

21

ESCUELA DE
ADMINISTRACIÓN

aprende a gestionar tu negocio



**Maria Antonia Nuñez, Isabel Cristina Jaraba Otálvaro,
Diego Armando Jurado Zambrano, Iván Darío Arango Múnera,
Juan Esteban Ramírez Cañaveral, Andrés Felipe Garcés Arbeláez,
Yeison Arley Grisales Vanegas, Alejandra Gutiérrez Londoño,
Santiago Guzmán Arango, Daniela Marulanda Alzate,
Luis Miguel Moreno Escobar, Valentina Motoa Ramírez,
Isabel Cristina Valderrama Tamayo, Nicolás Velasco Pérez,
Isabella Velásquez Rodríguez**

Aprende a gestionar tu negocio

Maria Antonia Nuñez
Isabel Cristina Jaraba Otálvaro
Diego Armando Jurado Zambrano
Iván Darío Arango Múnera
Juan Esteban Ramírez Cañaverál
Andrés Felipe Garcés Arbeláez
Yeison Arley Grisales Vanegas
Alejandra Gutiérrez Londoño
Santiago Guzmán Arango
Daniela Marulanda Alzate
Luis Miguel Moreno Escobar
Valentina Motoa Ramírez
Isabel Cristina Valderrama Tamayo
Nicolás Velasco Pérez
Isabella Velásquez Rodríguez



Aprende a gestionar tu negocio / María Antonia Núñez... [et al]. – Medellín: Editorial EAFIT, 2022.

104 p.; 28 cm. -- (Académica Z)

ISBN 978-958-720-758-3

ISBN 978-958-720-759-0 (versión PDF)

1. Nuevas empresas. 2. Administración de empresas. 3. Liderazgo. 4. Planificación estratégica. 5. Administración de riesgos. 6. Estados financieros. 7. Empresas – Legislación. I. Tít. II. Serie.

658.11 cd 23 ed.

A654

Universidad EAFIT – Centro Cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas

Aprende a gestionar tu negocio

Primera edición: febrero de 2022

© Editorial EAFIT

Carrera 49 No. 7 sur - 50

Tel.: 261 95 23, Medellín

<http://www.eafit.edu.co/fondoeditorial>

Correo electrónico: fonedit@eafit.edu.co

ISBN: 978-958-720-758-3

ISBN: 978-958-720-759-0 (versión PDF)

DOI: <https://doi.org/10.17230/9789587207583lr0>

Edición: Marcel René Gutiérrez

Diseño: Alina Giraldo Yepes

Corrección de textos: Liliana Echeverri Ochoa

Diagramación: Paula Andrea Cubillos Gómez

Imagen de carátula y separadores: Shutterstock

Universidad EAFIT | Vigilada Mineducación. Reconocimiento como Universidad: Decreto Número 759, del 6 de mayo de 1971, de la Presidencia de la República de Colombia. Reconocimiento personería jurídica: Número 75, del 28 de junio de 1960, expedida por la Gobernación de Antioquia. Acreditada institucionalmente por el Ministerio de Educación Nacional hasta el 2026, mediante Resolución 2158 emitida el 13 de febrero de 2018

Prohibida la reproducción total o parcial, por cualquier medio o con cualquier propósito, sin la autorización escrita de la editorial

Editado en Medellín, Colombia

Contenido

Módulo 1

Administración y liderazgo.....	9
Justificación.....	11
Objetivo general	11
Objetivos específicos.....	12
Resultados de aprendizaje.....	12
Contenidos.....	12
Liderazgo.....	12
¿Qué es un líder?	12
Tipos de liderazgo.....	13
¿Cuáles son las habilidades que debe tener un líder?	14
Actividad 1	15
¿Cómo se desarrolla el liderazgo?	15
Impactos del liderazgo en las comunidades	16
Gestión estratégica.....	17
Matriz DOFA	18
Análisis PESTEL.....	18
Actividad 2	18
Planeación estratégica	19
Actividad 3	21
Actividad 4	21
¿En qué consiste la comunicación organizacional?.....	22

Gestión por procesos	23
Conceptualización de procesos.....	23
Diseño de procesos	23
Mapas de procesos	25
Actividad 5	27
 Módulo 2	
Administración de riesgos.....	29
Justificación.....	31
Objetivo general	31
Objetivos específicos.....	31
Resultados de aprendizaje.....	31
Contenidos.....	32
Fundamentación sobre administración del riesgo.....	32
¿Qué es un riesgo?	32
Algunos tipos de riesgos.....	33
Administración del riesgo.....	34
Etapa 1. Identificar los riesgos	34
Etapa 2. Valoración del riesgo	35
Etapa 3. Tratamiento del riesgo	38
Etapa 4. Seguimiento y monitoreo	40
Etapa 5. Información y comunicación	40
Desarrollo de un ejemplo.....	40
Actividad	45
 Módulo 3	
Costos y presupuestos	49
Justificación.....	51
Objetivo general	51
Objetivos específicos.....	51
Resultados de aprendizaje.....	51
Contenidos.....	52
Definiciones generales	52
Concepto de costo	52

Diferencia entre costo y gasto	52
Clasificación de los costos y gastos.....	52
Actividad 1	54
Contabilidad de costos	55
Estado del costo.....	55
Punto de equilibrio	57
El papel de los costos en la toma de decisiones.....	57
Actividad 2	58
Presupuestos.....	59
Conceptos básicos.....	59
Características de un sistema presupuestal	60
Elaboración del presupuesto.....	60
Actividad 3	62
 Módulo 4	
Estado de resultados.....	65
Justificación.....	67
Objetivo general	67
Objetivos específicos.....	67
Resultados de aprendizaje.....	67
Contenidos.....	68
Definición.....	68
¿Qué es un estado de resultados?.....	68
Elementos principales del estado de resultados (ingresos y gastos)	68
Período de tiempo del estado de resultados.....	68
Principio de lo devengado.....	69
¿Cuáles son las cuentas que componen un estado de resultados?	69
Diferenciación entre costo y gasto	71
Estructuración	71
Elaboración del estado de resultados	71
Determinación de utilidades	72
Objetivos e importancia del estado de resultados.....	72

Módulo 5

Estado de situación financiera.....	75
Justificación.....	77
Objetivo general.....	77
Resultados de aprendizaje.....	77
Contenidos.....	78
Definiciones generales.....	78
¿Qué es la contabilidad?.....	78
¿Cuáles son los beneficios de llevar una contabilidad?.....	78
Partida doble y registro contable.....	78
Elementos del estado de situación financiera.....	79
Qué es un activo.....	79
Qué es un pasivo.....	80
Qué es el patrimonio.....	81
Clasificación de activo y pasivo: corriente y no corriente.....	82
Ecuación contable: activo = pasivo + patrimonio.....	82

Módulo 6

Aspectos legales y tributarios.....	85
Justificación.....	87
Objetivo general.....	87
Objetivos específicos.....	87
Resultados de aprendizaje.....	87
Contenidos.....	88
Principios generales.....	88
La legislación comercial.....	88
La legislación laboral.....	90
La legislación tributaria.....	93
Impuestos nacionales.....	95
Referencias.....	97
Autores.....	99

Módulo 1

Administración y liderazgo



Justificación |

El liderazgo, la gestión estratégica y la gestión por procesos juegan un papel decisivo hoy en día. En efecto, las organizaciones y empresas se enfrentan permanentemente a una lucha por ser cada vez más competitivas.

Es por lo anterior que se ofrece el Módulo sobre administración y liderazgo, con el propósito de facilitar en los participantes la comprensión sobre la importancia de ejercer el liderazgo de una forma correcta y que obtengan herramientas que les sirvan para el desempeño de su gestión.

Entre los temas que cubre este Módulo se encuentra el de cómo liderar equipos, debido a que no solo se necesita fortalecer la confianza y la capacidad de los líderes, sino que ellos también se deben preparar para fomentar una cultura de compromisos en la que los miembros del equipo confíen en sus habilidades y se entusiasmen por contribuir desde los roles que desempeñan.

La gestión estratégica se desarrolla en el Módulo a partir del conocimiento de herramientas como la identificación y el diagnóstico de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que pueden presentarse en la empresa o negocio, a lo cual se le suma el análisis de las diferentes variables de tipo interno y externo, que son aspectos básicos para la toma de decisiones.

Asimismo, en este Módulo se aportan elementos sobre la gestión por procesos, una herramienta que facilita la labor diaria de cualquier tipo de negocio o empresa con el fortalecimiento de actividades que agregan valor en la obtención de los resultados y objetivos establecidos.

Objetivo general |

Explicar cómo se puede liderar de una forma efectiva a partir del uso de herramientas de gestión estratégica y operacional, puesto que gran parte del comportamiento y de la cultura que se originan en las organizaciones obedece a la forma de liderazgo de los directivos y a la manera en que los equipos y el entorno exterior son tratados.

Objetivos específicos

- Comprender la importancia de un liderazgo efectivo.
- Entender la importancia de la comunicación organizacional.
- Reconocer la importancia de los objetivos y las metas de una organización.
- Demostrar la importancia de aportar al entorno exterior de manera positiva.
- Conocer cómo estructurar una gestión por procesos.

Resultados de aprendizaje

Al finalizar este Módulo el participante habrá obtenido las competencias necesarias para la identificación de áreas de oportunidad gerencial para el logro de mejores resultados con sus equipos de trabajo, mediante el desarrollo de prácticas de identificación de las características del liderazgo, lo que permite potencializar su capacidad para ejercer un liderazgo efectivo y un desempeño óptimo en su gestión.

Contenidos

Liderazgo

¿Qué es un líder?

En primer lugar, se busca impartir una definición clara y concisa del rol que desempeña un líder. El liderazgo es una función neutral que está acompañada de acciones que determinan si este es positivo o negativo. En su sentido más básico, busca influir en las personas creando una significación mediante la cual un individuo –el líder– imparte sus directrices o metodologías para ser seguidas por un número determinado de personas.

Un líder se diferencia de un gerente en un aspecto básico: un gerente imparte y delega actividades, no se esfuerza por que todos se encaminen hacia una misma dirección pues tiene el poder de rechazar y sacar del equipo de trabajo a quien no cumpla con su labor. Sin embargo, un gerente debería contar con rasgos de líder porque él es quien marca el rumbo hacia el cual las personas invierten sus esfuerzos de trabajo en la respectiva organización. También, el liderazgo se basa y se establece mediante las relaciones de poder

que pueda tener una persona, así como por la capacidad de modificar situaciones de la vida cotidiana e influir sobre los demás colaboradores de una organización.

Tipos de liderazgo

A continuación se explican de forma concisa las tipologías de liderazgo más comunes a partir de su definición, con un ejemplo de cada una de ellas.

Existen diferentes tipos de liderazgo en el entorno; sin embargo, se clasifican comúnmente en ocho tipos¹ que se describen a continuación:

- **Liderazgo democrático:** Consiste en el liderazgo basado en las opiniones de los demás integrantes del equipo. Como ejemplo, está aquella persona que se encarga de las decisiones de un grupo y les pregunta sobre qué es lo mejor que podrían hacer, decidiendo así cuáles son los cursos de acción deseables a partir de las consideraciones ajenas.
- **Liderazgo autocrático:** En este, el líder toma las decisiones sin consultar a nadie y sería el caso más parecido al de un gerente (quien es el directo responsable de las determinaciones tomadas). El ejemplo de un líder autocrático es el de un padre de familia que puede tomar decisiones sin consultar previamente con sus hijos, aunque ellos estén involucrados en la decisión tomada.
- **Liderazgo *Laissez-faire*:** Este término puede parecer confuso, pero en realidad hace referencia al líder que deja actuar por sus propios méritos a los integrantes del equipo. El ejemplo de este tipo de líder es el de un maestro, quien se encarga de impartir ideas a sus estudiantes y luego deja que ellos pongan en práctica sus iniciativas a partir de lo aprendido.
- **Liderazgo estratégico:** Este tipo de liderazgo se encamina hacia las decisiones claves para encontrar oportunidades de crecimiento. Este se puede ejemplificar con el caso de un rector de un colegio que decide sobre cuál es la mejor estrategia para lograr que nuevos estudiantes lleguen a su institución, o qué hacer con el dinero disponible para invertirlo en las mejoras necesarias.
- **Liderazgo transformacional:** Aquí el líder es quien siempre se encuentra moviendo sus influencias para velar por una transformación constante en procura de un mejoramiento de las condiciones de su equipo de trabajo. Un ejemplo ilustrativo es el de un presidente que busca establecer contactos con personas importantes para lograr mejores condiciones de vida en su país.

¹ De acuerdo con la clasificación propuesta por Diego Villacorta, “Los 8 estilos de liderazgo más comunes”, sitio web: *Cámara de Comercio Hispana de Georgia*, 26 de noviembre de 2019, disponible en: <https://ghcc.org/es/los-8-estilos-de-liderazgo-mas-comunes/>

- Liderazgo transaccional: Es cuando el líder busca darles retribuciones a los integrantes del equipo por el esfuerzo y la labor desempeñados en las diferentes tareas. Este tipo de líder encarna en un jefe que ofrece una bonificación a sus trabajadores por el trabajo bien hecho.
- Liderazgo estilo “director técnico”: En este caso el líder se enfoca en fortalecer las habilidades individuales de los integrantes del equipo, como si fuera un entrenador deportivo. Este es el líder que se esfuerza para que sus compañeros se den cuenta de su potencial propio, como lo hace, por ejemplo, un psicólogo que ayuda a sus pacientes.
- Liderazgo burocrático: Este tipo de liderazgo está basado en las decisiones que pueden ser influenciadas por los integrantes del equipo, pero cuando estas influencias van en contra de lo que estipulan los lineamientos del trabajo a realizar, el líder no las considera importantes. Un ejemplo es el del presidente de una empresa que puede escuchar las opiniones de sus colegas, pero si debe tomar una decisión de inmediato, ha de hacerlo sin contar con nadie más.

Ahora bien, a partir de la clasificación anterior, considere qué tipo de liderazgo posee y por qué.

¿Cuáles son las habilidades que debe tener un líder?

A partir de las definiciones anteriores del líder y los tipos de liderazgo más comunes, a continuación se procede a explicar que un líder debe contar con ciertos rasgos o habilidades que lo hacen diferenciarse de una persona común. En este sentido, un líder cuenta con ciertas características que favorecen el desarrollo de unas habilidades que lo forjan como tal; estas habilidades son:

- Capacidad para visionar el futuro y anteponerse a sus cambios. Es decir, ser capaz de pensar qué puede pasar si toma una decisión y cómo esta lo afectará después.
- Contar con una excelente capacidad de comunicación, pues es él quien con palabras puede construir o destruir en su equipo de trabajo. En otras palabras, expresarles a los demás lo que deben realizar, y siempre ponerse en el lugar del otro.

- Proyectar credibilidad y confianza entre los integrantes del equipo para la toma de decisiones. Por ejemplo, brindarles confianza a las personas que le colaboran, para recibirla luego a cambio.
- Habilidad de conciliación para mediar entre los integrantes de su equipo. Es decir, el líder debe ser capaz de ayudar a resolver conflictos y apoyar a su equipo.
- También, debe potenciar y ser capaz de advertir las habilidades de sus colaboradores. Esto quiere decir que un líder debe ayudar a que las otras personas aprendan y tengan nuevos conocimientos.
- Debe ser capaz de adaptarse al cambio y transformar las situaciones de desventaja en ventajas. Lo cual indica que un líder debe pensar sobre lo que está pasando y, si se trata de una situación problemática, buscar la mejor solución para su lugar de trabajo.
- Finalmente, debe contar con la habilidad de compartir logros con sus compañeros de trabajo. Por ejemplo, si se obtiene un nuevo beneficio gracias al liderazgo ejercido, hacer que los demás integrantes también lo sientan como un logro personal.

Actividad 1. Escriba qué habilidades tiene como líder alrededor de la imagen.



¿Cómo se desarrolla el liderazgo?

El liderazgo se potencia con las tutorías de los programas de enseñanza que buscan forjar el carácter de los líderes en formación, de modo tal que puedan tomar mejores decisiones y beneficiar el rumbo que dirigen junto a sus compañeros de trabajo.

Adicionalmente, en algunas ocasiones el liderazgo es innato, por lo que ciertas personas toman el control y dirigen a los demás en esas situaciones adversas.

En este sentido, algunas recomendaciones con las cuales se puede desarrollar el liderazgo son:

- La motivación es fundamental para que una persona comience a marcar un nuevo rumbo y tenga el impulso suficiente para lograrlo por medio de la estrategia.
- Entender cuáles son las habilidades y fortalezas actuales y cuáles se podrían desarrollar; por ejemplo: la comunicación.
- Tener presentes las habilidades más comunes que un líder encarna, las cuales son de gran importancia al momento de aprenderlas y emularlas.
- Desarrollar habilidades sociales como la empatía.
- Aprender a controlar las emociones en los momentos de felicidad y tristeza para así tomar mejores decisiones y no permitir que las emociones disminuyan su capacidad de decisión.
- Fortalecer un carácter único que no sea vulnerado; ser justo, prudente, persuasivo y fuerte.
- Establecer metas cumplibles y que sirvan para determinar si es adecuado lo que se hace.
- Entender que las opiniones ajenas son importantes para la toma de decisiones y que estas afectan a los demás de forma significativa.
- Considerar que hacer el bien es necesario y es un paso más para ser líder; valorar el progreso personal y el de los demás.
- Saber que todo cambia de forma permanente; buscar mejorar las capacidades día a día.

Impactos del liderazgo en las comunidades

A partir de los conocimientos adquiridos sobre el liderazgo, es de vital importancia valorar la posición respecto a las personas que nos rodean y sobre las cuales se tiene influencia; para esto, escriba una reflexión en la cual exprese cómo apoya a su comunidad y mediante cuáles acciones.

Imagen 1.1 El liderazgo



Fuente: Indolsa Consulting, 2020.²

¿Cómo apoya a su comunidad?

¿Qué acciones realiza para apoyar a su comunidad?

Gestión estratégica

La gestión estratégica es un proceso de evaluación sistemática del negocio mediante el cual se definen los objetivos a largo plazo, se identifican metas y, muy importante, se

² Indolsa Consulting, “Historias de liderazgo”, comentario de blog, sitio web: *Indolsa.mx*, 2020, disponible en: <https://bit.ly/396fn3T>

desarrollan estrategias para alcanzar los objetivos y se localizan recursos para ponerlos en marcha.

Matriz DOFA

La matriz DOFA (conocida también como FODA y SWOT, por sus siglas en inglés) es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en los negocios y las empresas. DOFA es el acrónimo de *debilidades, oportunidades, fortalezas* y *amenazas*. Las letras iniciales de la matriz proporcionan un buen marco de referencia para revisar la estrategia, la posición y la dirección de una empresa, así como la propuesta de negocios o idea.³

Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta de medición muy útil para comprender el crecimiento o declive de un mercado y, en consecuencia, la posición, el potencial y la dirección de un negocio. La sigla PESTEL está compuesta por las iniciales de los factores *políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos* y *legales* utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o empresa.⁴

Actividad 2. De acuerdo con la siguiente noticia de la revista *Semana*, elaborar un análisis DOFA y PESTEL.

La Federación Nacional de Cafeteros (FNC), administradora del Fondo Nacional del Café (FoNC), puso en marcha el programa de renovación de cafetales para el presente año con recursos por \$25.019 millones.

Según la Federación, esta práctica agronómica es fundamental para mantener cafetales jóvenes, lo que a su vez ayuda a los productores a que sus empresas cafeteras sean más productivas, competitivas y rentables.

Para acceder al programa es importante ser caficultor activo, haber estado registrado en el Sistema de Información Cafetera (sic@) al 31 de diciembre del 2020 y haber realizado la renovación del cafetal desde el pasado 1 de enero.⁵

³ Alan Chapman, “Análisis DOFA y análisis PEST”, sitio web: *Gerencie.com*, 22 de agosto de 2004, disponible en: <https://bit.ly/3Aag0FB>

⁴ Chapman, “Análisis DOFA y análisis PEST”.

