

# 2011

**OpEPA**

ORGANIZACIÓN PARA LA EDUCACION Y  
PROTECCION AMBIENTAL

## MANUAL DE FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO



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



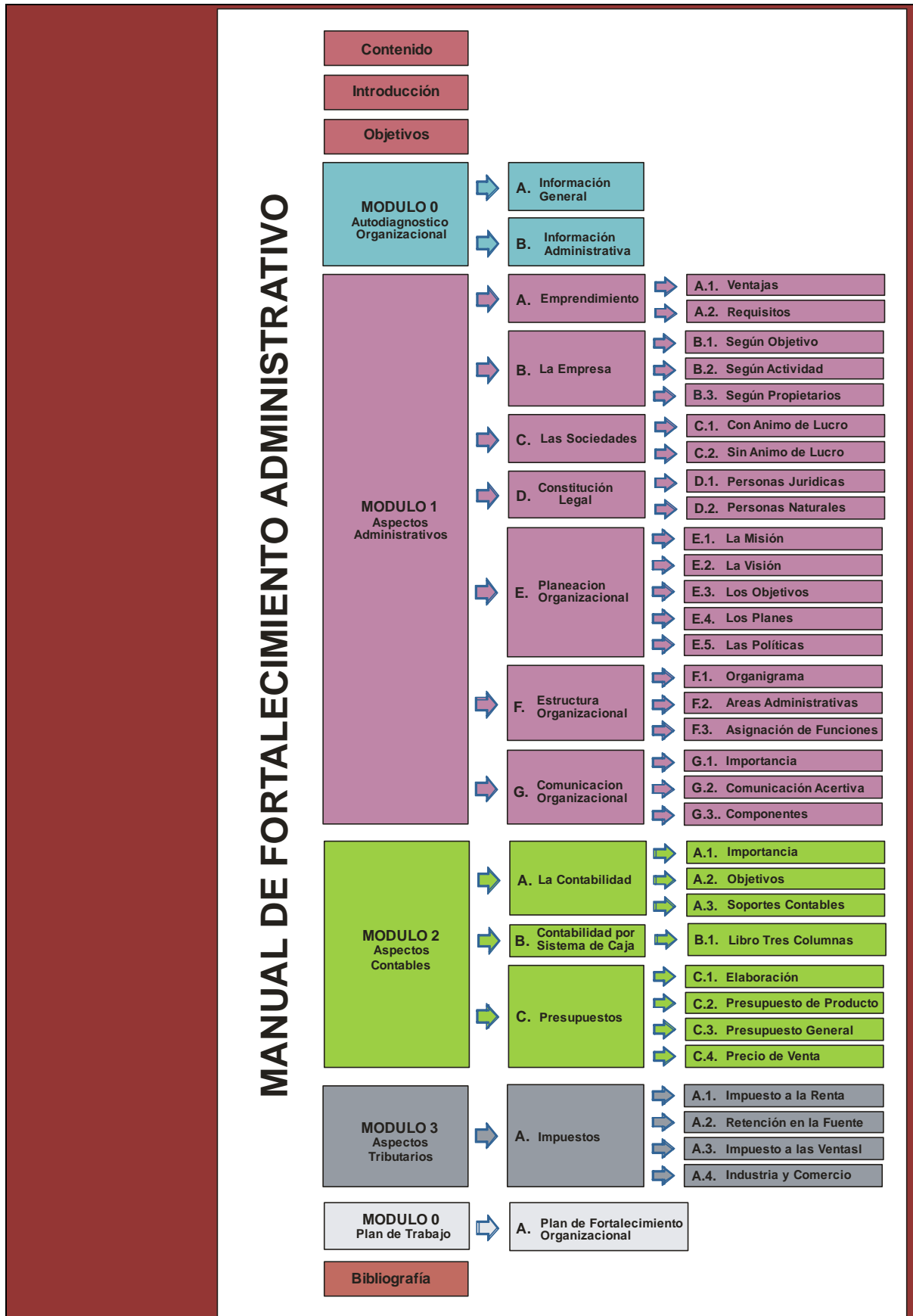
Libertad y Orden  
Ministerio de Ambiente,  
Vivienda y desarrollo Territorial  
República de Colombia



**patrimonio natural**  
Fondo para la Biodiversidad y Áreas Protegidas

---

Programa Paisajes de Conservación



La presente cartilla tiene como fundamento una serie de conocimientos administrativos y contables que permiten al usuario contar con herramientas necesarias para poner en funcionamiento su organización, no sólo a través de conceptos sino con la aplicación de diferentes talleres que permitan llevar a un ámbito real los diferentes aprendizajes.

Este documento se realiza con el ánimo de brindar apoyo administrativo y contable a las personas y organizaciones prestadoras de servicios turísticos de PARQUES NATURALES NACIONALES. Esto con el fin de que tengan herramientas que les permitan formalizar sus organizaciones a través de la adquisición de conocimientos y estandarización de procedimientos.

