendimiento no necesariamente tienen que morir por falta de capitalización. Si el emprendedor requiere recursos del sector bancario para la puesta en marcha de su empresa, se podrá vincular con cualquiera de las entidades de la Red de Microcrédito de la ciudad. Se ha denominado Red de Microcrédito a un grupo de entidades financieras de la ciudad que se han unido

y especializado en otorgar créditos pequeños para apoyar y fortalecer la creación, consolidación y desarrollo de microempresas en Medellín. Este trabajo, coordinado entre entidades, ha logrado aumentar la facilidad y oportunidad en el acceso a la financiación para los diferentes grupos y segmentos de la población que tengan proyectos productivos.

La Red está constituida por las siguientes entidades financieras e instituciones de la ciudad:

- Interactuar
- Cooperativa Confiar
- Comfama
- Comfenalco
- Fomentamos
- Banco de Bogotá
- Bancolombia
- Bancamía
- Microempresas de Antioquia
- Fondo de Garantías de Antioquia
- Banco de los Pobres (también denominado Banco de las Oportunidades)
- Instituciones invitadas: Banco Agrario y Cooperativa Belén

► 1.6 Veinte preguntas antes de crear la empresa y ponerla en marcha

Un punto clave para el éxito es elaborar un buen plan de negocios antes de iniciar la empresa. Este debe contener el plan de mercado como herramienta principal. Estos dos planes deben dar respuesta, como mínimo, a los siguientes cuestionamientos:

1. ¿Qué está demandando el mercado en el área de interés?
2. ¿Para quiénes se va a producir o prestar el servicio?
3. ¿Qué necesidades específicas tienen los futuros clientes?
4. ¿La futura empresa podrá cubrir esas necesidades específicas?
5. ¿Qué necesidades se pueden cubrir realmente?

6. ¿Qué valor agregado tendrán los productos y/o servicios de la empresa?
7. ¿Quiénes realmente comprarán los productos o servicios?
8. ¿Qué cantidades de productos o servicios comprarán en un período determinado?
9. ¿Por qué comprarán el producto y no el de la competencia?
10. ¿Dónde lo están comprando actualmente?
11. ¿Por qué lo compran hoy en este lugar? ¿Por calidad, cercanía, precio, servicio?
12. ¿Qué maquinaria, equipos, herramientas, muebles, dotaciones y espacios se requieren para el funcionamiento de la empresa? ¿Cuánto cuestan?
13. ¿La empresa a montar requiere el certificado de usos del suelo, tiene algún tipo de restricción, se exigen requisitos, licencias o registros previos?
14. ¿Dónde están las materias primas o insumos, cuál es su costo, la cantidad que se puede vender y cuánto cuesta el transporte?
15. ¿Cuánto dinero se necesita para equipamiento e instalaciones, para capital de trabajo, y por cuánto tiempo?
16. ¿Qué entidades financieras pueden prestar dinero, a qué tasa de interés y cuáles son los requisitos exigidos?
17. ¿Se necesita personal técnico o especializado para la empresa, se puede conseguir fácilmente, cuánto se le debe pagar?
18. ¿Qué cualidades y habilidades debe tener el personal que trabaje en la empresa?
19. ¿Cuáles serán los costos fijos, los costos variables, los márgenes de contribución que pueden generar los productos y la empresa? ¿Cuándo se alcanzará el punto de equilibrio?
20. ¿El proyecto satisface las expectativas del emprendedor?

Para desarrollar el plan de negocios existen diversos formatos en la web y es conveniente buscar uno, por ejemplo en la página de www.culturaemedellin.gov.co

Con base en la verificación de todos los aspectos enunciados, es hora de confirmar que se está listo para dar inicio a la nueva empresa. Pero, antes, hace falta corroborar el cumplimiento de los pasos

previos necesarios. Si se cumplen, quiere decir que el emprendedor ya puede empezar su empresa.

► 1.7 Etapas para ser empresario

Cuando se está pensando en convertirse en empresario se debe ser consciente que hay que recorrer un proceso con varias fases:

1. **Evaluación del emprendedor y plan de mejoramiento.** Competencias emprendedoras y conocimientos empresariales son aspectos importantes que se deben determinar para saber qué hay que pulir o mejorar al respecto. En la web se pueden encontrar cuestionarios que permiten medir el potencial emprendedor y las habilidades empresariales.
2. **Análisis de las diferentes ideas de crear empresa.** Con antelación a definir la empresa, es necesario realizar un análisis preliminar de las ideas de empresa, teniendo en cuenta el contexto actual de los negocios para cada una de ellas y las condiciones individuales del emprendedor frente a la idea. En Internet se encuentran test para evaluar ideas de negocios, a partir de los cuales se puede determinar cuál será la mejor opción de empresa.
3. **Toma de la decisión.** Una vez allanados los pasos anteriores es hora de definir si realmente se quiere iniciar un plan de negocios con alguna de las opciones estudiadas.
4. **Realización de estudios preliminares.** Esta etapa exige analizar el entorno local, regional, nacional e internacional; averiguar el grado de desarrollo y viabilidad de tipo técnico, y evaluar los aspectos que puedan incidir en el éxito o fracaso de la idea.
5. **Estudio de mercados.** A partir de los cuestionamientos descritos en este capítulo y los que se analizan en el dedicado a los

estudios de mercados, se debe realizar un estudio detallado y cuidadoso sobre la idea y los productos o servicios que se pretendan producir o vender, dando respuesta a cada interrogante planteado. El examen debe considerar la evolución del producto en los escenarios locales e internacionales.

6. Estudios de organización técnica. Para una mejor elaboración del plan de negocio y mercadeo es conveniente definir y elaborar:

- a. Tipos de productos o servicios.
- b. Fichas técnicas por producto y de secuencia de la producción (flujograma de los procesos para cada producto o servicio).
- c. Plan de producción, basado en estudio de mercados.
- d. Listado de personal necesario, con tiempos, funciones y salarios.
- e. Esquema total de las áreas necesarias: producción, oficinas, bodega, almacenamiento, áreas de circulación.
- f. Ubicación estratégica (consultando uso del suelo): dónde serán menores los costos de producción y transporte, teniendo en cuenta la ubicación de las materias primas, la localización de los clientes potenciales, el costo de los servicios públicos (según estrato social), la afluencia de personas, ubicación de la competencia. En ese sentido, hay que analizar también cuál es el mejor lugar para establecer la planta o punto de venta. De igual manera, se deben definir el organigrama empresarial, las responsabilidades, las funciones, el número de personas requeridas en las fases iniciales, la maquinaria, equipos, herramientas. Es indispensable realizar pruebas y ensayos con cada producto, para lo cual se debe elaborar la lista de materiales e insumos.

7. Estudio y análisis económico. Los estudios anteriores son la base sustancial para definir los presupuestos en todas las áreas, asignando, así, los valores que determinan el total de las inversiones fijas y en capital de trabajo. Es decir, deben especificarse los costos fijos, los costos variables, los márgenes de contribución, el punto de equilibrio de la nueva empresa, los flujos de caja, los costos nominales, los costos para compra de

materias primas, según el tipo de ventas a crédito o contado que deba realizar; igualmente, los volúmenes de producción y los gastos generales en que deba incurrir.

8. Balance general y presupuesto de pérdidas y ganancias. Estos documentos permiten clarificar si el proyecto es viable.

9. Estudio financiero. Los resultados del estudio anterior sirven para analizar si las inversiones totales que se realizan en el proyecto o plan de empresa son rentables al compararlas con otras inversiones del medio. Por ejemplo se puede comparar la rentabilidad que ofrecería el capital que ha de invertirse en la nueva empresa si se colocara a interés en los bancos locales. Además, es conveniente considerar otra serie de indicadores que permiten definir si la empresa se puede o no iniciar, como medir cuál será la generación de empleo y la durabilidad de la empresa en el tiempo. En esta etapa, el emprendedor deberá tomar la decisión si continúa o cambia de idea sobre la empresa que va a acometer.

10. Gestión de los recursos necesarios. Una vez tomada la decisión sobre la idea de empresa, hay que verificar si se cuenta con los recursos necesarios –propios o conseguidos por medio de una entidad financiera–; si se ve necesario o conveniente, también se puede pensar en la posibilidad de participar en alguno de los concursos que se realizan en la ciudad, en el departamento, a nivel nacional o internacional. Igualmente se encuentran opciones de financiamiento en cualquiera de las entidades de la Red de Microcrédito en Medellín y el Área Metropolitana. En síntesis, considérese el monto total de los recursos requeridos, tanto el capital de trabajo como las inversiones fijas necesarias para garantizar el montaje y puesta en marcha de la empresa, sin descuidar los dineros necesarios para satisfacer todos los flujos monetarios calculados hasta que la empresa logre su autosostenibilidad.

11. Montaje y puesta en marcha de la empresa. Las inversiones deben realizarse de acuerdo con el plan de negocios o plan de

empresa, teniendo cuidado con no superar lo presupuestado. Esta es la fase en la cual el empresario debe cumplir todos los requerimientos legales que le permiten iniciar una empresa formal y lograr, por tanto, los beneficios de ley correspondientes.

12. Madurez de la empresa en ventas, ingresos, sostenibilidad y formalización. La búsqueda de estos objetivos se realiza cada día cumpliendo con los siguientes requisitos de ley para que la empresa sea más competitiva y sostenible:

- Registro mercantil y renovación anual, en los tres primeros meses del año.
- Registro de Industria y Comercio, los pagos mensuales correspondientes y la actualización de los datos de la empresa.
- Obtención del NIT.
- Obtención del RUT.
- Registro y manejo de libros.
- Pago de las obligaciones: IVA, retención, impuesto de renta.
- Certificado de ubicación, ante Planeación municipal.
- Registros de marcas y propiedad, si es el caso, con la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia y la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC).
- Registros o permisos sanitarios, si son necesarios, como en el caso de alimentos, y registros sectoriales, en el sector de turismo, por ejemplo.
- Cumplimiento y adopción de la norma técnica NTC 6001 (Buenas Prácticas Empresariales).
- Afiliación de trabajadores y pago correspondiente al Sistema de Seguridad Social: EPS, ARP, pensión.
- Afiliación de trabajadores y pago de parafiscales (con la consiguiente obtención de beneficios por parafiscales)¹, entre otros.

13. Evaluación permanente. Se deben calcular tanto los presupuestos y las metas generadas en el plan de empresa como los demás que surjan en el transcurso de las actividades empresariales. En consecuencia, se deben realizar los ajustes y correctivos que sean necesarios con el criterio de que los planes deben cumplirse.

¹ Se pueden consultar los textos de la Ley 590, el Programa PILA y el Decreto 525 de 2008.

- 14. Competencias para crecimiento y desarrollo.** Con el propósito de consolidar la empresa en el tiempo, es necesario invertir una parte de las utilidades en la generación de otros esquemas más competitivos, técnica y tecnológicamente, desarrollando nuevos productos o servicios. Es crucial permanecer atentos a los cambios y estar siempre a la vanguardia.
- 15. Creación de nuevas empresas.** El desarrollo de la empresa se traduce también en apertura de nuevas sedes, otorgamiento o adquisición de franquicias o unidades independientes de empresas que demanden nuevos puestos de trabajo, todo ello en el proceso de creación de empresas formales. Se recomienda consultar con el personal del Componente de Formalización Empresarial y en la página de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, www.camaramedellin.com.
- 16. Cierre de las empresas.** Cuando los proyectos empresariales iniciados no alcanzan su madurez y desarrollo se debe encarar la toma de decisión sobre la terminación de las actividades. Tal definición debe adoptarse en forma adecuada. Si esta fase no se realiza debidamente, los cargos a nombre del empresario, por el ejercicio de la actividad empresarial, seguirán corriendo en la SIC, la DIAN, la Cámara de Comercio y en las demás entidades donde haya registro de la empresa.

Si se han seguido disciplinadamente los pasos anteriores, puede asegurarse que la empresa se constituye como una entidad empresarial formal.

► 1.8 Formalización: registros y otros asuntos

Una empresa es formal cuando, desempeñando una actividad económica legal, cumple con los requisitos establecidos por la ley colombiana y desarrolla buenas prácticas empresariales.

La constitución de una empresa implica que el empresario debe cumplir con las obligaciones legales que se han establecido para ello. En consecuencia, debe realizar tres trámites básicos iniciales.

- Obtención del RUT
- Matricularse en el Registro Mercantil
- Matricularse en la oficina de Industria y Comercio del municipio.

Estos son los trámites iniciales de toda empresa que elija el camino de la formalidad.

Los documentos que se deben anexar para realizar los trámites iniciales y formalizar la empresa en la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia son:

- Copia de los estatutos o documento privado.
- Copia auténtica de la escritura de constitución que la notaría entrega con destino a la Cámara.
- Si su constitución fue por documento privado, se deberá entregar copia de los estatutos suscritos por los constituyentes, presentados personalmente por cada uno de ellos o por sus apoderados.
- Aceptación de cargos.
- Quienes hayan sido nombrados para cargos directivos de carácter estatutario y que no hayan firmado el documento de constitución, deberán manifestar a la Cámara de Comercio, por escrito, la aceptación del cargo respectivo².

Otros registros y normas que deben tenerse en cuenta:

- Registro Nacional de Turismo
- Sayco-Acinpro
- Certificado de Bomberos
- Inscripciones relacionadas con las obligaciones laborales con los trabajadores
- Registro de Trámites Sanitarios
- Registro de Marcas y Patentes
- Normas técnicas NTC 6001
- Normas sectoriales que se aplican a la empresa
- Programas de acompañamiento empresarial en la ciudad

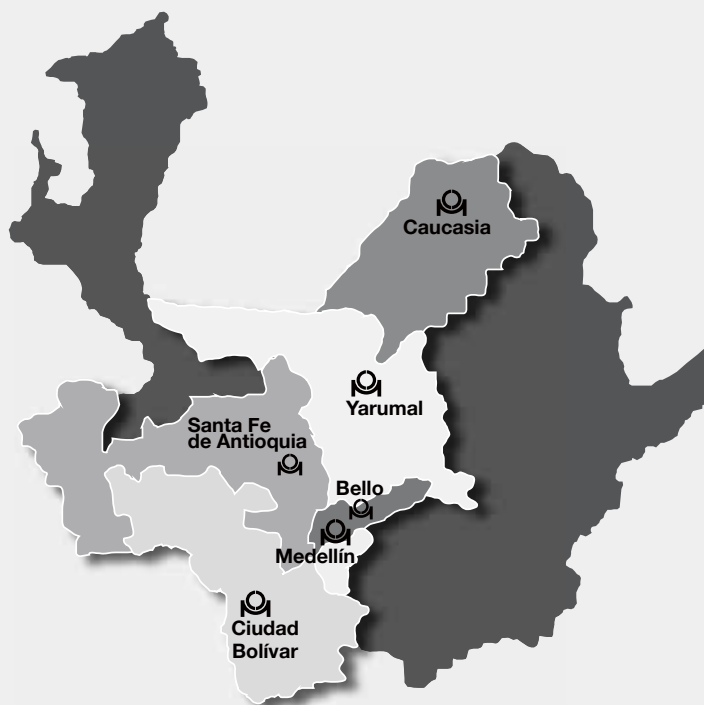
² Consúltense en el Centro de Atención Empresarial (CAE), en la web o directamente en los centros de atención de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia que aparecen en el mapa M.2

Beneficios de estar formalizado:

- Se evitará sanciones legales.
- Mejorará la imagen y el posicionamiento de la empresa.
- Desarrollará y expandirá el proyecto.
- Podrá trabajar abiertamente y sin temores.
- Tendrá acceso a crédito formal y a otros servicios financieros.
- Encontrará nuevos mercados.
- Calificará y mejorará las condiciones de sus trabajadores.
- Aumentará la rentabilidad y sostenibilidad financiera.
- Podrá ser proveedor del Estado y de grandes empresas.
- Recibirá apoyo y acompañamiento empresarial en los primeros años.
- Eliminará trámites innecesarios y reducirá sus costos.
- Simplificará los impuestos y cargas tributarias.
- Reducirá pagos laborales no salariales.
- Garantizará el cumplimiento de normas y contratos.
- Obtendrá beneficios legales y extralegales por crear empresa y generar empleo.
- Podrá decidir sobre su propio horario de trabajo.
- Adquirirá mayor responsabilidad.
- Será su propio jefe.
- Podrá tomar las decisiones acerca de su empresa y su carrera.
- Tendrá un mayor potencial de crecimiento y de ganancias.
- Se le facilitarán condiciones para obtener beneficios en impuestos y oportunidades para las mipyme.
- Obtendrá beneficios para sí mismo, no para otros.
- Hará de su proyecto una aventura interesante y emocionante.
- Se le presentará una mayor variedad de retos y oportunidades de aprendizaje.
- Y elevará su estatus social.

Todos esos beneficios se podrán obtener con el registro mercantil que puede realizarse en cualquier Cámara de Comercio del país. Para el caso de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, las oficinas disponibles aparecen en el mapa M.2.

» **Mapa M.2: Antioquia: sedes de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia**



► **Sedes en Medellín:**

1. Centro
2. Unicentro
3. Poblado
4. Centro de Negocios Plaza Mayor

► **Centros Empresariales:**

1. Aburrá Norte (Bello)
2. Bajo Cauca (Caucasia)
3. Norte (Yarumal)
4. Occidente (Santa Fe de Antioquia)
5. Suroeste (Ciudad Bolívar)

► 1.9 Estímulos legales para la creación de empresas y empleos formales

El Gobierno Nacional, mediante la Ley 1429 de 2010, se propone generar incentivos para la creación de empleos y empresas formales. Se trata de aumentar los beneficios y disminuir los costos de transacción en esos procesos.

Los incentivos definidos por esta ley reducen los costos en los que una nueva empresa debe incurrir durante sus primeros años de funcionamiento a partir de su creación. Se pretende con ello que las nuevas unidades productivas y sus correspondientes empleos opten por el camino de la legalidad y la formalización. Esta determinación se constituye en un instrumento necesario e imprescindible en la búsqueda de mejorar la productividad y la competitividad de las compañías colombianas y, por ende, de la economía nacional.

Ahora bien, disminuir, conceder exenciones o gradualidad en los pagos involucra un concepto muy diferente a relevar del cumplimiento de las obligaciones legales. Estas siempre deberán cumplirse, pero, con los incentivos que fija esta ley, su realización implica menores costos por un tiempo determinado, lo que le facilita al empresario acomodarse a sus necesidades y a las exigencias del mercado para hacerse sostenible en el proceso de consolidación empresarial.

Aspectos importantes de la ley para la formalización y generación de empleos

Con la Ley 1429 de 2010, Colombia entra en una nueva etapa para facilitar a los emprendedores y empresarios la legalización y formalización de sus actividades económicas.

Hoy es más sencillo hacer empresa. Esta ley está orientada hacia las nuevas pequeñas empresas, entendiéndose por estas las unidades que tienen hasta 50 trabajadores y sus activos, durante el año 2011, no superan los 5.000 salarios mínimos legales mensuales

vigentes (SMLMV), es decir, \$2.678 millones. Es imprescindible, sí, que su inscripción en el registro mercantil de las Cámaras de Comercio se haya realizado a partir del 29 de diciembre de 2010.

Esta ley establece los siguientes grupos de beneficios:

A) Para crear nuevas empresas

Disposiciones establecidas en los artículos 3° a 7°:

1) Beneficios tributarios nacionales (art. 4° Ley 1429 de 2010)

Cuando se crea una nueva empresa surgen obligaciones con la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), entre las cuales están la de inscribirse en el Registro Único Tributario (RUT), presentar declaraciones tributarias, llevar contabilidad y pagar el impuesto a la renta y complementarios.

¿Qué es el impuesto sobre la renta?

El impuesto sobre la renta es un tributo de carácter obligatorio que deben los contribuyentes, que consiste en entregar al Estado un porcentaje de sus utilidades durante un período gravable para financiar los gastos públicos.

El impuesto sobre la renta se determina restando de los ingresos, los gastos y costos que se hubieren pagado en el período y que tuvieran como finalidad la obtención de los ingresos propios de la actividad que genera utilidades (Cartilla Tributaria, 2010).

Con la Ley 1429 de 2010, las nuevas pequeñas empresas tendrán un incentivo tributario y fiscal que consiste en el pago gradual, durante los primeros seis años, del impuesto denominado de *renta y complementarios*. Este beneficio será prorrogable a las empresas de menores ingresos cuando presenten pérdidas o saldos tributarios en los cinco primeros años.

Adicionalmente, en los párrafos 1° a 5° de este artículo 4, se contempla lo siguiente:

- No son sujetos de retención en la fuente en los cinco primeros años.
- No están sujetos al sistema de renta presuntiva en los primeros cinco años.
- Los contribuyentes con menores ingresos tendrán tarifa especial.

El cuadro C.1 permite una mayor facilidad en la comprensión de los incentivos, estímulos o beneficios relacionados.

» Cuadro C.1: Beneficios tributarios nacionales

PROGRESIVIDAD EN EL PAGO DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA Artículo 4° Ley 1429 de 2010

Tarifa general Impuesto sobre la renta - Personas jurídicas Tarifa marginal - Personas naturales	Períodos gravables contados desde el inicio de la actividad económica
0%	1 ^{er} – 2° año
25%	3 ^{er} año
50%	4° año
75%	5° año
100%	6° año en adelante
Sistema Renta Presuntiva	6° año en adelante
Retención en la Fuente*	6° año en adelante
Al terminar la progresividad, si los ingresos brutos de la pequeña empresa en el año anterior son inferiores a 1.000 UVT (\$25.132.000 año 2011), se aplicará el 50% de la tarifa de impuesto de renta.	
Pérdidas o saldos tributarios período de progresividad.	Se trasladan los beneficios de gradualidad para los cinco períodos gravables siguientes.
*Para el efecto, deberán comprobar ante el agente retenedor la calidad de beneficiarios de esta ley, mediante el respectivo certificado de la Cámara de Comercio, en donde se pueda constatar la fecha de inicio de su actividad empresarial acorde con los términos de la presente ley, y/o en su defecto con el respectivo certificado de inscripción en el RUT. (Párrafo 2°)	

Fuente: elaboración de la Unidad de Formalización, Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, a partir de la Ley 1429 de 2010.