⁵ *Semana*, “Federación Nacional de Cafeteros pone en marcha programa para la renovación de cafetales en 2021”, 16 de febrero de 2021, disponible en: <https://bit.ly/3k9x9JM>

Análisis DOFA		
Debilidades		Amenazas
Debilidades		Amenazas
Análisis PESTEL		
Factores externos	Oportunidades	Amenazas
Políticos		
Económicos		
Sociales		
Tecnológicos		
Ecológicos		
Legales		

Planeación estratégica

El proceso de *planeación estratégica* es la herramienta mediante la cual se buscan y se especifican las ventajas competitivas de la organización, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

El proceso de planeación estratégica es una propuesta de desarrollo competitivo de mediano y largo plazo, para definir objetivos, elaborar estrategias y determinar acciones

que redunden en un aumento de la competitividad, asegurando la sostenibilidad de la organización.⁶

Por otro lado, tenemos las definiciones de la misión, la visión, los objetivos estratégicos, la estrategia y otros elementos que integran la gestión estratégica de una empresa.

- **Misión:** La misión de la organización es la declaración de su propósito y alcance, en términos de productos y mercados, y responde a la pregunta: ¿cuál es el negocio de la organización? Se refiere a su papel en la sociedad donde actúa, y explica su razón de ser o de existir. La misión de la organización debe definirse en términos de la satisfacción de alguna necesidad del entorno externo y no en términos de la oferta de un producto o servicio.⁷
- **Visión:** La visión de los negocios, la visión organizacional o incluso la visión del futuro se entienden como el sueño que la organización anhela; es la imagen de cómo se verá en el futuro. Es la explicación de por qué todos se levantan todos los días y dedican la mayor parte de sus esfuerzos vitales al éxito de la organización en la que trabajan, invierten o hacen negocios.⁸
- **Estrategia:** La estrategia representa un planteamiento competitivo; cuando se estudia el fenómeno de la competencia en las diferentes dimensiones en que se manifiesta se puede entender mejor la relación íntima y estrecha que existe entre estrategia y competencia. La competencia se puede ver desde un enfoque biológico, militar, político, deportivo y empresarial.⁹
- **Objetivos estratégicos:** Se utilizan para hacer operativa la declaración de la misión. Es decir, ayudan a proporcionar la dirección respecto a cómo la organización puede cumplir o encaminarse hacia los objetivos más altos de la jerarquía de metas, la visión y la misión.¹⁰

⁶ Idalberto Chiavenato y Arão Sapiro, *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones*, México, McGraw-Hill, 2.ª ed., 2017, pp. 1-3.

⁷ Chiavenato y Sapiro, *Planeación estratégica, op. cit.*, pp. 1-3.

⁸ *Ibid.*

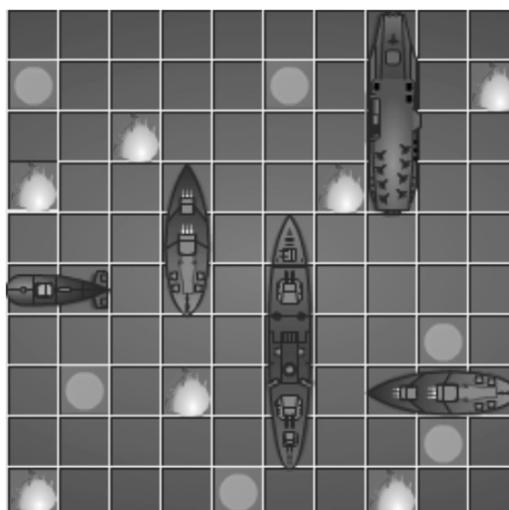
⁹ *Ibid.*

¹⁰ Centro Europeo de Postgrado y Empresa, “¿Qué son los objetivos estratégicos?”, sitio web: *Ceupe Magazine*, 2019, disponible en: <https://bit.ly/3tFbix6>

Actividad 3. Seleccione cada una de las opciones que considere correctas, de acuerdo con las definiciones de misión, visión y objetivos estratégicos.

Objetivos estratégicos	Trabajamos para que el cliente regrese (Grupo Éxito).
	Proveer un ambiente divertido y seguro donde nuestros clientes disfruten de una buena comida con ingredientes de calidad y a precios accesibles (McDonald's).
	Proporcionar acceso a la información del mundo en un solo clic (Google).
Visión	Permanecer como la marca más auténtica, conectada y distintiva (Nike).
	Ofrecer al cliente el mejor servicio, variedad, calidad y valor (NORDSTROM).
Misión	Alcanzar un 50% de cuota de mercado de libros electrónicos en España. Actualmente se sitúa en el 40%, así que, como objetivo a medio y largo plazo, perfectamente podría plantearse como un objetivo estratégico el alcanzar esa cifra (Amazon).
	Proveer la mejor experiencia del usuario cada día (AMERICAN EXPRESS).
	¿Cuál puede ser el objetivo estratégico de una empresa que ya parece haber alcanzado el éxito? Pues sin duda seguir trabajando y en la base de una empresa tan popular como Coca-Cola, prevalece como objetivo estratégico "Crear y satisfacer la demanda" (Coca-Cola).

Actividad 4. En una guerra se necesita establecer cuál embarcación es la más estratégica; se conocen las situaciones que benefician al barco (círculos) y las que son más susceptibles de recibir un ataque enemigo (representación del fuego).



Escoja cuál es la embarcación que a su juicio tiene la posición más favorable y explique cuáles son las razones de su elección. Aplique el concepto de estrategia.

¿En qué consiste la comunicación organizacional?

El interés por el estudio de la comunicación organizacional surge de las necesidades teóricas y prácticas de las organizaciones, encauzadas a los intentos de mejorar las habilidades de comunicación de quienes intervienen en los procesos económicos y en la evolución que, de acuerdo con las teorías de la organización, se encuentran cada vez más enfocados en la cultura organizacional.¹¹

De acuerdo con lo anterior, establezca las diferencias entre comunicación externa e interna en las siguientes imágenes y seleccione la situación correcta:

Buena comunicación

Mala comunicación



¹¹ Antonio Lucas Marín, *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*, Barcelona, Bosch, 1997, pp. 90-92.

Analice cuáles son los errores comunes en una comunicación organizacional y expóngalos a continuación:

Gestión por procesos

El enfoque basado en procesos parte de la idea de que las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos; de ahí la importancia de tener bien definida y estructurada la gestión por procesos de la empresa, porque de ello dependerá en gran medida el éxito en la consecución de objetivos y propósitos empresariales.

Conceptualización de procesos

Dentro de las definiciones de procesos se pueden encontrar los siguientes aspectos:

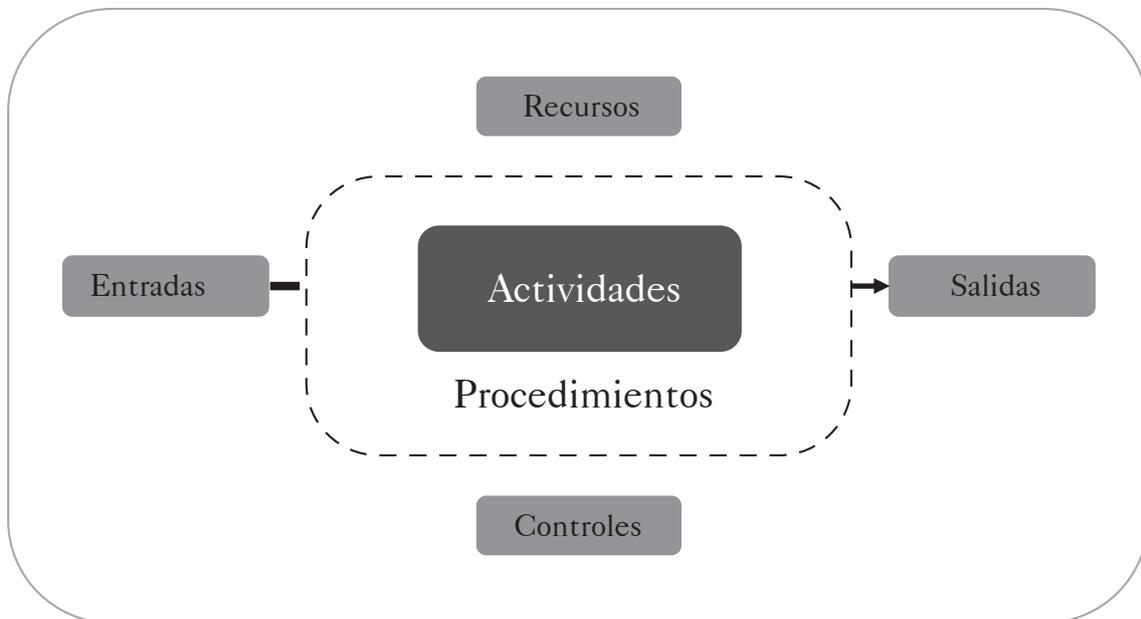
- *Actividades* relacionadas que se encuentran lógica y secuencialmente ordenadas.
- *Inputs*, como materia prima, información, recursos humanos, recursos físicos, documentos, entre otros elementos.
- *Output*, como resultado que se obtiene.
- *Orientación*, que puede atravesar distintas áreas del negocio o empresa.

Diseño de procesos

Para la estructuración de un proceso se deben tener en cuenta los siguientes elementos:

- Definir la misión y el alcance del proceso.
- Establecer los objetivos de gestión del proceso.
- Identificar a los clientes del proceso y conocer sus necesidades y expectativas.
- Describir qué debe hacer el proceso –funciones/actividades– y las relaciones entre ellas.
- Describir los procedimientos del proceso –cómo se hacen las cosas– y sus interrelaciones.
- Diseñar los indicadores de logro y un plan de monitoreo.

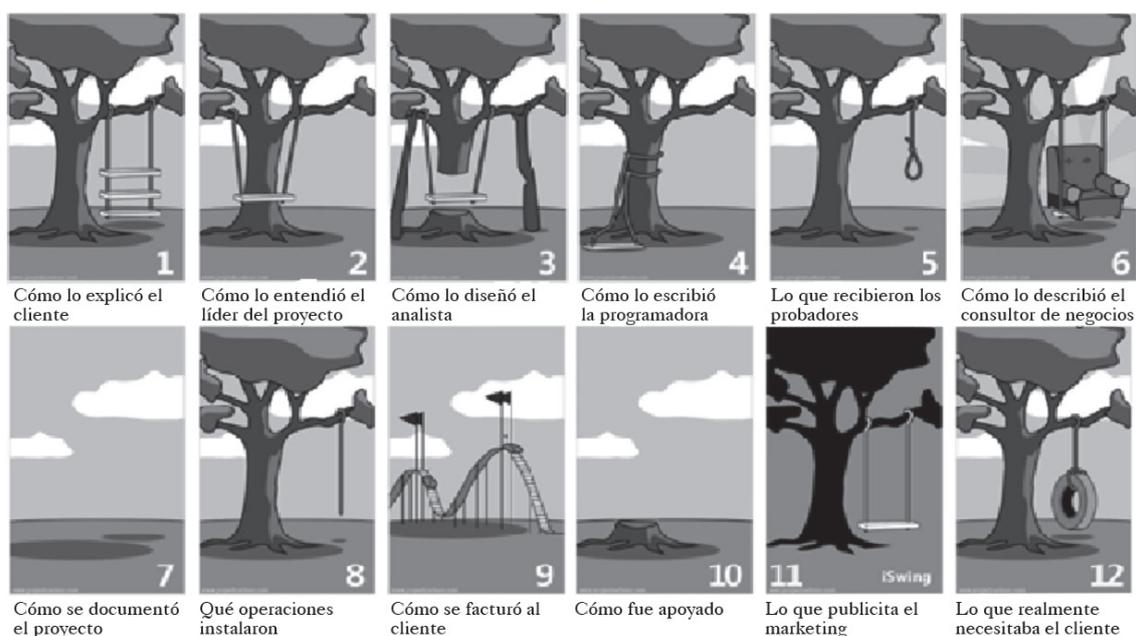
Diagrama 1.1 Gestión por procesos



Fuente: Elaboración propia.

En muchas ocasiones, la falta de comunicación interna y la falta de definición de los procesos hacen que al interior de la empresa o negocio se tengan inconsistencias entre lo que solicita un cliente y lo que finalmente se le entrega; esto puede ocurrir por no tener una adecuada gestión por procesos. A continuación se presenta un caso de lo que puede suceder cuando no se cuenta con adecuados procesos al interior de la empresa (imagen 1.2).

Imagen 1.2 Fallos en una gestión por procesos



Fuente: Adaptación a partir de ZBL – International Legal Services, 2021.¹²

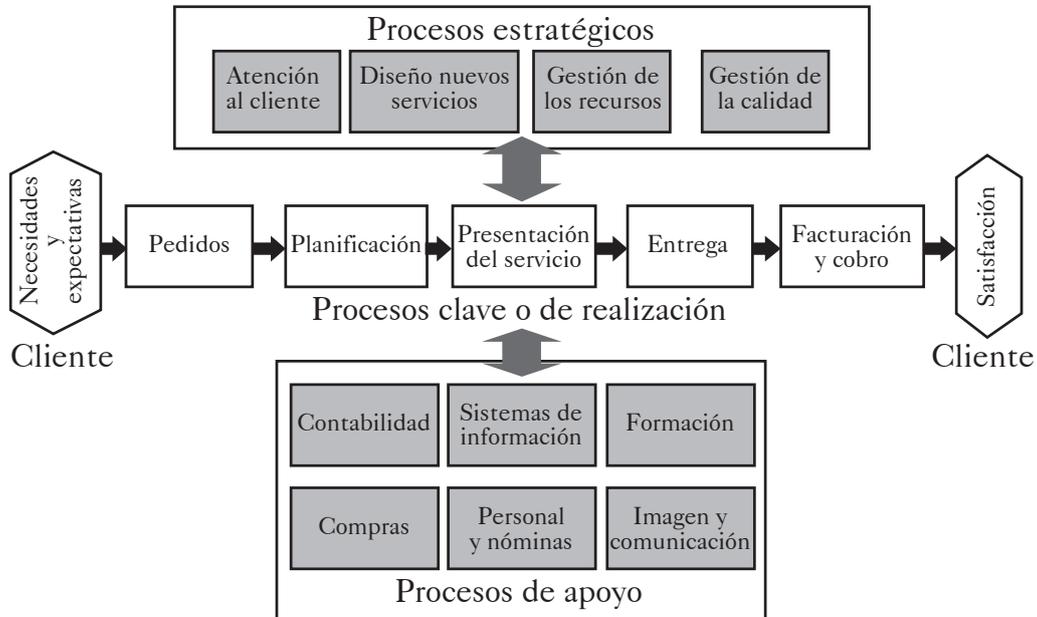
Mapas de procesos

Existen procesos clave y procesos de soporte en las empresas. A continuación, se podrá ampliar el concepto relacionado:

- Los *procesos clave* son aquellos que tienen contacto directo con el cliente (producción, comercialización, prestación del servicio, entrega, facturación, entre otros) y son responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas, para asegurar la respuesta a las necesidades.
- Los *procesos de soporte o de apoyo* son los responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para poder crear el valor añadido deseado por los clientes.

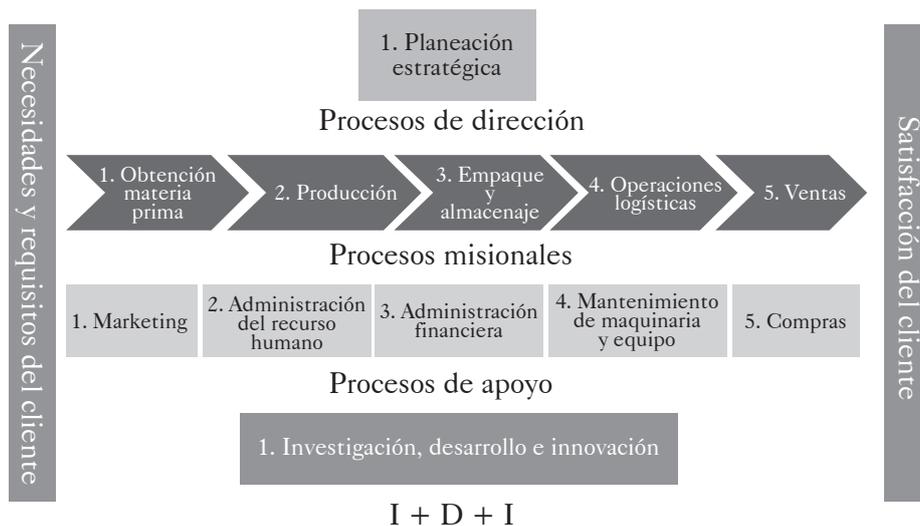
¹² ZBL – International Legal Services, “El 80% de nuestros actuales clientes son desarrolladores de *software* o *software factories*, aquí va un pequeño homenaje para ellos”, sitio web: *Twitter*, 23 de mayo de 2021, disponible en: <https://bit.ly/3hQqKlx>

Diagrama 1.2 Ejemplo de mapa de procesos



Fuente: Juan Gabriel Carrión Moreno, 2013.¹³

Imagen 1.3 Ejemplo de mapa de procesos



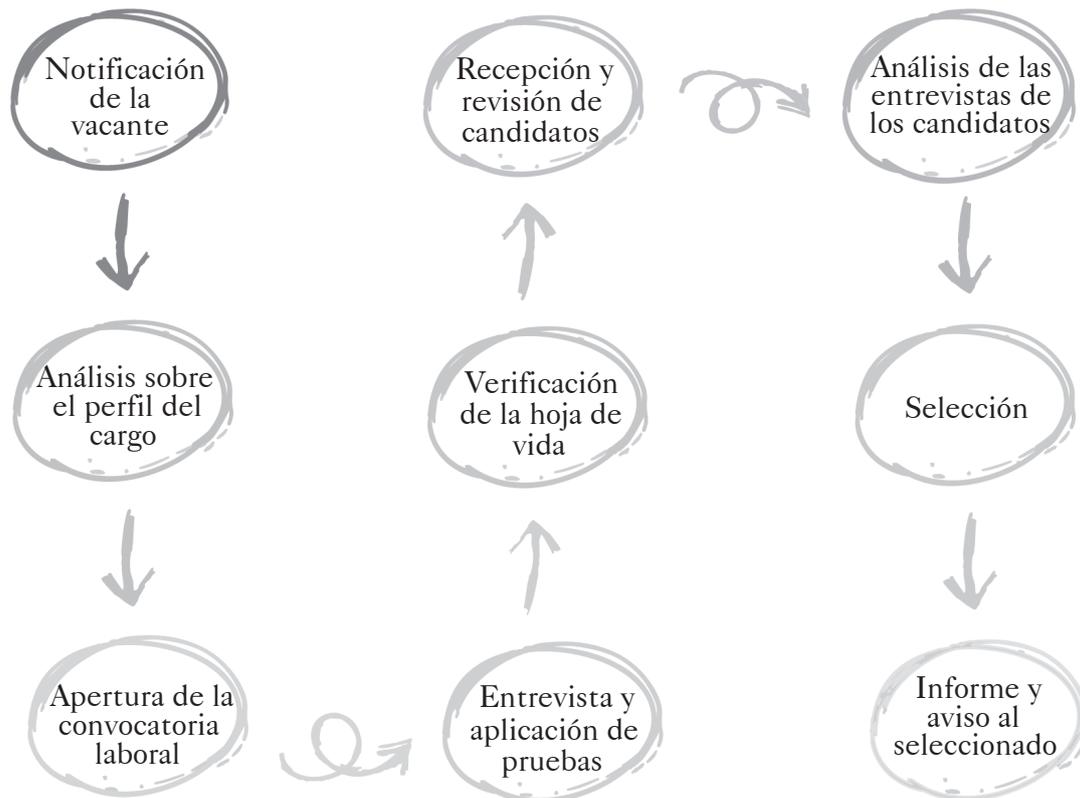
Fuente: Amalia Couselo, 2020.¹⁴

¹³ Juan Gabriel Carrión Moreno, “El cumplimiento de los procesos del servicio y su afectación en la satisfacción del cliente del Complejo Recreacional ‘Nuevo Amanecer’ del Club de Clases y Policía CP.13 Cotopaxi de la ciudad de Latacunga”, [trabajo de grado, Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad de Ambato], Ecuador, 2013, p. 47.

