

# MÓDULO 1

## COMPETENCIAS EMPRESARIALES EN LA INDUSTRIA DE LA MADERA

### MEJORA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA



PROGRAMA FAO - UE FLEGT



Organización de las Naciones  
Unidas para la Alimentación  
y la Agricultura



Suecia  
Sverige



WORLD  
RESOURCES  
INSTITUTE



FEDEMADERAS  
Federación Nacional de  
Industriales de la Madera



# COMPETENCIAS EMPRESARIALES EN LA INDUSTRIA DE LA MADERA

## MEJORA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

*Proyecto: "Formación complementaria en competencias y oportunidades empresariales a MIPYMES de la cadena productiva forestal de Colombia, hacia una cadena de valor"*

Este proyecto ha sido posible gracias a la colaboración del Programa FAO-UE FLEGT, el World Resources Institute (WRI) y la Organización Internacional de las Maderas Tropicales (ITTO). El Programa FAO-UE FLEGT está financiado por la Agencia Sueca de Cooperación Internacional, el Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido y la Unión Europea.

Autor: ITP/CITEmadera de Perú

Ajuste al ordenamiento jurídico colombiano:

Ivonne Andrea Prieto Castro

Ajustes técnicos:

- FEDEMADERAS

- Orfy Rocío Revueltas

## MÓDULO 1: MEJORA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Texto elaborado por:

ITP/CITEMadera. Instituto Tecnológico de la Producción / Centro de Innovación Productiva y Tránsito Tecnológico de la Madera de Perú.

Ajuste al ordenamiento jurídico colombiano: Ivonne Andrea Prieto Castro

Ajustes técnicos:

- FEDEMADERAS

- Orly Rocío Revueltas

Agradecimientos

El Proyecto agradece a:

ITP/CITEMadera. Instituto Tecnológico de la Producción / Centro de Innovación Productiva y Tránsito Tecnológico de la Madera de Perú.

ITTO: Organización Internacional de las Maderas Tropicales

FAO-UE FLEGT: Programa de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y la Unión Europea (UE) sobre Aplicación de las leyes, gobernanza y comercio forestales

USAID: Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

WRI: World Resources Institute

Edición en Colombia: FEDEMADERAS

Diseño y diagramación: Pen Clips Marca & Publicidad

Impresión: Panamericana Formas e Impresos S.A.

Supervisión Gráfica: FAO Colombia

Las designaciones empleadas y la presentación de material en este producto informativo no implican en absoluto la expresión de ninguna opinión de parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), de la Unión Europea, de la Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo (ASDI), ni del Departamento de Desarrollo Internacional del Gobierno del Reino Unido (DFID), la Organización Internacional de Maderas Tropicales (ITTO), la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), ni el World Resources Institute (WRI), concierne el estatus legal o de desarrollo de ningún país, territorio, ciudad o área, o de sus autoridades o concierne a la delimitación de sus límites o fronteras.

La mención de empresas o productos de fabricantes en particular, estén o no patentados, no implica que la FAO, la CE, el ASDI, el DFID, la ITTO o el WRI los aprueben o recomienden de preferencia a otros de naturaleza similar que no se mencionan. Las opiniones expresadas en este producto informativo son las de su(s) autor(es), y no reflejan necesariamente los puntos de vista o políticas de la FAO, la CE, el ASDI, el DFID, la ITTO, la USAID, o el WRI.

ISBN Obra Completa: 978-958-58816-5-5

ISBN: 978-958-58816-7-9

© ITP/CITEMadera. Instituto Tecnológico de la Producción / Centro de Innovación Productiva y Tránsito Tecnológico de la Madera de Perú.

ITP/CITEMadera. (2020). Módulo 1 - Mejora de la gestión administrativa. (FEDEMADERAS, I. Prieto Castro, & O. Revueltas Silva, Edits.) Bogotá: FEDEMADERAS.



Esta cartilla hace parte del Kit de publicaciones sobre Competencias Empresariales en la Industria de la Madera:

Introducción - Competencias empresariales en la Industria de la madera;

**Módulo 1 - Mejora de la gestión administrativa;**

Módulo 2 - Mejora de la gestión productiva;

Módulo 3A - Compras responsables;

Módulo 3B - Mejora de la gestión comercial;

Módulo 4 - Equidad de Género.

\*El contenido del presente curso tiene fines informativos y no representa asesoría legal. Recomendamos a todos los participantes y lectoras a consultar a profesionales capacitados para la resolución de casos específicos.

# ÍNDICE

<b>TEMA 1 .....</b>	<b>5</b>
<b>Responsabilidad en los negocios.....</b>	<b>5</b>
Nociones básicas fundamentales.....	5
Formas societarias y empresas en Colombia.....	7
Clases de sociedades comerciales .....	7
Marco laboral.....	9
Aspectos laborales básicos .....	9
Modalidades de contratación.....	10
Las nuevas dinámicas.....	11
Modelos estandarizados de documentos .....	12
Obligaciones laborales.....	12
Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.....	13
¿Qué es el SG-SST? .....	13
¿Cuál es la obligación de los empresarios? .....	13
Beneficios de implementarlo .....	14
Estándares mínimos para la implementación .....	14
<b>TEMA 2 .....</b>	<b>16</b>
<b>Sistema de gestión administrativa .....</b>	<b>16</b>
Ciclo PHVA.....	17
Herramientas.....	18
Elementos clave luego del ciclo PHVA .....	20
<b>TEMA 3 .....</b>	<b>21</b>
<b>Notas básicas para el análisis financiero.....</b>	<b>21</b>
Preliminares.....	21
Razones o ratios financieros.....	25
<b>Bibliografía.....</b>	<b>26</b>
<b>Índice figuras</b>	
Figura 1 Ciclo PHVA.....	17
Figura 2 Estados financieros: Fórmula del balance.....	21
Figura 3 Principales áreas del análisis financiero .....	22
Figura 4 Análisis financiero: Evolución de los resultados en el tiempo.....	22
Figura 5 Estructura del capital.....	23
Figura 6 Importancia de la comparación del desempeño entre empresas.....	24
Figura 7 Técnicas de análisis financiero .....	24
<b>Índice gráficas</b>	
Gráfica 1 Ejemplo de Diagrama de Pareto .....	19
Gráfica 2 Ejemplo Carta de control.....	19
<b>Índice tablas</b>	
Tabla 1 Estándares mínimos para la implementación.....	14
Tabla 2. Herramientas aplicables a la planeación.....	18





## Responsabilidad en los negocios

*¿Cuáles son las diferencias entre persona natural y persona jurídica? ¿Y entre empresa y establecimiento de comercio? ¿Qué es un simple negocio? ¿Cuáles son las formas societarias y empresariales más comunes en Colombia? ¿Qué es una unidad productiva?*

Al momento de constituirse como empresarios es necesario conocer cuáles son las mejores prácticas comerciales, las diferencias claves para su negocio, así como la legislación colombiana para sacar el mayor provecho a su negocio asegurándose que éste se ajuste a las necesidades de su empresa y le traiga los mayores beneficios.

En este sentido, lo primero que debe comprender un emprendedor, son las nociones básicas que le permitan ubicarse correctamente en el mundo comercial y económico.



### Nociones básicas fundamentales

En materia comercial, existen importantes diferencias conceptuales que ayudan a todos aquellos que trabajan en el área a comunicarse en un mismo lenguaje, de esta manera, no existirán confusiones al momento de expresarse en el mundo comercial. La primera de ellas es la diferencia entre persona natural y persona jurídica, la cual ha sido ampliamente desarrollada en los siguientes términos:

**Persona natural:** todo ser humano en uso de sus facultades mentales y legales.

**Persona jurídica:** figura jurídica que se le da a las sociedades para poder ejercer actos de comercio y todas las actividades económicas que ejercen las personas naturales.

**Diferencias:** La Cámara de Comercio ha descrito las siguientes diferencias fundamentales entre una persona natural y una jurídica (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020)

- La persona natural sigue siendo la misma, simplemente adquiere la calidad de comerciante por desarrollar en forma profesional una actividad mercantil. La persona jurídica, una vez constituida, forma una persona diferente de las individuales que la conforman.
- La persona natural actúa siempre con su nombre personal, aunque puede utilizar un nombre diferente al registrar el establecimiento de comercio. Como la persona jurídica es un ente diferente de los socios, tiene su propio nombre y debe actuar como tal, sin necesidad de identificar a las personas que la conforman.