2) *Progresividad en el pago de aportes parafiscales y otras contribuciones a la nómina (art. 5° Ley 1429 de 2010)*

Los aportes parafiscales, establecidos por la legislación colombiana, constituyen una contribución de carácter obligatorio y están destinados a las entidades de seguridad y previsión social con el fin de prestar los servicios correspondientes a los empresarios.

Toda empresa o unidad productiva de cualquier sector económico que tenga trabajadores vinculados mediante contrato de trabajo debe hacer un aporte equivalente a 9% de su nómina. Estas contribuciones son denominadas aportes parafiscales, los cuales se distribuyen de la siguiente forma: 4% para el subsidio familiar (Cajas de Compensación Familiar), 3% para el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) y 2% para el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA).

El cuadro C.2 muestra los beneficios que otorga el artículo 5° de la Ley 1429 de 2010 para el pago de los impuestos llamados aportes parafiscales.

» **Cuadro C.2: Beneficios en contribuciones por concepto de nómina (parafiscales) (art. 5° Ley 1429 de 2010)**

**PROGRESIVIDAD EN EL PAGO DE LOS PARAFISCALES
Y OTRAS CONTRIBUCIONES DE NÓMINA***
Artículo 5° Ley 1429 de 2010

% de los aportes parafiscales	Períodos gravables contados desde inicio de actividad económica
0	1 ^{er} – 2° año
25	3 ^{er} año
50	4° año
75	5° año
100	6° año en adelante
Durante los dos primeros años, los trabajadores tendrán derecho a:	Recreación –Turismo social–, capacitación
A partir del tercer año:	-Cuota monetaria proporcional al aporte realizado -Subsidio de vivienda
A partir del año 6° gozarán de todos los beneficios del sistema.	A partir del sexto año gozarán de todos los beneficios del sistema.

**Aportes SENA, ICBF y Cajas de Compensación Familiar y aporte en salud a sub-cuenta de solidaridad del FOSYGA. No se aplica a las cooperativas.*

Fuente: elaboración de la Unidad de Formalización,
Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, a partir de la Ley 1429 de 2010.

3) Progresividad en el pago de la matrícula mercantil y su renovación anual (art. 7°, Ley 1429 de 2010)

Los comerciantes están obligados a matricularse en el registro mercantil dentro del mes siguiente al de comienzo del ejercicio de las actividades mercantiles o de la fecha de escritura pública de constitución, si se trata de personas jurídicas.

En el artículo 7° de la Ley 1429 de 2010 se contempla, como incentivo para las nuevas empresas, el pago escalonado de la matrícula inicial en el registro público mercantil de la Cá-

mara de Comercio, así como en las siguientes renovaciones anuales (cuadro C.3).

» **Cuadro C.3: Progresividad en el pago de la matrícula mercantil y su renovación anual (art. 7° Ley 1429 de 2010)**

Tarifa progresiva para matrícula mercantil	Períodos gravables contados desde el inicio de la actividad económica
0%	1 ^{er} año
50%	2° año
75%	3 ^{er} año
100%	4° año en adelante
No se paga matrícula por comerciante pero sí por establecimiento de comercio	El pago gradual de la renovación mercantil aplica solo para comerciantes. Para establecimiento de comercio el pago es de 100%

Para eliminar estos beneficios de ley se debe contar con la certificación expedida por la Cámara de Comercio en la cual se indique que cumple con la condición de pequeña empresa y que contenga el nombre o razón social, de acuerdo con lo establecido en el numeral 1° artículo 2° de la Ley 1429 de 2010 y el artículo 1° del Decreto 545 de 2011.

Fuente: elaboración de la Unidad de Formalización, Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, a partir de la Ley 1429 de 2010.

4) **Pago gradual del impuesto de industria y comercio (art. 6° Ley 1429 de 2010, para municipios que se acojan a la ley)**

A través de los tributos, sean tasas, contribuciones o impuestos, toda persona que reciba ingresos provenientes del ejercicio de alguna actividad económica o sea beneficiario de un servicio gravado debe contribuir con la financiación de los gastos que el Estado demande.

El impuesto de industria y comercio es un gravamen de carácter obligatorio que recae sobre todas las actividades industriales, comerciales, de servicios y financieras que se

ejercen o realicen dentro de la jurisdicción del municipio. Debe cumplirse en forma permanente u ocasional, en inmuebles determinados, con establecimiento o sin ellos.

En las entidades territoriales se promoverán y crearán incentivos, pero estos dependerán de la voluntad del respectivo ente territorial.

Requisitos para acceder a los beneficios consagrados en la Ley 1429 de 2010

Para obtener los anteriores incentivos legales, las pequeñas empresas deberán cumplir las siguientes obligaciones formales (art. 8° Ley 1429 de 2010):

- Presentación de obligaciones laborales y de seguridad social.
- Renovación anual de la matrícula mercantil.

Al mismo tiempo, la Ley 1429 de 2010 busca evitar que algunos se puedan beneficiar indebidamente de los incentivos consagrados allí. Para ello, el gobierno estableció, mediante el Decreto Reglamentario 545 de 2011, quiénes no se pueden beneficiar de los estímulos de pago gradual de los aportes parafiscales de sus empleados en los primeros seis años (art. 5°) y de progresividad en el pago de la matrícula mercantil y su renovación anual (art. 7°). De acuerdo con esto, las causales de no aplicación de los beneficios enunciados se pueden sintetizar como lo muestra el cuadro C.4.

Cuadro C.4: Causales de no aplicación de los beneficios otorgados por la Ley 1429 de 2010 (art. 6°, Decreto 545 de 2011)

Tipo de comerciante	Presupuesto	Fundamento jurídico
Personas naturales	Que cancelen su matrícula y con posterioridad presenten solicitud de otorgamiento de una nueva matrícula con la misma actividad económica.	Literal a) del art. 6° Decreto 545 de 2011
Personas naturales y Personas jurídicas	Que se encuentren inactivas: cuando por más de un año han dejado de renovar la matrícula mercantil. No hubieren realizado aportes a la seguridad social por no tener personal contratado durante al menos un (1) año consecutivo con anterioridad a la entrada en vigencia de la Ley 1429 de 2010.	Art. 7°, Decreto 545 de 2011
Personas jurídicas creadas como consecuencia de	1. Escisión. 2. Fusión. 3. Reconstitución en los términos del artículo 250 del Código de Comercio.	Literales c), d) y e) del art. 6°, Decreto 545 de 2011
Personas jurídicas constituidas con aportes de	establecimientos de comercio, sucursales o agencias destinados a desarrollar una empresa existente.	Literal f) del art. 6° Decreto 545 de 2011
Personas jurídicas que adquieran	con posterioridad a la constitución, establecimientos de comercio, sucursales o agencias destinados a desarrollar una empresa existente.	Literal g) del art. 6° Decreto 545 de 2011
Personas naturales en cuyos activos se encuentren	establecimientos de comercio, sucursales o agencias destinados a desarrollar una empresa existente, transferidos por persona jurídica o natural.	Literal h) del art. 6° Decreto 545 de 2011

Fuente: elaboración de la Unidad de Formalización, Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, a partir de la Ley 1429 de 2010.

B) Incentivos para la creación de empleos

Los beneficios correspondientes a quienes creen empleos están contemplados en los artículos 9° a 23° de la Ley 1429 de 2010:

1) Descuentos en el impuesto sobre la renta y complementarios, los aportes parafiscales y otras contribuciones de nómina

Se podrán descargar como descuento tributario del impuesto de renta los pagos efectuados por concepto de aportes parafiscales correspondientes a nuevos trabajadores que hagan parte de los siguientes grupos:

- Menores de 28 años
- En situación de desplazamiento
- En proceso de reintegración
- En condición de discapacidad
- Mujeres mayores de 40 años
- De bajos ingresos que devenguen menos de 1,5 SMLMV (esto es lo que se denomina para efectos de la ley, el primer empleo)

El beneficio se puede obtener durante dos o tres años, dependiendo del grupo a que pertenezca el nuevo trabajador, de conformidad con la explicación que se muestra en el cuadro C.5.

» **Cuadro C.5: Descuentos en el impuesto sobre la renta y complementarios, los aportes parafiscales y otras contribuciones de nómina de trabajadores (arts. 9° a 14° Ley 1429 de 2010)**

Grupo vulnerable	Años de beneficio tributario	Requisitos
1. Menor de 28 años	2	a) Aumentar empleos y valor de nómina respecto al mes de diciembre del año anterior.
2. En situación de desplazamiento	3	
3. En proceso de reintegración	3	b) Nuevos empleos, sin que puedan interpretarse como tales aquellos que surgen luego de la fusión de empresas.
4. En condición de discapacidad	3	
5. Mujeres mayores de 40 años sin contrato de trabajo en los últimos 12 meses	2	c) El descuento tributario no puede ser incluido como costo o deducción en la declaración de renta.
6. De bajos ingresos que devenguen menos de 1,5 SMMLV Este es el denominado PRIMER EMPLEO. No deben aparecer en PILA, salvo como independientes.	2	d) Los aportes parafiscales deben ser oportuna y efectivamente pagados. e) No opera para personal de reemplazo de trabajadores anteriores. f) No beneficia C.T.A.

Para efectos de la determinación del impuesto sobre la renta y complementarios, se podrán tomar como descuento tributario los aportes al SENA, ICBF y Cajas de Compensación Familiar, así como el aporte en salud a la subcuenta de solidaridad del FOSYGA y el aporte al Fondo de Garantía de Pensión Mínima correspondientes a los nuevos empleos (arts. 9° a 14° Ley 1429 de 2010).

Fuente: elaboración de la Unidad de Formalización, Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, a partir de la Ley 1429 de 2010.

C) Eliminación de trámites laborales (ante el Ministerio de la Protección Social)

La Ley 1429 de 2010 elimina una serie de trámites que debía surtir un empleador para dar cumplimiento a sus obligaciones

laborales, establecidas en la legislación laboral y de seguridad social (cuadro C.6):

- Aprobación del reglamento interno de trabajo.
- Aprobación de descuentos de nómina a los trabajadores.
- Trámite para préstamos entre empleador y trabajador.
- Autorización de pago en dinero al trabajador hasta de la mitad de las vacaciones.
- Autorización del pago o retiro de cesantías al trabajador.

» **Cuadro C.6: Simplificación de trámites laborales para facilitar la formalización.**

Trámite	Contenido
Reglamento interno de trabajo Arts. 17-22 Ley 1429 de 2010	• Se modifica el trámite de objeciones y publicación del mismo. • No se requiere aprobación del Ministerio. • El empleador publica en cartelera y comunica en circular el reglamento interno de trabajo. • Se modifica el artículo 119 del CST.
Descuentos prohibidos Art. 18 Ley 1429 de 2010	• Se elimina del trámite de solicitud de autorización al inspector del trabajo para descuentos por préstamos, anticipos, retenciones o deducciones cuando la deuda es por una suma de tres veces el salario del trabajador. • Se hace responsable al empleador por perjuicios causados al trabajador al efectuar descuentos autorizados y no entregarlos oportunamente al beneficiario. Se modifica el artículo 151 del CST.
Trámite de los préstamos Art. 19 Ley 1429 de 2010	• Se elimina la disposición que señalaba que el empleador no podrá efectuar retención o deducción [...] en cuanto el total de la deuda supere al monto del salario del trabajador en tres meses. • Cuando pese a existir el acuerdo, el empleador modifique las condiciones pactadas, el trabajador podrá acudir ante el inspector del trabajo a efectos de que exija su cumplimiento, so pena de la imposición de sanciones. • Se modifica el artículo 149 del CST.

Trámite	Contenido
Compensación en dinero de las vacaciones Art. 20 Ley 1429 de 2010	• Se autoriza acuerdo entre empleador y trabajador para pagar en dinero hasta la mitad de las vacaciones sin necesidad de autorización del inspector del trabajo. • Se modifica el numeral 1° del artículo 189 del CST.
Pago de cesantías para financiar vivienda Art. 21 Ley 1429 de 2010	• Se elimina la necesidad de autorización por parte del inspector del trabajo para el pago, anticipo o préstamos sobre las cesantías. • Autoriza el empleador o el fondo de cesantías, previa verificación de inversión. • Se establece el término de cinco días hábiles siguientes para el pago del anticipo de cesantía. • Se prevé la intervención del MPS si el pago no se hace dentro del término previsto, pudiendo imponer multas. • Se modifica el numeral 3° artículo 256 del CST.
Registro del Comité Paritario de Salud Ocupacional Pár. 2° art. 65 Ley 1429 de 2010	• Se elimina la obligación a cargo del empleador de registrar ante el Ministerio de Protección Social, el Comité Paritario de Salud Ocupacional o el vigía ocupacional que tenga la empresa. • Debe tenerlo pero no registrarlo. • Suprime el literal f del artículo 21 Decreto Ley 1295 de 1994.
Trabajadores colombianos y extranjeros. Proporción e igualdad de condiciones. Derogatoria artículo 74 del CST	Se produce un vacío respecto del requisito de proporcionalidad, previsto en el artículo 10 numeral 3 de la Resolución 4700 de 2009. • En razón a lo anterior, el Ministerio de Relaciones Internacionales sigue considerando la proporcionalidad como un requisito para la expedición de la visa temporal de trabajador. • En la práctica, el Ministerio de la Protección Social ya no expide dicho certificado. • El Ministerio de Relaciones Exteriores solicita que se anexe un oficio en el cual se justifique el ingreso del trabajador extranjero a la actividad de la empresa en Colombia, así como una relación de la nómina para poder evaluar si se protege la mano de obra nacional y se respeta la proporcionalidad.

Fuente: elaboración de la Unidad de Formalización, Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, a partir de la Ley 1429 de 2010.

D) Beneficios derivados del SISBEN

Se facilita la contratación de personas vinculadas al régimen subsidiado de salud que no aceptaban ofrecimiento laboral por períodos fijos por temor a perder su cupo en este régimen.

El beneficiario del régimen subsidiado de salud mantiene el cupo por dos años siguientes a la vinculación laboral (art. 46 Ley 1429 de 2010).

- *Se conservan los beneficios propios del régimen subsidiado a la población vulnerable que acceda a un empleo formal, por el término de un año contado desde su vinculación laboral.*
- *Se conserva el cupo del régimen subsidiado en salud por el término de dos años siguientes al inicio de la vinculación laboral.*
- *Sin duda, incentiva a los beneficiarios del SISBEN a formalizar su trabajo.*

INCENTIVOS ADICIONALES PARA LA FORMALIZACIÓN

A) *Permisos sanitarios para microempresarios de alimentos*

El Decreto 4444 de 2005 establece un incentivo para la comercialización de los alimentos fabricados y distribuidos en el territorio nacional por microempresarios. Este estímulo rige con algunas excepciones contempladas en el mismo decreto.

A cambio del registro sanitario, a los microempresarios se les expide un permiso con vigencia de tres años contados a partir de la fecha de su notificación. No será renovable, y vencido el permiso sanitario, el microempresario deberá obtener el respectivo registro.

Este permiso sanitario tiene un costo de 23 SMLDV*.

B) Registro de marcas ante la Superintendencia de Industria y Comercio

La Superintendencia de Industria y Comercio, mediante Resolución 72897 de diciembre 24 de 2010, concede a las microempresas, por todo el año 2011, un descuento de 25% sobre el valor de las tasas fijadas en el trámite de registro de marcas de productos o servicios y lemas comerciales.

La tarifa normal como ejemplo es de \$728.000 para el año 2011. Con el incentivo, las microempresas solo pagarán \$546.000, con vigencia de diez años. Si esta diligencia se hace por Internet, el microempresario tendrá un descuento adicional de 5%, por lo cual solo pagaría \$509.600.

C) Política de compras públicas a las mipyme

El artículo 12 de la Ley 1150 de 2007 y el Decreto 3806 de 2009 establecen una normatividad que facilita a las mipyme formales contratar con el Estado y convertirse en proveedores de bienes y servicios de las entidades oficiales. Para el logro de estos beneficios se requiere que se cumplan tres requisitos:

- *Las mipyme interesadas deben participar en un proceso de licitación pública, selección abreviada y concurso de méritos.*
- *Los contratos que se acuerden deben tener una cuantía inferior a 750 SMMLV.*
- *Las mipyme proponentes de contratación deben ser al menos tres; de lo contrario, la convocatoria se abrirá a todas las empresas.*

D) Sociedad por Acciones Simplificada (Ley 1258 de 2008)

Con la entrada en vigencia de la Ley 1258 de 2008 ya no se puede constituir una Sociedad Unipersonal y, en cambio, se deberá establecer la denominada Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), constituida por una o varias personas naturales o jurídicas (micro, pequeña, mediana o gran empresa), en la que los asociados solo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes.

- *La constitución y operación de la SAS podrán hacerse con cualquier monto de capital social y número de empleados; su constitución y reforma serán más fáciles y podrán realizarse mediante documento privado.*
- *Salvo excepciones de ley, no se exige revisor fiscal. Las certificaciones y dictámenes contables las emite un contador público (art. 1º, Decreto 2020 de 2009).*
- *La constitución de junta directiva es opcional.*
- *La SAS puede tener vigencia indefinida.*
- *El objeto social de la SAS puede ser indeterminado.*



2

**Planear
y administrar
la empresa**



Planear y administrar la empresa

La planeación es considerada la más importante de las funciones administrativas. El cabal ejercicio de la función de planeación parte de escribir y realizar las actividades y tareas concretas, desde cada una de las áreas de la empresa, que se diseñan para que tanto el empresario como el gerente y demás empleados las hagan realidad.

La planeación consiste en escribir lo que se va a realizar, con el tiempo suficiente para hacer los ajustes necesarios; significa pensar en el futuro y tomar las decisiones concretas sobre objetivos. Es formular políticas, procedimientos, presupuestos, pronósticos y metas que se deben lograr en la empresa, con tiempos, lugares y responsables específicos.

► 2.1 Plan de empresa y plan de negocios

El plan de empresa es una herramienta ordenada, con datos confiables, que permite determinar la secuencia de montaje, operación, administración y gerencia de una empresa.

El término *plan de empresa* se usa comúnmente cuando la empresa ya está en funcionamiento; el término *plan de negocios* se utiliza por los emprendedores que desean montar sus empresas, pero que aún no están en funcionamiento. Los dos documentos manejan los mismos conceptos.

Lo ideal es que toda empresa, como se dijo en el capítulo anterior, tenga escrito previamente un plan de negocios o plan de empresa antes de poner a funcionar el proyecto. Dado que muchos han iniciado su emprendimiento sin este documento o que lo tienen desactualizado, la recomendación es devolverse al primer capítulo de la Guía y revisar los aspectos generales que se deben tener claros para orientar el negocio como punto de partida.

Si el empresario no desea incurrir en gastos inoficiosos, aspira a trabajar con objetivos definidos y correr los menores riesgos, debe tener un plan de empresa. Por eso es importante tener claros los beneficios de una buena planeación ya que esta se considera el cimiento de la unidad productiva.

Un empresario planea su negocio con el fin de proyectar cada una de las acciones de la compañía, para darle un norte, una dirección. La planeación sirve para:

- Mejorar la aplicación efectiva del tiempo: la planeación le ayuda a cumplir con las tareas y metas programadas.
- Concentrarse: las continuas tareas que van apareciendo en el quehacer diario distraen a quien no tiene planes definidos y lo impulsan a realizar cosas diferentes de las prioritarias.
- Determinar lo urgente y lo importante. Con un plan de trabajo se hace posible diferenciar entre lo que realmente se necesita hacer ya y lo que se puede aplazar.
- Prevenir posibles contingencias.
- Mantener el orden, principio fundamental de todo empresario exitoso.

- Controlar cada día las finanzas. Muchos de los pagos que debe realizar la empresa tienen una fecha específica; si no se realizan en la fecha, se puede incurrir en multas.

► 2.2 Requisitos para un buen plan empresarial

Para efectuar una buena planeación, debe conocer muy bien la empresa que se quiere montar o consolidar, es decir, sus alcances internos y externos según las condiciones del mercado. Por consiguiente, el empresario debe ser un excelente conocedor del medio y de los mercados.

Los planes de la empresa, sin embargo, no los puede realizar solamente el emprendedor o él y los directivos de la empresa. Puesto que se ejecutan en todas las áreas y bajo la responsabilidad de todos los miembros del equipo de trabajo, la planeación debe ser compartida y comunicada a todos los empleados, para que ellos puedan empoderarse y trabajarlos en forma eficiente.

Por tal razón, la planeación es una tarea constante. Se debe planear desde el inicio mismo del proyecto y hacer las revisiones del caso, inclusive reprogramar, cada seis meses o cada año. En la práctica, los planes deben diseñarse para el largo, mediano y corto plazo, así:

- Plan a tres años, el cual se debe reajustar cada doce meses. Su contenido obedece a una planeación estratégica con componentes amplios.
- Plan anual, que se desprende de la planeación a tres años. Se elabora para cada una de las acciones generales que se han definido en la empresa y contiene los objetivos específicos en cada una de las áreas. Será la contribución al desarrollo de las metas fijadas durante dicho periodo.
- El plan mensual, por su parte, se hace sobre la base del inventario de los asuntos operativos que se deben atender.

► 2.3 La planeación estratégica

La planeación estratégica es un estilo de planeación más profunda, con mayores componentes y análisis que la planeación normal. Se trata de una planeación gerencial para las empresas modernas, que permite dirigir y tener claridad sobre lo que se quiere lograr con la entidad productiva.