¹⁴ Amalia Couselo, “Fundamentos Lean Six Sigma”, comentario de blog, 7 de junio de 2020, disponible en: <https://bit.ly/3tlfpbz>

A continuación, se presenta un ejemplo de la documentación de un proceso por actividades, que podrá servir para la elaboración de otro proceso de cualquier empresa (imagen 1.4).

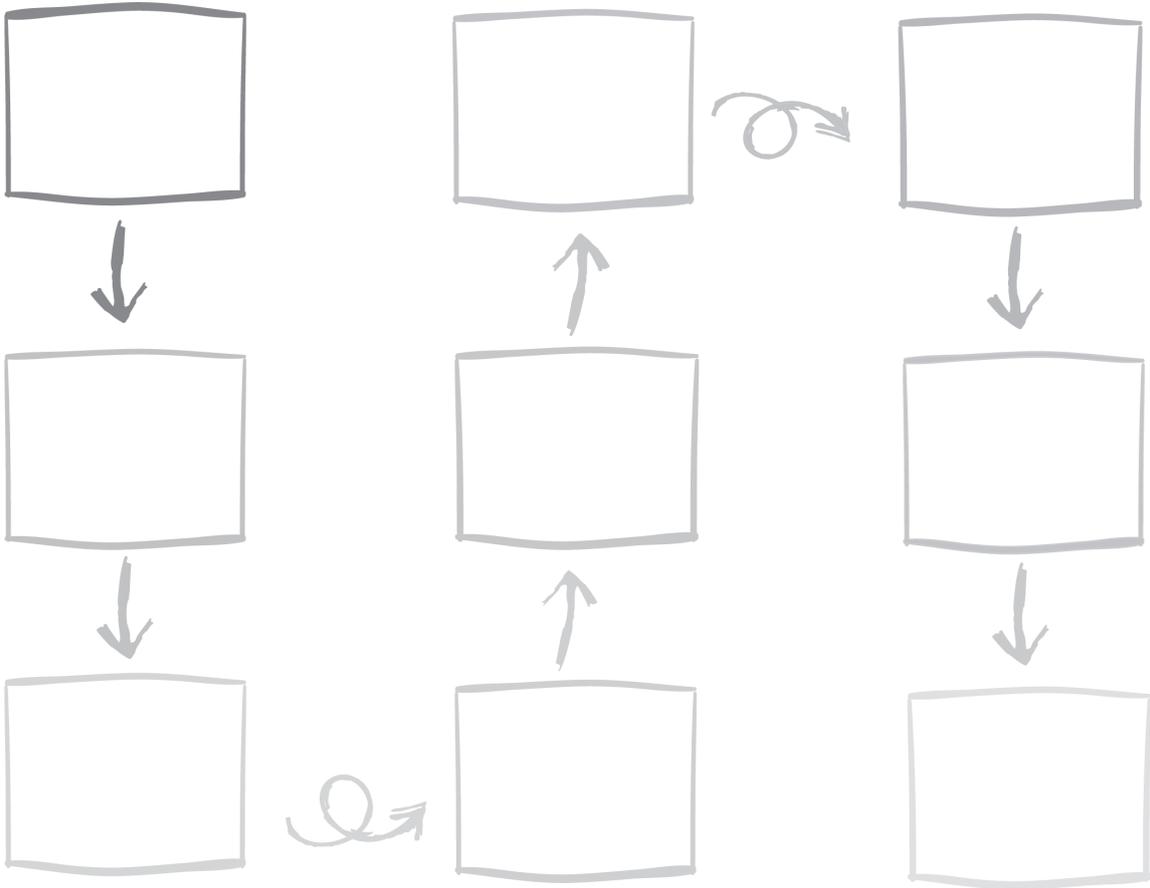
Imagen 1.4 Proceso de gestión humana



Fuente: Elaboración propia.

Actividad 5

Para documentar un proceso es importante que se identifiquen las actividades, pasos o tareas que se desarrollan en este. Ahora usted tiene el reto de caracterizar un proceso con su paso a paso, para lo cual deberá escoger un proceso de su empresa y detallar las actividades que se llevan a cabo. Utilice la figura que se le entrega a continuación para completar el ejercicio.



Módulo 2

Administración de riesgos



Justificación

La poca o nula información existente en algunas empresas sobre la administración de riesgos afecta el logro de los objetivos propuestos. Por ello, es necesario contar con habilidades para reconocer, identificar, evaluar, establecer respuestas y monitorear los riesgos presentes en la empresa o proyecto.

Objetivo general

Desarrollar una comprensión teórico-práctica sobre la importancia de administrar los riesgos en la organización.

Objetivos específicos

- Comprender qué es el riesgo y sus implicaciones en las organizaciones.
- Conocer la importancia de la administración de riesgos en las organizaciones como mecanismo de gestión y control ante situaciones que puedan afectarlas.
- Comprender las etapas de la administración de riesgos.

Resultados de aprendizaje

Se espera que los participantes de la capacitación puedan obtener conocimientos básicos sobre la administración de riesgos para identificar, analizar, diseñar medidas de respuesta y seguimiento a los riesgos que se puedan asociar a la organización.

Contenidos |

Fundamentación sobre administración del riesgo

A continuación se presentan los conceptos básicos sobre la administración del riesgo que le permitirán al interesado familiarizarse con la temática y tener una base para comprender los términos empleados en las etapas que se exponen en el Módulo 2. De igual forma, se describen los tipos de riesgo que se podrían presentar en una empresa o proyecto, lo cual ayudará a orientar la identificación de los eventos que pueden considerarse como riesgos.

¿Qué es un riesgo?

Un riesgo es la posibilidad de que ocurra cualquier evento (interno o externo) que puede afectar a una empresa o el cumplimiento de un proyecto, ocasionándole pérdidas que disminuyen la capacidad para lograr sus objetivos y crear valor para sus accionistas, dueños, grupos de interés y beneficiarios.¹ Es importante que tengamos en cuenta que un riesgo siempre va a estar asociado a un objetivo, es decir, a algo que quiero obtener o que deseo que suceda.

Pero los riesgos no solo están en las empresas. Para comprender mejor la definición de *riesgo* vamos a presentar un ejemplo de la vida cotidiana:

Supongamos que yo vivo en la ciudad de Medellín, específicamente en la Comuna 7 (Robledo) y tengo que desplazarme hasta el sur, donde queda mi sitio de trabajo, y me toma treinta minutos llegar desde mi casa al trabajo. Como soy una persona responsable, me gusta llegar temprano siempre a la empresa. En esta situación, ¿a qué riesgos me puedo enfrentar? Veamos:

Objetivo: Llegar temprano a la oficina o sitio donde trabajo.

Medio de transporte: Motocicleta.

Riesgos: Eventualidades que pueden impedir que yo alcance mi objetivo; por ejemplo:

- Riesgo 1: Que la motocicleta en la que me transporto tenga una falla mecánica.
- Riesgo 2: Que en la vía me quede sin gasolina.
- Riesgo 3: Que haya problemas de movilidad (tráfico).
- Riesgo 4: Calamidad doméstica.
- Riesgo 5: Que no me despierte a tiempo.

¹ Rubi Consuelo Mejía Quijano, *Administración de riesgos: Un enfoque empresarial*, Medellín, Fondo Editorial EAFIT, 2006.

Pero *¿por qué suceden estos riesgos?* Debemos tener en cuenta que todo riesgo siempre tiene causas que lo originan. Es por esto por lo que una CAUSA se define como *aquellas situaciones o factores que hacen que un riesgo se presente.*

Volviendo al ejemplo, vamos a revisar algunas causas. Para esto vamos a escoger el “Riesgo 1: falla mecánica de la motocicleta”. Para este riesgo, *¿cuáles serían las causas de dicho riesgo?*

- Causa 1: No he realizado la revisión (general) periódica de la motocicleta.
- Causa 2: No he efectuado el cambio de aceite.
- Causa 3: Malas prácticas de manejo.

Así como todo riesgo tiene unas causas por las que el riesgo se presenta, los riesgos, una vez suceden, también tienen impactos o consecuencias. En este sentido un IMPACTO *es el efecto que desencadena la ocurrencia del riesgo.*

Vamos con el ejemplo:

¿Qué impactos ocasiona el “Riesgo 1: Falla mecánica de la motocicleta”?

- Impacto 1: Un gasto adicional al del costo del mantenimiento preventivo. Esto se debió a que se dañó una pieza de la motocicleta por falta de mantenimiento.
- Impacto 2: Pago de daños al propietario de un vehículo que transitaba por la misma vía. Esto a causa de que, por la falla mecánica, se perdió la maniobrabilidad (control) de la motocicleta y esta chocó con el otro vehículo.
- Impacto 3: Afectaciones en mi integridad física, debido a que, por el choque, me caí de la motocicleta y sufrí traumas físicos (golpes) leves, por lo cual me incapacitaron dos días.

Hasta aquí hemos revisado y ejemplificado los siguientes conceptos: riesgo, causas e impactos. Estas son definiciones clave que debo considerar a la hora de administrar los riesgos en mi empresa o proyecto.

Ahora vamos a enumerar los tipos de riesgos a los que se puede enfrentar mi empresa, o que puedo experimentar en mi proyecto.

Algunos tipos de riesgos

- *Riesgos operativos:* Son aquellos eventos que se pueden presentar en la ejecución de los procesos y funciones de la empresa o el proyecto. Estos riesgos ocurren por fallas en los procedimientos, así como por error humano.
- *Riesgos financieros:* Son aquellos eventos que al suceder pueden afectar los recursos financieros con los que cuenta la empresa o el proyecto.
- *Riesgos tecnológicos:* Estos riesgos tienen lugar cuando en la empresa o proyecto se hace uso de tecnología/maquinaria para soportar las operaciones. Por ejemplo, cuando en mi empresa utilizo un *software* para llevar la contabilidad y demás

registros de información, puede ocurrir que un virus informático borre o dañe la información.

- *Riesgos legales*: Son aquellas eventualidades relacionadas con el incumplimiento de una directriz normativa; por ejemplo: no cumplir con la afiliación de mis empleados a la seguridad social, lo cual, aparte de ser un incumplimiento legal, también puede traer otras consecuencias.
- *Riesgos de fraude o corrupción*: Son aquellas situaciones donde un integrante de la empresa o proyecto se beneficia a él mismo o a un tercero (una persona natural o jurídica externa a la empresa) atentando contra el *deber ser* establecido en la empresa.
- *Riesgos laborales*: Son aquellos que pueden afectar la integridad física de las personas u ocasionar enfermedades laborales. Este tipo de riesgo siempre se asocia con las actividades que las personas llevan a cabo en el trabajo.
- *Riesgos de reputación*: Son aquellos que afectan la imagen y credibilidad de la empresa o proyecto. Pueden traer consigo la pérdida de confianza de mis clientes, empleados, proveedores, etcétera, sobre las actividades que desarrollo en mi empresa o proyecto.
- *Riesgos medioambientales*: Son aquellos que se pueden presentar por causas naturales como, por ejemplo, una ola invernal fuerte, escasez de agua por causa del cambio climático o avalanchas y movimientos de tierra que pueden afectar mi cultivo o las instalaciones para el manejo poscosecha.

Administración del riesgo

Un riesgo existe en tanto decidamos realizar cualquier acción o queramos alcanzar un objetivo, por ende, cuando emprendemos un proyecto o desarrollamos las actividades en una empresa siempre vamos a estar expuestos a riesgos. Por esto, las empresas deben administrar sus riesgos, para lo cual pueden seguir las siguientes etapas:

Etapa 1. Identificar los riesgos

Como ya se señaló en el ejemplo del riesgo de la “falla mecánica de la motocicleta”, todo riesgo siempre va a estar asociado a un objetivo o actividad que queramos adelantar. Teniendo en cuenta lo anterior, identificar un riesgo consiste en reconocerlo para así poderlo tratar y evitar que suceda. En este sentido, para el ejemplo que venimos trabajando, se tendría lo siguiente (tabla 2.1):

Tabla 2.1 Ejemplo de identificación de riesgos

Objetivo	Riesgo	Causas	Impactos
Llegar temprano a la oficina o sitio donde trabajo	Falla mecánica de la motocicleta	<p><i>Causa 1:</i> No he realizado la revisión (general) periódica de la motocicleta.</p> <p><i>Causa 2:</i> No he efectuado el cambio de aceite.</p> <p><i>Causa 3:</i> Malas prácticas de manejo.</p>	<p><i>Impacto 1:</i> Un gasto adicional al del costo del mantenimiento preventivo, debido a que se dañó una pieza por falta de mantenimiento.</p> <p><i>Impacto 2:</i> Pago de daños al propietario de un vehículo que transitaba por la misma vía. Esto a causa de que, por la falla mecánica, se perdió la maniobrabilidad (control) de la motocicleta y esta chocó con el vehículo.</p> <p><i>Impacto 3:</i> Afectaciones en mi integridad física, debido a que, por el choque, me caí de la motocicleta y sufrí traumas físicos (golpes) leves, por lo cual me incapacitaron dos días.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Etapa 2. Valoración del riesgo

Esta etapa consiste en determinar qué tan probable es que suceda o se presente el riesgo y qué impacto tendría para la empresa o el proyecto. Para determinar el nivel del riesgo se identifica la probabilidad y el impacto utilizando las matrices que se presentan a continuación.

Para calificar la PROBABILIDAD se debe tener en cuenta la tabla 2.2:

Tabla 2.2 Matriz de probabilidad de riesgos

Nivel	Descriptor	Descripción	Frecuencia
1	Muy baja	El evento puede ocurrir únicamente en circunstancias excepcionales (poco comunes o anormales).	No se ha presentado en los últimos cinco años.
2	Baja	El evento puede ocurrir en algún momento.	Al menos una vez en los últimos cinco años.
3	Media	El evento podrá ocurrir en algún momento.	Al menos una vez en los últimos dos años.
4	Alta	Es viable que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias.	Al menos una vez en el último año.
5	Muy alta	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias.	Más de una vez al año.

Fuente: Elaboración propia.

Para comprender mejor cómo se aplican los criterios de la tabla 2.2, vamos a retomar el ejemplo del riesgo de la falla mecánica de la motocicleta. Para analizar la probabilidad nos deberíamos plantear la siguiente pregunta: *¿qué tan probable es que suceda el riesgo de falla mecánica de la motocicleta?*

Al respecto, el objetivo sería escoger uno de los niveles descritos en la tabla 2.2, es decir: 1, 2, 3, 4 o 5. Para elegir un nivel debemos leer la información de las columnas de *descripción* y *frecuencia* de la misma tabla; estas nos ayudarán a tener una idea de la probabilidad de la ocurrencia del riesgo de falla mecánica de la motocicleta. Por ejemplo, podría seleccionar el nivel de riesgo 2, correspondiente al descriptor “Baja”, lo cual significaría que el riesgo me ha sucedido “Al menos una vez en los últimos cinco años”.

Con lo anterior, concluimos que el riesgo tiene un nivel de probabilidad de “2 / Bajo”. Cuando seleccionemos el nivel de probabilidad debemos considerar que es posible que el riesgo pueda tener unos controles establecidos que hacen que este sea “Bajo”. Los controles pueden relacionarse con que yo, como propietario de la motocicleta, le hago las revisiones mecánicas preventivas en las fechas indicadas por el fabricante y que, inclusive, gracias a que tengo algunos conocimientos básicos de mecánica, efectúo unas revisiones en mi casa cada quince días. Los anteriores controles llevarían a que la probabilidad sea “Baja”; pero si, por el contrario, no hago las revisiones a tiempo y le doy un mal uso a la motocicleta, muy seguramente se puede presentar una falla mecánica, por lo cual el nivel de probabilidad ya no sería “2 / Bajo” sino que podría ser, por ejemplo, “5 / Muy alto”.

Recomendaciones para tener en cuenta:

La persona que efectúe la valoración del riesgo debe conocer a profundidad el evento o situación que podría originarlo. En el contexto práctico, si quisiéramos identificar los riesgos del cultivo del cacao en la fase, digamos, de cosecha o poscosecha, entonces quien identifique los riesgos debe ser una persona que conozca qué situaciones se podrían presentar que afecten la calidad del producto, así como los controles que se implementan en la empresa o proyecto para garantizar un producto de calidad.

De otro lado, para determinar cuál es el impacto del riesgo de “falla mecánica de la motocicleta” utilizaré la siguiente tabla:

Tabla 2.3 Matriz de impacto del riesgo

Nivel	Descriptor	Descripción
1	Muy bajo	* No tiene impactos en la prestación del servicio ni en la operación de los procesos internos. * No representa pérdida de recursos financieros.
2	Bajo	* Interrupción mínima en la prestación de los servicios o en la operación de los procesos. Se puede corregir de manera inmediata. * Puede ocasionar pérdida de recursos para el proyecto o empresa, pero no afecta la ejecución del proyecto o la operación de la empresa. Había previsto un recurso adicional por si el evento ocurría.
3	Moderado	* Causa interrupción y demora en la prestación del servicio o en el desarrollo de las actividades de los procesos. Puede tardar entre uno o dos días en solucionarse. * Puede ocasionar pérdida de recursos para el proyecto o empresa, pero de todas formas se podría continuar con su operación, aunque esto pueda implicar una leve disminución en la ganancia.
4	Alto	* Causa interrupción y demora en la prestación del servicio o en el desarrollo de las actividades en la empresa o proyecto. Puede tardar entre tres y cuatro días en solucionarse. * Puede ocasionar pérdida de recursos para el proyecto o empresa; se podrían presentar paros en las operaciones mientras se logra subsanar; puede llevar a que el proyecto o empresa obtenga una mínima ganancia o inclusive a que no haya ganancia.
5	Muy alto	* Causa interrupción y demora en la prestación del servicio o en el desarrollo de las actividades en la empresa o proyecto. La solución se podría demorar cinco días o más. * Representa pérdidas financieras para la empresa o el proyecto, puede llevar a que se deba suspender la operación o a cerrar la empresa definitivamente.

Fuente: Elaboración propia.

En este caso, para determinar el nivel de IMPACTO del riesgo debo escoger uno de los niveles que, al igual que en la probabilidad, van de 1 a 5. Supongamos que la falla mecánica de mi motocicleta me obliga a llevarla a un taller y que, como no le hice un mantenimiento preventivo en los tiempos indicados, ya no es posible reparar la pieza que presenta el daño y es necesario reemplazarla. Esto llevará a que deba destinar una suma de dinero mayor para la compra de la pieza de la que hubiera gastado si únicamente se necesitara hacerle un ajuste. Además, dado que mi objetivo era “llegar temprano a la oficina o sitio donde trabajo”, tampoco podré cumplirlo debido a que debo atender la situación de la moto y llevarla a reparación. Pero este riesgo, aunque me acarrea un gasto adicional al que pudiera tener estimado, no provocaría un efecto adverso en mi trabajo, ya que podría hablar con mi jefe y explicarle la situación e implicaría llegar dos o tres horas tarde a la oficina mientras llevo la motocicleta al taller. Con lo anterior, y basándome en la tabla 2.3, podría decir que el riesgo “Falla mecánica de la motocicleta” tiene un impacto de “3 / Moderado”.

En la tabla 2.4 se resumen los resultados de la valoración.

Tabla 2.4 Matriz de valoración del riesgo

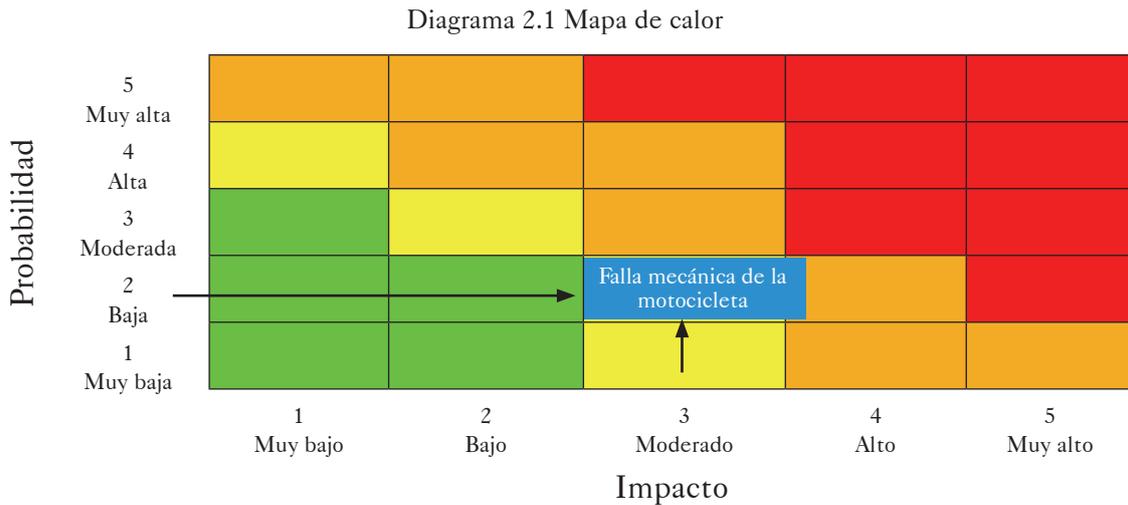
Riesgo	Nivel de probabilidad	Nivel de impacto	Nivel del riesgo
Falla mecánica de la motocicleta	2. Bajo	3. Moderado	(6)* Zona moderada

Fuente: Elaboración propia. * Nota: 6 es el resultado de multiplicar el nivel de probabilidad y el de impacto.