- c. La persona natural actúa por sí misma, mientras que la persona jurídica debe actuar a través de su representante legal para contraer obligaciones, así como para ejecutar los actos propios de los empresarios.
- d. La persona natural se identifica con su número de cédula y la DIAN le asigna un NIT, que es el mismo número de cédula con un dígito adicional; la persona jurídica se identifica con el certificado de existencia y representación legal, y el NIT que le fije la DIAN.
- e. La persona jurídica posee su propio patrimonio, el cual es diferente del patrimonio de los socios; por tanto, para el cumplimiento de las obligaciones primero se requiere a la sociedad, a fin de que responda y cumpla con su patrimonio y en su defecto a los socios. La persona natural responde con la totalidad de su patrimonio, que puede estar conformado con la totalidad de los bienes de la empresa, personales y de su familia.
- f. La persona natural es todo ser humano independientemente de que sea comerciante mientras que la jurídica es la reunión de personas naturales o jurídicas debidamente inscritas y registradas en la cámara de comercio, ha sido legalizada obteniendo su personalidad jurídica con el registro en la cámara de comercio.

**Sociedad Comercial**<sup>1</sup>: Es toda reunión de personas naturales o jurídicas, con el propósito de realizar actos de comercio, con ánimo de lucro. Ésta nace de la celebración de un contrato a través del cual se obligan a hacer un aporte en dinero, trabajo u otros bienes para la realización de una actividad comercial. Se pueden constituir a través de documento privado y crea una persona jurídica distinta a los socios. (Cámara de Comercio de Cali, 2020)

**Empresa**<sup>2</sup>: Es toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio. Es la unidad económica que distribuye los productos terminados o los servicios prestados. Esta se encuentra dividida en **Empresas industriales**. Son aquellas que transforman la materia prima en productos terminados. **Empresas comerciales**. Comercializan o distribuyen los productos terminados sin agregarle nada. **Empresas de servicios**. Ofrecen conocimiento o intangibles a la sociedad.

**Establecimiento de comercio**. Es el espacio donde se comercializan los bienes o servicios de una empresa o de una persona natural.

**Comerciante**<sup>3</sup>: Es la persona natural o jurídica que se dedica en forma permanente a ejercer actos de comercio con el objeto de obtener utilidades y puede o no tener un establecimiento de comercio, teniendo en cuenta únicamente sus necesidades.

**Unidad Productiva**: Se entiende por unidad productiva una empresa, negocio, asociación, productor, o grupo de personas que realizan actividades con ánimo de lucro y que se encuentran inscritas en el Registro Mercantil (o Registro Nacional de Turismo) o en una organización de productores legalmente constituida (Colombia Productiva, 2020)

1 Artículo 373, Código de Comercio

2 Artículo 353 y siguientes. Código de Comercio.

3 Artículo 337 y siguientes del C.C.

En la empresa se realizan actividades orientadas a producir bienes o servicios y obtener beneficios económicos, con estabilidad, organización y formalidad, mientras que el establecimiento de comercio es su espacio físico sobre la tierra en donde se llevará a cabo esta actividad. Hoy, se reemplaza el establecimiento de comercio, en algunos casos por el uso de las plataformas digitales. (República de las ideas, 2014).



**Un negocio es una actividad, sistema, método o forma de obtener dinero a cambio de ofrecer bienes o servicios a otros.**

Por eso no tiene mucho sentido hablar de “empresas informales”. Existen negocios informales, establecimientos informales o actividades económicas informales, pero constituir una empresa, conlleva pensamiento de empresario, criterio de responsabilidad, de estabilidad, formalidad, organización, y en el siglo XXI respeto por su entorno.

## Formas societarias y empresas en Colombia

En Colombia existe una variedad de formas societarias a través de las cuales las personas naturales o jurídicas se pueden agrupar para cumplir con un objetivo comercial. Cada una de estas formas societarias se encuentran ampliamente reguladas en el Código de Comercio Colombiano y vigiladas por la cámara de comercio. En cada una se estipula la manera en que puede ser constituida, la forma en que responderán cada uno de sus accionistas o socios y las características tributarias que poseen.

Por todo lo anterior, resulta de vital importancia que los empresarios conozcan estas figuras para que acudan a la opción que mejor se ajuste a sus necesidades y por ende conformen una sociedad que les permita cumplir con sus expectativas de negocio.

Cada uno de los tipos societarios posee unas características propias, sin embargo, existen algunas generalidades que resulta importante conocer, tal es el caso de la Asamblea General Ordinaria la cual debe celebrarse por lo menos una vez al año dentro de los primeros tres meses de cada año. También, la existencia de Asambleas Extraordinarias las cuales son, como su nombre lo indica, adicionales a la ordinaria y están diseñadas para resolver situaciones de la empresa que no pueden esperar a ser resueltas hasta la asamblea general ordinaria siguiente.

## Clases de sociedades comerciales

**SOCIEDAD ANÓNIMA<sup>4</sup>:** Es aquella cuyo capital está conformado por Acciones Nominativas de igual valor, las cuales son entendidas como títulos valores que se emiten al momento de la constitución de la Sociedad con el fin de ser adquiridas por personas naturales o jurídicas, según la capacidad económica del inversionista. La responsabilidad de los Accionistas va hasta el monto de sus respectivos aportes.

<sup>4</sup> Artículo 373, Código de Comercio

El número mínimo es de cinco (5) Accionistas y no hay límite en el número máximo de Accionistas. Se constituyen por Escritura Pública sujeta a Registro Mercantil. Si es una Microempresa puede ser constituida por Documento Privado sujeto a Registro Mercantil.

Su Nombre o Razón Social deberá ir acompañada de las palabras “Sociedad Anónima” o de la Sigla “S.A.”. Sus utilidades anuales se distribuyen con el título de dividendos según el número de acciones que posea cada accionista. Su administración corresponde a la Asamblea General de accionistas y la Junta Directiva.

**SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA<sup>5</sup>:** Su Nombre o Razón Social deberá estar seguida de la palabra “Limitada” o “Ltda”. Se constituye por un número máximo de veinticinco Socios. Si se trata de una microempresa se puede constituir por Documento Privado sujeto a Registro Mercantil.

El Capital Social debe pagarse íntegramente en la Constitución y está conformado por aportes de los socios. Los aportes sociales pueden ser en dinero, en especie, y diferentes por socio, según su capacidad económica, y se declaran en la asamblea de constitución. Las utilidades anuales se distribuyen a prorrata del aporte de cada Socio. La responsabilidad es limitada al patrimonio societario y a los aportes en la sociedad, y no incluye el patrimonio de los asociados. No están obligadas a tener Revisor Fiscal.

**SOCIEDAD EN COMANDITA SIMPLE<sup>6</sup>:** Se constituye por Escritura Pública sujeta a Registro Mercantil o por documento privado sujeto a Registro Mercantil para las microempresas. Su Capital Social se conforma con los Aportes de los Socios Comanditarios. Los derechos de los Socios Gestores se denominan Partes de Interés y para los Comanditarios se denominan Cuotas.

Las Utilidades Sociales se distribuirán entre Gestores y Comanditarios en la forma estipulada en los Estatutos o de lo contrario, se distribuirán entre los Comanditarios a prorrata de sus cuotas pagando previamente las utilidades que le correspondan a los Gestores que para este efecto se asimilarán a Socios Industriales. Estas Sociedades no están obligadas, por Ley, a tener Revisor Fiscal.

**SOCIEDAD EN COMANDITA POR ACCIONES<sup>7</sup>:** Son aquellas que se caracterizan principalmente porque su Capital se conforma por Acciones. No podrá constituirse ni funcionar con menos de cinco accionistas. El Aporte de Industria de los Socios Gestores no formará parte del Capital Social. Al momento de constituirse la Sociedad debe suscribirse por lo menos el 50% de las Acciones. Las Utilidades Sociales se distribuirán entre Gestores y Comanditarios en la forma estipulada en los Estatutos. Este tipo de Sociedades está obligada a tener Revisor Fiscal, elegido por la Asamblea General.

**SOCIEDAD DE HECHO<sup>8</sup>:** Una Sociedad Comercial será de hecho cuando no se constituye por Escritura Pública estando obligada a ella. Su existencia podrá demostrarse por cualquiera de los medios probatorios reconocidos por la ley. Los derechos que se adquieran y las obligaciones que se con-

5 Artículo 353 y siguientes. Código de Comercio.

6 Artículo 337 y siguientes del C.C.

7 Artículo 343 y siguientes del C.C.

8 Artículo 498 del C.C.

traigan se entenderán adquiridos o contraídos a favor o a cargo de todos los Socios de Hecho. Los Asociados responderán solidaria e ilimitadamente por las operaciones celebradas.