En la planeación estratégica se trabaja en dos aspectos:

- Las estrategias corporativas, las cuales responden al “cómo” y definen los límites dentro de los cuales debe trabajar la empresa, y las formas de manejar los negocios para obtener la ventaja corporativa.
- Estrategias competitivas, que ayudan a que la empresa alcance los mejores niveles en ventas, rentabilidad, con base en los procesos, precios y niveles de diferenciación.

► 2.4 El organigrama empresarial

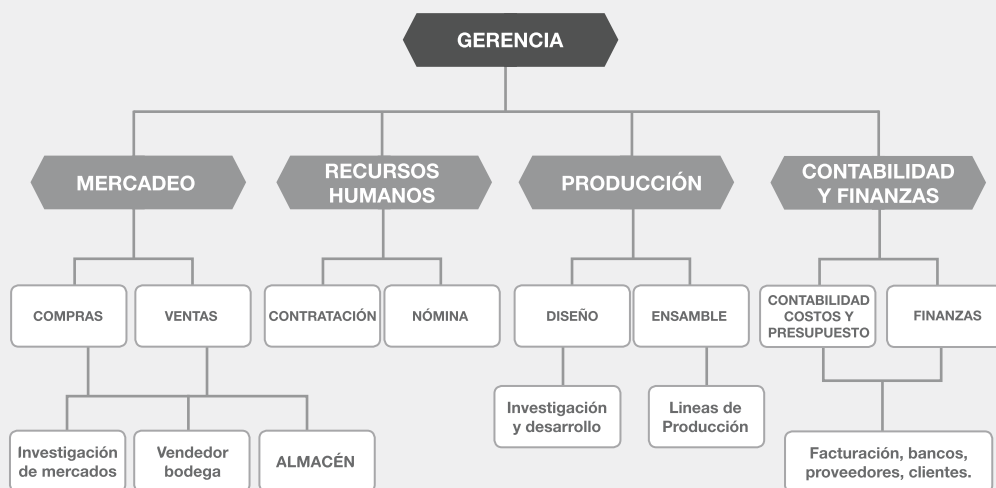
Un organigrama es un gráfico que representa en forma detallada y jerárquica cómo se distribuyen las áreas, los cargos y las funciones en la empresa. El más común y conocido es el organigrama piramidal.

El organigrama de la empresa sirve para:

- Visionar en forma general la estructura de la empresa.
- Mejorar y clarificar los roles de cada sección y actividades específicas.
- Conocer el departamento o sección de la empresa al que pertenece cada empleado.
- Entender los roles y responsabilidades individuales de los empleados.
- Generar claridad sobre el orden jerárquico de la empresa.

Con frecuencia se encuentra que la gran mayoría de las mipyme no tienen definidas claramente las diferentes áreas del ente empresarial ya que en ellas el propietario cumple todos los roles, es el que realiza todas las funciones, entre otras razones, principalmente, por un presupuesto limitado. Por tal motivo, es importante que se conozcan cuáles deben ser las áreas funcionales de una empresa. La idea consiste en ir las integrando paso a paso en la compañía, de acuerdo con el crecimiento de la unidad productiva. Con una visión clara de esas áreas, es posible realizar la planeación en cada una de ellas, independientemente de quien sea la persona encargada de ejecutarla. Las áreas están definidas como lo muestra el gráfico G.1, denominado “organigrama empresarial”.

» **Gráfico G.1: Modelo de Organigrama Empresarial**
(Ejemplo aplicable para una empresa de producción)



Fuente: elaboración del Componente Formalización del proyecto Medellín Ciudad Cluster.

- **Área de mercadeo y ventas:** es el área de donde parte el negocio de la empresa o el proceso de producción, si es una empresa industrial; tiene varias funciones:
 - Estudiar los mercados: proveedores, clientes, competencia.
 - Estudiar el crédito para los nuevos clientes.
 - Analizar los proveedores de materias primas e insumos.
- **Área de recursos humanos:** donde se administra el personal de la empresa; tiene, entre otras, las siguientes funciones básicas:
 - Contratación: análisis de hojas de vida, entrevistas, pruebas de conocimiento, pruebas psicotécnicas, reclutamiento y contratación, inducción a la empresa, inducción en el cargo, carnetización, capacitación y recreación.
 - Nómina: departamento donde se llevan los registros de tiempos laborados, se preparan los pagos salariales, de prestaciones sociales, a salud-EPS, a la Administradora de Riesgos Profesionales (ARP), a pensiones de los empleados y pago de los parafiscales. Estos corresponden a 9% del valor de la nómina pagada en el mes, así: caja de compensación familiar (Comfenalco o Comfama), 4%; al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), 3%; al Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), 2%. El total de los parafiscales se tramita ante la caja de compensación familiar que el empresario ha escogido y la cual, a su vez, hace la distribución de los porcentajes respectivos a las otras dos instituciones. En este departamento se deben llevar los registros organizados por empleado, en carpetas independientes, donde conste el historial laboral de cada uno, sus vacaciones, primas, cesantías, dotación y demás prestaciones que se le pagan o adeuden.
- **Área de producción,** compuesta por dos departamentos:
 - Diseño: Se encarga de actualizar los estilos y modelos de productos o servicios que tiene la empresa, con base en

las investigaciones que realiza en el medio. Para ello, aplica la prospectiva, innova, consulta los gustos, las preferencias, los impactos de los productos o servicios entre los consumidores. De dichas investigaciones deben surgir los prototipos de nuevos productos o servicios, los cuales deben ser sometidos a pruebas y ensayos previos a su producción en serie.

- **Ensamble:** Bajo cuya responsabilidad están el corte y el acomodo de los diferentes componentes del producto, con base en los diseños recibidos.
- **Área de contabilidad y finanzas.** En esta área están concentrados todos los documentos y datos que se procesan, ejecutan o reciben en la empresa. Es la sección donde se lleva en forma organizada toda la información, la que servirá para elaborar los informes y obtener los datos con los cuales se debe determinar el estado de la empresa. Tales documentos hacen referencia a:
 - Contabilidad, costos y presupuestos, donde se configuran los balances, los estados de pérdidas y ganancias, los flujos de caja, se lleva el registro de proveedores y clientes, con las cuentas por pagar y las cuentas por cobrar.
 - Finanzas, es la sección donde se llevan los estudios de rentabilidad y de recursos que posee la empresa; se determinan los dineros que se deben conseguir con las entidades financieras para la ejecución de algún proyecto o en el transcurso de las actividades normales de la empresa. También se realizan análisis de rentabilidad de cada producto en forma independiente, los márgenes de contribución, así como el punto de equilibrio de la empresa.

En resumen, los planes de la empresa se deben integrar a cada una de estas áreas y funciones operativas. En el desarrollo de la planeación se han de tener en cuenta los siguientes aspectos como puntos de partida:

- **Objetivo general de la empresa.** Es solo uno, constituido por la combinación de los anteriores aspectos. Debe resumir lo que hace la empresa, sintetiza la razón de ser.
- **Objetivos específicos.** Este punto se debe redactar así:
 - Inicia con un verbo en infinitivo.
 - Es corto, conciso, claro.
 - Está ubicado en el tiempo (años, meses, días, horas) que se demorará la ejecución del proyecto.
 - Está localizado en un espacio geográfico determinado (la empresa, el área, el barrio, la ciudad o el país) donde se realizará.
 - Es medible (determinado por una cifra, un porcentaje, un número o indicador), de esta manera se puede evaluar su cumplimiento, su avance o retroceso.
- **Actividades.** Lo que se va a realizar a nivel general para cumplir el objetivo específico, son las fases.
- **Tareas.** Constituidas por los eventos que se deben cumplir para que la actividad llegue a un feliz término.
- **Indicadores de cumplimiento.** Son los aspectos que darán fe de que la actividad se realizó efectivamente.
- **Responsables.** Son las personas que llevarán a cabo cada una de las actividades programadas en la planeación.

» **Cuadro C.7: Modelo propuesto para realizar la planeación**

Objetivo general	Objetivos específicos	Actividades	Tareas	Tiempo	Indicador de cumplimiento	Responsable

En la planeación se deben trabajar los planes generales de cada área teniendo en cuenta que todos están estrechamente relacionados, que no pueden concebirse en forma aislada ya que cada área depende de la otra. Se deben manejar estrechos lazos de comunicación entre las diferentes secciones. A continuación, tipos de planes que puede tener una empresa:

- Plan de mercadeo: plan de ventas y plan de compras.
- Plan de producción: con base en las estadísticas internas de la empresa o a partir de los pedidos de los vendedores.
- Plan de recursos humanos: definido con base en las necesidades de la empresa y los perfiles de cada cargo.
- Plan de ingresos: con base en las ventas proyectadas para la empresa.
- Plan de egresos: con base en los gastos y compras de materias primas.
- Plan de rentabilidad: obedece a planes de la empresa.
- Plan de pagos: a partir de un listado de cuentas por pagar, con sus fechas de vencimiento en forma ordenada, para generar, con base en los planes de ventas y de ingresos, el plan de pagos, conformando, así, el flujo de caja.
- Plan de inversiones y finanzas: cada peso que ingresa a la empresa debe tener el debido control, con un plan de reinversión cuando la empresa deja algunas utilidades o mediante préstamos de entidades financieras; pero antes de hacer efectivo el préstamo, se debe tener claridad de la forma en la cual se pueden realizar los pagos respectivos.
- Plan de comunicación interna y externa: Es aquel que apoya la estrategia de la empresa para dar coherencia e integrar los objetivos, los planes y las acciones de la dirección; y la difusión y gestión de la imagen y de la información
- Plan de mejoramiento continuo: consiste en tener acciones para reformar las no conformidades internas o externas, con el fin de perfeccionar cada día. Hace parte del plan de calidad.

► 2.5 Plan de trabajo de la empresa

El plan de trabajo debe elaborarse entre el empresario y el grupo de colaboradores siguiendo estos pasos:

1. Realizar un listado de actividades diarias, semanales, quincenales, mensuales y en fechas especiales para cada uno de los cargos y empleados. En tal sentido:
 - Definir los objetivos generales y específicos de cada cargo o puesto.
 - Organizar las actividades por prioridad; iniciar por las actividades diarias y asignando un horario a cada una.
 - Organizar las actividades para la semana por grupos, áreas o cargos.
 - Asignar una meta a cada objetivo o indicador de cumplimiento, que debe salir de las actividades o de los productos que se van a entregar.
 - Establecer un responsable o reasignar funciones a cada uno de los cargos, de tal forma que sea equitativa la carga laboral y que tenga concordancia con cada perfil.
 - Determinar un tiempo para la entrega a satisfacción de cada meta u objetivo.
 - Realizar un cuadro de producción por hora, turno, por lote, por semana, quincenal o mensual, según su necesidad, para trazar los indicadores de cumplimiento, con los ítems que aparecen en el cuadro C.7 de este mismo capítulo.
2. En Excel, el empresario puede elaborar un cuadro proyectado de la producción, previo análisis de métodos y tiempos operacionales en cada uno de los cargos.

► 2.6 Planear y ejecutar con calidad

De nada sirve tener muchos planes de acción en el papel si no van a ser efectivamente ejecutados. Para que los planes se concreten y se pongan en práctica en todas las áreas y para todas las actividades de la empresa, existe la técnica PHVA, que significa:

- **P:** Planear, basado en el objetivo de la empresa, el análisis del entorno y sus potencialidades internas.
- **H:** Hacer, referido al cumplimiento de los planes acordados como un todo, dirigido a cada departamento y a cada empleado.
- **V:** Verificación, revisión del cumplimiento efectivo y con calidad de cada una de las actividades. Es la comparación de lo planeado contra lo ejecutado.
- **A:** Actuar, ya sea con acciones de mejoramiento o correctivas de lo realizado en toda la empresa.

► 2.7 Planeación para el mediano y largo plazo.

El empresario organizado debe tener en cuenta que no todos los planes se pueden cumplir al mismo tiempo, por lo cual se requiere tener una visión clara y los tiempos requeridos. Se debe definir con base en los siguientes conceptos:

- Definición de objetivo general y objetivos específicos.
- La misión: se refiere a lo que hace la empresa, su razón de ser.
- La visión: es lo que la empresa quiere ser en el futuro.
- Las políticas y los valores corporativos.
- El análisis interno y externo de la empresa.
- Ventajas comparativas (los aspectos en los cuales su producto es mejor que el de la competencia) y competitivas (las características que hacen los productos de menor costo y con mayores beneficios para los clientes).
- Diseñar nuevos productos o servicios para el futuro.
- Definir nuevos mercados a los cuales se piensa enfocar.
- Renovar la imagen corporativa y el portafolio de servicios.
- Adoptar nuevas tecnologías para la empresa.
- Realizar un análisis interno y externo de la empresa (DOFA)³.

³ La matriz DOFA es una herramienta que se usa para la formulación y evaluación de la estrategia de la empresa. Voz acróstica que proviene de las siglas: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

► 2.8 Cómo gerenciar la empresa

La voz *Gerenciar* (aún no aprobada por la Academia de la Lengua) está relacionada con la labor de dirección y liderazgo que realiza el propietario de la empresa o un empleado con conocimientos administrativos y gerenciales. Su finalidad es coordinar todos los recursos de la empresa de tal forma que se maximicen la productividad y las utilidades.

En consecuencia, algunas funciones básicas de un gerente, pueden ser:

1. **Previsión:** es la lectura del entorno. Se sabe lo que viene con base en los últimos acontecimientos económicos. Es la visión del empresario conocedor que está actualizado y enterado de todos los aspectos que tienen relación con su empresa.
2. **Organización:** es la adopción de una serie de medidas tendientes a crear áreas, divisiones, flujogramas de procesos, departamentos, funciones operativas y administrativas, así como organigramas, además de definir los roles de cada área y de cada persona, para que la empresa siempre funcione correctamente.
3. **Dirección:** es la acción propia del líder, quien maneja y lleva la empresa por los mejores caminos. Es el timón de la empresa, que permite ubicarla en puntos estratégicos del mercado.
4. **Control:** significa tener claridad y dominio sobre los aspectos relevantes de la empresa. Es velar por el cumplimiento de los planes. Consiste en un comparativo entre lo planeado y lo ejecutado, para definir acciones concretas de mejoramiento o de ajustes. Debe ser permanente en la empresa.



3

Mercadeo, mercado y TIC



Mercadeo, mercado y TIC

El entorno ha cambiado. Es necesario y urgente que el empresario conozca y se apropie de nuevas, modernas y más competitivas formas y mecanismos para realizar los negocios. No sirve de nada conocer muy bien los productos, los clientes, los proveedores y la competencia si no se toman decisiones sobre métodos y esquemas para el posicionamiento y permanencia en el mercado. Métodos que exigen de la búsqueda y creación de ventajas competitivas o diferenciadoras que la competencia no pueda copiar muy pronto. Debe idear, consultar y mejorar para facilitar los negocios a los clientes actuales y potenciales.

► 3.1 Mercadeo y ventas

Diferencia entre mercado y mercadeo

Se puede decir que el mercado es el lugar y el conjunto de transacciones, acuerdos o intercambios de bienes y servicios entre compradores y vendedores. Implica que existe competencia entre los participantes. El mercadeo, en cambio, es una serie de actividades que realizan personas, empresas u organizaciones para estimular

el intercambio y comercio de mercancías, es decir, para estimular el mercado. También significa la realización de estudios mediante diferentes métodos que conducen a tener claridad sobre algunos aspectos del mercado y que ayudan en la toma de decisiones.

A esta altura, entonces, surge la inquietud sobre la importancia de hacer un estudio de mercados.

Señor empresario, cuando usted realiza un estudio del mercado en busca de conocimientos sobre una serie de aspectos que tienen que ver con los productos, la empresa, la evolución del sector, los precios, la calidad, los gustos y preferencias de los clientes actuales o potenciales; cuando investiga sobre la competencia, usted puede tomar mejores decisiones que ésta, que tan solo actúa por instinto. Eso le permite saber cómo está con respecto a la competencia, sobre los mejores proveedores de materias primas e insumos en el mercado y, en general, sobre todos los temas del negocio en el cual se moverá la empresa que está administrando, ya sea en forma directa o indirecta. Sin dicho conocimiento inmediato se hace imposible proyectar exitosamente la entidad empresarial.

► 3.2 Para qué sirven los estudios e investigación de mercados

Un estudio de mercados tiene multiplicidad de aplicaciones pero, en términos generales, sirve para conocer externamente aspectos relativos a los productos o servicios y explotar mejor sus ventajas comparativas y competitivas. Las microempresas pueden aprovechar mejor las bondades de un estudio de mercados porque poseen una mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios. El estudio de mercados sirve para tomar decisiones con menos posibilidades de error, en torno a los siguientes aspectos:

- Pronósticos de ventas, precios, calidades, condiciones de ventas.

- Tipos de clientes, nichos de mercados, preferencias del consumidor.
- Proveedores, competencia, productos, servicio, prospectiva del mercado.

Los estudios de mercado no solo deben ser realizados antes de iniciar la actividad empresarial, como proceso previo al de la planeación, deben efectuarse de forma periódica. Sin embargo, se presentan situaciones especiales en las que hay razones apremiantes para hacerlos sin esperar a que termine el período planificado; por ejemplo cuando se presenta alguna variación en los volúmenes de ventas, cuando hay algún resultado o algún cambio importante en el sistema económico, cuando se piensa en introducir un nuevo producto en el mercado o cuando la competencia pone en circulación un nuevo producto.

Los estudios de mercados deben ser llevados a cabo en el área geográfica donde la empresa ha de adelantar sus acciones, en los nichos de mercado donde se pretende impactar, acorde con los productos o servicios que se comercializarán o que están trabajando hoy, según el interés que se tenga.

Obviamente, los estudios de los que se viene hablando exigen una metodología específica. Los estudios de mercadeo se realizan tradicionalmente bajo una metodología directa, mediante el muestreo, con la aplicación de encuestas y el uso de la estadística. Esta técnica consiste en efectuar el análisis tomando una muestra de la población (mínimo 25%) que se encuentra en el radio de acción de la empresa, luego se resumen los datos mediante la elaboración de tablas (tabular los datos) y se proyectan a la población total de interés. Este método es sencillo y se puede consultar fácilmente en Internet, donde aparecen, inclusive, los tipos de preguntas que pueden utilizarse en la averiguación.

También existen otros métodos como los “paneles de consumidores” y la “observación directa”:

- **Los paneles de consumidores:** son grupos de compradores que se reúnen en un mismo sitio y a los cuales se les da

una degustación, se les presenta el producto, servicio o la empresa y se recogen sus apreciaciones.

- **La observación directa:** es el análisis que se hace del comportamiento del consumidor, sus gustos y preferencias. El investigador trata de deducir, entre otras cuestiones, por qué el consumidor escoge una marca y no la otra, cuál es su método de selección y qué le llama la atención en el exhibidor. Este método debe realizarse sin que el observado se dé cuenta, para no afectar su comportamiento.

El empresario también puede acudir a otras fuentes de información relevante como base de la investigación de mercados: son los datos externos. Las revistas especializadas, la prensa económica, las investigaciones académicas, estudios contratados por entidades e instituciones con competencia sectorial, entre otras, pueden ser un apoyo importante.

En Internet, normalmente, aparecen resultados de investigaciones efectuadas por otros entes o personas, pero es importante analizar la forma como fueron ejecutadas y en qué año, pues casi nunca obedecen a las mismas circunstancias del mercado actual. Además, los tiempos, los ingresos y los gustos cambian. Es mejor tener una investigación actualizada y propia. Por último, tiene la posibilidad de tomar datos y resultados de investigaciones llevadas a cabo por organismos del Estado como fuentes de información: Dane, Proexport, Mincomercio y algunos estudios sectoriales de ciudad, entre otros.

Preguntas que se deben realizar en una investigación de mercados

Cada pregunta realizada en una encuesta de este tipo debe estar orientada a una finalidad específica con respecto a las variables en las cuales haya dudas y se requiera una certeza mayor. Por ejemplo, tipos de productos, precios, calidades, grado de satisfacción o volúmenes que se venden o venderán, posibles clientes y provee-

dores. Las preguntas no deben ser muy abiertas ya que permiten muchas respuestas. Por el contrario, deben ser preguntas cerradas, para encaminar o definir un menor margen de respuestas. De esta manera es posible dirigir la investigación y ser exitoso en la obtención de los resultados que se buscan.

Qué pasos seguir para realizar una investigación de mercados

- 1. Definición del plan general de la investigación.** Debe considerar, con base en el tipo de producto o servicio que se tiene, cuál o cuáles pueden ser los clientes potenciales; cuál el área geográfica de interés; las características de la población a la que va dirigido el mercado de su producto; el estrato social, la educación y todos los aspectos que determinan el dónde, cómo y cuándo.
- 2. Definición de los objetivos de la investigación.** Es muy importante especificar un número de indicadores o los conceptos claves que la empresa requiere conocer con la investigación. Por ejemplo, en cuanto a la competencia (precios, ubicación, cantidad, falencias); la demanda, la oferta, la satisfacción con el servicio y los tiempos de entrega de productos; si debe dar o no crédito a los clientes y por cuánto tiempo; cuáles son los productos o marcas similares a los de su empresa que se venden más. También debe conocer acerca del volumen general de consumo y sobre todo con cuáles ventajas competitivas puede ingresar a ese mercado o si, por el contrario, debe seguir buscando otros escenarios, en el caso de que su producto o empresa sean incapaces de competir con el examinado.
- 3. La investigación bibliográfica.** Buscar en libros, periódicos, revistas o en Internet, con el fin de terminar de definir los conceptos y tener alguna información preliminar antes de iniciar la investigación. Los datos obtenidos por esta vía se denominan “datos secundarios”.