Por último, en la valoración se debe tener en cuenta el nivel del riesgo, para lo cual es necesario hacer la multiplicación de los niveles de la probabilidad y el impacto (véase la nota de la tabla 2.4). Una vez se haya determinado el nivel del riesgo, se debe ubicar el riesgo en una de las siguientes zonas:



Para facilitar la determinación del nivel del riesgo se puede utilizar el siguiente mapa de calor (diagrama 2.1):



Etapa 3. Tratamiento del riesgo

Una vez valoramos el riesgo, debemos encontrar la forma de evitar que ocurra y reducir al mínimo sus efectos en caso de que este se presente. El objetivo de esta etapa es encontrar medidas para hacer posible la reducción de efectos o la posibilidad de ocurrencia.

Remitiéndonos a las zonas de riesgo descritas en la etapa 2, se tendría por ejemplo que, si un riesgo se ubica en “Zona baja”, lo ideal podría ser aceptar que sucederá y, en caso de ser necesario, implementar acciones mínimas que no representen mayor esfuerzo para los responsables del proyecto o la empresa. De otro lado, si un riesgo se ubica en “Zona extrema” es porque seguramente tiene altas probabilidades de ocurrir o podría tener impactos significativos, por lo cual el tratamiento debe enfocarse en proponer acciones que permitan responder de manera efectiva a las causas y evitar pérdidas.

Con lo anterior, usted, como responsable del proyecto o empresa, puede tomar algunas acciones como las que se enuncian a continuación:

- *Asumir*: Cuando asumo el riesgo es porque considero que puedo desarrollar actividades para reducir la probabilidad o el impacto de este. Cuando asumo el riesgo debo implementar un plan de mejoramiento.
- *Transferir*: Consiste en pasarle a un tercero la responsabilidad o parte de ella para así disminuir la probabilidad o el efecto del riesgo. Por ejemplo, por medio de la compra de un seguro, con el que la aseguradora asume parte de la responsabilidad asociada con el riesgo de pérdida.
- *Eliminar*: Esta acción hace referencia a no desarrollar el proyecto o la actividad que ocasiona el riesgo. Por lo general, esta decisión se toma en los ejercicios de planeación.

Para ilustrar esta etapa, tomaremos como referencia nuestro ejemplo de riesgo en la “falla mecánica de la motocicleta”, así (tabla 2.5):

Tabla 2.5 Ejemplo de tratamiento del riesgo

Objetivo	Riesgo	Causas	Tratamiento
Llegar temprano a la oficina o sitio donde trabajo	Falla mecánica de la motocicleta	<p><i>Causa 1</i>: No he realizado la revisión (general) periódica de la motocicleta.</p> <p><i>Causa 2</i>: No he efectuado el cambio de aceite.</p> <p><i>Causa 3</i>: Malas prácticas de manejo.</p>	<p>Acción a tomar: <i>Asumir el riesgo</i></p> <p><i>Control causa 1</i>: Cumplir con las revisiones señaladas por el concesionario donde compré la motocicleta.</p> <p><i>Control causa 2</i>: (a) Cumplir con las revisiones señaladas por el concesionario donde compré la motocicleta y (b) hacer revisión constante de mi parte (basado en mis conocimientos en mecánica).</p> <p><i>Control causa 3</i>: (a) Tomar clases de conducción antes de adquirir la motocicleta, (b) consultar tutoriales de conducción y (c) revisar el manual de usuario de la motocicleta.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Etapa 4. Seguimiento y monitoreo

La administración de un riesgo no termina con el establecimiento de controles para evitar que este suceda; el proceso continúa con una evaluación permanente para definir qué tan efectivos han sido los controles y tomar correctivos o acciones adicionales. Esta etapa permite corroborar si el tratamiento que le dimos a cada riesgo está funcionando de acuerdo con la propuesta inicial.

Por ejemplo, en el riesgo de “falla mecánica de la motocicleta” tendré que confirmar constantemente las fechas de la garantía y de las revisiones programadas por el concesionario; esto contribuirá a evitar que mi motocicleta falle, y además me permite conservar las garantías de fábrica. En cuanto a las averías por la falta o la mala calidad del aceite del motor, podría efectuar revisiones periódicas en casa, debido a que, como ya se mencionó, tengo conocimientos básicos en mecánica.

Etapa 5. Información y comunicación

Esta etapa permite el intercambio de información clave entre los responsables de administrar el riesgo, buscando así mantener informados a estos agentes y abrirse a la oportunidad de recibir comentarios para mejorar algún aspecto que evite que el riesgo ocurra.

Por último, volviendo al riesgo de “falla mecánica en la motocicleta”, es posible que desde el concesionario me hagan las llamadas de rigor para informarme sobre los tiempos de garantía de la motocicleta y las fechas de la revisión, con lo cual yo podré agendarlas. De manera adicional, al momento de la entrega de la motocicleta por parte del concesionario, los empleados de este, por lo general, dan una explicación de los aspectos más importantes para tener en cuenta en el funcionamiento de la motocicleta, entre los que se encuentran las fechas o el kilometraje en el cual se debe llevar a revisión el vehículo. Por otro lado, si yo como dueño de la motocicleta percibo que esta tiene alguna falla y se encuentra dentro del período de garantía, podré notificárselo al concesionario para la respectiva revisión. Con esto concluimos que la comunicación tiene lugar entre los actores que pueden intervenir en el proyecto o empresa.

Desarrollo de un ejemplo

Con el fin de poner en práctica las etapas presentadas en este Módulo 2, se propone un ejemplo ajustado a la producción y comercialización de cacao. Para efectos prácticos, solo tomaremos un riesgo y lo desarrollaremos en todas las etapas.

Para tener en cuenta: Usted como productor de cacao conoce todas las fases del proceso de cultivo y comercialización del cacao: siembra, cosecha, almacenamiento, selección,

embalaje, distribución, etcétera. Como usted es una persona que tiene experiencia en el sector, sabe que en las fases posteriores a la cosecha es necesario lavar, secar y almacenar su producto. Sabe que los cultivos tienen riesgos, pero que estos se pueden disminuir, ya que un daño en el producto cosechado traería consigo pérdidas financieras importantes. En esta situación, ¿a qué riesgos me puedo enfrentar? Veamos:

Etapa 1. Identificar los riesgos

Téngase en cuenta que el análisis se focaliza *únicamente* en las etapas posteriores a la cosecha del cacao, en particular durante el almacenamiento y la preparación del producto (tabla 2.6).

Tabla 2.6 Ejemplo de identificación de riesgos

Objetivo	Riesgo	Causas	Impactos
Garantizar al comprador de cacao altos niveles de calidad en el producto	Daño del producto en bodega	<p><i>Causa 1:</i> Condiciones ambientales inadecuadas (temperatura, ventilación, humedad, contaminantes).</p> <p><i>Causa 2:</i> Presencia de roedores y plagas que podrían afectar al producto.</p> <p><i>Causa 3:</i> Espacio reducido para el bodegaje del producto.</p> <p><i>Causa 4:</i> Malas prácticas de manejo del producto por parte de los operarios de bodega.</p>	<p><i>Impacto 1:</i> Atraso e incumplimiento en los períodos de entrega del producto a los compradores.</p> <p><i>Impactos 2 y 3:</i> Pérdida de producto, y por consiguiente, pérdidas financieras.</p> <p><i>Impacto 4:</i> Afectación de la imagen del productor por incumplimiento.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Etapa 2. Valoración del riesgo

Recuérdese que los criterios para calificar la probabilidad y el impacto se describieron anteriormente (tablas 2.2, 2.3 y 2.4).

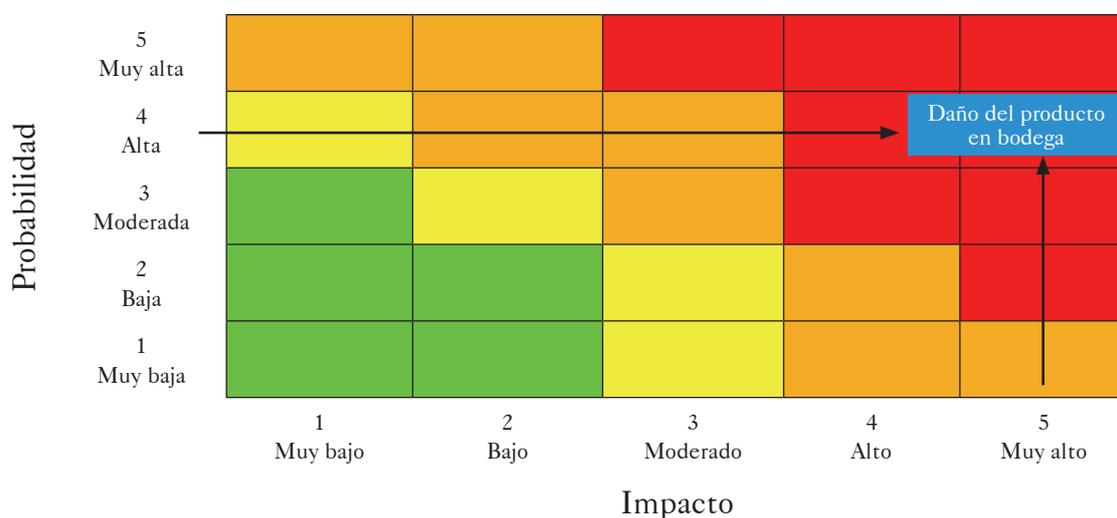
Para calificar la PROBABILIDAD debemos tener en cuenta la frecuencia con la que se puede presentar el riesgo de “Daño del producto en bodega”. Al respecto, se podría mencionar que es probable que se presente dicho riesgo pues se trata de una de las problemáticas más comunes en el manejo poscosecha del cacao. Por lo anterior, se podría afirmar que el riesgo tiene una probabilidad de ocurrencia “Alta”, como se muestra a continuación:

Nivel	Descriptor	Descripción	Frecuencia
4	Alta	Es viable que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias.	Al menos una vez en el último año.

Ahora bien, al igual que con la probabilidad (tabla 2.2), para determinar el IMPACTO debemos basarnos en la tabla 2.3, antes de pasar a la valoración del riesgo. Para nuestro caso, debido a que el mal almacenamiento puede provocar un daño irreversible, como la pérdida de la producción, podemos decir que el riesgo tendría un impacto muy alto, como se muestra a continuación:

Nivel	Descriptor	Descripción
5	Muy alta	* Causa interrupción y demora en la prestación del servicio o en el desarrollo de las actividades en la empresa o proyecto. La solución se podría tardar cinco días o más. * Representa pérdidas financieras para la empresa o el proyecto y, en consecuencia, no se podría ejecutar. Se debe suspender definitivamente.

Al analizar de manera conjunta la probabilidad (4 / “Alta”) y el impacto (5 / “Muy alto”) y ubicarlo en la matriz del mapa de calor, observamos lo siguiente:



Como se puede apreciar, al cruzar los niveles de probabilidad e impacto se obtiene una zona de riesgo “Extrema”. Para facilitar la comprensión, en la tabla 2.7 se resumen los resultados de la valoración.

Tabla 2.7 Matriz de valoración del riesgo

Riesgo	Nivel de probabilidad	Nivel de impacto	Nivel del riesgo
Daño del producto en bodega	4. Alto	5. Muy alto	(20) Zona extrema

Fuente: Elaboración propia.

El ejercicio que acabamos de realizar es fundamental porque nos ayuda a conocer cuál es el nivel de severidad del riesgo. Para ser más precisos en su evaluación, se recomienda construir la matriz con las personas que en su proyecto o empresa conozcan de manera detallada el manejo poscosecha del cacao, así como los posibles controles existentes en las instalaciones donde se almacena el producto. Con lo anterior se podría decir que, si hay unas instalaciones y un manejo adecuados, la probabilidad de ocurrencia y el impacto podrían ser menores a los descritos anteriormente.

Etapa 3. Tratamiento del riesgo

Para dar un correcto tratamiento al riesgo y evitar que se dañe el producto, debemos analizar las condiciones de las instalaciones donde está almacenado, para así evitar que las causas se puedan presentar, y por ende, el riesgo.

En el caso del riesgo de “daño del producto en bodega”, debemos ser conscientes de que está en nuestras manos evitarlo, por lo cual nos vamos a comprometer a *tratar* el riesgo. En consecuencia, la acción de tratamiento elegida es:

Tratar. Significa que se ejecutarán las acciones que permitan reducir la probabilidad o el impacto del riesgo, teniendo en cuenta la planificación y realización de controles. El comprometernos a tratar el riesgo requiere de actividades concretas como las descritas a continuación (tabla 2.8). Estas deben pensarse para cada una de las causas del riesgo antes identificadas.

Tabla 2.8 Matriz de tratamiento del riesgo

Objetivo	Riesgo	Causas	Actividades de tratamiento (controles)
Garantizar al comprador de cacao altos niveles de calidad en el producto	Daño del producto en bodega	<p><i>Causa 1:</i> Condiciones ambientales inadecuadas (temperatura, ventilación, humedad, contaminantes).</p> <p><i>Causa 2:</i> Presencia de roedores y plagas que podrían afectar el producto.</p> <p><i>Causa 3:</i> Malas prácticas de manejo del producto por parte de los operarios de bodega.</p>	<p><i>Control causa 1:</i> Realizar una inspección detallada de las instalaciones antes del almacenamiento para determinar posibles daños en la infraestructura (goteras, espacio abierto, etcétera).</p> <p><i>Control causa 2:</i> Fumigaciones previas al almacenamiento, y sobre el perímetro donde están las instalaciones para evitar contaminar el producto.</p> <p><i>Control causa 3:</i> Capacitación a los operarios en la manipulación y manejo del producto y disposición de herramientas adecuadas.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Cada acción de tratamiento (control) deberá tener un responsable de la ejecución y unas fechas para su realización.

Etapa 4. Seguimiento y monitoreo

En esta etapa se debe garantizar que las actividades de tratamiento (control) se cumplan. A continuación, se detallan algunos aspectos a tener en cuenta al momento de realizar seguimiento al riesgo de “daño de producto en bodega” (tabla 2.9):

Tabla 2.9 Matriz de monitoreo del riesgo (controles)

Objetivo	Riesgo	Actividades de tratamiento (controles)	Seguimiento a la ejecución
Garantizar al comprador de cacao altos niveles de calidad en el producto	Daño del producto en bodega	<p><i>Control causa 1:</i> Realizar una inspección detallada de las instalaciones antes del almacenamiento para determinar posibles daños en la infraestructura (goteras, espacio abierto, etcétera).</p> <p><i>Control causa 2:</i> Fumigaciones previas al almacenamiento, y sobre el perímetro donde están las instalaciones para evitar contaminar el producto.</p> <p><i>Control causa 3:</i> Capacitación al personal de apoyo en la manipulación y manejo del producto y disposición de herramientas adecuadas.</p>	La inspección de las instalaciones se realiza de manera constante por parte del productor/dueño del producto almacenado. El personal de apoyo deberá informar cualquier falla en las condiciones al responsable conocedor del cultivo y la poscosecha del cacao. Por parte del responsable del producto/dueño se debe garantizar que las personas que le ayudan con el proceso de manejo poscosecha conozcan las técnicas para la conservación del producto.

Fuente: Elaboración propia.

Etapa 5. Información y comunicación

Partiendo de la base de que el responsable/dueño del producto cuenta con personal que lo apoye, no solo en las actividades poscosecha, sino también en las otras que involucra el cultivo del cacao, se debe propiciar una comunicación continua con el fin de que se informe sobre los posibles cambios que puedan afectar al cultivo. Para la fase específica de manejo poscosecha (almacenamiento y preparación del producto) se podría tener en cuenta e informar sobre:

- Cambios en las condiciones de las instalaciones que puedan afectar la calidad del cacao.
- Aparición de plagas/roedores que puedan afectar al producto almacenado.
- Fallas en las técnicas de manejo por parte de algún operario, para que, una vez identificadas, se proceda a corregirlas.

- Capacitaciones por parte del productor/dueño del cacao en las técnicas del manejo del producto o por entidades de apoyo *ad hoc*.
- Buenas prácticas desarrolladas por otros productores de cacao.

Actividad

Para aplicar lo aprendido lo invitamos a que escoja un riesgo que se pueda presentar en alguna de las etapas del cultivo del cacao, las cuales pueden ser: siembra, cuidados del cultivo plantado, cosecha, manejo poscosecha o comercialización.

Para la actividad práctica, a continuación anexamos los cuadros que orientarán el desarrollo del ejercicio para cada una de las etapas:

Etapa 1. Identificación del riesgo

Objetivo	Riesgo	Causas	Impactos

Etapa 2. Valoración del riesgo (probabilidad)

Nivel	Descriptor	Descripción	Frecuencia

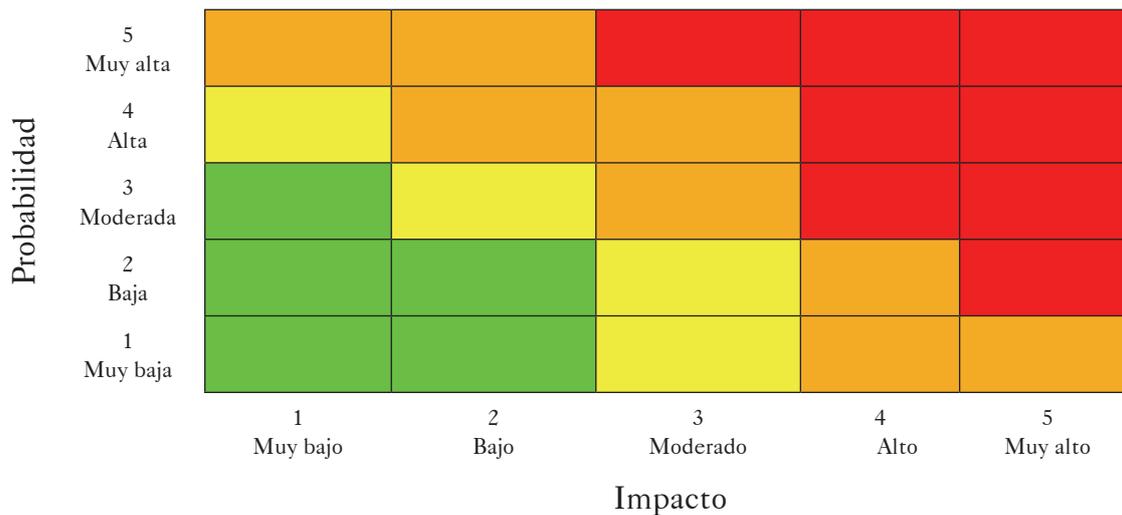
Etapa 2. Valoración del riesgo (impacto)

Nivel	Descriptor	Descripción

Etapa 2. Matriz de valoración del riesgo

Riesgo	Nivel de probabilidad	Nivel de impacto	Nivel del riesgo

Ahora se ubica la información en el mapa de calor.



Etapa 3. Tratamiento del riesgo

Objetivo	Riesgo	Causas	Actividades de tratamiento (controles)

Etapa 4. Seguimiento y monitoreo

Objetivo	Riesgo	Actividades de tratamiento (controles)	Seguimiento a la ejecución

Etapa 5. Información y comunicación

Describe las actividades de información y comunicación que se requieren para tener controlado el riesgo.