**EMPRESA UNIPERSONAL:** Mediante la empresa unipersonal una persona natural o jurídica que reúna las calidades requeridas para ejercer el comercio podrá destinar parte de sus activos para la realización de una o varias actividades de carácter mercantil.

La empresa unipersonal, una vez inscrita en el registro mercantil, es una persona jurídica. En ningún caso el empresario podrá directamente o por interpuesta persona retirar para sí o para un tercero, cualquier clase de bienes pertenecientes a la empresa unipersonal, salvo que se trate de utilidades debidamente justificadas. Las utilidades se justificarán en estados financieros elaborados de acuerdo con los principios de contabilidad aceptados y dictaminados por un contador público independiente.

**SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA –S.A.S.<sup>9</sup>:** La sociedad por acciones simplificada podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes. Con ella se formará una persona jurídica distinta de sus accionistas.

Se creará mediante contrato o acto unilateral que conste en documento privado, inscrito en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal, en el cual se deberá expresar lo contenido en el Código de Comercio.

## Marco laboral

¿Cuáles son los aspectos laborales básicos que se deben tener en cuenta en la operación de toda Unidad Productiva? ¿Qué tipos de contratos se puede emplear? ¿Existen modelos estandarizados de contratos? ¿Cuáles son las nuevas dinámicas que ha traído el Covid-19? ¿Cuáles son las obligaciones laborales que deben ser cubiertas?

### Aspectos laborales básicos

En Colombia existe una gran cantidad de legislación en materia de regulación laboral que trae obligaciones para quienes son responsables de una unidad productiva, que deben seguirse para así evitarse cuantiosas multas.

Dentro de las varias Normas que rigen esta área, la primera a la cual debe acudir es el Código Sustantivo del Trabajo donde se encuentran regulados los términos y las modalidades para pactar los diferentes tipos de contratos laborales, así como las obligaciones con la Seguridad Social. Conocer la legislación vigente y la manera en la cual debe relacionarse un empleador con sus empleados; permite obtener provecho de los diferentes tipos de contratos, acorde con las necesidades de su unidad productiva.



9 Ley 1258 de 2008

## Modalidades de contratación

En la legislación colombiana hay variedad de modalidades de contratación las cuales le dan la oportunidad al empleador de escoger aquella que le resulte más conveniente para su actividad. Es prudente no caer en el error de acudir a aquel que signifique un menor costo u obligaciones frente al empleado, sin tener en cuenta las características de la labor, pues puede incurrir en infracciones de la ley, con consecuencias indeseadas, especialmente monetarias.



Al momento de escoger cuál contrato se aplicará, será necesario tener en cuenta algunos parámetros tales como: en tiempo durante el cual se realizará la actividad, esto es, indefinidamente, por un tiempo estipulado, o para la realización de una labor concreta; la existencia o no de subordinación para realizar la labor; el cumplimiento de un horario específico o no, y si la realización del trabajo es directa por el empleado.

Si hay subordinación, se cumple un horario y el trabajador ejecuta la labor directamente, la jurisprudencia ha determinado la existencia de un denominado “contrato realidad”, el cual es equivalente a un contrato laboral con todas las obligaciones que acarrea y en caso de que el trabajador no se encuentre dentro de una relación laboral sino civil, las multas y sanciones al empleador por evadir a su responsabilidad pueden ser muy altas.

Dentro de las modalidades contractuales (Giraldo, 2018) tenemos:

1. **Contrato a término fijo**<sup>10</sup>: Este como su nombre lo indica se pacta sobre un tiempo determinado de manera clara en el contrato sin embargo este tiempo puede prorrogarse siguiendo los siguientes parámetros:
  - a. Modalidad 1: Igual o superior a un (1) año: debe constar siempre por escrito, no puede ser superior a tres (3) años, pero puede ser prorrogable de forma indefinida. Para su terminación no se requiere previo aviso pero en caso de terminación unilateral del contrato sin justa causa, se deberá pagar al trabajador una indemnización<sup>11</sup>.
  - b. Modalidad 2: Inferior a un (1) año: este tipo de contratos solo se pueden prorrogar hasta por tres (3) veces, por periodos iguales o inferiores. Para su terminación no se requiere aviso previo.
2. **Contrato a Término Indefinido**<sup>12</sup>: Aquí no se tiene estipulada una fecha de terminación de la obligación, y su duración no está determinada por la de la obra o la naturaleza de la labor contratada. Puede hacerse por escrito o de forma verbal. Será obligatorio el pago de prestaciones sociales, prima de servicios, descansos remunerados y aportes parafiscales. En caso de terminación unilateral del contrato sin justa causa, se pagará una indemnización<sup>13</sup>.

<sup>10</sup> Art. 46 del Código Sustantivo de Trabajo

<sup>11</sup> Art. 28 de la Ley 789 de 2002

<sup>12</sup> Art. 47 del Código Sustantivo de Trabajo

<sup>13</sup> Art. 28 de la Ley 789 de 2002

3. **Contrato de Obra o labor**<sup>14</sup>: En este contrato, la voluntad de las partes es que la actividad del trabajador esté ligada a una obra o labor<sup>15</sup> por ello, su relación termina en el momento que la obra llegue a su fin, sin embargo, el empleador se encuentra obligado a cumplir con las mismas obligaciones de un contrato laboral.
4. **Contrato de aprendizaje**<sup>16</sup>: Está enfocado a la formación de practicantes. La remuneración es llamada auxilio de sostenimiento y depende completamente de un convenio entre ambas partes. El estudiante no recibe prestaciones sociales.
5. **Contrato temporal, ocasional o accidental**<sup>17</sup>: Es un trabajo de corta duración, no mayor de un mes, que se refiere a labores distintas de las actividades normales del empleador. Es recomendable que se contrate por escrito, especificando la tarea específica del trabajador para evitar conflictos durante y después de la realización de la labor.
6. **Contrato civil por prestación de servicios**: Este tipo de contrato se celebra de manera bilateral entre una empresa y una persona (natural o jurídica) especializada en alguna labor específica. La remuneración se acuerda entre las partes y no genera relación laboral ni obliga a la organización a pagar prestaciones sociales. La duración es igualmente en común acuerdo dependiendo del trabajo a realizar. El empleado recibe un pago al cual se le descuenta únicamente por concepto de retención en la fuente y retención local.

### Las nuevas dinámicas

En este año 2020, las dinámicas laborales se han visto ampliamente modificadas a raíz de la pandemia ocasionada por el virus Covid-19 el cual ha obligado a la sociedad a mantener un confinamiento, y hace que las personas desarrollen su trabajo desde el hogar, con uso la tecnología y los procesos remotos. Esto significa un reto para los empleadores que debieron ajustar sus procesos y relaciones laborales.

Para este caso, resulta útil explicar la diferencia sustancial entre “trabajo en casa” y “teletrabajo”. El trabajo en casa es la alternativa en medio de esta pandemia de la cual se ha valido la sociedad para mantener el desarrollo de sus actividades comerciales y laborales adaptándose a las circunstancias, pero se caracteriza porque la base de trabajo sigue establecida dentro del contrato laboral en un lugar diferente al hogar.

Por su parte, el teletrabajo si se encuentra regulado por la legislación colombiana que “*consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y comunicación, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo*”<sup>18</sup> donde se establecen las garantías laborales de prestaciones sociales de todo contrato laboral.



<sup>14</sup> Art. 45 del Código Sustantivo de Trabajo

<sup>15</sup> Sentencia 9312 (Julio 3 de 1997), M. P., Doctor Fernando Vasquez Botero, Radicación No. 9312,

<sup>16</sup> Art. 30 de la Ley 789 de 2002

<sup>17</sup> Art. 6 del Código Sustantivo de Trabajo

<sup>18</sup> Artículo 2, Ley 1221 de 2008

Este será entonces un aspecto importante que deberá tenerse en cuenta en la adaptación a las nuevas tendencias y para mantenerse en actividad económica y social.

## Modelos estandarizados de documentos

El sistema laboral colombiano, altamente regulado, exige para no incurrir en errores al momento de celebrar un contrato, valerse del asesoramiento de un abogado. Aun así, también se encuentran disponibles en el mercado modelos documentales que tienen en cuenta las necesidades y obligaciones particulares para cada opción contractual.