4. **Cuestionario de la encuesta.** Redactar las preguntas que sean de interés para la investigación y que ayuden en la toma de decisiones.
5. **Prueba piloto.** Esta consiste en “probar la encuesta” con algunas personas de confianza, para realizar los ajustes necesarios.
6. **Personas que realizarán la encuesta.** Si el empresario no es el que va a efectuar directamente la encuesta, debe dar las instrucciones necesarias a quien o quienes sí lo harán: sector, metodología, diplomacia con la información, qué decir y qué no decir; dotarlas de algún distintivo o identificación que les facilite la aceptación y, por tanto, la consecución de la información requerida.
7. **La encuesta.** Los datos obtenidos son los llamados “datos primarios”, que constituyen la real información que se utilizará.
8. **Tabulación de los datos.** Esta es la etapa para reunir y organizar las respuestas en un solo documento, separándolos por cada pregunta y haciendo el conteo necesario de las contestaciones respectivas. Los resultados se pueden llevar a gráficos que faciliten el entendimiento.
9. **Interpretación de los datos.** Toda la información, pregunta por pregunta, se debe analizar en forma minuciosa y hacer las correspondientes interpretaciones por escrito. Pueden surgir varios conceptos sobre los mismos datos. Además, debe establecer si la información que se recogió, efectivamente respondió a lo que se buscaba en los objetivos previos.
10. **Toma de decisiones.** Este constituye el último paso en el proceso de investigación de mercados. Es en este momento cuando se deben tomar las decisiones de qué hacer y definir el cómo y el cuándo.

► 3.3 Recomendaciones para efectuar las compras y las ventas

Para las compras:

- Realizar tres cotizaciones antes de definir a quién hacer las compras.
- Someter las cotizaciones a un análisis previo: calidad, precios, tipos de productos, responsabilidad, cumplimiento, tiempos de entrega, sistemas y plazos para pagos, sistemas de transporte, tiempos de abastecimiento, seguridad, posicionamiento de marca, servicio posventa, capacidad técnica, capacidad financiera, garantías, seguridad y ubicación.
- Evaluar periódicamente para verificar si el proveedor actual continúa siendo el mejor.
- Conocer el Sistema de Información para la Contratación Estatal (SICE) en el caso de los mercados públicos; esto le permitirá clasificar sus compras y, además, venderles a los entes del Estado con la codificación adecuada.

Para las ventas:

- Realización de la cotización o preventa.
- Aceptación o confirmación de condiciones (pedido del cliente).
- Cumplimiento de las condiciones por parte de ambos participantes (vendedor y comprador): anticipos, créditos, pago de contado, etc.
- Facturación: según las normas, se expiden dos copias, mínimo, una para el cliente y otra para la contabilidad en la empresa.
- Despacho o entrega de la mercancía.
- Servicio posventa: consulta sobre la satisfacción del cliente.

Consulta e inscripción de la empresa al Sistema de Información para Compras del Estado (SICE), en el caso de los mercados públicos. El empresario puede realizarlo a través de www.sice-crg.gov.co

El Sistema de Información para Compras del Estado (SICE) es el nuevo modelo de verificación de precios y proveedores para la contratación en el ámbito mundial y Colombia ya entró en él. Todo empresario que le venda o aspire a venderles a las empresas del Estado se beneficia con mayores volúmenes, al tener sus productos registrados en el sistema y cumplir las normas para proveedores estipuladas allí. El sistema le va a exigir información sobre los datos de la unidad productiva legalmente constituida.

Usted, como empresario, recibirá importantes beneficios al registrarse en el Sistema. Cuando lo haga, defina los precios de venta a las entidades del Estado de tal modo que pueda mantenerlos vigentes durante un período de seis meses o un año; para ello, haga un estudio previo de los costos adicionales en que incurrirá con la contratación estatal: pólizas, seguros, transportes, tiempo de pago, estampillas, incrementos de materias primas en ese tiempo. Toda esta información debe actualizarla periódicamente.

► 3.4 Mercadeo y uso de tecnologías de la información y la comunicación

El mercado ha dado un paso que obliga al empresario a comprenderlo y utilizarlo. El comercio electrónico rompe con los tradicionales esquemas de negociación y establece un nuevo marco práctico y jurídico para realizar negocios, por lo que es importante que cualquier empresario que aspire a realizar negociaciones por este medio reciba una asesoría previa, dado que este nuevo esquema no está lo suficientemente reglamentado aún.

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) son un conjunto de herramientas que sirven como soportes de la infor-

mación y canales de comunicación relacionados con el almacenamiento, procesamiento y digitalización de datos. Las TIC hacen referencia a los dispositivos electrónicos utilizados en comunicación. Actualmente son herramientas de uso indispensable para todo empresario.

El comercio electrónico (mercado virtual) tiene como fin generar relaciones a través de Internet, en lugar de hacerlo, como tradicionalmente se ha hecho, por intercambios físicos directos. Ambas formas de relación –virtuales y físicas directas– permiten a las empresas ser más eficientes y flexibles en sus operaciones internas; mejoran la relación con los proveedores, y permiten obtener mayores momentos positivos con los clientes cuando es posible optimizar los procesos.

En el plano internacional, la Cámara de Comercio Internacional (CCI) ha sido el organismo que desde 1919 ha venido fomentando la globalización de los mercados y dentro de este escenario ha buscado el desarrollo del comercio electrónico. En Colombia, la Cámara de Comercio de Bogotá actúa mediante el Comité Delegado de la CCI desde 1991.

Por tales consideraciones, es pertinente hacer varias recomendaciones que el empresario debe tener en cuenta para realizar comercio electrónico y hacer uso adecuado de las TIC:

- **Seguridad, desempeño, disponibilidad y logística.** La publicidad que se genere o se distribuya en medios electrónicos debe ser clara, suficiente y veraz; evitar siempre ofrecer de forma engañosa sus productos o servicios⁴.
- **Acceso a un correo electrónico.** La comunicación entre empresas es cada vez más virtual que presencial; por eso es aconsejable tener una cuenta de correo electrónico activa, revisarla con frecuencia y utilizarla como un canal de información y comunicación óptimo y seguro.

⁴ El artículo 302 del Código Penal Colombiano (Ley 599 de 2000) establece como delito el ofrecimiento en forma masiva y engañosa de productos y servicios.

- **Presencia en Internet.** Es indispensable realizar las gestiones para darle visibilidad a la empresa en Internet, y así ofrecer sus servicios o productos, tener una relación directa con los clientes o usuarios y posicionar su firma.

En tal contexto de desarrollo del mercado y las tecnologías de la comunicación, se hace indispensable generar confianza en los clientes para realizar buenos negocios por Internet. Diversos mecanismos y aspectos favorecen la creación de un clima de confianza entre el cliente, la empresa y el medio. La base para desarrollar el comercio electrónico consiste en dotarse de herramientas que permitan transacciones accesibles, legales y seguras, indispensables para tener una relación empresa-cliente confiable. Para lograr este ambiente el empresario debe procurar que:

- Toda transacción cuenta con un mecanismo de protección razonable que impida que terceras personas tengan acceso a la información que se transmite;
- Cuando los consumidores manifiesten que no desean recibir mensajes comerciales por correo electrónico, respetar su decisión;
- Al momento de la negociación, incluir información suficiente sobre los términos, condiciones y costos asociados con la operación de comercio electrónico que se inicia; de este modo, permitirá a los consumidores tomar una decisión bien informada antes de participar en la transacción;
- Para el pago, es muy importante proporcionar a los consumidores mecanismos seguros y fáciles de usar;
- Con respecto a la protección de los datos personales y comerciales de sus clientes, brindarles garantía de confiabilidad. Solo utilizar dicha información para fines autorizados por ellos y permitidos por la ley;
- Las personas le autoricen para recolectar y usar sus datos personales cuando se requieran en otros espacios de la empresa;
- Con el fin de evitar pérdida de información, realizar una copia de seguridad periódica;

- Actualice la información con frecuencia para que sea veraz y completa, y
- Cuando el cliente desee revisar y actualizar o retirar su información personal, debe contar con el mecanismo conveniente para hacerlo confiadamente.

Pero lo anterior no es suficiente, el empresario debe tener algunos cuidados al momento de realizar una venta por medios electrónicos:

- Confirmar cada paso del proceso de venta y la adecuada recepción del pedido.
- Expresar con claridad el tiempo límite para revocar el pedido.

Y, al momento del pago electrónico, debe actuar con claridad:

- Especificarle al cliente la fecha exacta en la que se le cargará el cobro a su tarjeta de crédito; brindarle otras posibilidades de pago.
- Usar un sistema seguro para el pago.

Por último, cuando entregue el producto debe asegurarse de

- entregar la factura de compra;
- enviar por escrito el proceso de devolución y adjuntar la garantía del producto;
- anexar las instrucciones de uso, montaje y cuidados;
- avisar previamente si no se puede cumplir con los tiempos de entrega, y
- asegurarse de que el cliente reciba el producto y se encuentre a gusto con él (servicio posventa).

La legislación colombiana regula el comercio electrónico. En tal sentido, la Ley 527 de 1999 estipula que la oferta electrónica debe realizarse en un lenguaje sencillo, en el idioma del país donde se efectúa la transacción, con letra legible y tamaño adecuado. Dicha comunicación debe contener:

- Excelente información sobre los pasos que deben seguirse en la adquisición del bien;
- El precio de compra completo, incluyendo impuestos, transportes y modalidad de pago;

- Plazo de validez de la oferta, términos y condiciones de pago;
- Forma de entrega del bien o servicios;
- Características de los bienes o servicios;
- Condiciones en caso de desistimiento del negocio;
- Garantías aplicables a la adquisición del producto o servicio;
- Lugar de domicilio del oferente y medios para realizar posibles reclamaciones;
- Opción para que el cliente realice un nuevo vistazo a los productos que desea pedir, antes de realizar la compra oficial del bien o servicio, y desistir del negocio hasta el último momento;
- Medio para archivar o imprimir el resumen de lo pedido, e
- Información completa sobre la jurisdicción y leyes aplicables.

► 3.5 Las franquicias

En la actualidad, en Colombia se presenta un auge de los negocios por medio de las franquicias. Este es un nuevo escenario que deberán explorar los empresarios que quieran crecer o tener mejores condiciones competitivas en el nivel empresarial.

La franquicia es el mecanismo comercial que permite al franquiciante –quien posee una determinada marca o tecnología (*conocimiento*) para comercialización de un bien o servicio muy posicionada– cederle al franquiciado, por medio de un contrato, los derechos de transferencia o uso de dicha marca o tecnología. A la vez, el primero provee de asistencia técnica, organizativa, gerencial y administrativa al negocio del segundo.

Al adquirir una franquicia, el empresario franquiciado debe conocer que el franquiciante se debe comprometer a:

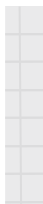
- Desarrollar y probar en la práctica el concepto de negocio y su tecnología, así como establecer los métodos y procedimientos que dirigirán el funcionamiento de la franquicia.
- Reclutar, seleccionar y capacitar al franquiciado dentro de la mejor técnica.

- Mantener un equipo dedicado al constante desarrollo y mejora de productos, servicios y técnicas que permitan elevar el nivel de desempeño de las respectivas franquicias.
- Supervisar continuamente la red constituida por sus franquicias para prevenir que se adopte cualquier actitud u omisión que afecte la imagen.



4

**De los
recursos
humanos y el trabajo
con la gente**



De los recursos humanos y el trabajo con la gente

Todos los individuos que trabajan para la empresa constituyen el recurso humano de la organización. No obstante, es común que también se denomine así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y elaborar estrategias para la permanencia de los colaboradores de la organización. Normalmente, estas tareas las desempeña el propio empresario cuando su unidad productiva es pequeña, o un grupo de profesionales cuando el tamaño de la empresa así lo permite.

En las empresas que tienen la disponibilidad presupuestal y administrativa es recomendable que se establezca un departamento de recursos humanos, con un profesional del área social o administrativa al mando, aunque solamente lo integre una persona. En los negocios con menos de diez empleados resulta difícil dedicar una persona solo a ejercer estas funciones, pero el empresario las puede asignar a quien mejores competencias tenga en la firma, quien las realizará en compañía con el propietario.

La función básica de la responsabilidad de esta área es garantizar que todas las personas de la empresa entiendan, apliquen y trabajen por los fines de la organización:

► 4.1 Del área de recursos humanos

El encargado del área tiene la importante tarea de buscar que en su empresa laboren empleados idóneos y que cada uno de ellos aporte lo mejor de sí, en un ambiente de trabajo colaborativo, bajo todas las normas legales.

La remuneración no siempre debe ser el único criterio para que un empleado temporal, de medio tiempo o contratado a término indefinido elija un trabajo. Otros beneficios pueden marcar la diferencia. Por tal consideración, el empresario puede conseguir para su compañía los mejores empleados si les ofrece variados beneficios, como los siguientes:

- Buen ambiente de trabajo, participación en decisiones estratégicas y una satisfactoria relación jefe-empleado.
- Posibilidad de capacitación.
- Oportunidades de carrera o perfeccionamiento.
- Estabilidad.
- Otros estímulos monetarios como auxilios de transporte, vales de alimentación, precios especiales en productos de la compañía, préstamos con tasas de interés más bajas que en el mercado, seguros de vida o para automóvil con descuentos preferenciales, comisiones de acuerdo con el desempeño, etc.
- La posibilidad de ascender mediante un concurso de méritos.

► 4.2 De las funciones del área de recursos humanos

Las responsabilidades del departamento de recursos humanos se definen, por tanto, en el contexto descrito, independientemente del tamaño de la empresa y de quien asuma la tarea central de garantizarlas:

Función 1: Reclutamiento y selección

- Se debe realizar una definición previa de los requerimientos técnicos de personal, en número y en competencias. Esto se

denomina comúnmente “definir el perfil ocupacional”. Cada cargo debe tener un nombre, unas funciones específicas y unas competencias requeridas.

- Con base en esos criterios, se hace la convocatoria para proveer los cargos, utilizando los medios de comunicación más adecuados, así como entidades prestadoras de servicios públicos de empleo en la ciudad. Se puede recurrir a diferentes medios de convocatoria como los puntos de intermediación laboral que trabajan en asocio con la Secretaría de Desarrollo del municipio de Medellín y que se encuentran ubicados en 13 puntos diferentes de la ciudad, el servicio público de empleo del SENA, las empresas de empleos temporales o algunas páginas en Internet gratuitas en donde se registra la empresa y sus vacantes para que los candidatos envíen sus hojas de vida. Todos estos servicios son gratuitos para el empresario y para los candidatos. Las hojas de vida que se reciban por el correo electrónico o en la sede de la empresa se someterán a una clasificación inicial, preseleccionando las que cumplen con los requerimientos del perfil y del cargo.
- Luego se analizan minuciosamente todas las hojas de vida escogidas previamente; se verifican las referencias, los estudios y las destrezas que exponen los candidatos. Por ejemplo se examinan el lugar de estudio, los cargos desempeñados (si están acordes con el perfil del cargo vacante), el lugar de residencia (ya que éste puede limitar el cumplimiento laboral o la permanencia en el puesto) y los salarios que ha devengado anteriormente para compararlos con el que se le va a ofrecer.
- El paso siguiente corresponde a las entrevistas personales. La selección última no debe cobijar, en lo posible, más de tres candidatos por cargo para proveer. A ellos se les citará para la entrevista, cuyo principal objetivo es conocer a la persona, saber cómo es, detectar qué deficiencias o limitaciones físicas o intelectuales puede tener que le impidan

el normal desempeño futuro en la empresa, ver su presentación personal, su comportamiento, su forma de hablar. La realización de la entrevista requiere un trabajo previo de elaboración de un cuestionario, pues se trata de averiguar otros asuntos que no se ven en la hoja de vida y analizar las respuestas. Estas serán calificadas en un formato prediseñado de tal forma que se pueda valorar a los diferentes candidatos. Es importante hacer la entrevista acompañado, pues así se tendrán dos o tres calificaciones y se percibirán mayores detalles. El responsable de la entrevista deberá contarle al candidato sobre el cargo (funciones, características, salario y forma de pago) que le correspondería asumir, para escuchar sus comentarios al respecto y analizar sus respuestas.

- Examen de conocimientos técnicos. A partir de un cuestionario, se analizan los conocimientos que posee la persona con relación al cargo que desempeñará. Por ejemplo, si se examina a una persona para el cargo de secretaria, se hará una prueba en el computador para determinar velocidad, calidad de la digitación y ortografía; se le preguntará sobre los sistemas de archivo que maneja, los documentos o papelería común que ve como convenientes para la empresa y se le indicará que realice alguna actividad.
- Prueba psicotécnica de comportamiento o de actitud. Con una serie de cuestionarios desarrollados normalmente por una profesional de alguna área de las ciencias sociales, se evaluarán los rasgos principales de la personalidad del candidato y se proyectarán sus alcances. Si el negocio no cuenta con un profesional de las ciencias sociales debe contratar una empresa de recursos humanos para tal efecto.

Función 2. Contratación

El responsable del área en la empresa es el encargado de realizar los contratos de trabajo. Decide qué clase de contrato se considera

más conveniente para la empresa; este puede ser verbal o escrito, aunque para efectos de seguridad documental y de confiabilidad de los datos que hacen parte del contrato laboral resulta mejor formalizarlo por escrito. Los contratos con menores de 18 años deberán tener un permiso de la autoridad competente (inspector del trabajo, inspector de policía, alcalde, padres).

De acuerdo con los criterios analizados, se podrá realizar alguno de los siguientes tipos de contrato con el empleado:

- Contrato a término fijo: su duración no puede ser superior a tres años, pero puede ser prorrogado indefinidamente. Hay tres modalidades: contrato inferior a un año, contrato por un año o por tres años. Debe realizarse por escrito por exigencia de la ley.
- Contrato por duración de la obra o labor contratada, por el tiempo que se prolongue la tarea que se encomienda. En el caso de los docentes, por ejemplo, puede ser por horas, según lo autoriza la ley.
- Contrato accidental o transitorio, con una duración no mayor a un mes, destinado a labores distintas de las actividades normales de la empresa.
- Contrato a término indefinido. En este caso no se estipula un término de tiempo ni su duración está determinada por la obra o naturaleza de la labor contratada. Tampoco se refiere a un trabajo ocasional o transitorio.

Recomendaciones para la contratación:

- En lo posible, realizar contratos escritos. Cuando no se hace por escrito se entiende, en el contexto laboral colombiano, que el contrato es verbal, de obra o a término indefinido. Siempre que se establezca un contrato debe contarse con las necesidades reales de la empresa.
- Cada contrato tiene una normatividad y condiciones de manejo específicas que hacen necesario que el empresario lo lea detenidamente para que sepa cómo aplicarlas sin infringir las normas, evitando, así, problemas futuros con el empleado.

- Antes de iniciar labores, debe afiliar los trabajadores a una EPS y una ARP. De no hacerlo, se pueden generar problemas graves en caso de que el empleado se accidente o requiera atención médica durante el tiempo que labora en la empresa.
- También debe cumplirse con la afiliación del personal a las cajas de compensación familiar, al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) y al SENA. Los pagos correspondientes constituyen los denominados “parafiscales”. Como se anotó más arriba, este rubro asciende al pago de 9% sobre el valor total de la nómina mensual, a una de las cajas de compensación familiar; esta distribuirá ese monto de la siguiente forma: 4% a la caja de compensación, 3% al ICBF y 2% al SENA.

Función 3. Inducción

- Realizar con el empleado una inducción adecuada. Antes de iniciar sus labores, es muy importante que se le haga una ordenada inducción en lo relativo a la empresa: presentar al personal, hacer un recorrido por las instalaciones, darle a conocer el quehacer, la historia y el desarrollo de la organización. Esto puede ayudar a mejorar sus labores e ingresar con un mayor sentido de pertenencia. De igual manera, es conveniente pasar por la red interna un mensaje o comunicado en el que se anuncia el nombre y la foto de las nuevas personas que ingresan a la compañía y dándoles la bienvenida.
- Además, inducirlo en el cargo. Llevar al nuevo empleado al puesto de trabajo y asignarle una persona para hacer el empalme y resolver las dudas; de preferencia, quien realizaba anteriormente las labores que él desempeñará o alguien que conozca bien el cargo.

Función 4. Aspectos legales y de organización

- Identificar al nuevo empleado. El empleado recién vinculado debe acreditarse como miembro de la compañía, bien con un carné o con una escarapela. Así la persona que ingresa

no se sentirá diferente de los demás y su clara identificación como empleado ayudará mucho en los aspectos de seguridad de la empresa.

- Fijar públicamente un reglamento interno laboral de la empresa. Esto evitará posibles problemas laborales.
- Realizar los respectivos ajustes. Cualquier variación al contrato de trabajo requiere una constancia escrita con la firma de las partes.
- Llevar una carpeta individual para cada empleado, cuyo contenido esté conformado por su hoja de vida con los respectivos anexos, contrato laboral firmado, copias de las afiliaciones realizadas –seguridad social, ARP– y todos los pagos que se le hagan por los diferentes conceptos; también las llamadas de atención, las felicitaciones y los logros.
- Tener un *software* o tabla en Excel para el pago de la nómina, con todos los componentes prediligenciados que permitan agilizar los pagos y minimizar los errores.
- Pagar mediante transferencia electrónica con un banco reconocido.
- Hacer firmar los pagos del empleado, con su respectivo detalle.
- Reajustar los salarios, como mínimo, con los parámetros de ley. Así los empleados estarán satisfechos y tendrán un mejor rendimiento.

Función 5. Pago de prestaciones sociales

Tanto el empresario como el responsable del área de recursos humanos deben conocer a cabalidad las reglamentaciones colombianas en materia salarial y de prestaciones sociales, esto evitará posibles sanciones. En términos normales, ajustados a las leyes colombianas, el factor para la provisión de las prestaciones varía según la empresa. Se recomienda trabajar con el factor de 60% como provisión normal. Por ejemplo, si la empresa paga un salario de \$1'000.000 debe contemplar pagos adicionales en prestaciones sociales por \$600.000.