Módulo 3

Costos y presupuestos



Justificación

El concepto de costo se refiere a la inversión que hace una empresa en la producción de un bien, servicio o producto. Para esto se tienen en cuenta tres elementos: materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación. Este Módulo dará una visión más amplia del papel que cumplen los costos en la administración de una compañía y cómo esta puede hacerse más competitiva en el mercado; además, permite determinar la eficiencia en el manejo de los recursos de la empresa, desde la planeación y ejecución de un presupuesto, así como la rentabilidad que nos ofrece al final del período.

Objetivo general

Comprender los principios básicos de la contabilidad de costos como un instrumento para la competitividad y la creación de valor en las empresas, y reconocer la importancia de contar con un presupuesto previo a la ejecución de las actividades de operación.

Objetivos específicos

- Conocer cuáles son los objetivos financieros que busca la contabilidad de costos.
- Analizar la influencia de la contabilidad de costos en el proceso de la toma de decisiones.
- Reconocer la importancia de la planeación estratégica en la compañía y cómo la elaboración de un presupuesto cumple un papel fundamental en este proceso.

Resultados de aprendizaje

Al finalizar este Módulo, el participante de la capacitación obtendrá conocimientos básicos en el área de costos y presupuestos que le servirán de apoyo para tener una mejor planeación y optimizar el uso de sus recursos y el correcto funcionamiento de la compañía.

Contenidos |

Definiciones generales

Concepto de costo

El costo en contabilidad hace referencia al momento en el que una empresa invierte dinero en la producción de un bien, servicio o producto. Para este fin se tienen en cuenta tres elementos: materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación.

Un *objeto de costos* es todo aquello que se puede medir, referente a un producto, servicio, actividad, o incluso un proyecto. Por tal motivo, es indispensable que en toda actividad comercial que se desee realizar se definan claramente cuáles serán los *objetos de costos* a los cuales se les efectuará su medición, análisis y gestión.

Tener control sobre los costos permite tomar mejores decisiones. De igual manera, mantener este control es lo que hace posible identificar todo lo invertido en la producción de un bien y de esta forma establecer el precio de venta, el margen de rentabilidad y la utilidad real.

Diferencia entre costo y gasto

El costo y el gasto no son lo mismo.

El *costo* es la salida de dinero que se da con la intención de obtener una ganancia y esto lo hace una inversión que es recuperable; *esta inversión es necesaria para la elaboración del producto o generación del servicio*.

Por el contrario, los *gastos* están asociados con aquel dinero que se destina para ciertas cosas que *no son necesarias para la elaboración de los productos o para la generación de los servicios*, es decir, son salidas de dinero relacionadas con la administración, las ventas, la distribución y la financiación, entre otros rubros. Cuando se analizan todo tipo de actividades comerciales, es fundamental clasificar las salidas de dinero en costos y gastos.

Clasificación de los costos y gastos

Los costos y gastos se pueden clasificar por medio de muchos criterios. En este Módulo solo hablaremos de su clasificación (1) según su función, (2) de acuerdo con su identificación con el objeto de costos y (3) según su comportamiento y el volumen de actividad.

1. Según su función

- *Costos de producción:* Son todos los costos en los que se incurre para hacer la transformación de las materias primas con la participación de los recursos humanos y técnicos, e insumos necesarios para obtener los productos requeridos. Estos costos se pueden clasificar a su vez en:
 - » *Costos materiales:* Son todas las materias primas e insumos necesarios para la transformación de productos. Dentro de las materias primas se encuentran los *recursos extraídos de la naturaleza* que nos sirven para construir los bienes de consumo, los cuales sufren la transformación y dan lugar a los productos terminados. Pueden ser de origen vegetal, animal y mineral. Los *insumos* son bienes empleados en la producción de otros bienes, pueden estar ya terminados y no sufren una transformación durante la elaboración del producto final.
 - » *Costos de mano de obra:* Son todos los pagos que hacen referencia al *salario, la seguridad social, los parafiscales, las prestaciones sociales y los extralegales* del personal involucrado en la elaboración de los productos, de acuerdo con la normatividad del país en el que se llevan a cabo las operaciones.
 - » *Costos indirectos de fabricación:* Son todas aquellas inversiones que son necesarias para la elaboración de los productos y que no fueron clasificadas ni como costo de mano de obra directa ni como material directo. En esta clasificación se encuentran conceptos como *materiales indirectos, mano de obra indirecta, depreciación de equipos involucrados en la transformación y sus respectivos mantenimientos* y, en general, todo lo que esté involucrado en la fabricación, pero que no es de fácil asociación con el objeto de costos motivo de análisis.
- *Gastos de distribución y ventas:* Es el dinero que se destina para almacenar y llevar los productos terminados a los diversos consumidores, utilizando los distintos canales de distribución existentes.
- *Gastos de administración:* Es el dinero utilizado en las funciones de administración de la compañía. En ella se encuentran los costos de la gerencia general y la depreciación de los activos fijos requeridos en dichas funciones.
- *Gastos financieros:* “Son los que se originan por el uso de recursos ajenos, que permiten financiar el crecimiento y desarrollo de las empresas [o de un proyecto]”.¹

¹ David Noel Ramírez Padilla, *Contabilidad administrativa*, 8.ª ed., México, McGraw Hill, 2010, p. 37.

2. Según su identificación con el objeto de costos

Los costos y gastos se pueden clasificar en directos e indirectos. Si existe una asociación entre el recurso y el objeto de costos que se está analizando, y si se determina si es fácil y económicamente posible saber qué proporción del recurso es consumido por el objeto de costos, entonces sería un costo o gasto directo. Si, por el contrario, estos dos aspectos no se cumplen, entonces sería un costo o gasto indirecto.

3. Según su comportamiento y el volumen de actividad

En esta categoría se encuentran los costos y gastos variables, fijos y mixtos.

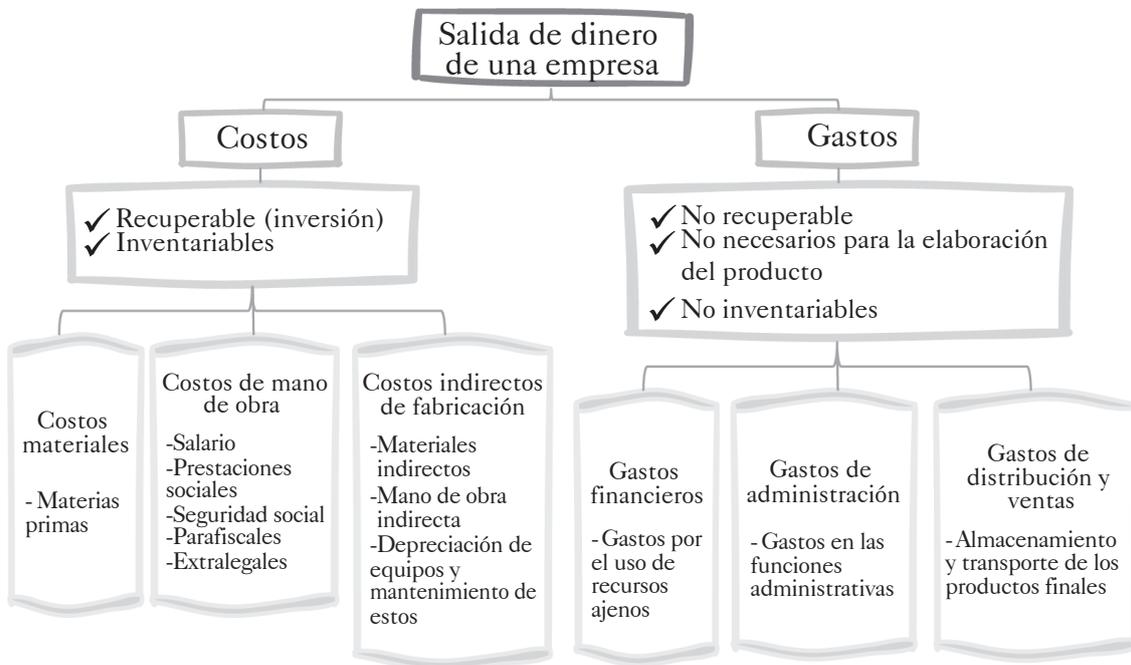
- *Costos y gastos fijos*: Hacen referencia al dinero que se invierte en costos y gastos cuya magnitud permanece constante, independiente del volumen de actividad. El *volumen de actividad* alude al número de unidades producidas, de servicios prestados y de proyectos atendidos, así como a la cantidad de productos transportados, entre otros rubros.
- *Costos y gastos variables*: Es el dinero que se invierte en costos y gastos; estos sí cambian ante una modificación en el volumen de actividad, como, por ejemplo, los costos de las materias primas y las comisiones pagadas al personal de ventas.
- *Costos y gastos mixtos*: Son inversiones de dinero en costos y gastos que pueden ser tanto fijos como variables.

Actividad 1. Seleccione de las siguientes imágenes cuál corresponde a costo y cuál a gasto.



¿Por qué es importante elegir buenos proveedores y disminuir la ineficiencia en los costos?

Diagrama 3.1 Esquema de costos y gastos



Fuente: Elaboración propia.

Contabilidad de costos

Estado del costo

El *estado del costo* es un reconocimiento de todos los costos que se han tenido durante un período de tiempo determinado. Lo componen los costos directos e indirectos y es el rubro más significativo en el estado de resultados, y muestra a su vez el costo de los productos.

El proceso para calcular el costo en el caso de los fabricantes es más complejo y tiene muchos componentes: materiales directos, mano de obra directa, gastos generales de fábrica y administración, y gastos generales de venta y distribución.

En una tienda, el valor del inventario se calcula con solo mirar la factura del proveedor. En una fábrica de manufactura, se calcula el valor del inventario computando cuánto cuesta hacer los productos; entonces, para calcular cuánto vale el inventario, se necesita calcular cuánto cuesta fabricar los productos terminados. Estos costos y cálculos de fabricación se muestran en el estado de costos (imagen 3.1).

Imagen 3.1 Costos y cálculos de fabricación

+	Costo de los materiales directos
+	Costo del inventario inicial de materiales directos
+	Costo de compra de materiales directos
=	Costo de materiales directos disponibles para su uso
-	Costo del inventario final de materiales directos
=	Costo de los materiales directos usados
+	Costo de mano de obra directa
+	Salario
+	Pensión
+	Salud
+	Riesgos profesionales
+	Sena
+	ICBF
+	Cajas de compensación
+	Prima
+	Cesantías
+	Intereses cesantías
+	Vacaciones
+	Otras prestaciones sociales
=	Costo de mano de obra directa
+	Costos indirectos de fabricación
+	Costo de los materiales indirectos
+	Costo de la mano de obra indirecta
+	Otros costos indirectos de fabricación
=	Costos indirectos de fabricación
+	Costos de maquilas y procesos de producción tercerizados
=	Costos de producción
+	Costo de inventario inicial de productos en proceso
=	Costo de productos en proceso durante el período
-	Costo de inventario final de productos en proceso
=	Costo de productos terminados
+	Costo de productos terminados disponibles de venta
-	Costo de inventario final de productos terminados
=	Costo del producto manufacturado y vendido

Fuente: Elaboración propia.

Punto de equilibrio

El análisis costo-volumen-utilidad² permite calcular el *punto de equilibrio* de la empresa, período a período. Este significa el número de unidades que deben ser vendidas para que los ingresos sean iguales a sus egresos, es decir, que sus utilidades sean iguales a cero.

Punto de equilibrio de varios productos

En la actualidad, prácticamente ninguna compañía posee un solo producto, o un único servicio. Por tanto, es fundamental la determinación del punto de equilibrio operacional que tenga involucrados varios productos o servicios.

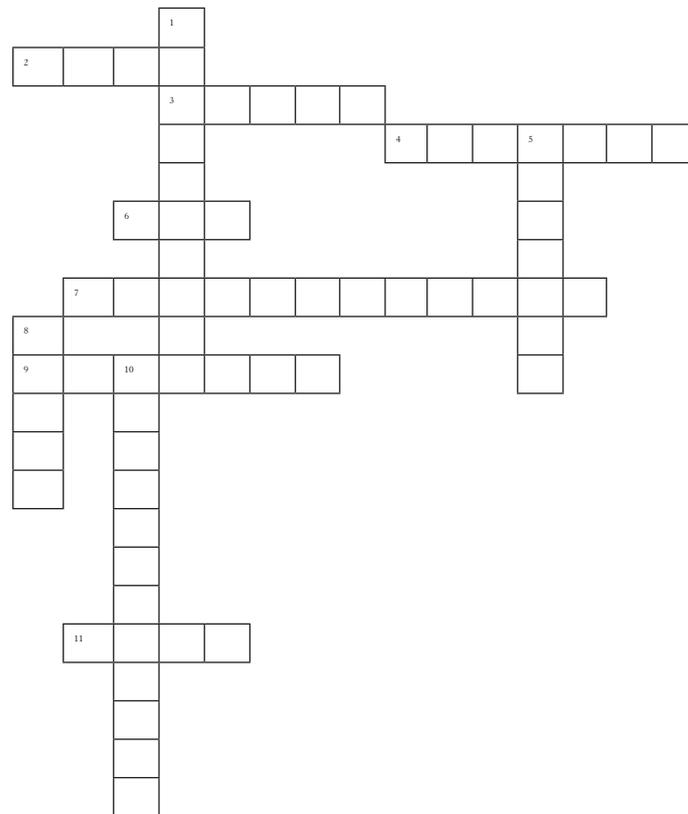
El papel de los costos en la toma de decisiones

En la actualidad las organizaciones están en la imperiosa necesidad de tomar decisiones e implementar proyectos estratégicos. En ese sentido, las anteriores clasificaciones de costos y gastos son fundamentales en el momento de tomar decisiones referentes a introducir o retirar un producto o un servicio nuevo al mercado; realizar o no procesos de tercerización; adelgazar estructuras de manera temporal o definitiva en épocas de crisis económica; determinar grados y niveles de integración vertical u horizontal; definir venta de capacidades en exceso; seleccionar proveedores; instalar una planta nueva; sustituir maquinaria o capacidad insuficiente, e invertir en infraestructura, entre otras decisiones, ya que permiten analizar no solo la estructura de costos de la empresa o del proyecto, sino que también ayudan a definir elementos vitales como su nivel de riesgo, su maniobrabilidad (adelgazamiento de la estructura) y su control (en todo momento).

Es necesario que durante la administración de los procesos de la empresa y, en general, en la preparación, evaluación y gestión de los proyectos, se tenga claridad sobre el comportamiento de los costos y gastos, pues, en gran parte, la capacidad de su gestión depende de la identificación y comprensión de las clasificaciones presentadas.

² La utilidad “es la diferencia entre los ingresos obtenidos por un negocio y todos los gastos incurridos en la generación de dichos ingresos”. Marcial Córdoba Padilla, *Análisis financiero*, Bogotá, Ecoe Ediciones, 2014, edición Kindle, s. p.

Actividad 2. Completar el crucigrama. Las palabras que contiene están consignadas en la estructura del costo.



Horizontales

2. Ofrece formación gratuita a millones de colombianos que se benefician con programas técnicos y tecnológicos.
3. El costo indica la cantidad de dinero que una empresa dedica a la creación o producción de bienes o servicios.
4. Es un ingreso mensual de por vida que obtienes al cumplir 62 años si eres hombre, o 57 si eres mujer.
6. Son aquellos costos que debe cubrir una fábrica para la manufactura de un producto, aparte de los materiales y la mano de obra.
7. Es el esfuerzo físico y mental que emplea un técnico para fabricar, mantener o reparar un bien.
9. Es un peligro experimentado en el lugar de trabajo.
11. Es la entidad del Estado colombiano que trabaja por la prevención y protección integral de la primera infancia.

Verticales

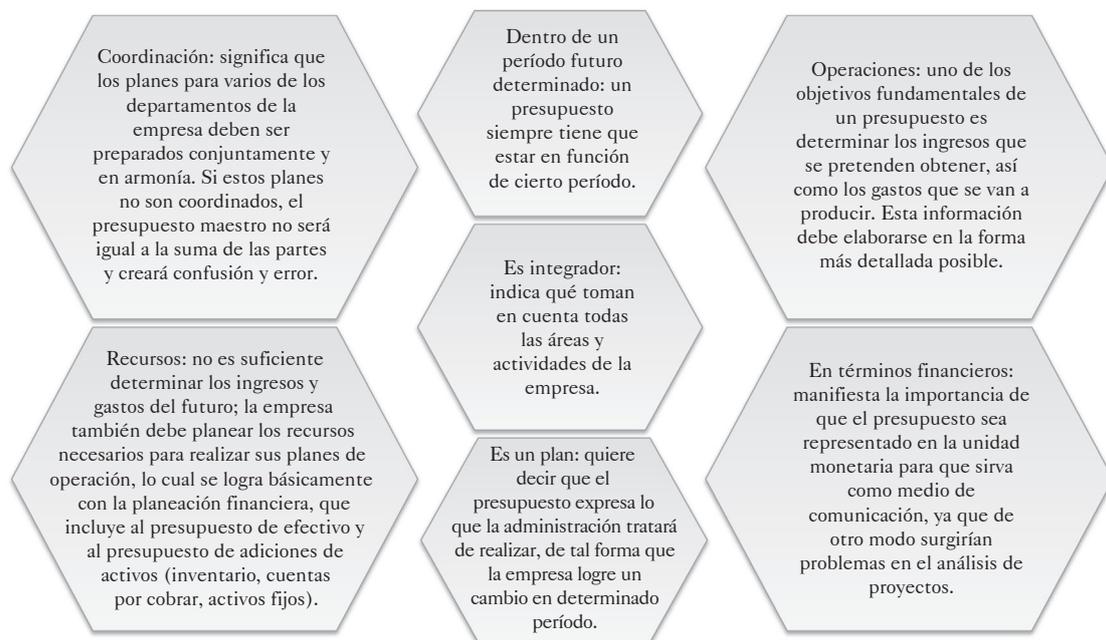
1. Suspensión temporal del trabajo, de los estudios o de otras actividades habituales para descansar.
5. Dinero que recibe una persona de la empresa o entidad para la que trabaja, en concepto de pago.
8. Cantidad de dinero que se concede como suplemento de un pago principal a modo de incentivo o recompensa.
10. Es un desglose de todos los costos que se han tenido durante un periodo de tiempo.

Presupuestos

Conceptos básicos

El presupuesto consiste en cuantificar en términos monetarios la toma de decisiones anticipada y los objetivos trazados, de manera que permitan visualizar su efecto en la empresa y sirvan como herramienta de control administrativo.

Imagen 3.2 Conceptos básicos del presupuesto



Fuente: Elaboración propia.

En la actualidad, muchas empresas establecen metas concretas que les permiten seguir compitiendo, las cuales deben ser monitoreadas de manera frecuente. Un avance reciente en el establecimiento de metas de desempeño es el uso de *metas específicas*. Estas últimas son objetivos excepcionalmente ambiciosos que no pueden lograrse sin efectuar cambios fundamentales en la manera en que se hace el trabajo.

Características de un sistema presupuestal

Al diseñar cualquier sistema presupuestario, debe tenerse siempre muy presente su fin último. Por ello, este sistema debe:

- Lograr flexibilidad, de modo que se puedan llevar a cabo las actualizaciones de los planes (que, como se ha mencionado, se harán por excepción) para incorporar los cambios fundamentales que surjan en las variables esenciales de la empresa o en alguna premisa general.
- Facilitar el control administrativo de manera que la dirección y su equipo puedan verificar que los planes se están llevando a cabo, y facilitar así la administración por excepción.
- Cuantificar los objetivos y metas del presupuesto maestro, de tal forma que el presupuesto se constituya en una herramienta de negociación y formalización de compromisos a corto plazo.
- Facilitar la autoevaluación de cada una de las áreas de responsabilidad de las empresas.
- Permitir que las normas de información financiera y sus circulares respectivas puedan aplicarse en el presupuesto maestro, si se considera prudente usarlas.
- El presupuesto a corto plazo debe ser parte del presupuesto a largo plazo.
- Se deben incorporar en el presupuesto a corto plazo las inversiones en activos fijos, que son parte de la planeación estratégica, pero que tendrán que hacerse en determinado período.
- En el nivel ejecutivo de la dirección se deben presentar indicadores de forma condensada, que reflejen los objetivos presupuestales logrados y por lograr.