Se puede acceder a estos modelos a través de plataformas reconocidas por ser especializadas en temas jurídicos sin embargo siempre será necesario las aclaraciones que traigan y asegurarse con los mínimos requeridos para cada forma contractual.

## Obligaciones laborales

Otro aspecto que resulta importante en las relaciones laborales es tener en cuenta las obligaciones laborales (Actualícese, 2020) (prestaciones sociales, cotizaciones a seguridad social) y el riesgo laboral a las cuales se debe someter en virtud de la legislación colombiana y que deben hacer parte de su presupuesto al momento de realizar la planeación de la economía de su empresa para evitar la imposición de sanciones, demandas laborales y rechazo del pago de incapacidades médicas.

Las prestaciones sociales son: la prima de servicios, las cesantías, los intereses a las cesantías y las vacaciones<sup>19</sup>. Así mismo, toda unidad productiva deberá afiliarse y pagar la seguridad social y los parafiscales<sup>20</sup> por cada empleado.

Por otra parte, el empleador debe considerar el suministro de la dotación laboral tres (3) veces al año<sup>21</sup> y, el pago del auxilio de transporte, equivalente a \$102.854 por el 2020<sup>22</sup>, a los trabajadores que devengan hasta dos (2) salarios mínimos.

Algunos lineamientos básicos que todo empleador debe aplicar para ofrecer un ambiente laboral efectivo, seguro y acorde con la ley para todos sus trabajadores:

- Poner a disposición del empleado todos los elementos que son necesarios para el correcto cumplimiento de su labor.
- Prevenir accidentes y enfermedades laborales, proporcionando espacios y elementos adecuados que garanticen la seguridad de los empleados.
- Pagar la remuneración pactada según las condiciones establecidas en el contrato.
- Conceder al trabajador las licencias reconocidas por la ley.
- Al término de la relación laboral, expedir al trabajador certificación en la que conste su labor, tiempo de servicio y salario. (Contamos, 2020)

<sup>19</sup> Artículos 186 y 306 del Código Sustantivo del Trabajo

<sup>20</sup> Ley 100 de 1993

<sup>21</sup> Artículos 230 y siguientes del CST

<sup>22</sup> Decreto 2361 de 2019

## Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo

¿Cuáles son las normas mínimas establecidas por el Sistema General de Riesgos Laborales que una unidad productiva debe tener en cuenta? ¿Cuáles son las prácticas, procesos y acciones de intervención para su actividad?

### ¿Qué es el SG – SST?

El Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)<sup>23</sup> es un proceso desarrollado a través del Decreto 1443 de 2014, compilado en el capítulo 2.2.4.6 del Decreto 1072 de 2015.

Busca la protección de los trabajadores, debe ser implementado por todos los empleadores y consiste en el desarrollo de un proceso lógico y por etapas, que incluye la política, la organización, la planificación, la aplicación, la evaluación, la auditoría y las acciones de mejora, con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y la salud en los espacios laborales. (Ministerio del Trabajo, 2020).



El SG-SST debe ser liderado e implementado por el empleador o contratante, con la participación de los trabajadores y/o contratistas, garantizando a través de dicho sistema, la aplicación de las medidas de Seguridad y Salud en el Trabajo, el mejoramiento del comportamiento de los trabajadores, las condiciones y el medio ambiente laboral, y el control eficaz de los peligros y riesgos en el lugar de trabajo.

### ¿Cuál es la obligación de los empresarios?

Para el efecto, el empleador o contratante debe abordar la prevención de los accidentes y las enfermedades laborales y también la protección y promoción de la salud de los trabajadores y/o contratistas, a través de la implementación, mantenimiento y mejora continua de un sistema de gestión cuyos principios estén basados en el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar).

Esta obligación estará ajustada al tamaño y capacidad de cada empresa, clasificándolas por rangos de empleados así: empresas con 10 o menos trabajadores, las que cuentan con 11 a 50 trabajadores, y, por último, empresas con más de 50 trabajadores. Así entonces, las empresas con menos de 10 trabajadores solamente deben cumplir con 7 estándares, las de 11 a 50 con 21 y las unidades agropecuarias tendrán 3 requerimientos. (Ministerio del Trabajo, 2019)

Cada unidad productiva debe tener en su funcionamiento una política de SST, con el compromiso del empleador hacia la implementación del SST, para la gestión de los riesgos laborales de una manera específica y apropiada para la naturaleza de los peligros y el tamaño de la organización. Debe ser concisa, redactada con claridad, estar fechada y firmada por el representante legal.

Debe ser difundida a todos los niveles de la organización y estar accesible a todos los trabajadores y demás partes interesadas, en el lugar de trabajo; y ser revisada como mínimo una vez al año y de

<sup>23</sup> Decreto 1072 de 2015

requerirse, actualizada acorde con los cambios tanto en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), como en la unidad productiva.<sup>24</sup>

## Beneficios de implementarlo

Este es un requisito nuevo para los empresarios, e implementarlo puede traer la mejora del ambiente de trabajo, el bienestar y la calidad de vida laboral, la disminución de las tasas de ausentismo por enfermedad, la reducción de las tasas de accidentalidad y mortalidad por accidentes de trabajo en Colombia y el aumento de la productividad.

## Estándares mínimos para la implementación

Las empresas, empleadores y contratantes con diez (10) o menos trabajadores clasificadas con riesgo I, II ó III deben cumplir con los siguientes Estándares Mínimos, con el fin de proteger la seguridad y salud de los trabajadores:

**Tabla 1 Estándares mínimos para la implementación**

ÍTEM	CRITERIOS. EMPRESAS DE DIEZ (10) O MENOS TRABAJADORES CLASIFICADAS EN RIESGO I, II, III
Asignación de persona que diseña el Sistema de Gestión de SST	El diseño del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, para empresas de menos de diez (10) trabajadores en clase de riesgo I, II, III puede ser realizado por un técnico en Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) o en alguna de sus áreas, tecnólogos, profesionales y profesionales con posgrado en SST, con licencia vigente en Seguridad y Salud en el Trabajo, que acredite mínimo un (1) año de experiencia certificada por las empresas o entidades en las que laboró en el desarrollo de actividades de Seguridad y Salud en el Trabajo y que acredite la aprobación del curso de capacitación virtual de cincuenta (50) horas.
Afiliación al Sistema de Seguridad Social Integral	Afiliación a los Sistemas de Seguridad Social en Salud, Pensión y Riesgos Laborales de acuerdo con la normatividad vigente.
Capacitación en SST	Elaborar y ejecutar programa o actividades de capacitación en promoción y prevención, que incluya como mínimo lo referente a los peligros/riesgos prioritarios y las medidas de prevención y control.
Plan Anual de Trabajo	Elaborar el Plan Anual de Trabajo del Sistema de Gestión de SST firmado por el empleador o contratante, en el que se identifiquen como mínimo: objetivos, metas, responsabilidades, recursos y cronograma anual.
Evaluaciones médicas ocupacionales	Realizar las evaluaciones médicas ocupacionales de acuerdo con la normatividad y los peligros/riesgos a los cuales se encuentre expuesto el trabajador.

<sup>24</sup> Decreto 1443 de 2014, art. 6

ÍTEM	CRITERIOS. EMPRESAS DE DIEZ (10) O MENOS TRABAJADORES CLASIFICADAS EN RIESGO I, II, III
Identificación de peligros; evaluación y valoración de riesgos	Realizar la identificación de peligros y la evaluación y valoración de los riesgos con el acompañamiento de la ARL.
Medidas de prevención y control frente a peligros/riesgos identificados	Ejecutar las actividades de prevención y control de peligros y/o riesgos, con base en el resultado de la identificación de peligros, la evaluación y valoración de los riesgos.

Fuente: Resolución No. 0312 de 2019



Revestimientos en madera, Cortesía Maderformas



## Sistema de gestión administrativa

Ante el desafío de adelantar con éxito un emprendimiento o un proyecto, es muy importante fijar el camino y el objetivo que se desea lograr. La gestión y planificación son la hoja de ruta que permite al empresario, administrador o emprendedor, manejar sus actividades y recursos para orientarlos hacia la consecución de resultados positivos, mediante la adopción de herramientas y metodologías que permitan configurar el Proceso de Gestión y la Mejora Continua (OSB Business School, s.f.).

Una buena gestión administrativa sería entonces aquella que:

- Toman decisiones informadas, No a ciegas y, por lo tanto, corre menor riesgo de cometer errores.
- No usa los recursos de forma innecesaria.
- Tiende al mejoramiento continuo de la eficacia y eficiencia.