De igual manera, se debe tener en cuenta que toda remuneración que se le asigne al empleado constituye salario, dado que el estipendio puede ser en dinero, en especie, mixto o salario integral. Toda forma de pago deberá constar por escrito en el contrato.

Los cuadros C.8 y C.9 resumen los conceptos y orientaciones para los pagos salariales y de prestaciones sociales.

» **Cuadro C.8: Conceptos de referencia para el pago de las prestaciones de ley**

Concepto	Período de pago	Descripción
Auxilio de cesantías	Anual	Un salario mensual por cada año de servicios o proporcional por fracción, consignado en un fondo de cesantías a más tardar el 14 de febrero del año siguiente, o pagado directamente al empleado a la terminación del contrato.
Intereses a las cesantías	Anual	12% sobre el valor de la cesantía anual o proporcional por fracción.
Prima de servicios	Semestral	15 días de salario por cada semestre trabajado o proporcionalmente por fracción. Se paga en junio y en diciembre.
Auxilio de transporte	Mensual	\$63.600 para el año 2011, para todos los empleados que devenguen hasta dos (2) SMMLV.
Calzado y vestuario	Cada cuatro meses	Para los trabajadores que devenguen hasta dos SMMLV.
Vacaciones	Anual	Si bien no son una prestación legal, es un derecho que tiene el trabajador, consistente en disfrutar de 15 días hábiles de descanso remunerado por cada año laborado.

Fuente: datos actualizados por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, según las normas vigentes en Colombia al año 2011.

Cuadro C.9: Guía de pagos a la Seguridad Social

Obligación	Período de pago	
Aportes al sistema general de pensiones. Base máxima de cotización es de 25 SMMLV.	Mensual	• 16% del salario mensual del trabajador, de los cuales el empleador paga 12% y el empleado 4%. • Los empleados que devenguen más de cuatro SMMLV deberán pagar 1% adicional destinado al fondo de solidaridad. • Los trabajadores con ingresos iguales o superiores a 16 SMMLV tendrán un aporte adicional sobre su ingreso base de cotización, así: De 16 a 17 SMMLV 0,2% De 17 a 18 SMMLV 0,4% De 18 a 19 SMMLV 0,6% De 19 a 20 SMMLV 0,8% De 20 a 25 SMMLV 1,0% • Los extranjeros que sigan cotizando al sistema de pensiones en su país de origen no tendrán la obligación de cotizar al sistema de pensiones en Colombia.
Aportes al sistema de Riesgos Profesionales. Base máxima de cotización, 20 SMMLV.		Tarifa que oscila entre 0,348% y 8,7% dependiendo del nivel de riesgo de la compañía. La totalidad del valor es cubierta por el empleador.

Fuente: datos actualizados por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, según normas vigentes en el año 2011.

Función 6. Capacitación y afianzamiento del recurso humano

Los empleados de las empresas, en funciones tanto operativas como administrativas o directivas, deberán estar en permanente actualización en sus áreas específicas. De esta manera, el personal genera un mayor sentido de pertenencia y la organización se puede proyectar a otros escenarios. El departamento de recursos

humanos debe estar pendiente de las necesidades de capacitación de los empleados y su beneficio se refleja normalmente en tener a su servicio un empleado satisfecho.

Las capacitaciones pueden hacerse internamente, es decir, el personal mejor preparado respecto a un tema puede enseñarles a los demás. También hay la opción de contratar instituciones de educación no formal, universidades o especialistas, así como capacitaciones gratuitas con el SENA para que instruyan a sus empleados en un área específica.

Todo empresario debe tener presente que la capacitación es una excelente inversión, pues mientras el empleado ejecute mejor las labores, mayor será la satisfacción de sus clientes y menores sus pérdidas.

► 4.3 Los pagos de seguridad social por medios electrónicos

Las TIC también en este aspecto brindan dos formas que pueden agilizar los pagos de la seguridad social:

- **Programa PILA** (Planilla Integrada para la Liquidación de Aportes). Este moderno sistema de pago ayuda al empresario a agilizar algunas de las transacciones laborales, pudiendo pagar en una misma planilla sus aportes a seguridad social y parafiscal.
- **Transferencia electrónica.** La gran mayoría de las empresas tienen el servicio de pago por medios electrónicos para sus clientes y afiliados. En las facturas generalmente se especifica la posibilidad de este medio de pago que ayuda a ganar tiempo y evitar los riesgos del dinero en efectivo.

La Planilla Integrada para la Liquidación de Aportes (PILA) es una de las mejores opciones que puede tener un empresario. Para utilizarlas solo tiene que seguir los pasos que se enuncian a continuación, tomados de la página web www.famisanar.com.co

Paso 1. Inscribirse ante un operador. Se elige un operador de información y se inscribe la empresa. Cuando se completa el registro en la página de Internet del operador, el sistema enviará una clave que permitirá efectuar la liquidación y los pagos subsiguientes.

Paso 2. Diligenciar la planilla. El sistema pide llenar los campos marcados como obligatorios en la planilla de Internet y se deberán seguir las indicaciones posteriores⁵. Para efectuar dicho procedimiento se debe contar con:

- Cuenta bancaria,
- Autorización del banco para hacer pagos electrónicos y obtener segunda clave.

Paso 3. Verificar el resultado del pago. Una vez diligenciada la planilla, el sistema liquida los valores correctos según la información que registró. Por tal razón, se hace necesario confirmar el resultado de la liquidación realizada.

Paso 4. Pagar. Si el pago es asistido, el operador le indicará cómo y dónde hacerlo. Si el pago se efectúa por Internet, el sistema le debitará la cuenta autorizada.

Paso 5. Recibir confirmación del pago. El operador elegido recibe y aplica el pago una vez reciba la confirmación bancaria. Registrado el pago, se podrá obtener la certificación correspondiente por medio de una clave de acceso. Tomado de la página [web www.famisanar.com.co](http://web.www.famisanar.com.co)

► 4.4 De la jornada laboral

La jornada laboral colombiana, admitida legalmente para prestar servicios por parte de un empleado a una empresa, es de ocho

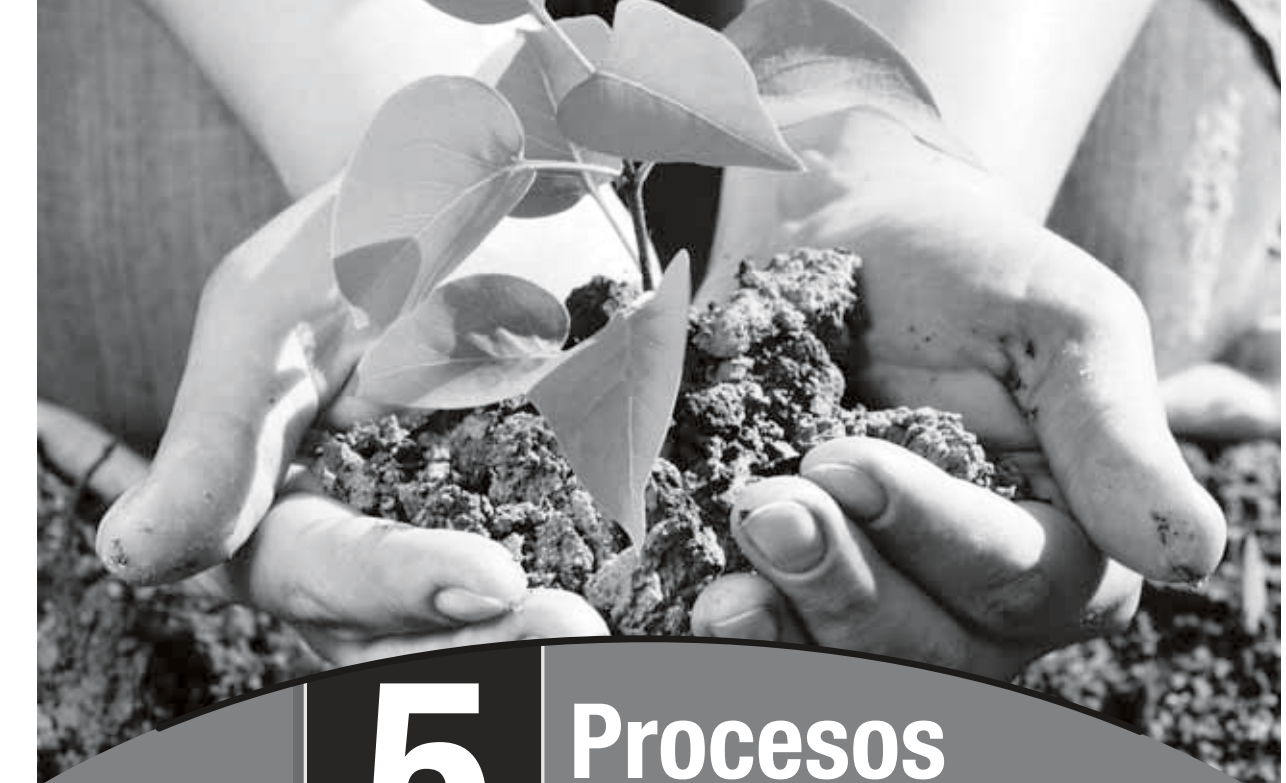
⁵ Cuando el empresario no diligencia directamente la planilla en Internet, se puede solicitar el servicio de "Pago Asistido", para lo cual se debe contactar a un operador autorizado; este diligenciará todos los campos y asignará el número PIN con el cual se podrán realizar los pagos de la empresa en los bancos autorizados.

horas diarias y 48 horas a la semana. Este horario puede ser diurno o nocturno.

Ahora, si para el ejercicio empresarial se requiere tiempo extra del empleado, el empresario, o quien haga las veces de responsable del área de recursos humanos puede concertar con el trabajador la prestación de servicios adicionales, en tiempo extra, lo cual se debe pagar de la siguiente forma:

Hora extra nocturna 10 p.m. a 6 a.m.	con un recargo equivalente a 75% del salario respectivo.
Hora extra diurna 6 a.m. a 10 p.m.	cancelada con recargo de 25%⁶

⁶ Los salarios cambian cada año en Colombia, para conocer las tarifas actuales el empresario puede consultar en la página web www.minproteccionsocial.gov.co



5

**Procesos
productivos
de bienes o servicios**



Procesos productivos de bienes o servicios

La producción es el arte específico de cada empresa por el cual, mediante el uso de diferentes tipos de recursos, logra la transformación de los insumos o materias primas en productos terminados para la comercialización. La zona de producción es el área donde se realiza dicho proceso o se prestan los servicios a los clientes. El término se usa más en empresas del sector industrial y manufacturero.

La organización interna de la compañía debe comenzar desde el momento mismo de su funcionamiento como unidad productiva. Una de las prácticas más recomendadas al inicio, para mejorar la producción y disminuir los costos, es la de zonificar el espacio interior. Se deben demarcar las distintas zonas y generar un claro sentido de orientación y ubicación en los diferentes lugares, tanto para los empleados como para los visitantes. La definición de las zonas debe hacerse con mucha claridad sobre la secuencia de los procesos en la empresa y, en especial, de su proceso operacional de transformación, así se evitan traslados innecesarios, se preservan los productos, se aplican las normas básicas de seguridad, ambientales y de protección del personal, se favorece la agilidad en los procesos y se disminuyen sus tiempos.

Por tales razones y con la pretensión de maximizar el aprovechamiento del tiempo, es necesario mantener ordenados el escritorio, el archivo, las zonas de producción, bodegas, despachos y todas las actividades que a diario se realizan en la entidad.

► 5.1 Trabajar en busca de la calidad

La calidad es un concepto subjetivo que depende de los gustos, preferencias, capacidad de adquisición o deseos de los clientes, quienes definen y redefinen permanentemente los estándares de calidad que necesitan en los productos o servicios que adquieren. Lo más importante para un empresario es tener claridad sobre cuáles son las reales necesidades de sus clientes.

El concepto de calidad se puede apreciar mejor con un ejemplo. Un vendedor de frutas en la plaza clasifica sus productos en tres categorías: excelente, buena y regular, dado que él cuenta con un tipo de clientes para cada una de ellas. Llega un primer cliente y compra la fruta “excelente” porque la usa para revenderla en su negocio; un segundo comprador la pide “buena”, para hacer jugo en su casa, ya que solo la necesita para el uso doméstico; por último, un tercer personaje, quien tiene una empresa de jugos y pulpas, busca el producto “regular” o “sobre maduro”, porque así los jugos saben mejor, según dice... Como se observa, la calidad en este caso es ideal para todos, los tres clientes quedan satisfechos con los productos que consumen. Naturalmente que no todos pagan el mismo precio; este está asociado a la calidad de los productos.

Cuando se habla de estandarización se puede entender como realizar siempre los procedimientos, productos o servicios bajo las mismas condiciones técnicas y de calidad. Estas condiciones dependen de las exigencias de los clientes, de las normas técnicas y de los estándares internacionales.

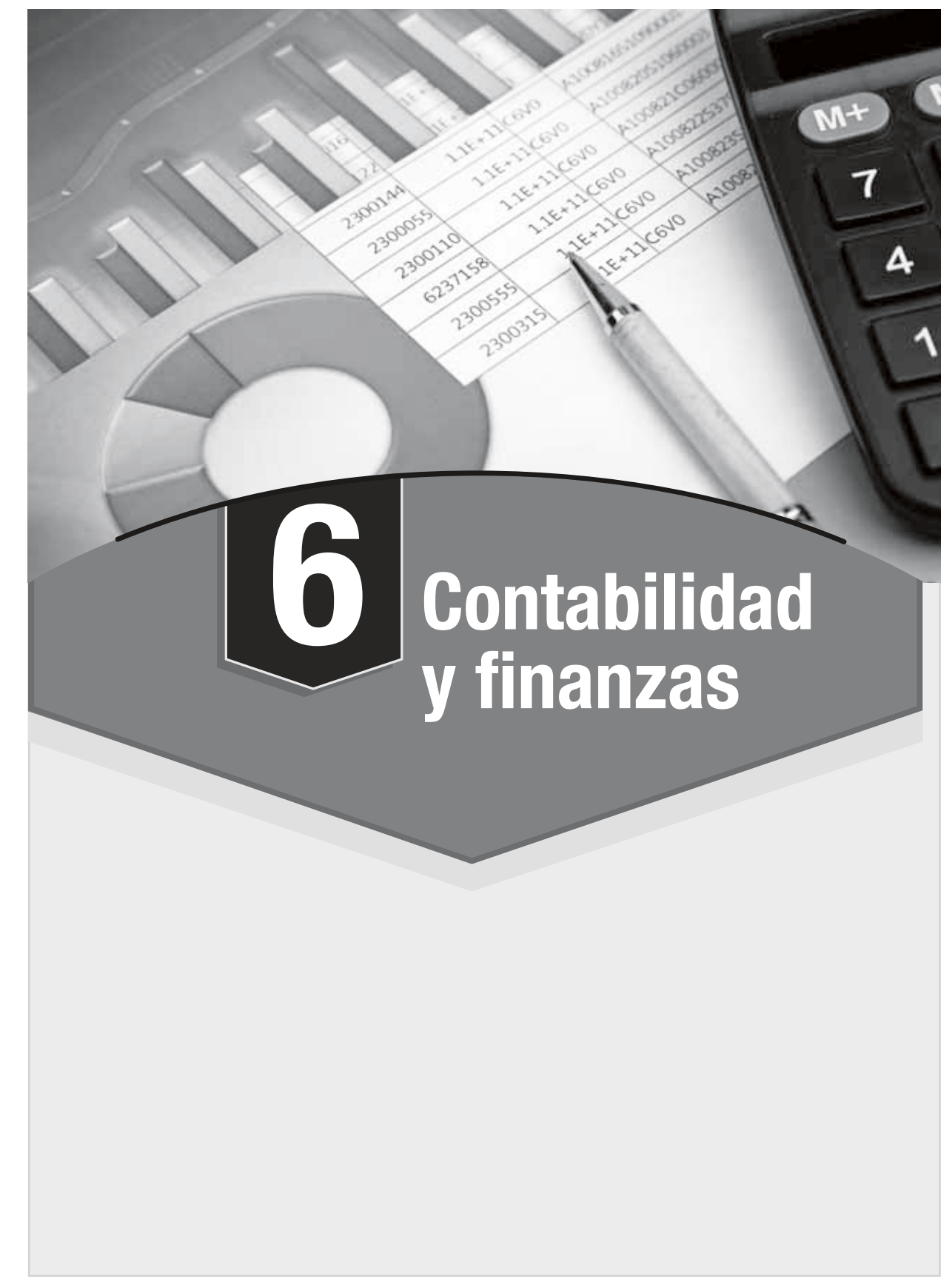
► 5.2 Cómo mantener y mejorar los procesos de calidad en la empresa

El empresario puede mantener y mejorar los procesos de calidad en su empresa si pone en marcha los siguientes pasos básicos:

- Definir y estandarizar los productos, según las exigencias del mercado. Este proceso debe actualizarse con frecuencia ya que los mercados y las exigencias de los clientes cambian constantemente.
- Nombrar líderes o supervisores que apoyen el proceso, aunque se debe tener claro que la calidad es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa.
- Vigilar permanentemente todos los procesos definidos o estandarizados en la empresa y realizar las observaciones y correctivos necesarios.
- Garantizar que todos los procesos se llevan a cabo siempre con las mismas formulaciones, insumos y preferiblemente con las mismas personas.
- Higienizar su unidad productiva, tal como lo recomiendan las normas. Mantener el lugar aseado y libre de obstáculos.
- Usar los uniformes, herramientas y protectores adecuados.
- No producir más de lo que se vende, hacer proyecciones cuidadosamente.
- Conservar los equipos en buen estado y, en lo posible, con un plan de mantenimiento preventivo; no esperar a que se dañen, pues eso puede costar más dinero.
- Conocer muy bien cada uno de los componentes de los productos o servicios de la empresa; detectar las ventajas y desventajas antes que los clientes las adviertan.
- Desarrollar productos y servicios novedosos, y mejorar los existentes.
- Buscar la certificación de los productos, procesos y personas en la empresa. Eso será un seguro paso al éxito de la empresa. Las certificaciones se adquieren con instituciones

como el SENA. Los productos se certifican bajo normas técnicas, y las personas, bajo normas de competencia.

- Diseñar un diagrama donde se visualice, paso a paso, el proceso de transformación de las materias primas en los productos finales. Este diagrama se denomina “flujograma de procesos”.
- Planificar siempre la producción: materias primas, insumos y personal necesarios para cada episodio productivo.
- Contratar personal experto o capacitarlo previamente; así evitará pérdidas por devoluciones.
- Disminuir los desperdicios en producción mejorando los procesos de diseño, corte, procesamiento, bodegaje y almacenamiento; empaque, embalaje y distribución.
- Manejar las temperaturas adecuadas en la empresa y en el transporte si el producto es perecedero. Anunciar a sus consumidores, a través de las etiquetas del producto o valiéndose de otros medios, las recomendaciones del caso.
- Controlar los productos no conformes (con errores de producción).
- Estimular en forma permanente al personal. Felicitarlo por los buenos resultados.
- Mantener organizada el área de trabajo.
- Consultar y seguir al pie de la letra las normas técnicas que se deben aplicar en su empresa.

The background of the slide features a grayscale image of financial tools. On the left, a 3D bar chart is partially visible. In the center, a document with a table of data is shown, with a pen resting on it. To the right, a portion of a calculator is visible, showing buttons for 'M+', '7', '4', and '1'.

2300144	11E+11C6V0	A100821C9600
2300055	11E+11C6V0	A100822551080003
2300110	11E+11C6V0	A100821C9600
6237158	11E+11C6V0	A100822537
2300555	11E+11C6V0	A1008235
2300315	11E+11C6V0	A1008

6

Contabilidad y finanzas



Contabilidad y finanzas

Las buenas prácticas contables se establecen con el buen manejo de los libros de contabilidad para efectos mercantiles, civiles, laborales y tributarios. La contabilidad se debe convertir, antes que un requisito de ley, en una práctica que le permita al empresario darse cuenta en forma constante del estado real de su empresa. Así podrá tomar las decisiones necesarias oportunamente.

El objetivo de la contabilidad es identificar, medir, clasificar, registrar, interpretar, analizar, evaluar e informar las operaciones de un ente económico, en forma clara, completa y fidedigna.

► 6.1 Registro de operaciones y sanciones

Es muy importante que el empresario elabore el registro de las operaciones de su empresa, pues llevar las cuentas en forma desordenada le resta capacidad para realizar las reales funciones administrativas. La contabilidad le sirve para:

- Saber a tiempo el estado de la empresa y poder tomar decisiones sobre bases reales.

- Presentar informes al otro socio que todo empresario tiene, el Estado, al que se le deben rendir periódicamente, como el Impuesto al Valor Agregado (IVA), la retención en la fuente (retefuente) según las tablas definidas por la DIAN, los registros de ingresos y egresos, las utilidades, las pérdidas y los impuestos de renta y complementarios⁷.
- Evitar errores en cobros de cartera a los clientes y pagos a los proveedores.
- Detectar posibles fraudes.
- Conocer posibles fallas administrativas y financieras.

Los empresarios que se encuentran en el régimen simplificado no tienen la obligación de llevar contabilidad pero sí necesitan de los libros fiscales para su manejo interno. Los comerciantes con empresas en el régimen común y algunas personas naturales y jurídicas sin ánimo de lucro están obligados a llevar contabilidad. Por el incumplimiento de estas obligaciones –no llevar contabilidad o hacerlo de forma incorrecta–, la ley contempla una serie de sanciones. La sanción mínima de la DIAN es de \$ 251.000 en el año 2011 por cada mes y por cada declaración que se deje de presentar.