Elaboración del presupuesto

- *Elección de períodos.* El período conveniente para un presupuesto es de un año. Al término de cada período se revisan los presupuestos y se analiza el comportamiento real respecto a lo planeado, con el fin de que se realicen los ajustes necesarios.
- *Organización de la preparación del presupuesto.* Un comité de presupuestos, constituido por varios miembros de la alta gerencia, puede vigilar la preparación de estas herramientas

indispensables. Este comité debe fijar las pautas generales que la organización sigue, y coordinar los presupuestos que por separado preparen las diversas unidades de la organización, resolviendo las diferencias que surjan entre ellas.

- *Ejecución de los presupuestos.* La tarea de elaborar el presupuesto es de todos, desde la base operativa hasta la alta gerencia. Por esa razón es necesario formular manuales específicos para las actividades que deberán desarrollarse, así como para cualquier otra labor administrativa.
- *Control de los presupuestos.* Esta labor debe ser desarrollada por el comité de presupuestos para localizar y resolver situaciones perjudiciales en el momento en que aparezcan y evitar que ocasionen mayores problemas. Este control se efectúa partiendo del sistema presupuestado, registrando lo realizado.
- *Manual del presupuesto.* Es necesario que se redacten las políticas, los métodos y los procedimientos que regirán el presupuesto, lo que se logra mediante la elaboración de un manual de presupuesto adecuado; dicho manual debe contener los siguientes puntos:
 - Los objetivos, las finalidades y la funcionalidad de todo el plan presupuestal, así como la responsabilidad que tendrá cada uno de los ejecutivos o miembros del personal que tiene asignada un área de responsabilidad presupuestal.
 - El período que incluirá el presupuesto, al igual que la periodicidad con la que se consolidaron los informes de actuación.
 - Toda la organización que se pondrá en funcionamiento para su perfecto desarrollo y administración.
 - Las instrucciones para el desarrollo de todos los anexos y formas que configurarán el presupuesto.

Actividad 3. Relacione el concepto con su significado y opine sobre la importancia de un presupuesto dentro de la organización.

Flexibilidad	Consiste en cuantificar en términos monetarios la toma de decisiones anticipada y los objetivos trazados.
Coordinador	Indica qué toman en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa.
Elección de períodos	Se pueden llevar a cabo las actualizaciones de los planes para incorporar los cambios fundamentales que surjan en las variables especiales de la empresa.
Manual del presupuesto	El período conveniente para un presupuesto es un año.
Presupuesto	Significa que los planes para varios de los departamentos de la empresa deben ser preparados conjuntamente y en armonía.
Integrador	Es necesario que se redacten las políticas, los métodos y los procedimientos que regirán el presupuesto.

¿Cuál es la importancia de un presupuesto dentro de la organización?

Módulo 4

Estado de resultados



Justificación

Esta capacitación es de gran importancia ya que aporta al desarrollo de nuevas habilidades y destrezas en el área contable, haciendo énfasis en el estado de resultados, las cuentas que lo componen y el papel que cumple al momento de evaluar el desempeño de la organización a lo largo de un período determinado. El estado de resultados, en conjunto con los demás estados financieros de propósito general, debe reflejar la realidad económica de la empresa y suministrar información de interés a todos sus acreedores.

Objetivo general

Aportar nuevos conocimientos acerca del estado de resultados, sus conceptos básicos e importancia dentro de la evaluación financiera y del aporte que realiza para la toma de decisiones.

Objetivos específicos

- Conocer la definición de estado de resultados y las cuentas que lo componen.
- Diferenciar las cuentas que se clasifican en costos y gastos al momento de preparar o leer un estado de resultados.
- Comprender el estado de resultados como herramienta fundamental para la toma de decisiones.

Resultados de aprendizaje

El participante obtendrá al final de la capacitación conceptos básicos asociados al estado de resultados, que le servirán como herramienta fundamental en su preparación, elaboración y análisis, brindando apoyo oportuno como soporte en la toma de decisiones.

Contenidos

Definición

¿Qué es un estado de resultados?

El estado de resultados, también conocido como *estado de ganancias y pérdidas*, es un estado financiero conformado por un documento que *muestra detalladamente los ingresos, los gastos y el beneficio o pérdida que ha generado una empresa durante un período de tiempo determinado*.

El estado de resultados nos permite saber cuáles han sido los ingresos, los gastos y el beneficio o pérdida que ha generado una empresa, analizar esta información (por ejemplo, saber si está teniendo suficientes ingresos, si está gastando demasiado, si está produciendo utilidades, si está gastando más de lo que gana, etcétera), y, con base en dicho análisis, tomar decisiones relevantes para la actividad empresarial.

Elementos principales del estado de resultados (ingresos y gastos)

Algunos ejemplos de ingresos que se tienen en cuenta a la hora de elaborar el estado de resultados son los ingresos por ventas, los dividendos recibidos y los ingresos financieros; mientras que algunos ejemplos de gastos podrían ser la compra de mercancías, los gastos de personal (nómina), los gastos financieros, los alquileres, los seguros, las depreciaciones y los impuestos.

Una vez identificados tanto los ingresos como los gastos, se puede concluir qué resultados tuvo la empresa. Es decir, se puede saber si la empresa gastó más de lo que ganó, lo que da lugar a una pérdida; o si, por el contrario, ganó más de lo que gastó, lo que conlleva una ganancia. El beneficio o pérdida es el resultado de la diferencia entre los ingresos y los gastos. Hay beneficio cuando los ingresos son mayores que los gastos, y hay pérdida cuando los ingresos son menores que los gastos.

Período de tiempo del estado de resultados

En cuanto al período de tiempo que comprende un estado de resultados, este suele corresponder al tiempo que dura el ejercicio económico de una empresa, el cual suele ser de un año. Aunque cabe destacar que el estado de resultados es un documento flexible; en efecto, además de los estados de resultados anuales, también suelen elaborarse estados de resultados mensuales y trimestrales.

Además, al comparar estados de resultados de diferentes períodos (por ejemplo, el estado de resultados del presente año comparado con el del año anterior), podemos

conocer cuáles han sido las variaciones en los resultados (si se han presentado aumentos o disminuciones, y en qué porcentaje se han dado). De este modo, se puede *saber si la empresa está cumpliendo con sus objetivos, además de poder realizar proyecciones con base en las tendencias que muestren las variaciones.*

Principio de lo devengado

Algo que es importante precisar es que la elaboración de un estado de resultados se basa en el principio de lo devengado, es decir, este muestra los ingresos y los gastos en el momento en que se producen, independiente del momento en que se hagan efectivos los cobros o los pagos de dinero. Por ejemplo, si una empresa vende un producto, el estado de resultados registra los ingresos por la venta en el momento en que esta se realiza, aun cuando la venta no se cobre de manera inmediata; o si la empresa compra mercadería, el estado de resultados registra los gastos por la compra al momento en que esta se produce, aun cuando la mitad de la compra se pague meses después.

¿Cuáles son las cuentas que componen un estado de resultados?

Los elementos que componen el estado de resultados se agrupan en ingresos, costos y gastos. Su presentación es la de un reporte que va enfrentando aritméticamente con sumas y restas los ingresos y egresos para ir determinando cuánto se ganó o perdió en cada fase de las operaciones.

- *Ventas.* El primer dato que se debe mostrar es el de las ventas de la actividad económica a la cual se dedica la empresa o el negocio durante el período que se está presentando.
- *Costo de ventas.* A las ventas se les resta el costo de ventas, que es el concepto que indica cuánto le costó a la empresa el artículo que ahora está vendiendo.
- *Utilidad bruta o margen bruto.* Es la diferencia entre ventas menos costo de ventas, y sirve para reconocer cuánto se le gana en términos brutos al producto que se vende, como si no existiese ningún tipo de gasto para llevar a cabo esa venta; es decir, a cuánto le vendo el producto a mi cliente contra cuánto me cuesta con mi proveedor.
- *Gastos de operación.* Cualquier empresa para llevar a cabo sus operaciones necesita incurrir en una serie de gastos independientes del costo de ventas del producto; por ejemplo, una simple llamada telefónica para comprar el producto al proveedor es un gasto. A los gastos que no están involucrados directamente en el costo de ventas se les denomina “gastos de operación” y suelen ser gastos fijos, es decir, haya o no ventas existirán de cualquier forma (la nómina del personal

administrativo de la empresa, los pagos de energía eléctrica de las oficinas, el teléfono, el agua, etcétera).

- *EBITDA*. Este acrónimo anglosajón integra las iniciales de *Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*: “Utilidad antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones”. En esta fase del estado de resultados se está obteniendo la utilidad de la actividad económica a la que se dedica la empresa sin involucrar factores externos ajenos al propósito de negocio de la compañía, pero que de cualquier forma existen (los impuestos, los intereses, las depreciaciones de los bienes físicos).
- *Depreciaciones y amortizaciones*. Estos términos son los importes que anualmente se van aplicando para disminuir el valor contable de los bienes físicos de la empresa y que esta utiliza para llevar a cabo sus operaciones; estos se denominan “activos fijos”; por ejemplo, el mobiliario de oficina, las computadoras, los vehículos, la maquinaria, las herramientas, etcétera. Año tras año, estos bienes pierden valor contable hasta quedar en ceros en los registros.
- *Utilidad de operación*. Es la diferencia que se obtiene de restarle al EBITDA las depreciaciones y amortizaciones.
- *Gastos y productos financieros*. Son gastos e ingresos que la empresa tiene, pero que no están relacionados con su actividad de negocios principal, común, aunque no exclusivamente asociados con instituciones bancarias; por ejemplo, los intereses pagados por obtener créditos bancarios, los intereses percibidos por inversiones en bancos, la ganancia y pérdida cambiarias por fluctuaciones de distintas divisas, etcétera.
- *Otros ingresos y otros costos y gastos*. Son los ingresos, costos y gastos varios no incluidos en las anteriores descripciones y que existieron durante la operación de la empresa a lo largo del período.
- *Utilidad antes de impuestos*. Su nombre define perfectamente el concepto.
- *Impuestos*. Son las contribuciones sobre las ganancias que la empresa deberá pagarle al Fisco. Se restan de la utilidad porque es de ella que se pagan, precisamente.
- *Utilidad neta*. Es la ganancia (o pérdida) final de la entidad económica en el período que comprende el reporte contable. Este dato, al final del 31 de diciembre y antes de iniciar el 1 de enero del siguiente año, en términos contables se traspasa a la cuenta del balance general denominada “resultados de ejercicios anteriores” para dejar al estado de resultados en ceros e iniciar un nuevo ciclo.

Diferenciación entre costo y gasto

El gasto es una salida de dinero que “no es recuperable”, a diferencia del costo, que sí lo es, por cuanto la salida es con la intención de obtener una ganancia y esto lo hace una inversión que es recuperable: es una salida de dinero, y además se obtiene una utilidad. Cuando se analizan proyectos en diversos tipos de empresas es fundamental clasificar las salidas de dinero en costos y gastos.

Algunos autores definen el costo como “el efectivo que se sacrifica para obtener bienes y servicios que se espera que aporten un beneficio actual o futuro para la organización”,¹ y los gastos están asociados con aquellas cifras en las que se incurre, pero que no fueron necesarias para la elaboración de los productos o para la prestación de los servicios, es decir, son erogaciones relacionadas con la administración, las ventas, la distribución y la financiación, entre otros gastos correlacionados.

De este modo, un ejemplo de un gasto sería el pago de personal o nómina, ya que es una salida de efectivo no recuperable en el sentido de que no se espera obtener una utilidad de forma directa por esa salida de dinero. Asimismo, un ejemplo de un costo puede ser el costo de mercancía vendida, debido a que cuando se compra una mercancía (por ejemplo, una materia prima), se espera recuperar tal salida de dinero y a su vez adquirir una utilidad futura: por ejemplo, si un comerciante de carros le compra a su proveedor hoy un carro por veinte millones, aquel esperará poder vender tal carro en un futuro por más de veinte millones, de forma que recuperará su dinero y adicionalmente tendrá una utilidad o una ganancia.

Estructuración

Elaboración del estado de resultados

Estado de resultados

- + Ingresos por actividades
- Descuentos y bonificaciones
- = **Ingresos operativos netos**
- Costo de los bienes vendidos o de los servicios prestados
- = **Resultado bruto**
- Gastos de ventas

¹ Don R. Hansen, citado por Raúl Andrés Cárdenas y Nápoles, *Costos II: La gestión gerencial*, México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2016, p. 25.

- Gastos de administración
- = **Resultado de las operaciones ordinarias**
- + Ingresos financieros
- Gastos financieros
- + Ingresos extraordinarios
- Gastos extraordinarios
- + Ingresos de ejercicios anteriores
- Gastos de ejercicios anteriores
- = **Resultado antes de impuesto a las ganancias**
- Impuesto a las ganancias
- = **Resultado neto**

Determinación de utilidades

- *Utilidad bruta.* El estado de resultados incluye en primer lugar el total de ingresos provenientes de las actividades principales del ente económico (empresa o negocio) y el costo incurrido para lograrlos. La diferencia entre ambas cifras indica el resultado bruto o margen bruto sobre ventas, que constituye un indicador clásico de la información contable. Habitualmente se calcula el resultado bruto como porcentaje de las ventas, lo que indica el margen de rentabilidad bruta con el que operó la compañía al vender sus productos; por ello, el estado de resultados es un documento donde se muestran todas las cuentas del activo al pasivo.
- *Utilidad neta.* Luego se restan todos los gastos de venta y administración. A este subtotal se le denomina *resultado de las operaciones ordinarias*. Finalmente, se restan los gastos financieros y se les suman los productos financieros, el impuesto a las ganancias o a la renta y la participación de los trabajadores en las utilidades (en caso de haberla) para llegar al resultado neto –o *resultado*– del ejercicio.

Objetivos e importancia del estado de resultados

Objetivos de este estado financiero

La preparación del informe del estado de resultados tiene objetivos puntuales al presentar el escenario financiero de la empresa.

El principal objetivo del *estado de resultados* es medir el desempeño de todas las operaciones efectuadas por la empresa en un período de tiempo determinado, lo cual se logra al relacionar los ingresos con los gastos en los que se incurre para alcanzar los objetivos de la empresa.

Al evaluar la información obtenida y vincularla con otros *estados* financieros, se logran diferentes objetivos útiles para el mejor desempeño empresarial, entre ellos:

- Efectuar una evaluación justa de la rentabilidad de la empresa.
- Conocer la capacidad de la empresa para producir utilidades.
- Conocer la forma en la que la empresa puede optimizar sus recursos para maximizar sus utilidades.
- Medir el desempeño financiero de la empresa, es decir, cuánto se invierte y cuánto se gasta.
- Determinar con mejores bases e información la repartición de los dividendos según las utilidades obtenidas durante el período.
- Estimar el flujo de efectivo, y proyectar las ventas futuras de manera precisa utilizando este estado como base.
- Detectar el uso que se le está dando a los recursos económicos de la empresa, dónde se está gastando más, dónde menos y si se puede cambiar o mejorar, a fin de que se les dé a dichos recursos el mejor uso posible.

Adicionalmente, el estado de resultados constituye un elemento de apoyo a la gestión gerencial, al brindar información útil y de valor para el proceso de toma de decisiones y planeación estratégica.

Importancia del estado de resultados

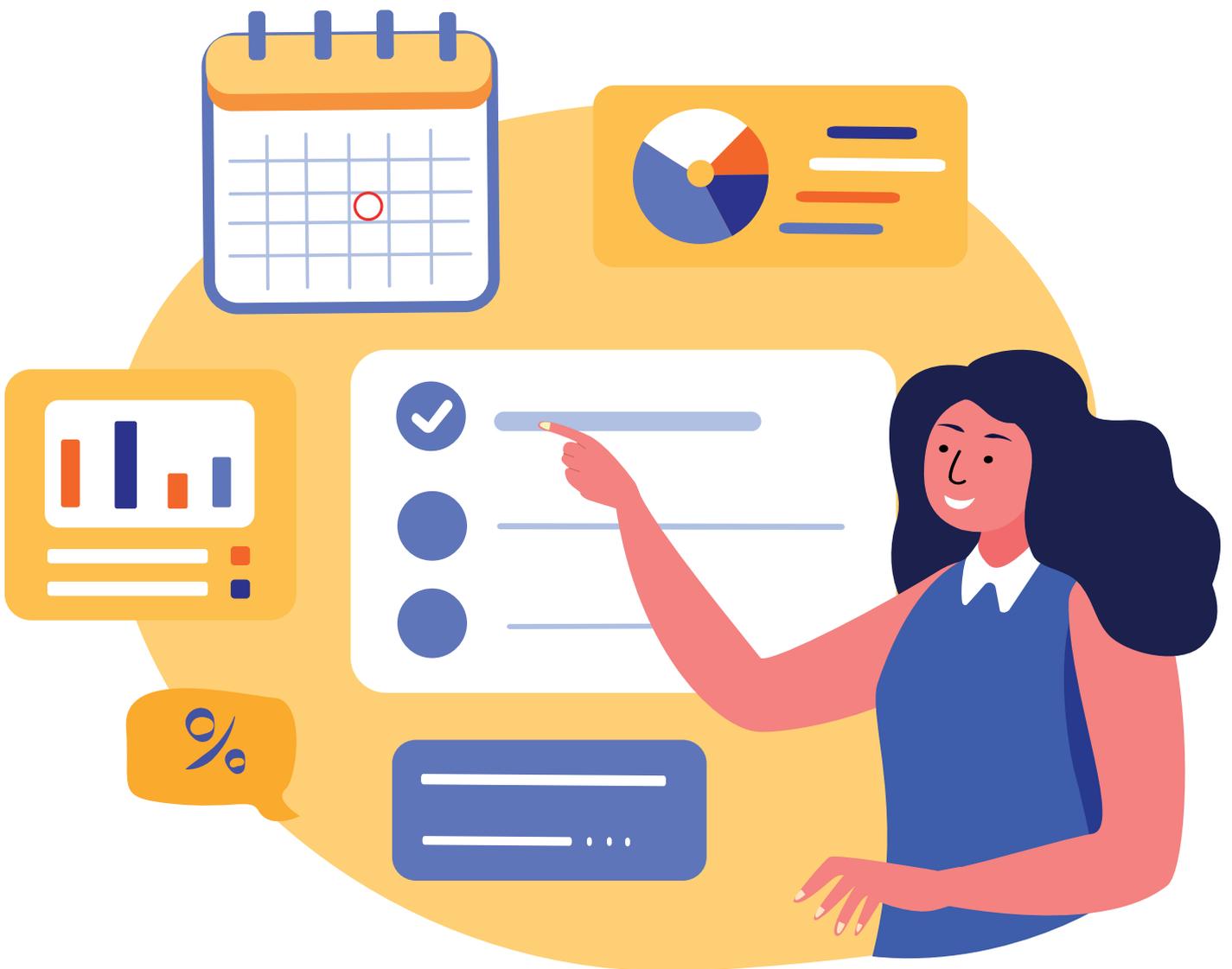
La importancia de este documento reside en que muestra información concerniente al resultado de las operaciones de la empresa en determinado período contable, reuniendo además características de relevancia, confiabilidad, fácil comprensión y comparación para que sea útil a la gerencia a la hora de tomar decisiones y planear el rumbo de acciones por venir.

Entre los estados financieros, el de resultados es el primero que los inversionistas ven, ya que les permite apreciar el rumbo del capital invertido y estimar si aquellos han sido manejados de una manera propicia. Para la gerencia constituye un documento de interés, pues muestra la eficiencia y eficacia en la gestión llevada a cabo, aporta información en detalle de los resultados en los distintos escalones rumbo al resultado final de la empresa. Para el Estado, indica el resultado de un negocio o de la operación de una empresa, expresando información financiera apreciable y confiable en cuanto entidad involucrada en el desarrollo del país.

Gerencialmente, el balance general indica, en la partida del “cuánto”, los beneficios o pérdidas que afectan de manera positiva o negativa el patrimonio de la organización. Dejando claro, además, el “cómo” se ha determinado.