El tiempo es un recurso valioso en la gestión administrativa, representa inversión o pérdida cuando se planea un presupuesto. Para gestionar el tiempo, se debe considerar:

- Digitalizar todo lo posible. El formato digital permite realizar operaciones de forma mucho más rápida que en papel, como por ejemplo encontrar una información determinada en un par de segundos.
- Permitir los descansos cada cierto tiempo de trabajo. El cerebro humano necesita descansar para poder mantener el rendimiento. Si no descansa, lo único que consigue es un trabajo de peor calidad cada minuto que transcurre.
- Invertir tiempo actual para ahorrar tiempo futuro. Por ejemplo, si ahora se dedican 30 minutos a ordenar la bandeja de entrada del correo electrónico, en el futuro podremos ahorrar horas de búsqueda de determinados mensajes pasados.



En la gestión administrativa, el empresario debe conocer el destino -la misión- y como alcanzarlo -la estrategia-. Porter (1996) indica que la estrategia es realizar de forma diferente un conjunto de actividades para brindar al cliente una mezcla única de valor dificultando a los competidores la imitación del valor. Con la estrategia definida, las empresas deben implementarla, gestionarla y controlarla, para alcanzar su misión.

Autores como Kaplan y Norton (1996) recomiendan el Balanced Scorecard (BSC), un modelo que presenta la estrategia de la empresa mediante un amplio conjunto de medidas de actuación que permiten la gestión de la estrategia, organizándolos en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento (para procesos intangibles).

Proponen definir las relaciones de causa-efecto entre los indicadores, de forma que se vaya describiendo la estrategia de la organización para alcanzar su meta máxima, la misión de la organización (Bancheri, Blasco, & Campa-Planas, 2013).

Edward Deming desarrolló el ciclo Deming o PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), un ciclo dinámico que se emplea en procesos y proyectos de las empresas. Es de fácil aplicación y si se usa correctamente, puede aportar a la mejora integral de la competitividad, de los productos y servicios, mejorando de forma continua la calidad, reduciendo costos, optimizando productividad, reduciendo precios, incrementando la participación del mercado e incrementando la rentabilidad (ISOTools, 2017).

## Ciclo PHVA

El ciclo PHVA es de gran utilidad para estructurar y adelantar proyectos de mejora administrativa, de calidad y de productividad a cualquier nivel jerárquico (Pineda & Cárdenas, 2013). El uso de esta herramienta permite:

- Mantener la competitividad de los productos
- Mejorar la calidad
- Reducir los costos
- Mejorar la productividad
- Reducir los precios
- Aumentar la participación en el mercado
- Supervivencia de la empresa
- Aumentar la rentabilidad de la empresa

Figura 1 Ciclo PHVA



## Planear

Esta es la fase inicial, donde se identifican los problemas o las actividades y procesos que son susceptibles de mejora, se definen sus características, con la mejor información disponible, se establecen los objetivos a alcanzar, los indicadores de control y los métodos para la consecución de los objetivos. En síntesis, en esta fase se debe:

- Establecer los objetivos y sus procesos
- Establecer los recursos necesarios para generar los resultados de acuerdo con los objetivos, los requisitos del cliente y las políticas o directrices de la empresa
- Identificar y abordar riesgos oportunidades

**Tabla 2. Herramientas aplicables a la planeación**

Paso	Descripción	Herramientas
Identificar el problema o la actividad	Definir y analizar la magnitud del problema o actividad que se va a trabajar	Diagramas de Pareto, hojas de verificación, cartas de control
Identificar causas	Determinar cuáles son las posibles causas del problema o que ocasionan una baja eficiencia de la actividad. De las causas identificadas definir cuál es la más importante	Lluvia de ideas, diagrama de Ishikawa, los cinco porqués*
Identificar las actividades de mejoramiento	Hay que considerar qué medidas puede implementar para dar solución a las causas raíz identificadas	Responder a las cinco preguntas: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Por qué? – cuál es la necesidad</li> <li>2. ¿Qué? - Cual es el objetivo</li> <li>3. ¿Dónde? -Lugar donde se va a implementar</li> <li>4. ¿Cuánto? - Tiempo y costo de implementar</li> <li>5. ¿Cómo? – Desarrollo del plan</li> </ol>

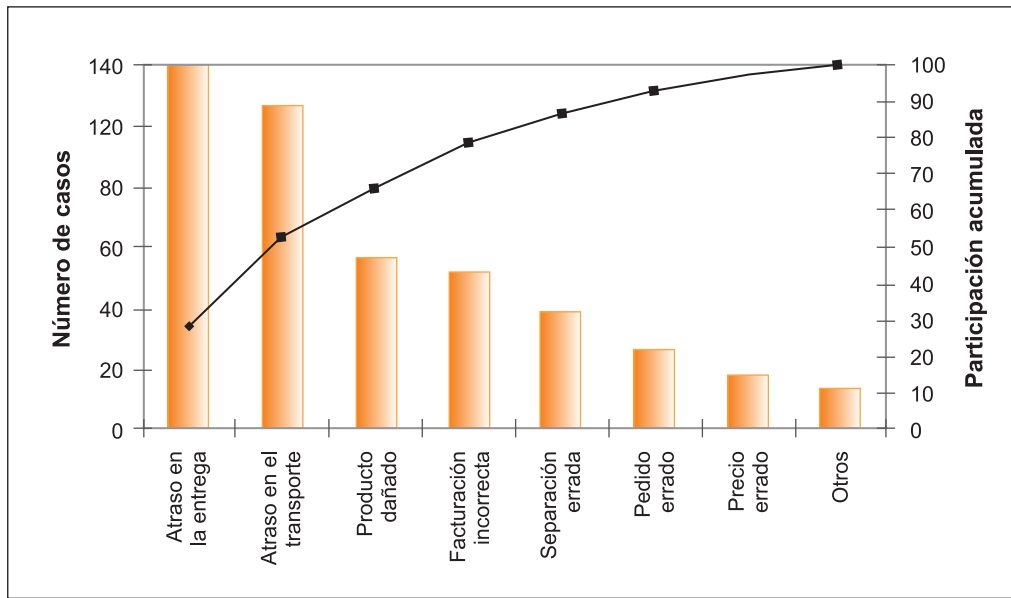
\* el diagrama de Ishikawa y los cinco porqués están descritos en la cartilla del módulo “mejora en la gestión productiva”.

## Herramientas

Diagramas de Pareto: es un tipo de grafica que permite asignar un orden de prioridades en orden descendente (de mayor a menor) y separados por barras. Para realizar el diagrama se debe considerar:

- Identificar el problema que se desea investigar,
- Realizar la hoja de verificación: diseñar el formato y disponer en él los datos que se necesitan capturar
- Capturar la información de la forma periódica que se haya definido
- Organizar los datos en categorías, distribuyendo de la más frecuente a la menos frecuente (frecuencias absolutas) y calculando las frecuencias relativas y acumuladas
- Realizar el análisis e identificar las causas a priorizar (Qualiex, 2018).

Gráfica 1 Ejemplo de Diagrama de Pareto

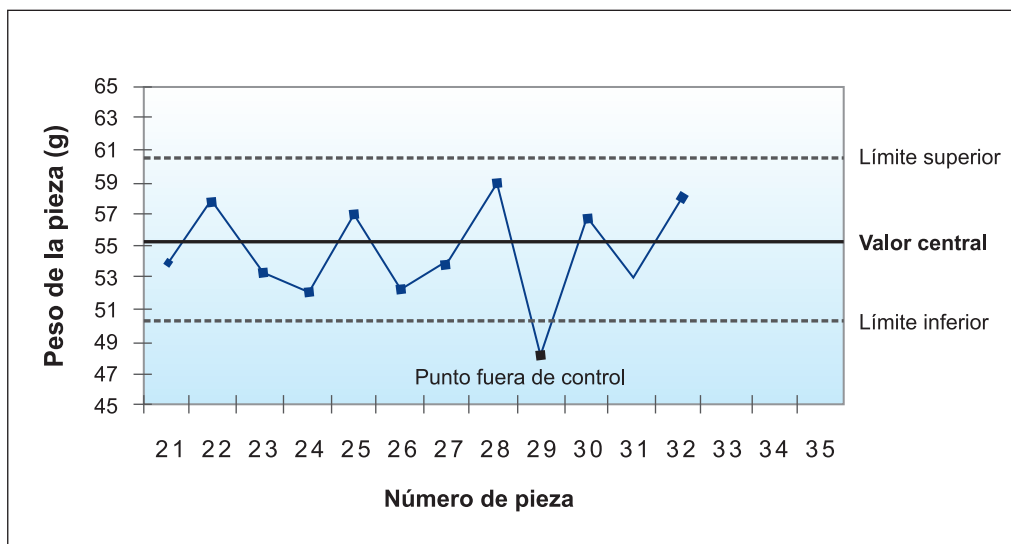


Blog de calidad, 2018

Cartas de control/ gráfica de control: un diagrama en el que se van registrando los valores sucesivos de una característica que se está controlando. Los datos se registran durante el funcionamiento del proceso y en la medida que se obtienen; luego se analizan para identificar cuellos de botella, inestabilidades o anomalías (Bancheri, Blasco, & Campa-Planas, 2013).