► 6.2 De los libros de contabilidad

Los siguientes libros de contabilidad se deben llevar en la empresa y son de obligatorio cumplimiento:

- Diario
- Mayor
- Inventarios y balances
- Accionistas
- Actas: para el régimen común
- Fiscal: para el régimen simplificado.

En los libros se registran los comprobantes de contabilidad, elaborados previamente, con fundamento en los soportes de cada transacción que se realice. Su elaboración puede hacerse por resúmenes periódicos, a lo sumo mensuales. Fiscalmente, los comprobantes de

⁷ Consulte en la página web de la institución: www.dian.gov.co

contabilidad priman sobre los asientos contables y los libros de contabilidad prevalecen sobre las declaraciones tributarias. De acuerdo con estos criterios y los requerimientos de ley con respecto a los libros contables, el empresario debe:

1. **Registrarlos en las cámaras de comercio.** Para el año 2011, el costo de esta diligencia es de \$9.300 cada uno y por cada hoja es de \$60. Para que puedan servir de prueba, los libros deben registrarse previamente a su diligenciamiento ante las autoridades competentes, en el lugar del domicilio principal de la empresa.
2. **Conservarlos debidamente ordenados durante 10 años.** Esto es válido para los libros de contabilidad, de actas, de registros de aportes y los comprobantes de las cuentas, los soportes de contabilidad (factura, pedido, cotización, remisión, recibo de caja, egreso, recibo de caja menor, notas contables, solicitud de pago, memorando) y la correspondencia relacionada con sus operaciones.

No puede dejar espacios, hacer interlineaciones, raspaduras o correcciones en los asientos de tal manera que alteren el orden o la fecha de las operaciones registradas; tampoco borrar o tachar en todo o en parte los asientos ni arrancar hojas, alterar el orden de las mismas o mutilar los libros.

Inscripción de los libros de contabilidad

Para la inscripción de libros de contabilidad pueden presentarse los siguientes casos:

1. **Si al libro anterior le faltan pocos folios por utilizar,** debe presentarlo.
2. **Si no tiene libro anterior,** debe presentar la certificación del revisor fiscal, cuando exista el cargo, o de un contador público, que indique la causa que genera la sustitución del libro.

En ambos casos debe solicitar la inscripción conforme a los parámetros señalados para la inscripción por primera vez.

3. Si el libro ha de ser sustituido por causas ajenas a la empresa, tales como pérdida, extravío o destrucción, debe:

- Solicitar la inscripción conforme a los parámetros señalados para la inscripción por primera vez.
- Presentar la certificación del revisor fiscal, cuando exista el cargo, o de un contador público, donde se indique la causa que genera la sustitución del libro.
- Presentar la copia auténtica del correspondiente denuncia en la cual se exprese la pérdida, extravío o destrucción.

Presentar la solicitud de inscripción, por escrito, firmada por el comerciante, el representante legal o revisor fiscal de la persona jurídica. Este documento debe contener nombre del propietario del libro, nombre del libro, número de hojas útiles que integran el libro, debidamente numeradas en forma consecutiva. En este mismo documento puede expresarse la solicitud de inscripción y la certificación del revisor fiscal o contador público.

Si el libro está integrado por formas continuas, hojas removibles o series continuas de tarjetas, deben identificarse mediante un código adoptado por el solicitante para denominar los mismos, anotándolo en la parte superior de cada una de las hojas que se van a registrar.

► **6.3 De los informes de contabilidad**

1. El balance inicial. Al comenzar sus actividades, todas las empresas y los empresarios deben elaborar un balance general, según las normas contables y tributarias. Este les servirá para:

- Conocer de manera clara y completa la situación inicial del patrimonio y poder compararlo con los balances de los períodos posteriores.
- Determinar el nivel de endeudamiento inicial y la capacidad financiera para el inicio de sus actividades empresariales.
- Proporcionar información sobre cómo es la fuente de recursos al momento de iniciar la actividad comercial y cómo es

la composición de los activos, los pasivos y el patrimonio. Los cuadros C.10 y C.11 son un modelo para realizar el balance inicial.

» Cuadro C.10: Balance General empresarial - Activos

ACTIVOS		
Activos Corrientes		
Caja	100.000	
Bancos	500.000	
Cuentas por cobrar	1.200.000	
Inventario de materias primas	5.000.000	
Inventario de productos en proceso	3.000.000	
Inventario de productos terminados	8.000.000	
Otros	600.000	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		18.400.000
Activo Fijo		
Maquinaria y Equipo	13.000.000	
Depreciación (-)	2.600.000	10.400.000
Vehículos	6.000.000	
Depreciación (-)	1.200.000	4.800.000
Muebles y Enseres	2.000.000	
Depreciación (-)	2.000.000	-
Construcciones	20.000.000	
Depreciación (-)	2.000.000	18.000.000
Terrenos	-	
TOTAL DE ACTIVOS FIJOS		33.200.000
Otros Activos		
Gastos pagados por anticipado	4.500.000	
Otros	800.000	
TOTAL OTROS ACTIVOS		5.300.000
TOTAL ACTIVOS		56.900.000

Fuente: ejemplo construido por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, según normas vigentes.

» Cuadro C.11: Balance General empresarial - Pasivos y Patrimonio

PASIVOS Y PATRIMONIO		
Pasivos Corrientes		
Sobregiros	300.000	
Obligaciones bancarias	3.000.000	
Proveedores	2.000.000	
Anticipos	6.000.000	
Cuentas por cobrar	4.000.000	
Prestaciones consolidadas	7.500.000	
Impuestos por pagar	500.000	
TOTAL PASIVO CORRIENTE		23.300.000
Pasivo a Largo Plazo		
Obligaciones bancarias	10.000.000	
Cuentas por pagar	500.000	
Otros	100.000	
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO		10.600.000
Otros Pasivos		
	1.000.000	
	1.000.000	
TOTAL OTROS PASIVOS		2.000.000
TOTAL PASIVOS		35.900.000
Patrimonio		
Capital	15.000.000	
Utilidad retenida	4.000.000	
	2.000.000	
TOTAL PATRIMONIO		21.000.000
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		56.900.000

Fuente: adaptado por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.

2. **Los inventarios y balances mensuales.** Los inventarios son parte de los balances y se deben realizar cada fin de mes para establecer el control de la empresa. El balance permite conocer el estado en activos, pasivos, pérdidas, fraudes, ganancias y endeudamiento para poder tomar decisiones a tiempo.

¿Cómo determinar la depreciación de los activos de la empresa?

Los pasos para especificar la depreciación de los activos empresariales son los siguientes:

1. Determinar el tipo de activo y el valor de compra y definir la vida útil del bien en años:
 - Edificios: 20 años
 - Vehículos: 10 años
 - Maquinaria: 10 años
 - Muebles y enseres: 5 años
 - Herramientas: 2 años
 - Equipos: 2 a 5 años; depende del grado de obsolescencia y el uso
2. Dividir los valores de cada rubro entre su vida útil para obtener el valor de la depreciación anual.
3. Dividir el valor de la depreciación anual en 12 meses para obtener el valor de la depreciación mensual. Este es el valor que se aplica al período mensual contable.

► 6.4 Del Régimen común y el Régimen simplificado

La DIAN ha elaborado una clasificación en dos regímenes tributarios –Régimen común y Régimen simplificado– para efectos del pago de impuestos.

En el Régimen simplificado, en general, están los empresarios registrados como personas naturales que no facturan más de \$95'000.000 al año y no poseen más de un establecimiento de comercio.

En el Régimen común se encuentran las personas naturales que no cumplen con los anteriores requisitos y todas las personas jurídicas registradas.

En consecuencia, es determinante para el empresario saber a qué régimen tributario pertenece.

En el Registro Único Tributario (RUT) aparece el tipo de régimen en el cual se encuentra inscrito el titular. Como este tema es bastante complejo, si tiene alguna duda busque asesoría de un contador para clarificar sus obligaciones.

► 6.5 De la factura

Para efectos tributarios, la expedición de una factura consiste en la entrega del original de la misma, con la siguiente información:

1. Calidad de retenedor del impuesto sobre las ventas, con número de resolución.
2. Denominación expresa como factura de venta.
3. Apellidos y nombre (o razón social) y NIT del vendedor o de quien presta el servicio.
4. Apellidos y nombre (o razón social) y NIT, dirección y teléfono del adquirente de los bienes y servicios.
5. Número que corresponda a un sistema de numeración consecutiva de facturas.
6. Fecha de expedición.
7. Fecha de vencimiento.
8. Descripción específica o genérica de los artículos vendidos o servicios prestados.
9. Condiciones de pago.

10. Fecha de recibido de la factura, con indicaciones del nombre, identificación o firma del encargado de recibirla.
11. Firma de quien expide la factura.
12. Nombre (o razón social) y NIT del impresor de la factura.
13. Constancia de aceptación por parte del pagador, sin ninguna novedad, expresada por el emisor de la factura, lo cual se entenderá bajo la gravedad del juramento.
14. Cantidad de artículos entregados o servicios prestados.
15. Subtotal.
16. Discriminación del IVA en sus diferentes tarifas.
17. Total.
18. Teléfono y dirección de quien presta el servicio o vende el producto.
19. Nombre del vendedor.
20. Clasificación de la empresa si es o no gran contribuyente.
21. Especificación de la empresa, si es o no autorretenedora.
22. Clasificación de la empresa de acuerdo con el régimen común o simplificado.
23. Detalle de la base gravada del IVA por tarifa y el valor de este impuesto.

El sistema de facturación de la empresa deberá numerar en forma consecutiva las facturas y proveer los medios necesarios para su verificación y auditoría. En tal sentido, la legislación actual exige que, al momento de expedirse este documento, los siguientes datos deben aparecer impresos por medios litográficos, tipográficos o por técnicas industriales de carácter similar: la calidad de retenedor del impuesto sobre las ventas, la factura original, los apellidos y nombre (o razón social), el NIT del vendedor y la fecha de vencimiento.

Si se tiene en cuenta lo expuesto anteriormente, se plantea una pregunta: ¿cómo operan los requisitos de la factura cuando esta se expide por computador u otros medios no manuales?

Cuando usted, como empresario, utiliza un sistema de facturación por computador o máquinas registradoras, los requisitos de

impresión previa se entienden cumplidos con la impresión efectuada por tales medios. Para el caso de facturación por máquinas registradoras será admisible la utilización de numeración diaria o periódica, siempre y cuando corresponda a un sistema consecutivo que permita individualizar y distinguir de manera inequívoca cada operación facturada, ya sea mediante prefijos numéricos, alfabéticos o alfanuméricos o mecanismos similares (adicionado por el artículo 45 de la Ley 962 de 2005 y Ley 223 de 2009).

En el caso de las empresas que venden tiquetes de transporte no será obligatorio entregar el original de la factura. Será suficiente con entregar copia de la misma.

¿Es posible negociar con las facturas a crédito?

Con las facturas a crédito se puede negociar, siempre y cuando estas contengan las normas legales expresadas anteriormente. En la actualidad, según la Ley 1231 de 2008, la factura es considerada como título valor, mediante la expedición de tres copias: la original debe estar firmada por quien vende la mercancía y por quien la recibe y en ella deben cumplirse todos los requisitos de la factura ya enunciados. Una de las copias se entrega al área de contabilidad y la tercera al cliente. Este documento sirve como medio de financiación para los empresarios, cuando ellos las entregan en cambio de algún insumo o materias primas para la empresa. Este caso se aplica con el sistema de financiamiento comercial (*factoring*).

Aunque facturar es una obligación legal, muchos empresarios todavía no la cumplen a cabalidad.

► 6.6 Cómo controlar las finanzas de la empresa

En todo momento el empresario tiene la necesidad de conocer con qué recursos cuenta y cómo ejercer un control sobre los mismos, de forma que logre aumentar sus posibilidades de crecimiento o, al menos, no caer en una situación de quiebra.

El empresario tiene el deber de estar atento de tal modo que pueda decidir qué líneas de actuación son más convenientes para lograr el objetivo propuesto.

Todo empresario que pretenda escalar mercados y crecer debe tener como premisa el apuntalamiento de la banca ya que las entidades financieras pueden ayudarlo a optimizar su capacidad de compra, producción o venta y mejorar sus ingresos; además, pueden contribuir a tener siempre al día sus compromisos con los proveedores.

Para llevar unas finanzas sanas, todo empresario organizado debe:

- Mantener un estricto control sobre el gasto y mejorar la capacidad de inversión y las condiciones financieras de la empresa.
- Cancelar a tiempo las deudas, para evitar intereses moratorios y demandas.
- Ser cuidadoso a la hora de recibir un crédito, pues los incumplimientos pueden ocasionarle gastos innecesarios o la quiebra de la organización o cerrarle definitivamente las puertas como empresario, al quedar reportado en las centrales de riesgos o con las centrales del Estado. El país cuenta hoy con un Sistema Integrado de Información Financiera (SIIF) que reporta a los empresarios cuando incumplen sus obligaciones financieras.

► 6.7 Indicadores financieros y estados financieros básicos

Un empresario necesita saber cómo marcha su proyecto. Para formarse una idea acerca de ello debe recurrir a los indicadores financieros. Un indicador financiero es una relación de las cifras extraídas de los estados financieros y demás informes de la empresa. Se entiende como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de la organización o una de sus partes y cuya magnitud,

al ser comparada con algún nivel de referencia, puede señalar una desviación. Con base en esos indicadores, por tanto, se podrán tomar acciones correctivas o preventivas según el caso.

Los estados financieros son los documentos que debe preparar la compañía al término del ejercicio contable. Su objetivo es conocer la situación financiera y los resultados económicos obtenidos en las actividades de la empresa a lo largo del período.

Tal información es de interés de varios entes relacionados con la unidad productiva:

- La administración, para la toma de decisiones después de conocer su rendimiento, crecimiento y desarrollo durante un período determinado.
- Los propietarios, para conocer el progreso financiero del negocio y la rentabilidad de sus aportes.
- Los acreedores, para tener una visión clara sobre la liquidez de la empresa y la garantía de cumplimiento de sus obligaciones.
- El Estado, para determinar si el pago de los impuestos y contribuciones está correctamente liquidado.

Una visión total de la empresa se logra con la revisión de los estados financieros básicos:

- Balance general
- Estado de resultados
- Estado de cambios en el patrimonio
- Estado de cambios en la situación financiera
- Estado de flujos de efectivo

Por su importancia y recurrente uso, es primordial conocer más en profundidad los siguientes:

1. **Balance general.** Es el documento contable que informa en una fecha determinada la situación financiera de la firma. Presenta en forma clara el valor de sus propiedades y derechos, sus obli-

gaciones y su capital, valorados y elaborados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados. En este balance solo aparecen las cuentas reales y sus valores deben corresponder exactamente con los saldos ajustados del libro mayor y los libros auxiliares.

El balance general se debe elaborar por lo menos una vez al año y con fecha a 31 de diciembre. Lo firman los responsables:

- Contador
- Revisor fiscal
- Gerente

Cuando se trata de sociedades, también debe ser aprobado por la asamblea general.

2. **Estado de resultados o de pérdidas y ganancias (P y G).** Es un documento complementario donde se informa detallada y ordenadamente cómo se obtuvo la utilidad del ejercicio contable.

El estado de resultados está compuesto por las cuentas nominales, transitorias o de resultados, o sea, las cuentas de ingresos, gastos y costos. Los valores deben corresponder exactamente a los que aparecen en el libro mayor y sus auxiliares, o a los valores que se describen en la sección de ganancias y pérdidas de la hoja de trabajo.

3. **Estado de cambios en el patrimonio o Estado de superávit.** Es el estado financiero que muestra en forma detallada los aportes de los socios y la distribución de las utilidades obtenidas en un período, además de la aplicación de las ganancias retenidas en períodos anteriores. Este documento muestra, por separado, el patrimonio de la empresa.

También muestra la diferencia entre el capital contable (patrimonio) y el capital social (aportes de los socios). Determina la diferencia entre el activo total y el pasivo total, incluyendo en este los aportes de los socios.

4. Estado de cambios en la situación financiera. Exclusivo para sociedades limitadas.

» Cuadro C.12: Estado de cambios en la situación financiera

ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA

SUPERÁVIT	
SUPERÁVIT DE CAPITAL	
Prima en colocación de cuotas o partes de interés	
Crédito mercantil	
RESERVAS	
Reserva legal	
Reservas estatutarias	
Reservas ocasionales	
RESULTADOS DEL EJERCICIO	
Utilidad del ejercicio	
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	
Utilidades o excedentes acumulados o pérdidas acumuladas	
SUPERÁVIT POR VALORIZACIONES	
De inversiones	
De propiedad, planta y equipo	
TOTAL SUPERÁVIT	

Fuente: adaptado por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.

¿Qué es, entonces, un indicador de liquidez?

Un indicador de liquidez es un dato numérico que refleja la capacidad de la empresa para responder en el corto plazo a las obligaciones contraídas, con base en los ingresos y egresos proyectados.

Los indicadores de liquidez más utilizados son:

1. **Capital de trabajo.** Este indicador expresa, en términos de valor, lo que la razón corriente presenta como una relación. Ex-

presa el valor que le quedaría a la empresa, representado en efectivo u otros pasivos corrientes, después de pagar todos sus pasivos de corto plazo, en el caso en que tuvieran que ser cancelados de inmediato. El cuadro C.13 muestra la fórmula para calcular este indicador.

» **Cuadro C.13: Fórmula para obtener el capital de trabajo**

Nombre del índice	Fórmula
Capital de trabajo	Activo corriente - Pasivo corriente (unidades monetarias)

Fuente: adaptado por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.

2. **Razón corriente.** También denominado Relación corriente. Este indicador tiene como objeto verificar las posibilidades de la empresa para afrontar compromisos. Hay que tener en cuenta que es de corto plazo. El cuadro C.14 presenta la fórmula para su cálculo.

» **Cuadro C.14: Fórmula para calcular la razón corriente**

Nombre del índice	Fórmula	Cómo se calcula
Razón corriente	Activo corriente	Balance general Total activo corriente
	Pasivo corriente	Balance general Total pasivo corriente

Fuente: adaptado por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.

3. **Prueba ácida (prueba de ácido o liquidez seca).** Este indicador es más riguroso. Revela la capacidad de la empresa para pagar sus obligaciones corrientes, pero sin contar con la venta de sus

existencias, es decir, básicamente con los saldos de efectivo, el producido de sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación que pueda haber, diferente de los inventarios. Es una relación similar a la anterior pero sin tener en cuenta los inventarios (cuadro C.15).

» Cuadro C.15: Fórmula para el cálculo de la prueba ácida

Nombre del índice	Fórmula	Cómo se calcula
Prueba ácida	Activos corriente – Inventarios	Balance general Total activo corriente – Balance general PUC (Plan único de cuentas)
	Pasivo corriente	Balance general Total pasivo corriente

Fuente: adaptado por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.

► 6.8 Deudas, historia crediticia y *Habeas Data*

Los indicadores de endeudamiento

Estos, por su parte, tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. De la misma manera, se trata de establecer el riesgo en que incurren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa.

El nivel de endeudamiento le indica al empresario qué parte de los bienes de la empresa son realmente de propiedad de otras personas o entidades (acreedores). Es importante manejar un nivel de endeudamiento menor a 30%, porque si es mayor, la empresa estará en riesgo de quiebra (cuadro C.16).

Cuadro C.16: Fórmula para calcular el indicador de endeudamiento

Nombre del índice	Fórmula	Qué es
Concentración del endeudamiento a corto plazo	$\frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo total con terceros}}$	Indica la capacidad de endeudamiento a corto plazo

Fuente: adaptado por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.

Con relación al endeudamiento es importante recordar que, de acuerdo con la Ley 1231 de 2008, las facturas también pueden cumplir la función de “título valor”, es decir, el empresario puede pagar a sus proveedores con ellas.

El procedimiento que se ha de seguir es el siguiente: el empresario, como vendedor o prestador de un servicio, emite una factura original y dos copias. Una de estas es para su cliente, la otra la conserva el empresario para fines contables y con el original puede acudir donde sus proveedores y “pagar” con dicha factura.

Historia crediticia y Habeas Data

La legislación colombiana estableció, por medio de la Ley 1266 de 2008, el procedimiento denominado *Habeas Data*, con el cual se regula el manejo de la información contenida en bases de datos personales, en especial la financiera, crediticia, comercial, de servicios y la proveniente de terceros países.

La ley estableció unos beneficios para defender a las personas acerca de la permanencia de sus datos negativos en esas bases de información. Se constituyó un régimen transitorio con el cual se prevé suprimir la información negativa de los deudores, es decir, la relativa a la mora en el pago de las cuotas u obligaciones. El *Habeas Data* opera en las siguientes situaciones:

1. Si una persona tiene obligaciones sobre las cuales existen reportes negativos en las centrales de información, pero a la fecha de entrada en vigencia de la ley ella se encuentra al día en el cumplimiento de todas sus obligaciones, entonces puede obtener el beneficio señalado si cumple estas condiciones:
 - Si a la fecha de entrada en vigencia de la ley, la información negativa ha cumplido un año de permanencia en las centrales de datos, desde la fecha de pago, esta información deberá ser excluida de su historial de manera inmediata.
 - Si a la fecha de entrada en vigencia de la ley, la información negativa aún NO ha cumplido un año de permanencia en las centrales de información, desde la fecha de pago, la misma deberá ser excluida de su historial cuando complete un año de permanencia.
2. Si una persona tiene obligaciones sobre las cuales existen reportes negativos en las centrales de información y a la fecha de vigencia de la ley no se encuentra al día en el cumplimiento de todas sus obligaciones, podrá obtener el beneficio de ver excluida la información negativa de su historial siempre y cuando se ponga al día en todas sus obligaciones durante los seis meses siguientes a la entrada en vigencia de la ley. Sin embargo, la información negativa aparecerá durante un año en las centrales de riesgo.