Módulo 5

Estado de situación financiera



Justificación

Tanto en la vida laboral como personal es indispensable tener conocimientos y herramientas que nos permitan tomar decisiones financieras informadas, pues estos fundamentos nos ayudarán a invertir y administrar de la mejor manera los recursos de los que disponemos. En este sentido, este Módulo brindará conceptos relacionados con el estado de situación financiera y las cuentas que lo componen, lo que permitirá analizar con mayor profundidad los elementos financieros asociados a cualquier decisión que se deba tomar, de modo tal que dichas decisiones sean más acertadas.

Objetivo general

Brindar al participante de la capacitación los elementos necesarios para estructurar, leer, analizar e interpretar el estado de situación financiera, con el fin de tomar decisiones administrativas y financieras en su negocio y en su vida.

Resultados de aprendizaje

El participante, luego de finalizar esta capacitación, estará en disposición de:

- Reconocer los elementos que componen el estado de situación financiera y comprender la relación que existe entre ellos.
- Interpretar y analizar de forma básica el estado de situación financiera.
- Construir un estado de situación financiera partiendo de registros contables básicos.

Contenidos |

Definiciones generales

¿Qué es la contabilidad?

De acuerdo con el marco normativo que regula la contaduría pública en Colombia, podemos definir la contabilidad como una “disciplina que se encarga de medir y registrar los hechos económicos de las personas y empresas, como activos, pasivos, patrimonio, ingresos, costos y gastos”.¹ Esto, a su vez, le permite controlar y visualizar la realidad económica.

Es una disciplina que nos permite tener el control y la información de cada una de las actividades económicas que realizamos, es decir, todos los ingresos y egresos (entradas y salidas) de cada uno de nosotros o de nuestros negocios.

¿Cuáles son los beneficios de llevar una contabilidad?

Algunos de los beneficios de llevar una contabilidad son:

- Brindar información económica para la toma de decisiones acertadas.
- Mostrar la realidad financiera de la persona o empresa.
- Controlar las entradas y salidas de dinero.
- Conocer la realidad financiera de una empresa si busca una inversión o alianza.

Partida doble y registro contable

Partida doble es un principio contable que busca evidenciar la manera en que una transacción económica impacta en una empresa o persona. Este registro mínimo implica dos movimientos, uno de entrada y otro de salida, que sirven para expresar el equilibrio de la realidad financiera. Por ejemplo, usted va a la cafetería a comprar un café y le cuesta \$1.000. Usted tendrá un café, pero tendrá \$1.000 menos. Para la cafetería habrá un ingreso por \$1.000 que hará más rico a su propietario, pero tendrá menos café.

El registro contable consiste en organizar los hechos económicos de una empresa o persona para ser clasificados en activos, pasivos o patrimonio. Estos deben ser registrados manualmente o en computador para tener el control de la información y evitar que se olviden. Es decir, registrar las compras, las ventas y demás costos y gastos; tanto los que se pagan en efectivo o de contado como los que se pagan a cuotas, fiados o créditos.

¹ “Contabilidad – Qué es y para qué sirve”, sitio web: *Gerencie.com*, 16 de noviembre de 2020, disponible en: <https://www.gerencie.com/contabilidad.html>

Elementos del estado de situación financiera

El estado de situación financiera es uno de los estados financieros en el cual se puede ver el resultado económico que se ha acumulado en el tiempo, y que muestra todos los bienes que se tienen y se deben. Este es histórico, ya que registra la información a lo largo del tiempo y se construye a partir de los primeros aportes, sea en dinero o bienes. Está compuesto por el activo, el pasivo y el patrimonio.

Por si usted no lo sabe, todas las personas y empresas tenemos un estado de situación financiera, pero tal vez no lo hayamos elaborado. A continuación, veremos cómo podemos hacerlo para nosotros, nuestra familia y nuestros negocios.

Qué es un activo

Un activo es un recurso controlado por la entidad económica como resultado de sucesos pasados, y del que la entidad espera obtener beneficios económicos en el futuro. Esto quiere decir que son los bienes que posee cada uno de nosotros, desde el dinero que tenemos en efectivo o en el banco, hasta los muebles y demás posesiones. Cada uno de estos bienes tiene o ha tenido algún valor económico, lo que nos permite disfrutar de su uso (por el cual hemos luchado en algún momento para conseguirlo). Incluso aquellos bienes que todavía no hemos pagado por completo.

¿Qué quiere decir esto?

Si, por ejemplo, yo compré una casa o una finca y no tenía todo el dinero para pagarla, tuve que ir al banco o donde un amigo (muy amigo), para que me prestara el dinero. Para mí, este bien, por el hecho de usarlo y de ser reconocido legalmente como mío, ya hace parte de mi activo.

Ejemplo:

El día de hoy, usted, después de salir de esta apasionante clase, va a ir a comprar una nevera nueva para la casa; le va a dar ese gusto a su familia. Para esto usted ha ahorrado \$200.000 en efectivo, pero además en su cuenta tiene otros \$600.000 para completar el valor de la nevera. Ahora usted va al almacén y compra su nueva nevera. A continuación, veremos los movimientos contables que esto ha originado (tabla 5.1).

Tabla 5.1 Movimientos contables²

Cuenta	Entradas	Salidas
1. Bancos		\$600.000
1. Efectivo	\$600.000	

Ahora usted tiene un total de \$800.000 en efectivo para la compra de la nueva nevera (tabla 5.2):

Tabla 5.2 Movimientos contables

Cuenta	Entradas	Salidas
2. Efectivo		\$800.000
2. Propiedad, planta y equipo: nevera	\$800.000	

Pasemos a otra situación. Ahora usted quedó con dos neveras y ha decidido vender la más vieja por \$100.000 (tabla 5.3).

Tabla 5.3 Movimientos contables

Cuenta	Entradas	Salidas
3. Propiedad, planta y equipo: nevera (más vieja)		\$100.000
3. Efectivo	\$100.000	

Qué es un pasivo

Un pasivo es una obligación presente de la entidad económica, surgida a raíz de sucesos pasados, al vencimiento de la cual, y para cancelarla, la entidad espera desprenderse de unos recursos que incorporan beneficios económicos. Son las deudas que poseemos con personas, empresas y bancos, que en algún momento nos prestaron un servicio o compramos a crédito. Para poder pagar nuestras deudas tendremos que vender o disponer de uno o varios activos, ya sea en forma de dinero o bienes.

Es lo mismo que ocurre con el ejemplo de la compra de la casa o la finca que, al adquirirlas, quedan registradas en los activos. En cambio, el dinero que tuvimos que prestar con el amigo o el banco va a estar consignado en los pasivos.

² Cada transacción se enumera hasta llevarla a un cuadro final que compone el estado de situación financiera.

Ejemplo:

El día 15 de abril llega a su casa la factura de servicios públicos por un valor de \$100.000, la cual tiene como fecha de vencimiento el 30 de abril. Para esto, usted se dirige a un punto de pago y cancela el respectivo valor en efectivo. Ahora registramos esa erogación en la tabla 5.4.

Tabla 5.4 Movimientos contables

Cuenta	Entradas	Salidas
4. Cuenta por pagar (servicios públicos)	\$100.000	
4. Efectivo		\$100.000

Qué es el patrimonio

El patrimonio es la parte residual de los activos de una entidad económica, una vez deducidos todos sus pasivos. Esto significa que es lo que nos queda (o el resultado) luego de haber pagado todas las deudas con el dinero o los bienes disponibles. Cuando creamos una empresa, aquí se ve reflejado el dinero que aportó o entregó cada socio al fundarla. Los aportes de los socios no tienen que ser obligatoriamente en dinero, ellos también pueden aportar bienes como vehículos, equipos, terrenos o cualquier otro tipo de activos que todos los socios consideren que pueden ser útiles para la actividad comercial. En caso de que esto se presente, se deberá llegar a un acuerdo para establecer el valor recibido.

Ejemplo:

Usted decide montar un negocio en su casa y para ello invierte \$500.000. Para el nuevo negocio esta información se va a contabilizar de la siguiente manera (tabla 5.5).

Tabla 5.5 Movimientos contables

Cuenta	Entradas	Salidas
5. Efectivo (activo)	\$500.000	
5. Capital social		\$500.000

Además, decide que va a vender café, y para evitar entrar en muchos gastos, resuelve usar la cafetera de su casa. Usted considera que esta cafetera tiene actualmente un valor de \$50.000 y la aporta para el nuevo negocio. Este se registrará entonces de la siguiente forma (tabla 5.6):

Tabla 5.6 Movimientos contables

Cuenta	Entradas	Salidas
6. Propiedad, planta y equipo: cafetera (activo)	\$50.000	
6. Capital social		\$50.000

Clasificación de activo y pasivo: corriente y no corriente

Los términos *corriente* y *no corriente* son la clasificación de los activos y pasivos de acuerdo con el tiempo: los corrientes serán menores a 12 meses (1 año) y los no corrientes serán superiores a ese lapso.

Los activos corrientes son aquellos bienes que, o son dinero en efectivo, o son fáciles de convertir en dinero, o activos fijos que se piensan vender durante el año. En el caso de los pasivos, son corrientes las deudas que se deban pagar en menos de 1 año. De acuerdo con esto, los activos y pasivos no corrientes serán los que no cumplan con la condición del tiempo.

Ecuación contable: activo = pasivo + patrimonio

Ahora que tenemos claro qué significa cada uno de los componentes del estado de situación financiera (activo, pasivo y patrimonio), podemos ver cómo cambian a lo largo del tiempo y la manera en que vamos adquiriendo nuestros bienes, sea con dinero propio o por medio de préstamos (tabla 5.7).

Tabla 5.7 Ecuación contable

Cuenta	Activo	Pasivo	Patrimonio
1. Bancos	- \$600.000		
1. Efectivo	+ \$600.000		
2. Efectivo	- \$800.000		
2. Propiedad, planta y equipo: nevera	+ \$800.000		
3. Propiedad, planta y equipo: nevera vieja	- \$100.000		
3. Efectivo	+ \$100.000		

4. Cuenta por pagar: servicios públicos		- \$100.000	
4. Efectivo	- \$100.000		
5. Efectivo	+ \$500.000		
5. Capital social			+ \$500.000
6. Propiedad, planta y equipo: cafetera	+ \$50.000		
6. Capital social			+ \$50.000
TOTAL	\$450.000	- \$100.000	\$550.000

Recordemos que la ecuación contable es:

$$\text{ACTIVO} = \text{PASIVO} + \text{PATRIMONIO}$$

Entonces, vamos a poner los valores y a confirmar que nuestro estado de situación financiera esté correcto.

$$\text{Activo} = \$450.000$$

$$\text{Pasivo} = - \$100.000$$

$$\text{Patrimonio} = \$550.000$$

Ahora:

$$\$450.000 = \$550.000 - \$100.000$$

$$\$450.000 = \$450.000$$

Podemos decir que nuestro estado de situación financiera se encuentra ajustado a nuestra realidad económica.

Módulo 6

Aspectos legales y tributarios



Justificación

Esta capacitación busca fortalecer y afianzar los conocimientos de los integrantes de los órganos directivos en materia tributaria, comercial y laboral al momento de crear una empresa, lo que les permitirá reforzar su dominio administrativo y cumplir con el Estado, los empleados, clientes y proveedores.

Objetivo general

Proporcionar elementos en materia comercial, laboral y tributaria que permitan realizar de manera correcta la vinculación de personal, cumplir con las responsabilidades tributarias de una cooperativa y efectuar transacciones comerciales.

Objetivos específicos

- Estudiar los requerimientos básicos de los contratos de vinculación de personal, sus costos y compromisos por parte de ambas partes.
- Conocer los diferentes impuestos, tanto nacionales como territoriales, con los que se debe cumplir en una organización sin ánimo de lucro.
- Comprender los requerimientos actuales en materia de facturación y cuáles son las maneras en que debe realizarse.

Resultados de aprendizaje

Se espera que los participantes al culminar esta capacitación puedan evaluar los procedimientos legales y tributarios que se están llevando a cabo en la cooperativa, determinar si cumplen con la normatividad actual vigente y generar oportunidades de mejora.

Contenidos |

Principios generales

Para constituir una empresa en Colombia es necesario considerar la *legislación comercial, laboral y tributaria*.

Cuando se desea constituir una empresa, en primer lugar se debe considerar cómo es que quiere constituirse: como persona natural o jurídica, y esto depende de la manera en que se espera ser visto por los clientes y proveedores. Existen grandes diferencias, ventajas y desventajas en ser una persona natural o jurídica, en especial la responsabilidad comercial y civil.

Desde el punto de vista tributario, una persona empieza a pagar impuestos a partir de cierto monto de utilidad, de acuerdo con la normatividad vigente, en tanto que una persona jurídica empieza a pagar impuestos a partir de \$1 de utilidad.

Desde el punto de vista laboral, para una persona natural su ingreso laboral es toda su utilidad, mientras que, para una persona jurídica, ese socio o dueño puede ser empleado y asignarse un salario.

Ahora bien, en materia de seguridad social, para esa persona natural, todo su ingreso es ingreso base de cotización para aportar a la seguridad social, mientras que, en la persona jurídica, si alguien es empleado de dicha persona jurídica, entonces el ingreso base de cotización va a ser el salario que tenga asignado como empleado para cotizar a la seguridad social.

La legislación comercial

Desde el punto de vista de la legislación comercial, es importante tener en cuenta, en primera instancia, la *responsabilidad ilimitada* que tiene la persona natural con sus bienes, no solo los de la *actividad mercantil* que desarrolla, sino con todo su patrimonio personal, en tanto que la persona jurídica tiene una *responsabilidad solidaria, limitada o ilimitada* dependiendo del tipo de persona jurídica.

Esta persona jurídica puede ser una sociedad de personas o una de capital. Una sociedad de personas muy común que conocemos es la Limitada (Ltda.), mientras que una sociedad de capital frecuente es la Sociedad Anónima (S. A.); sin embargo, existe otra que hoy tiene una fuerza importante: es la Sociedad Anónima Simplificada (S. A. S.) y en ella hay unas responsabilidades limitadas.

¿Cómo queremos constituirnos?

- Como persona natural
- Como persona jurídica

Una vez decidido lo anterior, se debe determinar el objeto social del negocio para establecer si es una *actividad mercantil* o una *actividad civil*. Si es una actividad mercantil, es obligatorio inscribirse en la Cámara de Comercio y llevar la contabilidad como comerciante. Si es una actividad civil, no se tiene la obligación de inscribirse en la Cámara de Comercio, como ocurre, por ejemplo, cuando se presta una actividad de profesional independiente. Es importante entonces precisar qué tipo de actividad se va a desarrollar para determinar las respectivas obligaciones.

¿Cuál actividad desarrollaremos?

- Una actividad mercantil
- Una actividad civil

En el caso de la actividad mercantil, al realizar la inscripción en la Cámara de Comercio puede inscribirse un *establecimiento de comercio*, bien sea físico o virtual, dependiendo de la explotación del objeto social. De acuerdo con esto, para ese establecimiento se requiere un capital representado en muebles, equipos y un número de personas para cumplir con ese fin de constituir la empresa. ¿Es bueno inscribirse en la Cámara de Comercio? Vale la pena hacerlo, porque de ese modo se adquiere notoriedad ante la localidad, la ciudad, el departamento y el país donde existe el negocio en cuanto a entidad comercial legalmente constituida se refiere, lo cual abre las puertas para hacer negocios con otras grandes empresas.

¿Necesitaremos más de un establecimiento de comercio para nuestra empresa?

- Sí
- No

En cuanto a los contratos, de acuerdo con el objeto social es necesario saber cómo contratar comercialmente. Se puede tener un contrato de compraventa de mercancías (la factura es un contrato de compraventa); también un contrato de arrendamiento y en qué condiciones se tiene; así como un contrato de comodato y un contrato de suministro para que se entreguen oportunamente los bienes en un lugar, en una fecha, con un precio y respetando ciertas calidades.

Así pues, los contratos comerciales se elaboran de acuerdo con el desarrollo de la actividad de la empresa y son necesarios porque estos se convierten en un mecanismo de ganar-ganar para ambas partes; no son para engañar a nadie, sino que, por el contrario, existen para que las dos partes ganen. De este modo, se da un acuerdo entre dos personas que se obligan, desde el punto de vista comercial o civil, y el cual conlleva efectos jurídicos y tributarios si se da un incumplimiento (para esto existen unas cláusulas sancionatorias). Por eso es importante elaborar los contratos comerciales para poder poner en marcha el desarrollo de la actividad mercantil de la empresa.

La legislación laboral

Una vez constituida la empresa en Colombia, debe definirse la forma de contratación y, para ello, vale la pena preguntarse cuántas son las personas que requiere la compañía y en qué puestos clave para desarrollar la actividad mercantil con el fin de dar utilidades, porque siempre debe tenerse en cuenta que una empresa se constituye con el ánimo de rendir beneficios y no pérdidas. En ese sentido, es necesario saber cuántas personas se deben contratar y qué tipo de contratos elaborar. Para ello, existen las siguientes posibilidades:

- *Contrato fijo*: Se puede contratar a una persona con un contrato fijo e inferior a un año, por meses. La condición que existe para este tipo de contrato es que se puede prorrogar tres veces después de iniciado el primer período, o sea que después de la tercera *prórroga* ya no puede haber cuarta y se convierte en un contrato fijo a un año.

La duración de los contratos fijos varía entre un número de meses y tres años, y no puede ser superior a este último término. Cuando su duración sea un año o más, se renuevan indefinidamente en la medida en que el empleador no dé por terminado de manera oportuna y con justa causa ese contrato de trabajo. En el caso de darse por terminado sin justa causa, se tendrá que pagar una indemnización.

- *Contrato a término indefinido*: Como su nombre lo indica, no tiene una duración específica de tiempo, lo que le brinda una mayor seguridad de permanencia al empleado en esa compañía. Esto, desde otras aristas, fomenta un mayor sentido de pertenencia porque el empleado considera que cuenta con una mayor estabilidad.
- *Contrato transitorio*: Consiste en un contrato de corta duración, máximo de un mes, y debe contemplar actividades distintas a las que habitualmente desarrolla el empleador.
- *Contrato por obra y labor*: Es un tipo de contrato que se formaliza por el tiempo que toma la ejecución de una actividad, obra o labor determinada. De acuerdo con esto, una vez que finaliza la obra contratada se da por terminado el contrato, no permite prórroga y tampoco requiere preaviso. Al realizar este tipo de contrato debe acordarse entre ambas partes, de forma expresa, que es un contrato de obra y labor, pues de lo contrario se entenderá como indefinido.
- *Contrato a tiempo parcial*: Es aquel contrato que se establece por un determinado número de horas al día, a la semana, al mes o al año, inferiores a la jornada completa de trabajo. En este contrato debe figurar el número de horas contratadas y su distribución, pues, de lo contrario, se entenderá como un contrato de trabajo a jornada completa.
- *Contrato de prestación de servicios*: Consiste en un contrato en el que la persona es

contratada para desarrollar una actividad o prestar un servicio, ajustándose a unos lineamientos, sin estar sometida a una subordinación que es el alcance que esta posee en un contrato laboral.

- *Contrato de aprendizaje*: Es un tipo de contrato especial que les permite a los empleadores contratar a estudiantes para realizar su práctica profesional, y en contraprestación reciben un apoyo económico que no se considera salario.

Existen diferentes posibilidades de contratación. Para definir cuál elegir, se debe identificar la necesidad de personal; cómo desea contratar la empresa, de acuerdo con sus políticas; de qué manera se espera estimular al personal; cuánto tiempo se espera contar con los empleados en la organización, entre otras decisiones de tipo interno.

¿Cuál tipo de contrato se ajusta mejor a nuestra organización?

- Contrato a término fijo
- Contrato a término indefinido
- Contrato transitorio
- Contrato por obra y labor
- Contrato a tiempo parcial
- Contrato por prestación de servicios
- Contrato de aprendizaje.

Una vez definido qué tipo de contratación se va a realizar con el personal, deben establecerse aspectos como:

- Valor del salario a pagar
- Si el salario se *pagará en dinero y en especie*
- Cuáles elementos constituyen salario y cuáles no.