Es importante en esta carta de control que se definan los límites superiores e inferiores, de tal manera que, si se toma un punto anormal, tenga una comparativa de control. Normalmente la carta de control se utiliza para actividades productivas o de calidad, sin decir que no pueda adaptarse a actividades administrativas.

Gráfica 2 Ejemplo Carta de control



Fuente: Sites.google.com – Carta ARIMA

## Hacer

En esta fase se debe ejecutar lo planificado, poniendo en marcha cada una de las acciones que se identificaron como necesarias para la resolución del problema o el mejoramiento del proceso. Si se considera necesario, se puede realizar una prueba piloto para probar el funcionamiento antes de realizar cambios en toda la organización (lo que supone tiempo, costos y riesgos). Es muy importante tener todo documentado con el fin de tener la hoja de ruta clara y en los siguientes pasos hacer el seguimiento.

## Verificar

Una vez implementada la acción de mejora, se comprueban los logros obtenidos frente a los objetivos delineados en la fase de Planeación. En esta etapa se contrastan los resultados frente a lo que se esperaba, utilizando el mismo instrumento de identificación de la fase de planeación (diagrama de Pareto, carta de control, diagrama de Ishikawa). Lo que busca esta fase es comprobar en qué medida se acertó en la solución.



## Actuar

En esta etapa se realiza un análisis de resultados, toma de acciones correctivas o preventivas para el mejoramiento continuo de los procesos. Normalmente las modificaciones que fueron efectivas se incorporan dentro del sistema de gestión de la empresa (manuales, procedimientos, formatos) para que la solución quede incorporada y se vuelva normalidad dentro de la organización.

Finalmente, se inicia un nuevo ciclo teniendo en cuenta todo el conocimiento acumulado a lo largo de los ciclos que se hayan realizado durante la vida de la empresa.

## Elementos clave luego del ciclo PHVA

La gestión administrativa de una empresa no es una labor unipersonal, todos los empleados influyen en ella por lo que es importante que se establezcan mecanismos de comunicación, de tal manera que todos los actores conozcan la información según la necesidad y su nivel de decisión. Para garantizar la mejor comunicación, se recomiendan algunas claves como:

1. Realizar actividades de capacitación y ejercicios formativos sobre comunicación asertiva para todo el personal que labora en la empresa.
2. Establecer mecanismos de comunicación y si es necesario formatos para compartir los mensajes (ej. Memorando, correo electrónico, boletín, tableros, etc.)
3. Fomentar dentro de la empresa una cultura de comunicación abierta, que todos los trabajadores se sientan en libertad de preguntar lo que necesiten o las dudas que tengan frente a los procesos sin temor a ser juzgados o a que sus habilidades sean puestas en duda.

Es importante que el ciclo PHVA sea objeto de seguimiento, para que permita evaluar si las acciones que se han implementado son eficaces o no, y si no lo son, identificar por qué las medidas no han dado los resultados esperados. Con ese análisis, se corrige, o se diseñan nuevas acciones que lleven a la unidad productiva a implementar la estrategia que lleve al cumplimiento de los objetivos diagramados.



## Notas básicas para el análisis financiero

*“El objetivo de la presente sección es mostrar a los participantes algunos de los conceptos, métodos y herramientas básicas del análisis financiero de las empresas”*

### Preliminares

El mito según el cual las finanzas y la contabilidad las debe conocer solo el contador no solo es falso sino nocivo. Es cierto que el análisis financiero corresponde naturalmente a un contador, pero no es el contador el que tomará las decisiones financieras sino el gerente.

Cada uno de los actores con poder de decisión en la empresa debe entender los conceptos financieros y saber las consecuencias financieras de sus decisiones.

### ¿Qué es el balance?

“Balance”, “Balance General”, “Estados financieros”, “Estado de la situación financiera”, son todos sinónimos del documento que muestra el estado actual de las finanzas de una empresa. Y se expresa matemáticamente. La ecuación básica de una empresa en equilibrio es la siguiente:

$$\text{Activo Total} + \text{Pasivo} = \text{Productividad}$$

El Activo señala todos los derechos y bienes que posee la empresa, el “pasivo más el patrimonio” señala las obligaciones con terceros más las obligaciones con los socios. El capital de la empresa aportado por los socios es considerado una deuda de la empresa para con los socios. Por ello, si todo es registrado se mantiene el equilibrio.

### ¿Qué pasa si la empresa no se encuentra en equilibrio?

En este caso la resta del activo y el {pasivo más el patrimonio} no será cero.

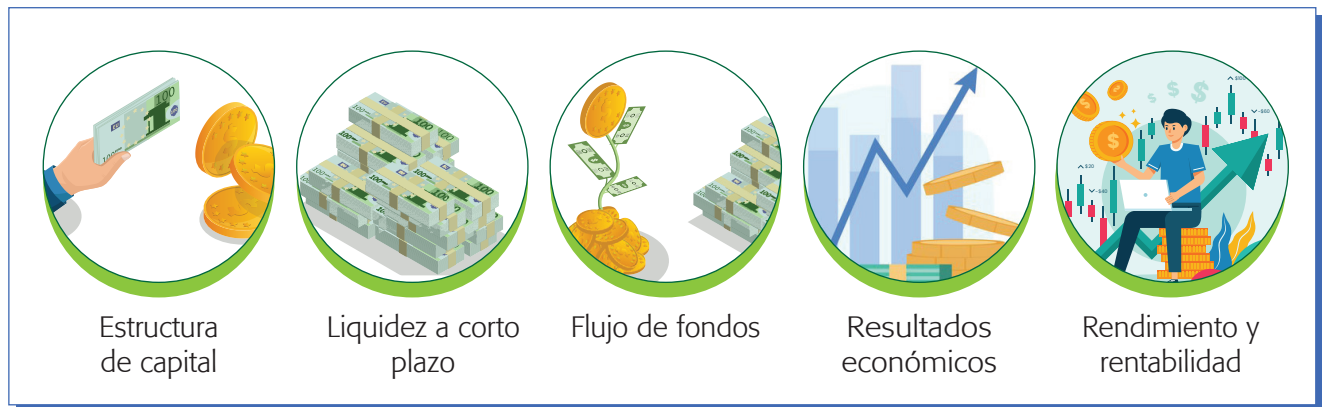
Si el resultado de la operación es positivo la empresa está ganando dinero, si es negativo lo está perdiendo. En cualquiera de los casos significa que la empresa ha tenido operaciones que no han sido registradas (fuga de dinero o ingresos no declarados).

**Figura 2 Estados financieros: Fórmula del balance.**

$$\text{Estado Financiero} = \text{Activo} - [\text{Pasivo} + \text{Patrimonio}]$$

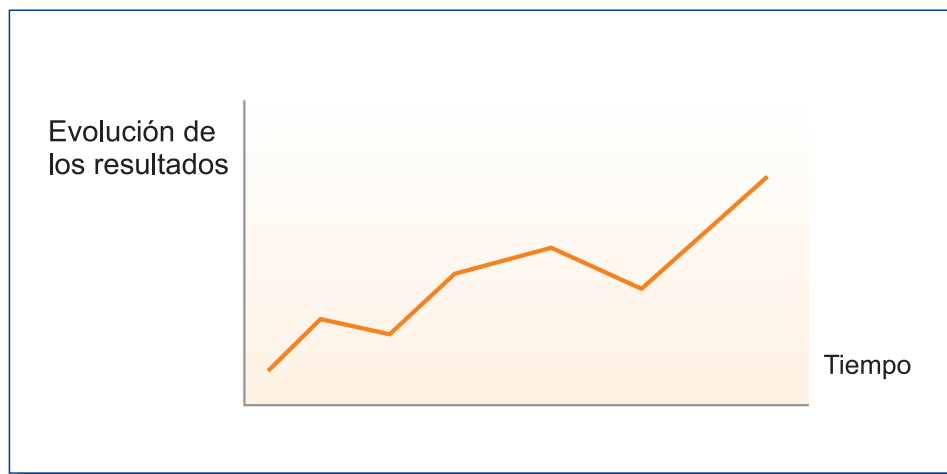
## Paso 1: ¿Qué analizar?