Ahora, si una persona incurre en mora nuevamente, en una o en todas sus obligaciones, toda la información negativa que haya sido descartada por haber accedido al beneficio previsto en el artículo 21 de la ley, será incluida nuevamente en su historial crediticio.



The background image is a grayscale photograph of financial tools. On the right, a black calculator with a digital display showing '10000' is visible. In the center, a black pen lies diagonally across a spreadsheet. The spreadsheet contains columns for 'Sales Month', 'Sales Q'ty', and 'Weighted Sales Q'ty'. It lists data for months from 200701 to 200712, with formulas like '=B2*12/12' and '=SUM(B2:B13)'. On the left, another document titled 'Sales Rep' shows percentages like '3.51%' and '6.63%'. A large, dark gray shield-shaped graphic is overlaid at the bottom, containing the number '7' and the title text.

7

Costos y presupuesto de la empresa



Costos y presupuesto de la empresa

Cuando un empresario conoce y revisa los costos de la empresa en forma periódica puede realizar perfectamente negociaciones, consciente de que no va a perder dinero.

► 7.1 Clases de costos

Los costos son todos los valores que la empresa debe pagar en el ejercicio de sus actividades.

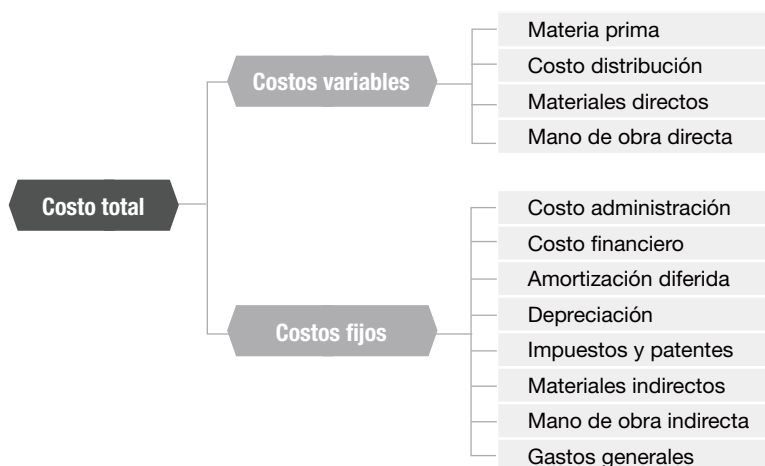
En la empresa hay dos clases de costos:

1. **Costos fijos.** Los que permanecen constantes durante un período de tiempo determinado, sin importar el volumen de producción. Estos costos no se ven afectados si la organización decide producir más o menos, o decide no producir. Es el caso del arrendamiento de un local o terreno donde opera, por el que paga mensualmente \$1.000.000. La empresa, produzca o no, lo haga en bastante volumen o poco, deberá pagar mensualmente \$1.000.000, lo que convierte este dato en un costo fijo⁸.

⁸ Cecil Gillespie (1977). *Costes estándar y contabilidad marginal*, Deusto, p. 523.

2. Costos variables. Aquellos que se modifican de acuerdo con el volumen de producción, es decir, si no se produce no hay costos variables y si la producción aumenta el costo variable se incrementará. Los costos variables están en función de las cantidades producidas. Un ejemplo de estos costos es la materia prima, pues esta solo se consume en la proporción de las unidades producidas. El gráfico G.2 muestra la clasificación de los distintos componentes en cada tipo de costos empresariales.

» **Gráfico G.2: Clasificación de los costos en una empresa**

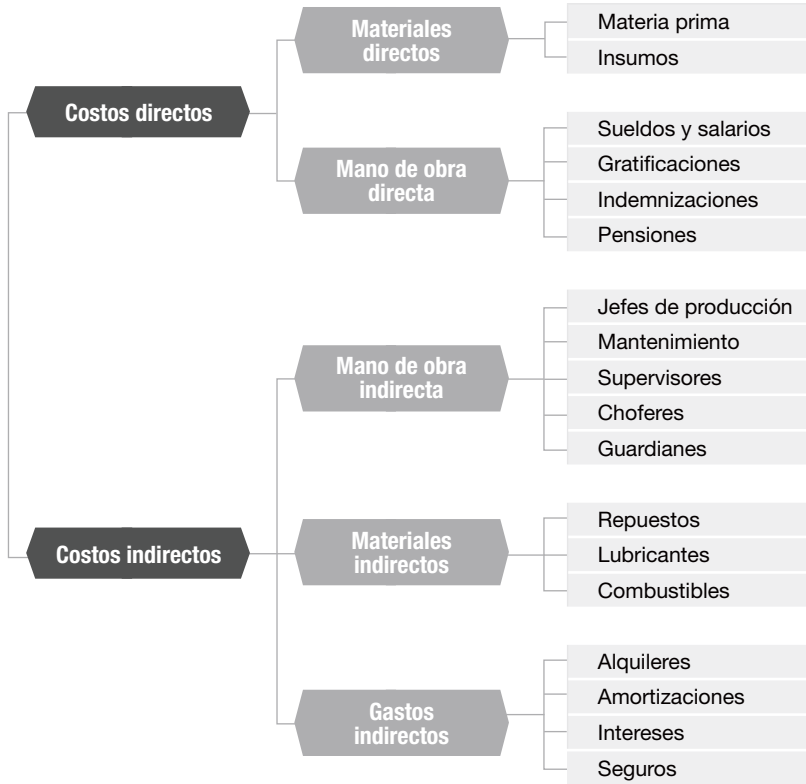


Fuente: adaptado por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.

No obstante la clasificación anterior de los costos, estos también pueden tipificarse, como lo muestra el gráfico G.3, en concordancia con:

- La naturaleza de las operaciones de fabricación;
- la fecha o método de cálculo;
- la función del negocio de que se trata;
- las clases de negocios a que se refieren;
- los aspectos económicos involucrados.

» **Gráfico G.3: Tipología de los costos según la naturaleza de las operaciones de fabricación**



Fuente: adaptado por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.

► 7.2 Los cuadros de costos

Al igual que los costos estimados, es necesario formular una hoja de costos para cada producto. Se considera por separado cada uno de los elementos del costo. Estos se pueden precisar como sigue:

- Determinación de los materiales directos. Se definen técnicas sobre la calidad, cantidad y rendimientos de los materiales directos, así como las mermas y desperdicios; para ello se

acude a datos estadísticos que puedan proporcionar la experiencia y los registros contables, tanto en cantidad como en precio por unidad.

- **Determinación del costo de trabajo directo MOD.** Se realiza un estudio para especificar las cantidades de tiempo necesarias para obtener cierto volumen de producción y lograr mayor rendimiento con el mínimo de esfuerzo y costo (sucesión en las operaciones, personas que intervienen y estudio de tiempos).
- **Determinación de los gastos indirectos de producción.** Se presupuesta el volumen de producción de acuerdo con los estudios sobre la capacidad productiva de la empresa. Se toma en cuenta el presupuesto de ventas y se detallan los gastos indirectos a partir de las estadísticas de períodos anteriores.
- **Dentro de la división general, el costo total es la suma del costo fijo total y el costo variable total.**

$$C_t = C_{ft} + C_{vt}$$

Donde: C_t = costos totales
 C_{ft} = costos fijos totales
 C_{vt} = costos variables totales

El cuadro C.17 muestra un ejemplo de análisis de costos para un producto.

Cuadro C.17: Ejemplo de análisis de costos para un producto

No.	Detalle	1
1	Costo Fijo Total	899
	Costo de administración	183
	Costo de comercialización	100
	Costo financiero	60
	Amortización diferida	54
	Depreciación	80
	Impuestos y patentes	10
	Materiales indirectos	174
	Mano de obra indirecta	100
	Gastos generales	138
2	Costo Variable Total	1.490
	Materia prima	783
	Costo de comercialización (distribución)	46
	Materiales directos	261
	Mano de obra directa	400
3	Costo Total (1+2)	2.389

Fuente: adaptado por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.

El diligenciamiento adecuado y correcto de un cuadro de costos representa importantes beneficios para el empresario, ya que con base en esa información obtiene:

- Información amplia y oportuna;
- control de operaciones y gastos;
- determinación confiable del costo unitario del producto o servicio;
- fijación del precio de venta;
- evaluación de la producción terminada, en proceso, averiada o defectuosa;
- unificación o estandarización de la producción, procedimientos y métodos.

Los cuadros de costos son la base fundamental para poder conocer si un producto u otro generan pérdidas o ganancias en la

empresa. Tales cuadros se deben elaborar, en especial, al comienzo del año y mantener sondeos periódicos cada dos o tres meses, conforme aumenten los costos de las materias primas, insumos, salarios o cualquiera de los componentes del costo.

La elaboración de estos cuadros de costos es, además, la mejor manera para definir la utilidad que se quiere sobre un producto. La utilidad corresponde al porcentaje que el productor quiere ganar sobre el costo invertido (costo fijo + costo variable). Por ejemplo: si el costo total de un producto es de \$5.000 y el productor quiere ganar 20% sobre ese costo, deberá vender el producto en \$6.000. Su utilidad será, por tanto, de \$1.000.

► 7.3 El margen de contribución y su aplicación

El margen de contribución permite determinar cuánto está contribuyendo un determinado producto a la empresa. De este modo, se puede identificar en qué medida es rentable seguir con la producción de dicho artículo.

La fórmula que se pudiera utilizar para calcular el margen de contribución de un producto es muy sencilla: al precio de venta unitario se le resta el costo variable unitario. Por lo tanto:

$$MC = PVU - CVU$$

Ejemplo:

Precio de venta: \$6.000

Costo fijo: \$2.000

Costo variable: \$3.000

$$MC = \$6.000 - \$3.000 = \$3.000$$

El empresario debe hacer una lectura correcta del margen de contribución de los productos para poder tomar decisiones adecuadamente. Para ello debe tener en cuenta:

- Cuando el margen de contribución es positivo, permite absorber el costo fijo y generar un margen para la utilidad o ganancia esperada. Mientras mayor sea el margen de contribución, mayor será la utilidad.
- Cuando el margen de contribución es igual al costo fijo, no deja margen para la ganancia (no genera utilidad o rentabilidad), por lo que se considera que la empresa está en el punto de equilibrio (no gana, no pierde).
- Cuando el margen de contribución no alcanza para cubrir los costos fijos, la empresa puede seguir operando en el corto plazo debido a que puede cubrir en parte los costos fijos, pero si no se toman medidas adecuadas, en tanto se trabaja a pérdida, corre el riesgo de quedarse sin capital de trabajo suficiente, puesto que este se está utilizando para cubrir los costos fijos que no se alcanzan a satisfacer con el margen de contribución.
- Cuando el margen de contribución resulta negativo, es decir, que los costos variables son superiores al precio de venta, se está ante una situación crítica, por lo cual, necesariamente, se debe considerar la suspensión de la producción del bien en cuestión.

» **Cuadro C.18: Comparativo entre costos y gastos**

LOS COSTOS	LOS GASTOS
Son los desembolsos o deducciones causados, necesarios para desarrollar el producto o servicio. Elementos del costo: Materiales directos + Mano de obra directa (M.O.D.) + Costos indirectos de fabricación (C.I.F.).	Son todos los demás conceptos que generan desembolsos y que se requieren para el normal desarrollo de la empresa. Elementos del gasto: Materiales indirectos + Mano de obra indirecta (M.O.I.) + Gastos indirectos de administración y fabricación.
COSTOS • Mano de obra a destajo • Salarios del personal de planta • Materias primas • Materiales de consumo e insumos • Fletes • Arrendamiento del local de la planta • Servicios públicos de la planta • Depreciación de maquinaria y equipos • Daños y reclamos	GASTOS • Sueldos y salarios del personal administrativo: gerente, secretaria, mensajero, aseo • Sueldos y salarios de ventas • Arrendamiento de oficinas • Papelería • Correo y teléfono • Gastos de publicidad • Viáticos • Depreciación de muebles y equipos de oficina • Gastos de capacitación

Fuente: adaptado por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.

¿Cómo encontrar el punto de equilibrio para la empresa?

El punto de equilibrio es aquel en el cual coinciden los costos totales y los gastos de la empresa. Es el momento en el cual ni se gana ni se pierde dinero en un período. Puede darse en términos de cantidad de productos o en volúmenes de venta necesarios.

El análisis del punto de equilibrio permite encontrar la relación que existe entre costos y gastos fijos, costos y gastos variables, volumen de ventas y utilidades operacionales. Se entiende por punto de equilibrio el nivel de producción y ventas que una empresa o negocio alcanza para lograr cubrir los costos y gastos

con los ingresos provenientes de las ventas. En otras palabras, a este nivel de producción y ventas, la utilidad operacional es cero o, lo que es lo mismo, que los ingresos son iguales a la sumatoria de los costos y gastos operacionales. Así, entonces, el punto de equilibrio se puede considerar como una herramienta útil para determinar el apuntalamiento operativo que puede tener una empresa en un momento determinado.

Ahora, el punto de equilibrio se puede calcular para unidades y para valores en dinero. En el primer caso, para unidades, algebraicamente, el punto de equilibrio se calcula como lo indica la ecuación:

$$\text{PE unidades} = \frac{\text{CF}}{\text{PVq} - \text{CVq}}$$

Donde:

PE = punto de equilibrio

CF = costos fijos

PVq = precio de venta unitario

CVq = costo variable unitario

► 7.4 Los presupuestos y su clasificación

El presupuesto de costos es un conjunto de cálculos que se anticipan a la ejecución del proyecto. El análisis de costos ayuda a determinar los egresos totales que se generan durante un período económico y, como tal, responde al interrogante de cuánto costará producir el bien o servicio que se proyecta.

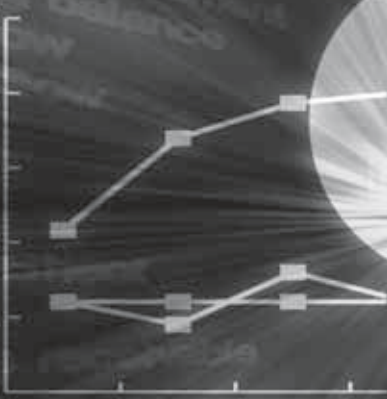
Todo empresario organizado realiza cada año, como mínimo, un presupuesto detallado de cada una de las áreas de la empresa con el cual puede establecer un análisis previo de los diferentes costos involucrados.

Los presupuestos le sirven a un empresario para tener una **claridad** relativa anticipada sobre los movimientos que tendrá la empresa y, en consecuencia, tomar mejores decisiones.

Clases de presupuestos:

- Presupuesto de ventas
- Presupuesto de compras
- Presupuesto de ingresos
- Presupuesto de egresos
- Presupuesto de rentabilidad bruta y rentabilidad neta
- Balance general presupuestado por períodos y temporadas durante el año
- Presupuesto de pérdidas y ganancias
- Presupuesto de personal que se ha de utilizar según las fluctuaciones del mercado, ya sea por indicadores anteriores propios o, en su defecto, por los pronósticos de ventas de un estudio de mercados o por las ventas de la competencia.

100000
80000
60000
40000
20000
0



60000
40000
20000



8

Con la **DIAN**
y con el Estado



Con la DIAN y con el Estado

► 8.1 Compromisos ante el Estado

Al iniciar un proyecto productivo, el empresario debe inscribirse ante la Secretaría de Industria y Comercio. El registro en esta entidad se realiza desde el mismo momento en que se hace la inscripción en la Cámara de Comercio, para lo cual debe diligenciar un formato específico. Mediante este formulario se anota un local comercial para el funcionamiento de la compañía. El importe mínimo que pagan las empresas que inician es de \$17.000 mensuales.

Si el empresario no registra su negocio se hará acreedor a multas o cierre del establecimiento. La buena práctica empresarial de registrarse está explicada con mayor detalle en el sitio web de la Secretaría de Industria y Comercio, www.sic.gov.co.

Pero la inscripción mencionada implica también establecer una relación con la DIAN.

► 8.2 DIAN: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales

El Estado tiene una dependencia especial para el recaudo tributario nacional. Es la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, comúnmente conocida como DIAN, por sus siglas. Es la entidad que, en estos aspectos, se encuentra con los empresarios de todo el país. La vinculación con este organismo estatal implica algunas obligaciones para el empresario. Las básicas son las siguientes⁹:

1. **IVA (Impuesto al Valor Agregado).** El recaudo de este impuesto se hace a través de las ventas y debe ser transferido cada dos meses a la DIAN, en los primeros días de cada bimestre. El calendario está fijado en la página web de la entidad y su pago está normalizado de acuerdo con el último dígito del NIT.
2. **Retención en la fuente.** Popularmente conocida como “Rete-fuente”, es un recaudo anticipado de la renta que se efectúa en el momento del pago o abono en pago. Las bases para hacer la retención están definidas por la DIAN y los porcentajes se manejan según tabla por cada concepto: compras, honorarios, servicios y otros.
3. **Declaración de renta.** Es un documento por medio del cual el empresario le dice al Estado cuánto tiene en activos o propiedades y, por tanto, en cuánto estipula el valor del impuesto que ha de pagar. Es obligatorio para los empresarios vinculados al Régimen común. Su diligenciamiento se hace anualmente.

¿Qué sanciones impone la DIAN por incumplir las normas?

El evadir los compromisos con la DIAN le puede generar traumatismos como los siguientes:

- Sanciones muy altas en dinero por pagos extemporáneos. El pago mínimo en el año 2011 asciende a \$251.000 por cada mes o fracción de mes en mora.

⁹ Para una mayor claridad, se puede consultar la tabla de retención en la fuente y los calendarios de pagos para los diversos impuestos en el sitio web de la DIAN: www.dian.gov.co.

- Suspensión de las actividades de la empresa.
- Cierre del negocio.
- Puede ser enviado a la cárcel, luego de un juicio procesal donde le comprueben algún delito por la elusión tributaria.

► 8.3 Cambios de régimen ante la DIAN u otras instituciones

El empresario debe estar atento ante las exigencias de cambio del Régimen simplificado al Régimen común cuando su actividad económica así lo obligue. Según las normas, esto se debe hacer cuando se incumpla al menos uno de los requisitos que le permiten permanecer en el actual. Si el cambio no se reporta, el sistema lo detectará y le puede generar sanciones. Una manera para que el empresario se pueda dar cuenta de cuándo cambiar de régimen, es consultando en la página web de la DIAN (www.dian.gov.co). Para estar en regla es indispensable:

- Hacer los cambios de dirección, teléfonos, representantes legales, regímenes en todas las entidades y documentos oficiales que lo requieran: Cámara de Comercio, DIAN, RUT, SIC, en el momento mismo en que ello suceda. Se deben formular mediante un documento escrito firmado por el representante legal de la empresa. Si no se presenta, la empresa dejará de recibir información, cuentas y demás comunicaciones al no encontrar la forma viable de localización, generándose problemas innecesarios.
- Conocer los compromisos adquiridos, según el régimen que corresponda: Régimen simplificado o Régimen común.
- Sacar el Registro Único Tributario (RUT) inmediatamente se constituya la empresa¹⁰.
- Solicitar el permiso de facturación, mediante carta dirigida a la DIAN, en caso de que esta sea su obligación por estar inscrito en el Régimen común o Régimen especial. En esa comunicación, que se entrega en el tercer piso del edificio de

¹⁰ Este trámite, en Medellín, se puede realizar en el sótano de la DIAN, en La Alpujarra.

la DIAN (en Medellín), se debe solicitar el número de facturas que considere se consumirá en dos años, del # 0001 al # 2000, por ejemplo. Si las facturas se agotan antes, se deberá hacer una nueva solicitud.

- Recibir capacitación sobre recaudos y pagos del IVA y hacerlos cumplidamente. Esos pagos, como ya se mencionó, se deben realizar bimestralmente, según el último dígito del NIT de la empresa. Las multas por este incumplimiento son muy altas.
- Saber si debe declarar y pagar impuesto de renta y/o impuesto al patrimonio.
- Hacer la declaración de renta, si está dentro de los deberes como empresario, según el régimen al cual se encuentre afiliado. Esta declaración debe presentarla aunque no se haya ejercido la actividad o no se tenga ninguna operación; en este caso se debe declarar en ceros (o), pero debe hacerse para no incurrir en sanciones.
- Llevar en forma adecuada los registros y libros que corresponda, pues en cualquier momento suelen ser solicitados por la dependencia estatal.
- Estar atento a los frecuentes cambios en las normas tributarias: “el desconocimiento de la ley no lo exonera de la culpa”.
- Consultar el nuevo calendario tributario al inicio de cada año. Este se encuentra publicado en el sitio web de la DIAN¹¹.

¹¹ Los formularios para hacer las respectivas declaraciones, de IVA y retención en la fuente, se consiguen en la DIAN o en las oficinas de Servientrega.

A black and white photograph showing a person's hand in a suit sleeve pointing at a digital screen. The screen displays a bar chart with a line graph overlaid. The y-axis of the chart is labeled with percentages from 20% to 100% in 10% increments. The bar chart shows a general upward trend, while the line graph shows more fluctuation.

9

**Nuevas
tecnologías:
nuevos recursos**



Nuevas tecnologías: nuevos recursos

► 9.1 Las TIC y sus beneficios

Cada día se oye hablar más de las TIC. Qué son, es la pregunta que salta enseguida. Es la sigla que corresponde al concepto de Tecnologías de la Información y la Comunicación. Las TIC están relacionadas con el equipamiento tecnológico de la empresa, el cual se realiza con base en sistemas actualizados y ayudas que agilizan los procesos y permiten que el empresario permanezca comunicado y en contacto interna y externamente con las personas y empresas de su interés.

¿Qué beneficios conlleva el uso de las TIC en la empresa?