De manera mínima, la remuneración debe corresponder al salario mínimo mensual legal vigente y al auxilio de transporte, y se le deben sumar las prestaciones sociales:

- Cesantías
- Intereses a las cesantías
- Prima de servicios
- Vacaciones, como descanso remunerado.

Asimismo, deben calcularse los valores correspondientes al pago de la seguridad social que asume el empleador:

- Salud
- Pensión
- Administradora de riesgos laborales.

Y, finalmente, el pago de los aportes parafiscales:

- Sena
- ICBF
- Caja de compensación familiar.

Todo esto se le debe sumar al valor del salario mínimo para conocer el costo real mensual de un empleado, considerando, igualmente, el número de empleados contratados y su salario mensual. Para ello, puede establecerse una media de 50% sobre el salario para fijar este costo total. Es importante tener presente el aspecto anterior para calcular los costos generales de la empresa, los puntos de equilibrio y el valor al que se deben vender los productos, con el fin de determinar si es viable su creación o no.

Un aspecto importante es el beneficio que existe en materia laboral y que también tiene un impacto tributario: el costo del salario y las prestaciones sociales son deducibles en el impuesto de renta. Para deducir este costo, se requiere haber pagado la seguridad social y los parafiscales, así: una persona jurídica que tenga empleados que ganen menos de 10 salarios mínimos mensuales legales vigentes tiene la posibilidad de reducir el costo laboral en 13,5%, es decir, no está obligada a pagar el parafiscal del Sena correspondiente a 2%, ni el 3% por el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), pero tampoco pagará el aporte obligatorio en salud que le corresponde al empleador de 8,5%, haciendo claridad en que al empleado se le retiene un 4% que debe aportar a salud, 4% por aporte a pensiones, y tal vez 1% para el fondo de solidaridad en materia de seguridad social cuando devenga más de 4 salarios mínimos mensuales legales vigentes. De este modo, tiene un alivio importante esta persona jurídica; claro que, para ello, debe tener una contraprestación denominada autorretención especial que se calcula sobre sus ingresos brutos mensuales, así: 0,4%, 0,8% o 1,6%, de acuerdo con la actividad económica.

Este beneficio se extiende a las personas naturales con 2 o más empleados, y tienen la posibilidad de no pagar ese 13,5% del costo de la nómina, lo que se convierte en un estímulo para contratar y teniendo presente que la persona natural no aplicará la autorretención especial. Por eso es importante considerar desde el punto de vista laboral qué tipo de contratos se van a celebrar, el número de empleados a contratar, las escalas salariales, los períodos de pago y los períodos de prueba. En relación con este último aspecto, el período de prueba corresponde a la quinta parte del tiempo que se va a contratar al empleado, sin que supere 2 meses del contrato total. Es necesario dejar este tiempo estipulado por escrito en el contrato laboral, entendiendo que también existen los contratos verbales que se asumen como indefinidos; por eso lo recomendable es elaborar contratos escritos donde se encuentren claramente estipulados los deberes y derechos del empleado y del empleador.

Asimismo, hay que pagarles a los empleados de forma oportuna. El Estado le da la prioridad o la prelación de los pagos de las empresas a los empleados; a este respecto,

el Código Civil estipula que primero se les paga a ellos, segundo al Estado, tercero a los proveedores y por último a los inversionistas. Por esto, si se va a contratar y se promete pagar un salario, lo que se debe hacer es honrar esa promesa, en particular porque la persona contratada está contribuyendo a desarrollar la actividad mercantil.

A partir de la legislación laboral, en suma, es pertinente plantearse las siguientes preguntas:

- ¿Cuántas personas se han contratado o se espera contratar?
- ¿Cuál es el salario de cada una incluyendo el auxilio de transporte, si hay lugar a ello?
- ¿El salario se paga en dinero y en especie?
- ¿Cuáles elementos constituyen salario y cuáles no?
- ¿A cuánto asciende el valor de las cesantías?
- ¿A cuánto asciende el valor de los intereses a las cesantías?
- ¿A cuánto asciende el valor de las primas de servicios?
- ¿A cuánto asciende el valor de las vacaciones?
- ¿A cuánto asciende el valor correspondiente a salud?
- ¿A cuánto asciende el valor correspondiente a pensión?
- ¿A cuánto asciende el valor correspondiente a la administradora de riesgos profesionales?
- ¿A cuánto ascienden los aportes al Sena?
- ¿A cuánto ascienden los aportes al ICBF?
- ¿A cuánto ascienden los aportes a la caja de compensación familiar?

La legislación tributaria

Las responsabilidades tributarias se determinan de acuerdo con la actividad económica del contribuyente y para eso es vital diligenciar el registro único tributario (RUT). Vale la pena aclarar que, al momento de la constitución en la Cámara de Comercio como persona jurídica o natural, si es actividad mercantil, la mayoría de las oficinas de Cámara de Comercio realizan en línea la inscripción de la persona en el registro único tributario ante la DIAN como un pre-RUT; este trámite también se diligencia en línea ante la Secretaría de Hacienda del municipio en materia de impuesto de industria y comercio y avisos y tableros. Los siguientes son conceptos a tener en cuenta en materia tributaria:

RUT: Desde el punto de vista tributario, el RUT es “la hoja de vida” de los contribuyentes, porque dependiendo de si se es persona natural o persona jurídica, entonces se dan las respectivas responsabilidades. Por ello, es necesario hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Se venderá un *bien gravado* con IVA?
- ¿Se venderá un *bien exento* con IVA?

- ¿Se está obligado a cobrar IVA?
- ¿Se está obligado a expedir *factura*?
- ¿Se está obligado a presentar *información exógena*?
- ¿Es *importador*?
- ¿Es *exportador*?
- ¿Es agente de retención en la fuente?

Existe un sinnúmero de responsabilidades, y para eso el Registro Único Tributario (RUT) contiene información necesaria al momento de conocer una empresa. Este documento tiene siete páginas; podría decirse que la primera es la más común, pues cuando se le pide a una empresa para conocerla, o para registrar información de terceros, en la primera página está la información esencial del nombre, la ubicación, la actividad económica y las responsabilidades tributarias. Esto es útil para saber si dicha empresa practicará retención o si será responsable de IVA y, también, si nuestra empresa debe hacerle retención. Así pues, a partir del RUT es posible conocer quién es la persona con la cual se va a transar, bien sea como cliente o como proveedor. Una vez se tiene el RUT, se determina también si se está obligado o si se desea voluntariamente emitir la *firma electrónica*.

La firma electrónica es útil para presentar todas las obligaciones tributarias en el sitio web de la DIAN por medio de Muisca, plataforma virtual que permite agilizar procesos.

Además, se debe verificar si se está obligado o no a expedir factura electrónica de venta, documentos equivalentes y/o documentos soportes. Si es necesario hacerlo, primero se debe tener la firma digital.

En el orden municipal existen diferentes impuestos, sin embargo, el común denominador para las empresas lo constituyen los siguientes:

- *Impuesto de industria y comercio*: Este impuesto grava la actividad mercantil si se es comerciante; la actividad industrial, si se produce algún bien, o la prestación de servicios. Puede decirse que todos los municipios gravan de una u otra forma, no todos con la misma tarifa, pero sí por la actividad que se desarrolla.
- *Impuesto complementario de avisos y tableros*: Este es un impuesto del que se puede pedir *exoneración al municipio*, es un impuesto de 15% de complemento al impuesto de industria y comercio, y se puede eximir de pagarlo mediante una petición por escrito y la respuesta se da con la respectiva resolución de no pagarlo, en caso de que no se tengan avisos en fachada (o lo que se entienda por aviso en el estatuto tributario de cada municipio). Esto alivia un poco la carga impositiva, pues, como se indicó, representa un 15% del impuesto de industria y comercio. Ahora bien, es el responsable de la actividad comercial quien decide si desea tener el aviso para ser recordado, aunque para ello hay que pagar primero el mencionado impuesto de industria y comercio.
- *Impuesto predial*: Este impuesto se paga cuando la empresa constituida cuenta con predios a su nombre en un municipio. ¿Cuánto debe pagarse? Eso depende

del municipio, y de la zona de estratificación socioeconómica (estrato 1 al 6); el valor que debe pagarse por concepto de impuesto predial es proporcional al lugar donde se encuentra ubicada la empresa, y esto es algo que no se puede dejar aislado de las obligaciones tributarias municipales.

Impuestos nacionales

En cuanto a los impuestos nacionales, existen los siguientes:

- *Impuesto al valor agregado*: En primer lugar, se debe determinar si se es responsable de IVA. ¿Cómo saberlo? Debe verificarse si el bien o servicio que vende o presta es gravado con la tarifa de 5%, con la tarifa general de 19%, o si está exento: es decir, si es responsable de IVA pero no lo cobra; en este último caso, el Estado devuelve el saldo a favor, consistente en lo que la empresa pagó por concepto de IVA. Por último, debe revisarse si los bienes o servicios están excluidos, esto es, no gravados.

Una vez se verifica todo lo anterior, es posible determinar si en el RUT debe existir la responsabilidad de cobrar el IVA cuando se expida una factura. Este IVA puede pagarse cada 2 o cada 4 meses, o incluso anualmente con el régimen simple de tributación. Adicional, se puede corroborar también si existe la responsabilidad de expedir certificados cuando se haya retenido por IVA, por ejemplo, para verificar si se es responsable del IVA.

Una particularidad del impuesto es que existen no responsables del IVA. Las personas naturales, a pesar de que presten un servicio gravado con este impuesto o vendan un bien gravado con él, no son responsables del IVA siempre y cuando no superen, entre otros requisitos, unos ingresos brutos de la actividad gravada de un determinado número de unidades de valor tributario (UVT). En ese último caso, esa persona no está obligada a expedir factura y puede permanecer así; incluso, una ventaja de la persona natural sería esta también: que no está obligada a expedir factura ni a cobrar IVA, en caso de que no supere el monto establecido en UVT. Sin embargo, es mejor expedir factura electrónica de venta para evitar que el pagador elabore algo que se denomina documento soporte para no obligados a expedir factura electrónica.

- *Impuesto nacional al consumo*: El impuesto nacional al consumo se paga cuando la persona tiene una actividad económica de restaurantes, discotecas, cafeterías, grilles, bares, fruterías, etcétera; el servicio de telefonía móvil, los datos, algunos vehículos importados y las bolsas plásticas para empacar productos también lo tienen.
- *Impuesto sobre la renta y complementarios*: Este impuesto resta, de los ingresos, *los costos y los gastos* (los que se puedan restar) para llegar a una utilidad que es la

renta líquida gravable sobre la cual se calcula el impuesto. Debe considerarse esto en una compañía: el Estado es un socio pasivo que en las personas jurídicas tiene derecho a un 35% de las ganancias, y en las personas naturales, en una tabla progresiva, tiene derecho a un impuesto marginal que oscila entre 19% y 39%.

Es importante considerar que en Colombia, con las tres últimas reformas tributarias, 2018, 2019 y 2021 (en especial la Ley 2010 de 2019), se encuentra el régimen simple de tributación, el cual consolida el impuesto a la renta e industria y comercio como impuestos representativos. A su vez, su base gravable incluye unas tarifas de ingresos no calculadas sobre las utilidades. Esto les permite consolidar o agrupar los impuestos en uno solo a las personas que se quieran constituir como nuevas empresas o formalizarse, como también a quienes decidan pasarse al régimen simple.

Esta es una ventaja que es importante para considerar matemáticamente si es viable o no pagar mediante un impuesto ordinario, como normalmente se ha hecho, o por medio de un impuesto consolidado desde el régimen simple de tributación. También es importante considerar si se es responsable de retención en la fuente, porque debe retener y pagar cada mes, y considerar si se es responsable de presentar información exógena a la DIAN. Esto significa informar cada año vencido el detalle NIT a NIT a la DIAN de todas las operaciones que se realizaron en el año inmediatamente anterior, y con eso la administración tributaria detecta evasores y omisos, lo que le permitirá al Estado mejorar su control.

Si se cumple con la obligación comercial, con la obligación laboral y con la tributaria se puede empezar a formalizar la compañía de una manera más estructurada y, por consiguiente, esta podrá tener un mayor alcance, desarrollo y crecimiento.

Referencias

- Cárdenas y Nápoles, Raúl Andrés, *Costos II: La gestión gerencial*, México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2016.
- Carrión Moreno, Juan Gabriel, “El cumplimiento de los procesos del servicio y su afectación en la satisfacción del cliente del Complejo Recreacional ‘Nuevo Amanecer’ del Club de Clases y Policía CP.13 Cotopaxi de la ciudad de Latacunga”, [trabajo de grado, Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad de Ambato], Ecuador, 2013, sitio web: *DocPlayer*, disponible en: <https://bit.ly/3tExg3c>
- Centro Europeo de Postgrado y Empresa, “¿Qué son los objetivos estratégicos?”, sitio web: *Ceupe Magazine*, 2019, disponible en: <https://bit.ly/3tFbix6>
- Chapman, Alan, “Análisis dofa y análisis pest”, sitio web: *Gerencie.com*, 22 de agosto de 2004, disponible en: <https://bit.ly/3Aag0FB>
- Chiavenato, Idalberto y Araújo Sapiro, *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones*, México, McGraw-Hill, 2.ª ed., 2017.
- “Contabilidad – Qué es y para qué sirve”, sitio web: *Gerencie.com*, 16 de noviembre de 2020, disponible en: <https://www.gerencie.com/contabilidad.html>
- Córdoba Padilla, Marcial, *Análisis financiero*, edición Kindle, Bogotá, Ecoe Ediciones, 2014.
- Couselo, Amalia, “Fundamentos Lean Six Sigma”, comentario de blog, 7 de junio de 2020, disponible en: <https://bit.ly/3tIfpbz>
- Indolsa Consulting, “Historias de liderazgo”, comentario de blog, sitio web: *Indolsa.mx*, 2020, disponible en: <https://bit.ly/396fn3T>
- Lucas Marín, Antonio, *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*, Barcelona, Bosch, 1997.
- Mejía Quijano, Rubi Consuelo, *Administración de riesgos: Un enfoque empresarial*, Medellín, Fondo Editorial EAFIT, 2006.
- Ramírez Padilla, David Noel, *Contabilidad administrativa*, 8.ª ed., México, McGraw Hill, 2010.
- Semana*, “Federación Nacional de Cafeteros pone en marcha programa para la renovación de cafetales en 2021”, 16 de febrero de 2021, disponible en: <https://bit.ly/3k9x9JM>
- Villacorta, Diego, “Los 8 estilos de liderazgo más comunes”, sitio web: *Cámara de Comercio Hispana de Georgia*, 26 de noviembre de 2019, disponible en: <https://ghcc.org/es/los-8-estilos-de-liderazgo-mas-comunes/>
- ZBL – International Legal Services, “El 80% de nuestros actuales clientes son desarrolladores de *software* o *software factories*, aquí va un pequeño homenaje para ellos”, sitio web: *Twitter*, 23 de mayo de 2021, disponible en: <https://bit.ly/3hQqKlx>

Autores

Módulo 1. Administración y liderazgo

Maria Antonia Nuñez. Contadora pública, especialista en Control Organizacional y magíster en Administración de la Universidad EAFIT. Magíster en Gerencia de Riesgos y Seguros de la Universidad Pontificia de Salamanca, España. Profesora de Riesgos, Control y Auditoría, y jefe del Pregrado en Contaduría Pública de la Universidad EAFIT. Investigadora, ponente y consultora en auditoría y riesgos.

Juan Esteban Ramírez Cañaveral. Estudiante de Contaduría Pública de la Universidad EAFIT y representante estudiantil. Se ha desempeñado en los últimos años como estudiante coordinador en el Consultorio Contable y el Proyecto Social de la Universidad EAFIT.

Santiago Guzmán Arango. Estudiante de Administración de Negocios de la Universidad EAFIT. Actualmente adelanta la práctica profesional en la compañía Cordialsa (EE. UU.) como representante de Noel. Ha sido monitor en varios proyectos de la Universidad EAFIT, uno de ellos con el Ministerio de Educación, en consonancia con su interés por la docencia.

Módulo 2. Administración de riesgos

Diego Armando Jurado Zambrano. Administrador de Empresas, magíster en Ingeniería Administrativa y estudiante del Doctorado en Administración y Organizaciones de la Universidad de Antioquia. En su experiencia profesional ha trabajado como colaborador y asesor en las áreas de planeación estratégica, diseño organizacional, auditoría interna, gestión del riesgo y gestión del conocimiento. Profesor de cátedra de la Universidad EAFIT y profesor ocasional de la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP).

Alejandra Gutiérrez Londoño. Estudiante de Contaduría Pública de la Universidad EAFIT con énfasis en Costos Estratégicos. Ha hecho parte de los semilleros del Departamento de Contaduría Pública de la misma institución, por su interés en la investigación y el análisis de temas contables.

Yeison Arley Grisales Vanegas. Estudiante investigador en Finanzas en la Universidad de Antioquia. Integrante del Proyecto Social del Departamento de Contaduría Pública de la Universidad EAFIT.

Módulo 3. Costos y presupuestos

Juan Esteban Ramírez Cañaveral. Estudiante de Contaduría Pública de la Universidad EAFIT y representante estudiantil. Se ha desempeñado en los últimos años como estudiante coordinador en el Consultorio Contable y el Proyecto Social de la Universidad EAFIT.

Luis Miguel Moreno Escobar. Estudiante de Ingeniería de Producción de la Universidad EAFIT. Miembro activo del semillero de Gestión, Producción y Logística en los grupos MIT y Kaizen Blitz, además del Consultorio Contable y el Proyecto Social de la Universidad EAFIT.

Valentina Motoa Ramírez. Estudiante de Mercadeo de la Universidad EAFIT. Participante activa del periódico estudiantil *Nexos* de la misma institución, en el área de relaciones públicas.

Módulo 4. Estado de resultados

Isabel Cristina Valderrama Tamayo. Contadora pública de la Universidad EAFIT. Fue coordinadora durante cuatro semestres del semillero de investigación en Control, Auditoría y Riesgos de la misma institución. Actualmente se desempeña como asistente tributaria en la firma de auditoría PricewaterhouseCoopers (PwC).

Isabella Velásquez Rodríguez. Estudiante de Contaduría Pública de la Universidad EAFIT, miembro del semillero de Investigación Contable. Desde los primeros semestres ha hecho parte del Consultorio Contable y del Proyecto Social del Departamento de Contaduría Pública de la Universidad EAFIT.

Nicolás Velasco Pérez. Hizo parte del grupo Seres y del Comité de Profesionales en Finanzas de la Universidad EAFIT. Actualmente es estudiante de Economía Política en la Universidad Duke Kunshan, China, y de la Universidad de Duke en Estados Unidos.

Módulo 5. Estado de situación financiera

Daniela Marulanda Alzate. Contadora pública y especialista en Control Organizacional de la Universidad EAFIT. Cuenta con seis años de experiencia en el área de auditoría externa e interna, tanto en el sector privado como en el público. Actualmente desempeña el cargo de analista de riesgos de crédito en el Grupo Bancolombia.

Andrés Felipe Garcés Arbeláez. Contador público de la Universidad EAFIT y administrador de empresas agropecuarias de la Corporación Universitaria Lasallista. Asesor contable y financiero en compañías estadounidenses, auditor y asesor de empresas y personas naturales en Colombia.

Módulo 6. Aspectos legales y tributarios

Isabel Cristina Jaraba Otálvaro. Contadora pública, especialista en Control Organizacional y magíster en Administración de Riesgos de la Universidad EAFIT. Profesora de pregrado, posgrado y educación permanente de la Universidad EAFIT. Consultora organizacional en gestión, riesgos y continuidad del negocio.

Iván Darío Arango Múnera. Contador público, especialista en Gestión Tributaria y magíster en Tributación y Política Fiscal. Con diplomados en impuestos, en auditoría interna con base en normas internacionales y en normas internacionales de contabilidad (IFRS). Se ha desempeñado laboralmente en las áreas de contabilidad, impuestos, revisoría fiscal, y control interno. Actualmente es coordinador académico del área de impuestos en el Departamento de Contaduría Pública de la Universidad EAFIT, profesor de impuestos en pregrado, posgrado y educación continua; conferencista, asesor y consultor tributario.



Medellín, febrero de 2022, tercer año de la peste