Figura 3 Principales áreas del análisis financiero



## Paso 2: Comparación en el tiempo

Figura 4 Análisis financiero: Evolución de los resultados en el tiempo



El análisis financiero permite conocer la evolución de los resultados a lo largo del tiempo. Una vez se han determinado los indicadores que se utilizarán en cada caso, se puede analizar su evolución a lo largo del tiempo. Esto es especialmente útil para predecir tendencias y para encontrar eventos que afectan el desempeño de la empresa.

En este caso estamos comparando a la empresa consigo misma.

## Paso 3: Posición a corto plazo

Sirve para saber si una empresa puede cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

Se mide el activo circulante Vs. el pasivo circulante (ambos realizables a corto plazo), si el activo es superior, la posición de la empresa es buena, si el pasivo es superior significa que la empresa no puede cumplir sus obligaciones y necesita más aporte de capital o endeudarse.

En este punto es muy importante distinguir entre activos circulantes y activos fijos. Esto nos dirá si la empresa tiene o no liquidez.

Conceptos:

- Activo Circulante

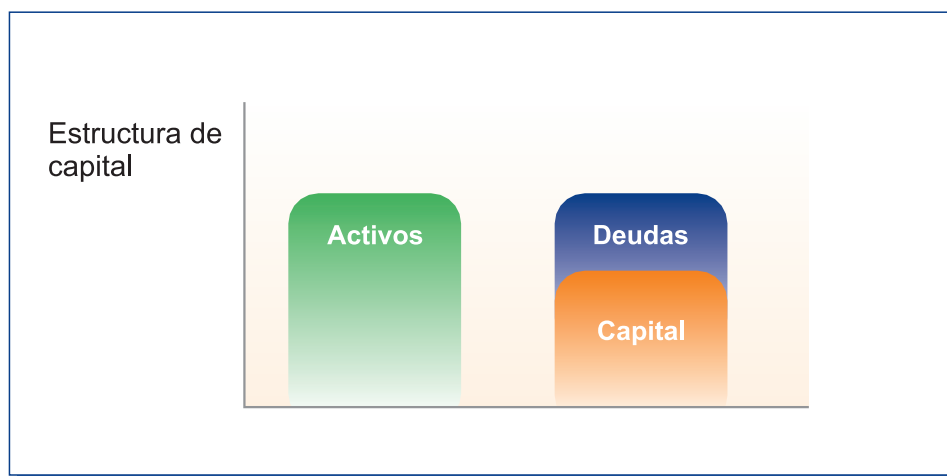
El dinero en efectivo o todo lo que puede ser convertido rápidamente en dinero.

- Activos Fijos

Son todos los bienes de la empresa que tienen un valor económico pero que se “demorarían” en ser convertidos en dinero, como maquinaria y terrenos.

## Paso 4: Estructura del capital

**Figura 5 Estructura del capital**



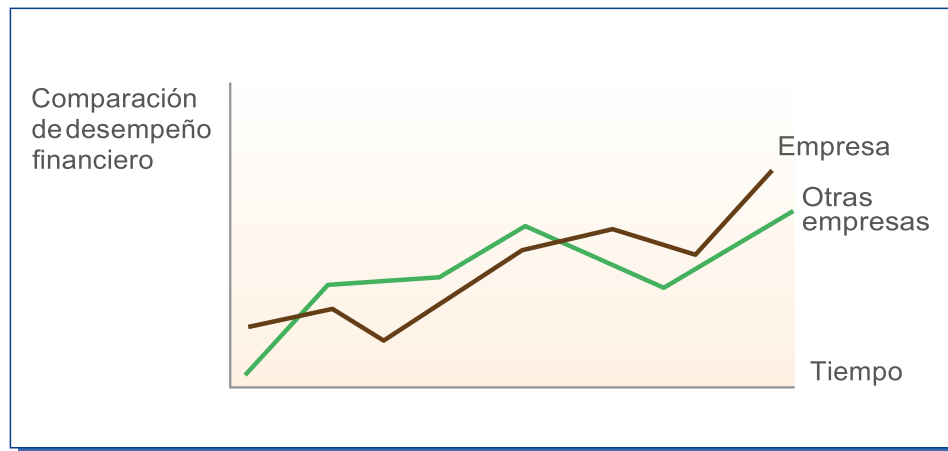
La estructura de capital muestra cómo está conformado el origen de los fondos de la empresa.

Ninguna es mala o buena, lo importante es como se interpreta, una mayor deuda significa mayor riesgo. Por ejemplo, si una empresa tiene buenos resultados, pero menos capital que deuda, significa que tiene una alta rentabilidad por su inversión, pero en la medida que tiene más deuda significa un mayor riesgo pues ante una contracción del mercado deberá pagar las deudas sin tener nuevos ingresos.

Las “Deudas” por lo general provienen de préstamos que se hacen con fines operativos, pero también pueden provenir de multas o sanciones. Es importante distinguir entre las dos porque mientras que la deuda proveniente de préstamos para comprar mejor maquinaria y materiales ayuda a impulsar el negocio, la deuda que proviene de multas o sanciones no ayuda a la empresa para nada.

## Paso 5: Comparación del desempeño

Figura 6 Importancia de la comparación del desempeño entre empresas



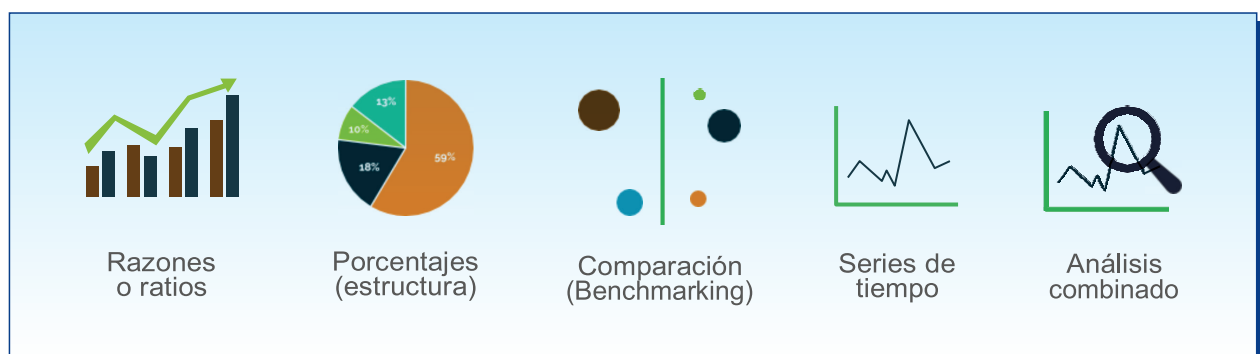
Esta comparación entre empresas se hace utilizando diferentes técnicas de análisis, lo importante en sí no es la comparación entre dos empresas sino responder a las preguntas ¿por qué ocurre la diferencia?, ¿qué tienen de diferente las empresas y qué es lo que causa esas diferencias?

Es importante comparar el desempeño de la empresa con otras del mismo rubro en los mismos periodos de tiempo y en los mismos lugares. A diferencia de los análisis anteriores en los que la empresa se comparaba consigo misma en este caso se compara la empresa con la competencia o con el sector en que se desempeña.

Para hacer la comparación se deben utilizar indicadores similares. La comparación entre una empresa de USA y otra colombiana, bajo contextos completamente diferentes no será útil, por el contrario, la comparación entre dos empresas de la misma industria que se desarrollan en el mismo ámbito sería lo ideal.

Se pueden utilizar las siguientes técnicas:

Figura 7 Técnicas de análisis financiero



## Razones o ratios financieros

**Análisis de Indicadores:** El análisis de indicadores intenta establecer la situación de una empresa, o un establecimiento de comercio u otro tipo de unidad productiva organizada, respecto de su liquidez, solvencia, rentabilidad o endeudamiento.