Estas tecnologías de la información y la comunicación pueden ser un gran aliado:

- Ayudan a tomar decisiones a tiempo.
- Brindan información resumida y confiable.
- Sirven para difundir información sobre la empresa en forma rápida y económica.
- Permiten dirigir y orientar mejor la publicidad.

- Mantienen en contacto al empresario con su personal interno.
- Comunican con frecuencia al empresario con sus clientes y proveedores.
- Permiten al empresario realizar transacciones con los bancos, al instante y sin filas.
- Posibilitan el pago de la nómina, servicios, celulares y otros servicios.
- Benefician las ventas.
- Contribuyen a dar un mejor servicio a los clientes.
- Economizan tiempo y dinero.

¿Cómo utilizar adecuadamente las TIC?

Para lograr que las TIC se conviertan en ese gran aliado hay que saberlas utilizar, para lo cual es necesario que en la empresa haya

- Un líder o directivo con buen conocimiento de los sistemas informáticos;
- personal que domine el lenguaje de los computadores;
- equipos actualizados con un adecuado mantenimiento;
- un antivirus potente y actualizado;
- *outsourcing* (subcontratación para el mantenimiento) de equipos;
- redes internas que permitan el flujo dinámico de la información;
- programas informáticos contables, financiero y administrativo;
- CRM: herramienta de gestión y relacionamiento con los clientes;
- página web, con dominio propio;
- correo electrónico y mensajería instantánea;
- movilidad en la conectividad;
- telefonía IP, y
- copia de seguridad (*Back up*) de la información.

En general, el empresario debe mejorar permanentemente el nivel tecnológico de la compañía, en maquinaria, equipos, herramientas, información, *software* y *hardware*.

► 9.2 Redes sociales y *blogs*

Un *blog* es un sitio web periódicamente actualizado que recopila de manera cronológica textos o artículos de uno o varios autores¹². Su aparición en Internet es a partir del escrito más reciente. El autor conserva siempre la libertad para dejar a la vista lo que crea pertinente.

Las empresas pueden crear *blogs* de forma gratuita y generar en ellas contenidos claros y veraces, que sean de utilidad para los usuarios. De igual forma, pueden diseñar cuentas en redes sociales como Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube, entre otras. Esto contribuirá a darle más presencia al negocio.

La creación de un sitio web para la empresa no es solo cuestión de moda, ni es únicamente para las organizaciones modernas de tecnología o para las grandes compañías. La decisión de crear un sitio web responde a toda una estrategia de mercadeo y posicionamiento y en la actualidad es casi un requisito indispensable.

Para tener un sitio web, el empresario puede hacer lo siguiente:

- **Realizar un plan de negocios** enfocado al sitio web, para conocer el porqué y el para qué tener un sitio en Internet. Para mayor efectividad, se deben tener en cuenta: el estado actual de la empresa, la misión del sitio, un análisis DOFA, descripción de los productos y servicios de la empresa, público al que se pretende impactar, objetivos a corto y largo plazo, operaciones y la administración del sitio, y los aspectos financieros.
- **Tener acceso a Internet.**
- **Comprar un dominio.** Es el nombre y la dirección electrónica del sitio web, por ejemplo, www.medellinciadadcluster.com. Generalmente esta compra se hace por medio electrónico.
- **Contratar el *hosting* (hospedaje) adecuado.** Es el espacio en Internet en el cual va a estar ubicada su página web.

¹² Generalmente de un autor, con la interacción de comentaristas.

- **Contratar el diseño y el desarrollo del sitio**, de acuerdo con el modelo del negocio o las características de la empresa de tal forma que se elija la plataforma idónea para desarrollar la página web.
- **Tener en cuenta qué tipo de contenidos se van a publicar en el sitio**. Verifique las herramientas disponibles y disponga el presupuesto y los recursos pertinentes.
- **Un constante mantenimiento del sitio web**: actualización de contenidos o textos, utilización de imágenes compradas en bancos virtuales de imágenes para no tener ningún problema con los derechos de autor del material que se tiene publicado. También se puede recurrir a imágenes de uso libre, sin necesidad de pagar derechos de autor.
- **Difundir y promocionar su sitio web**, con ayuda de las redes sociales y utilizando intercambios de *links* con otras páginas web.
- **Tener normas básicas para la seguridad y protección de datos de los usuarios**. La clave del éxito de cualquier empresa que tenga una página web es garantizar el conocimiento de sus clientes o usuarios que entran al sitio. Por eso es importante saber cuáles son las expectativas y necesidades de los usuarios. Para ello es importante lograr que cada vez los contenidos y en general todo el sitio genere momentos de verdad positivos, ofrecer productos personalizados, enviarles publicidad; estos son tan solo algunos de los procesos que se pueden hacer teniendo un buen uso de datos de los usuarios.



10

La empresa y su compromiso con el medio ambiente



La empresa y su compromiso con el medio ambiente

► 10.1 Normas de seguridad industrial y salud ocupacional

La Seguridad Industrial y la Salud Ocupacional tienen por objetivo ayudar a prevenir, disminuir y controlar los accidentes o traumas generados por el inadecuado manejo o disposición de insumos, materiales, equipos, redes eléctricas, gas, combustibles, exposiciones a algunos tipos de radiación, olores o temperaturas que puedan provocar deterioros en la salud de las personas. Con ese propósito, el Estado ha emitido normas al respecto.

Todo empresario, debe asegurarse de:

- Realizar programas de inducción en salud ocupacional.
- Promover y dirigir reuniones de grupos especiales orientadas a crear conciencia sobre los riesgos del trabajo y sus consecuencias.
- Establecer programas de instrucción y de apoyo a los trabajadores.
- Investigar los accidentes o enfermedades de los trabajadores.
- Analizar los trabajos críticos o de alto riesgo.
- Observar el trabajo que se realiza, con el fin de descubrir fallas de la organización y desperdicios de recursos que se generen en la ejecución técnica de las actividades.

- Revisar los reglamentos y procedimientos laborales y adaptarlos al contexto y la reglamentación vigentes.

Al mismo tiempo, debe promover e incentivar a sus empleados para que cumplan con los siguientes requerimientos:

- Avisar y proteger sobre peligros al operar máquinas, equipo o materiales peligrosos como sustancias tóxicas.
- Trabajar a velocidades adecuadas y seguras en máquinas y equipos.
- Instalar sistemas de seguridad y protección.
- Usar los equipos y herramientas en buen estado atendiendo las instrucciones técnicas.
- Emplear equipo de protección personal para levantar pesos correctamente.
- Recibir y desarrollar capacitación sobre ergonomía.
- Realizar pausas activas, se recomienda cada tres horas, durante el turno de trabajo.
- Reparar o limpiar los equipos solo cuando estén apagados.
- Mantenerse aislado de fuentes de poder.

Otras recomendaciones:

- Organizar adecuadamente el trabajo. Garantizar que no haya fallas en los controles y operadores eléctricos y electromecánicos.
- No dejar cables, interruptores, terminales eléctricas o cajas sin la debida seguridad.
- Mantener las cajas y los interruptores de energía de la empresa debidamente marcados y provistos de avisos adecuados para que, en caso de emergencia, cualquiera pueda apagarlos.
- Utilizar resguardos y protecciones constantes en manos, boca, nariz, oídos, cabeza o en las zonas del cuerpo que puedan estar en peligro durante la ejecución de las labores.
- Conservar los equipos y materiales en perfecto estado.

- Almacenar adecuadamente los insumos y materias primas.
- Usar sistemas apropiados para llamar la atención y mantener alerta al personal, sin alterar los nervios de los empleados.
- Definir y ejecutar el manual de operaciones y funciones de la empresa, acorde con los productos que maneja y los procedimientos que en ella se realizan. Vigilar que se cumpla lo estipulado allí.
- Prevenir la empresa ante peligro de incendios y explosiones.
- Procurar tener las condiciones atmosféricas adecuadas.
- Estimular y garantizar el uso de los equipos de protección personal en las áreas de la empresa.
- Mantener los extintores adecuados, recargados y en lugares estratégicos.

Los actos inseguros y las condiciones ambientales peligrosas son los signos y síntomas que evidencian el fin de la cadena de causas que provocan los accidentes de trabajo.

► 10.2 Cuando lo inesperado ocurre: un accidente de trabajo

Para efectos legales, se considera accidente de trabajo aquel que se produce durante la ejecución de órdenes provenientes del empleador o durante la ejecución de una labor bajo su autoridad, aun fuera del lugar y las horas de trabajo normales. Igualmente, aquellos que se produzcan durante el traslado de los empleados desde su residencia hasta los lugares de trabajo, o viceversa, cuando el transporte lo suministre el empleador.

Sin embargo, hay algunas excepciones consideradas en el artículo 10 del Decreto 1295 de 1994.

No se consideran accidentes de trabajo:

- El que se produzca por la ejecución de actividades diferentes para las cuales fue contratado el trabajador, tales como labores recreativas, deportivas o culturales, así se produzca durante la jornada laboral, a menos que actúe por cuenta o en representación del empleador.
- El accidente sufrido por el trabajador fuera de la empresa, durante los permisos remunerados o sin remuneración, así se trate de permisos sindicales.

¿Cómo proceder en el caso de un accidente de trabajo?

Según las normas legales vigentes, el trabajador debe informarle a su jefe directo sobre el accidente, inmediatamente este ocurra. El empleador está obligado a reportarlo a la IPS (Institución Prestadora de Servicios de Salud) y a la ARP (Administradora de Riesgos Profesionales) en el transcurso de los dos días siguientes.

Una vez que el accidente ocurre, se hace necesario investigar sus causas con el fin de esclarecer la responsabilidad que recae sobre el empresario y el trabajador y determinar la que debe asumir la ARP frente a la empresa.

La investigación de un accidente puede llevarse a cabo mediante diferentes métodos, pero todos ellos deben permitir establecer la secuencia de causalidad que dio origen al evento.

- La mecánica investigativa consiste, entonces, en descubrir las causas del accidente, las más remotas. A partir de los efectos que este produce (lesión), pasando por las causas inmediatas, las básicas, hasta llegar a las causas remotas. Las dos últimas siempre están ocultas.
- Toda investigación debe concluir con un informe detallado de las causas. Este informe tiene carácter legal y debe dili-

genciarse en el formato suministrado por la ARP. Allí deben constar los resultados de la investigación del presunto accidente de trabajo. Se denomina *presunto*, ya que las características legales del accidente deben ser confirmadas por la ARP a la que está adscrita la empresa, determinadas con la investigación previa.

Los informes de accidentes de trabajo sirven para esclarecer la responsabilidad que la empresa y el trabajador tengan en su ocurrencia, con el fin de establecer los controles necesarios y evitar futuros accidentes. Además, es indispensable para asumir o transferir la responsabilidad de pagos según la ley vigente: por incapacidad, invalidez o muerte del trabajador accidentado. Por último, para llevar un registro estadístico que permita realizar programas de vigilancia epidemiológica.

¿Cuáles son los pasos para reportar un accidente?

El empresario o quien haga sus veces debe seguir dos pasos básicos:

- 1. Diligenciamiento de los formatos de investigación de accidentes.** En tales formularios han de constar la información de identificación y detalles de la persona accidentada, descripción de lo sucedido y análisis completo de las causas. El formulario único de informe del presunto accidente de trabajo se reclama directamente en la oficina o se descarga de la página de Internet del Ministerio de Protección Social (www.minproteccionsocial.com). En la empresa debe quedar al menos una copia.
- 2. Evaluación del problema.** Con base en el reporte de la empresa, una comisión especializada de la ARP realiza las consideraciones de la investigación y genera un dictamen.

¿Cómo prevenir o evitar accidentes en la empresa?

El empresario debe prever todas las situaciones que ponen en riesgo su empresa, para poder afrontarlas de la mejor manera en el momento que ocurran. Cada negocio o unidad productiva debe tener contemplado un proceso de evacuación, salidas de emergencia y extintores, ubicaciones que todos los empleados deben conocer.

En el evento de una evacuación, todos los empleados deben estar capacitados al respecto para hacerlo de una manera prudente y segura. Tanto el empresario como los trabajadores deben seguir las indicaciones recomendadas para estos casos.

► 10.3 Normas de seguridad industrial y ambiental

Además de lo ya señalado, existen otras normas importantes para los empresarios que deseen alcanzar niveles más altos de certificación y cualificación con respecto a este tema. Es el caso de la **Certificación de Sistemas de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional bajo la norma OHSAS 18001** que aplica para la mayoría de las empresas de tipo industrial.

Las buenas costumbres ambientales son el conjunto de normas que regulan el manejo de los recursos naturales –suelo, aire, aguas, emisiones, ruido y contaminación visual– y lo referente a las buenas costumbres en la explotación y transformación de materias primas en productos terminados, sin que ello afecte las condiciones ambientales. En tal sentido se han expedido la Ley 9 de 1979 y varios decretos que regulan los manejos ambientales para personas y empresas.

El cuidado del medio ambiente es una de las principales responsabilidades del empresario. Para ello debe:

- Hacer un uso ambiental y eficiente de las materias primas que utiliza en su quehacer.
- Evaluar el impacto ambiental de su actividad empresarial.
- Monitorear el consumo de materiales.

- Valorar periódicamente las pérdidas de materiales en todas las etapas del proceso productivo y de procesamiento.
- Evitar pérdidas por derrames y goteras.
- Aplicar un programa de mantenimiento preventivo.
- Sustituir y reducir las materias primas contaminantes: productos de limpieza, desinfectantes, gasolina con plomo.

Adicionalmente, se han establecido normas básicas de convivencia saludable dentro de los espacios internos de las empresas. Tales normas atienden el cuidado en la preservación del medio ambiente y la transmisión de microorganismos, por cualquier medio, que puedan afectar la salud humana.

De las susodichas normas se desprenden unas recomendaciones básicas de higiene que deben tenerse en cuenta:

- Disponer de recipientes para el manejo de las basuras.
- Recoger con la debida regularidad y entregar las basuras a la institución encargada, para que realice el tratamiento adecuado de las mismas.
- Realizar y orientar las inspecciones de seguridad e higiene.
- Mantener todas las áreas de las empresas en orden, limpias y libres de agentes contaminantes.
- Efectuar campañas de limpieza con la periodicidad que sea necesaria, según las normas establecidas; para las empresas de alimentos, esta norma se debe cumplir diariamente.
- Manipular los productos de aseo recomendados y hacer rotación adecuada de ellos, para evitar que se generen resistencias de los microorganismos.

► 10.4 Cómo proteger los bienes de la empresa

Cuando se habla de seguridad no solamente se hace referencia a la seguridad de los empleados, también incluye la seguridad de los activos y bienes de la unidad productiva.

Los bienes de la empresa pueden ser activos fijos –máquinas, equipos, herramientas, muebles, edificios–, activos intangibles –marcas, enseñas, diseños industriales, propiedad intelectual, patentes, modelos de utilidad– y otros que se consideren que representan valor para la empresa. Todos ellos se deben tener debidamente asegurados o registrados para que estén protegidos:

1. Los activos fijos se protegen por medio de una póliza que se compra a una aseguradora, ya sea contra hurto o daños por cualquier causa. También se pueden cubrir con un seguro de mantenimiento que brindan algunas empresas. Esta práctica proporcionará mayor tranquilidad al empresario.
2. Los activos intangibles, en su mayoría, se registran en la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC). De esta manera quedan protegidos.

► 10.5 Marcas, enseñas y patentes

Uno de los activos que más protección necesita es la marca. La SIC la protege con el registro de marca. Para todas las empresas es muy importante contar con marcas reconocidas y registradas.

En el desarrollo de la actividad comercial se generan marcas o enseñas que es necesario registrarlas; esta práctica consiste en diferenciar y personalizar la identificación de los productos o la empresa. Así, cuando otra persona o empresa quiera hacerlo, por desconocimiento o por abuso, la Superintendencia no le hará el registro y le protegerá la empresa (o el producto) cuya marca ya esté registrada. Si se hace necesario, se puede entablar una demanda contra quienes la utilicen sin permiso.

La marca es un signo perceptible por cualquiera de los sentidos que identifica uno o varios productos o servicios específicos en el mercado. La marca comercial sirve para:

- Distinguirlos frente a la competencia.
- Indicar la procedencia empresarial.
- Señalar calidad y características constantes.
- Realizar y reforzar la función publicitaria.

Por su parte, la enseña comercial es un elemento gráfico que identifica el negocio o establecimiento de comercio. Contiene tipos de letra, símbolos, tamaños y colores. Aunque incluye el nombre de la empresa, se considera mucho más que eso. Se convierte en el principal distintivo comercial de la compañía. Al igual que la marca, como ya se mencionó, resulta recomendable que se registre ante la Superintendencia de Industria y Comercio.

La patente, en cambio, es un título de propiedad otorgado por el gobierno de un país (en el caso de Colombia, por intermedio de la SIC). Se asigna a un titular el derecho de impedir temporalmente a otros la fabricación, venta o utilización comercial del producto protegido.

Ante la Superintendencia de Industria y Comercio se pueden registrar dos tipos de patentes:

- **La Patente de invención:** cuando se da origen a un nuevo producto.
- **La Patente de modelo de utilidad:** cuando a un bien, producto o servicio que ya está en el mercado se le da otro uso, derivado de funciones diferentes a las ya establecidas.

Referencias bibliográficas

- Agencia Alemana para la Cooperación Técnica (GTZ). (2003). *Guía de Buenas Prácticas de Gestión Empresarial para Pequeñas y Medianas Empresa*.
- Cultura E. 2010 “Autodiagnósticos para emprendedores”.
- Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD). (1992). *El proceso administrativo*, 2ª ed., Bogotá, DC: UNAD.

Sitios recomendados

Páginas web para consulta por los empresarios sobre diversos temas relacionados con las mipyme.

Organismos de carácter internacional relacionados con las mipyme

- Agencia Brasileña para la Información Estadística, Geográfica, Cartográfica, Geodésica y del Ambiente: www.ibge.gov.br
- *América Economía* (Magazine): www.americaeconomia.com. [Revista financiera especializada en Latinoamérica.]
- Asociación Brasileña de Empresas Pequeñas y Medianas: www.sebrae.com.br
- Asociación Española de Exportadores: www.amec.es:8080/amec/index.do
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID): www.iadb.org/int/sta/SPANISH/staweb
- Cámara Argentina de Comercio: www.cac.com.ar
- Comisión Económica para Latinoamérica y el Caribe: www.eclac.org
- Comisión Europea de Estadísticas: www.europa.eu.int/en/comm/eurostat
- Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica (México): www.compite.org.mx

- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (México): www.conacyt.mx
- Contacto PYME-Información y estadísticas de las PYME (México): www.contactopyme.gob.mx
- Cooperación Económica Asia-Pacífico: www.apecsec.org.sg/
- Departamento de Relaciones Exteriores y Comercio Internacional: www.dfait-maeci.gc.ca/tna-nac/
- Directorio de Negocios en Europa: www.europages.com
- Exportadores Brasileños: www.brazilexporters.com
- Fundación Mexicana para la Innovación y Transferencia de Tecnología en la Pequeña y Mediana Empresa, A.C.: www.funtec.org
- Infolatina. Portal para búsqueda de información y datos financieros sobre Latinoamérica: www.infolatina.com.mx/
- Información y Servicios Tecnológicos (México): www.rtn.net.mx
- Instituto Nacional de Estadística y Censos de Argentina: www.indec.mecon.ar
- Investigación activa en Europa y Latinoamérica (México): www.arielmexico.com/
- Nacional Financiera: www.nafin.gob.mx
- Organismo de Cooperación y Desarrollo: www.oecd.org

- Organización de las Naciones Unidas (ONU): www.un.org
- Organización de los Estados Americanos (OEA): www.oas.org
- Organización del Banco Mundial (BM): www.worldbank.org
- Organización Mundial de la Propiedad Intelectual: www.wipo.org
- Organización Mundial del Comercio (OMC): www.wto.org
- Precisa: www.precisa.gob.mx/index.php?Directorio=precisa
[Directorio de todo el Gobierno Mexicano en Internet]
- Programa de Desarrollo de Negocios Brasileños: www.bbd.com.br
- Secretaría de Economía (México): www.economia.gob.mx/
- Sitio PYME (México): www.pyme.com.mx/
- The Benchmarking Exchange: www.benchnet.com

Organismos nacionales relacionados con las mipyme

- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia:
www.camaramedellin.com
- Comfama: www.comfama.com
- Comfenalco: www.comfenalcoantioquia.com.co
- Coomeva: www.coomeva.com.co/emprendimiento/
- Corporación para el Desarrollo de las Microempresas -
Interactuar: www.interactuar.org.co

- Cultura E: www.culturaemedellin.gov.co
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN):
www.dian.gov.co
- Famisanar: www.famisanar.com.co
- Fondo de Garantías de Antioquia: www.fga.com.co
- Fondo Emprender: www.fondoemprender.com/
- Microempresas de Antioquia:
www.microempresasdeantioquia.org.co
- Sayco Acinpro: www.saycoacinpro.org.co
- Superintendencia de Industria y Comercio (SIC):
www.sic.gov.co
- www.mipymes.gov.co/microempresario/categorydetail.asp?idcategory=734&idcompany=45

Sitios web relacionados con calidad

- Benchmarking Centre: www.benchmarking.co.uk
- Centro Americano de Productividad y Calidad: www.apqc.org
- Fundación Europea para la Administración de la Calidad:
www.efqm.org
- Organismo Mundial de Normalización: www.iso.ch

Medellín Ciudad *Cluster*

R E S P A L D A N



L I D E R A N



A L I A D O S E S T R A T É G I C O S



www.medellinciudadcluster.com

La Comunidad Cluster de Medellín es una potente estrategia de desarrollo que permite construir tejido empresarial mediante la conformación de redes de negocios y la identificación de oportunidades de mercado.