Los indicadores de liquidez muestran la capacidad que tiene la compañía para cumplir con sus obligaciones de corto plazo, los indicadores más importantes son:

- $\text{RAZON CORRIENTE} = \text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$
- $\text{CAPITAL NETO DE TRABAJO} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$
- $\text{PRUEBA ACIDA} = (\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivo Corriente}$

Los indicadores de rentabilidad muestran la eficiencia en el uso de los recursos. Hacen referencia a la capacidad de la compañía para cubrir los costos y generar utilidades, los indicadores más importantes son:

- $\text{MARGEN BRUTO DE UTILIDAD} = \text{Utilidad Bruta} / \text{Ventas Netas}$
- $\text{MARGEN OPERACIONAL} = \text{Utilidad Operacional} / \text{Ventas Netas}$
- $\text{RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO} = \text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio}$
- $\text{RENDIMIENTO DEL ACTIVO} = \text{Utilidad Neta} / \text{Activos}$
- $\text{MARGEN NETO} = \text{Margen Neto} / \text{Ventas Netas}$
- $\text{RENDIMIENTO DE ACTIVO TOTAL} = \text{Utilidad Neta} / \text{Activo Total Bruto}$

Los indicadores de endeudamiento muestran el peso de las obligaciones sobre la compañía. Desde el punto de vista de ingresos y activos. Los principales son:

- $\text{NIVEL DE ENDEUDAMIENTO} = \text{Total Pasivos con Terceros} / \text{Total Activo}$
- $\text{ENDEUDAMIENTO FINANCIERO} = \text{Obligaciones Financieras} / \text{Ventas Netas}$
- $\text{COBERTURA DE INTERESES} = \text{Utilidad Operacional} / \text{Intereses Pagados}$
- $\text{IMPACTO DE LA CARGA FINANCIERA} = \text{Gastos Financieros} / \text{Ventas Netas}$

## Bibliografía

- Actualícese. (11 de Mayo de 2020). Actualícese. Recuperado en septiembre de 2020, de Obligaciones laborales de todo empleador: <https://actualicese.com/obligaciones-laborales-de-todo-empleador/>
- Bancheri, L.-C., Blasco, M. J., & Campa-Planas, F. (2013). Auto evaluación de la gestión por parte de pequeñas empresas y microempresas: estudio exploratorio. *Intagible Capital*, 9(2), 477-490. doi:<http://dx.doi.org/10.3926/ic.448>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2020). CCB. Recuperado en septiembre de 2020, de ¿Qué diferencias hay entre una persona natural y una jurídica?: <https://www.ccb.org.co/Preguntas-frecuentes/Tramites-registrales/Que-diferencias-hay-entre-una-persona-natural-y-una-juridica>
- Cámara de Comercio de Cali. (2020). Recuperado en septiembre de 2020, de Registro Mercantil de Sociedades Comerciales: <https://www.ccc.org.co/tramites-de-registros/registros-publicos/registro-mercantil/tramites/registro-mercantil-sociedades-comerciales/#:~:text=Una%20sociedad%20comercial%20es%20una,la%20empresa%20a%20trav%C3%A9s%20del>
- Código de Comercio. Decreto 410 de 1971 (marzo 27). (27 de marzo de 1971). Obtenido de Diario Oficial No. 33.339 del 16 de junio de 1971: Diario Oficial No. 33.339 del 16 de junio de 1971
- Código Sustantivo del Trabajo. con sus modificaciones, ordenada por el artículo 46 del Decreto Ley 3743 de 1950, la cual fue publicada en el Diario Oficial No 27.622, del 7 de junio de 1951, compilando los Decretos 2663 y 3743 de 1950 y 905 de 1951. . (s.f.).
- Colombia Productiva. (06 de septiembre de 2020). Obtenido de [www.colombiaproductiva.com](http://www.colombiaproductiva.com): <https://www.colombiaproductiva.com/ptp-servicios/ptp-convocatorias/para-empresas/ptp-busca-380-unidades-productivas-rurales>
- Contamos. (17 de Abril de 2020). Contamos. Recuperado en septiembre de 2020, de ¿Cuáles son las obligaciones laborales especiales del empleador?: <https://contamos.com.co/cuales-son-las-obligaciones-laborales-especiales-del-empleador-2/#:~:text=Prestar%20primeros%20auxilios%20en%20caso,licencias%20reconocidas%20por%20la%20ley>.
- Decreto 1072 de 26 mayo de 2015. Versión Actualizada a 15 de abril de 2016. (s.f.).
- Decreto 1443 de 2014. Diario Oficial No. 49.229 de 31 de julio de 2014. (s.f.).
- Garcia Cediell, G. (2016). Indicadores de gestión, manual básico de aplicación para Mipyme. Bogotá: Ediciones de la U. Recuperado el 21 de septiembre de 2020, de <http://basesbiblioteca.uexternado.edu.co:2668/?il=5751>
- Giraldo, L. (17 de Julio de 2018). Fierros. Obtenido de Tipos de contratos en Colombia: <https://fierros.com.co/noticias/tipos-de-contratos-en-colombia/>

ISOTools. (20 de octubre de 2017). Plataforma Tecnológica para la Gestión de la Excelencia. Recuperado en septiembre de 2020, de La norma ISO 9001 2015 ¿En que se basa el ciclo PHVA?: <https://www.isotools.com.co/la-norma-iso-9001-2015-se-basa-ciclo-phva/#:~:text=El%20ciclo%20PHVA%2C%20tambi%C3%A9n%20conocido,la%20calidad%20en%20cuatro%20pasos.>

Ley 100 de 1993. (diciembre 23). Diario Oficial No. 41.148 de 23 de diciembre de 1993. (s.f.).

Ley 1221 de 2008. (julio 16). Diario Oficial No. 47.052 de 16 de julio de 2008. (s.f.).

Ley 1258 de 2008 (diciembre 05). Diario Oficial No. 47.194 de 5 de diciembre de 2008 . (s.f.).

Ley 789 de 2002 (diciembre 27). Diario oficial 45046 de Diciembre 27 de 2002. (s.f.).

Ministerio del Trabajo. (26 de diciembre de 2019). Decreto 2361 de 2019 .

Ministerio del Trabajo. (19 de febrero de 2019). Ministerio del Trabajo. Recuperado en septiembre de 2020, de 656 mil Mipymes y sector agropecuario se beneficiarán con nuevas exigencias del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo: <https://www.mintrabajo.gov.co/web/guest/prensa/comunicados/2019/febrero/656-mil-mipymes-y-sector-agropecuario-se-beneficiaran-con-nuevas-exigencias-del-sistema-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo>

Ministerio del Trabajo. (13 de febrero de 2019). Resolución No. 0312 de 2019.

Ministerio del Trabajo. (2020). Recuperado en septiembre de 2020, de Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo: <https://www.mintrabajo.gov.co/relaciones-laborales/riesgos-laborales/sistema-de-gestion-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo>

OSB Business School. (s.f.). Gestión administrativa: 4 claves para optimizarla. Recuperado en septiembre de 2020, de <https://obsbusiness.school/es/blog-investigacion/direccion-general/gestion-administrativa-4-claves-para-optimizarla>

Pineda, J., & Cárdenas, J. (2013). Implementación de Mejora Continua Aplicando la Metodología PHVA de la empresa International Bakery SAC. (U. d. Arquitectura, Ed.) Recuperado el 21 de septiembre de 2020, de [https://www.usmp.edu.pe/PFI/pdf/20141\\_8.pdf](https://www.usmp.edu.pe/PFI/pdf/20141_8.pdf)

Qualiex. (4 de junio de 2018). Blog de la Calidad. Recuperado en septiembre de 2020, de Diagrama de Pareto: <https://blogdelacalidad.com/diagrama-de-pareto/>

República de las ideas. (18 de Diciembre de 2014). La diferencia entre empresa y establecimiento comercial. Recuperado en septiembre de 2020, de <http://empresayeconomia.republica.com/empresa-2/diferencia-entre-empresa-y-establecimiento-comercial.html>

Sentencia 9312 , M. P., Doctor Fernando Vasquez Botero, Radicación No. 9312. (3 de julio de 1997). Recuperado en septiembre de 2020



PROGRAMA FAO - UE FLEGT



Organización de las Naciones  
Unidas para la Alimentación  
y la Agricultura



Suecia  
Sverige



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA



WORLD  
RESOURCES  
INSTITUTE



**FEDEMADERAS**  
Federación Nacional de  
Industriales de la Madera