El marco teórico cuenta con elementos básicos para los diferentes mercados, sin embargo su aplicación y orientación particular es para los prestadores de servicios turísticos PARQUES NATURALES NACIONALES, al final de la cartilla el lector tendrá conocimiento de la clasificación adecuada de las organizaciones, de acuerdo con las disposiciones legales; como llevar un proceso contable; su manejo, registro y control; como realizar los cálculos de la utilidad esperada y el presupuesto de gastos; como orientar el control interno; identificar las funciones de las personas que trabajan dentro de la organización; como brindar una excelente atención al cliente y en la última parte fundamentos sobre emprendimiento.

## OBJETIVOS

1. Orientar mediante conocimiento derivados de la experiencia, de la academia y de las normas colombianas el proceso de formalización de las empresas; su organización y desarrollo.
2. Identificar las diferentes personas Jurídicas y Naturales.
3. Informar las generalidades de las cooperativas y gremios.
4. Informar el proceso de inscripción en el RUT.
5. Informar las obligaciones fiscales.
6. Aclarar los conceptos de control interno y procedimiento administrativo.
7. Enseñar la elaboración de un organigrama.
8. Elaborar un esquema para la fijación de precios y presupuesto.
9. Identificar los diferentes tipos de comunicación.
10. Analizar la importancia del servicio al cliente y su valor agregado.

# MANUAL DE FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO

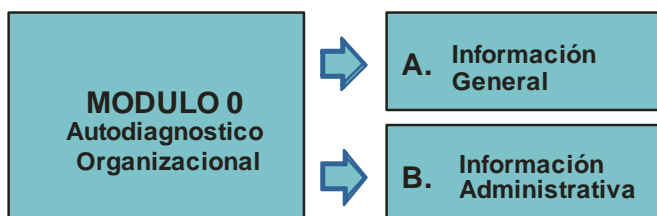
## MODULO 0 AUTODIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

### Logros

Al finalizar este modulo, usted estará en condiciones de:

- ✓ Conocer el estado actual de su Organización
- ✓ Identificar las fortalezas y debilidades administrativas de su organización

### Estructura y Contenido



## A. Información General

Con el desarrollo de esta actividad la organización podrá evaluar su situación administrativa, legal y financiera actual, para identificar sus debilidades y con base en estas, implementar su plan de trabajo.

DATOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN	
Nombre de la Organización	
Sigla	
Tipo de Organización	
NIT	
Registro de Cámara de Comercio	
Duración	
Nombre del Representante Legal	
Nombre del representante Legal Suplente	
Nombre del Revisor Fiscal	
Nombre del Administrador	
Dirección o Domicilio	
Municipio	
Departamento	
Números Telefónicos Fijos	
Fax	
Correo Electrónico	
Servicios que presta	
Número de Empleados	
Área de Influencia	

# MANUAL DE FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO

## B. Información Administrativa

INDICADOR	SI	NO	OBSERVACIONES
1 ¿Sabe usted que tipo de organización es su empresa?			
2 ¿Su empresa está constituida legalmente?			
3 ¿Su empresa lleva contabilidad?			
4 ¿Tiene registro nacional de turismo?			
5 ¿Cumple su empresa con las obligaciones fiscales?			
6 ¿En su empresa tienen una metodología para determinar el costo de sus productos?			
7 ¿Tienen en su organización políticas de precio?			
8 ¿Tiene usted base de datos de clientes?			
9 ¿Cuenta su empresa con una estructura organizacional?			
10 ¿Identifica plenamente el modelo de negocio que tiene su empresa?			
11 ¿Conocemos perfectamente el mercado?			
12 ¿Posee su organización un plan operativo?			
13 ¿Tiene el personal idóneo en cada puesto?			
14 ¿Realizan en su empresa un presupuesto anual?			
15 ¿Maneja su empresa un adecuado sistema de comunicación organizacional?			
16 ¿Tenemos buena reputación con los clientes?			
17 ¿Identifica usted los tipos de cliente de su empresa?			
18 ¿Maneja su empresa bases de datos?			
19 ¿Evalúa su servicio al cliente a través de encuestas?			
20 ¿Considera usted que su empresa ofrece productos innovadores?			
21 ¿Tenemos las instalaciones adecuadas para el funcionamiento de nuestra empresa?			
22 ¿Tenemos la estructura necesaria para desarrollar el negocio?			

### RESULTADO

Responder afirmativamente cada una de las preguntas le da un puntaje. Si respondió "SI" de la 1 a la 6, cada respuesta tiene un valor de 6 puntos y de la pregunta 7 a la 22 tiene un valor de 4 puntos. Sume el resultado de todas las respuestas y ubíquelo en la siguiente tabla.

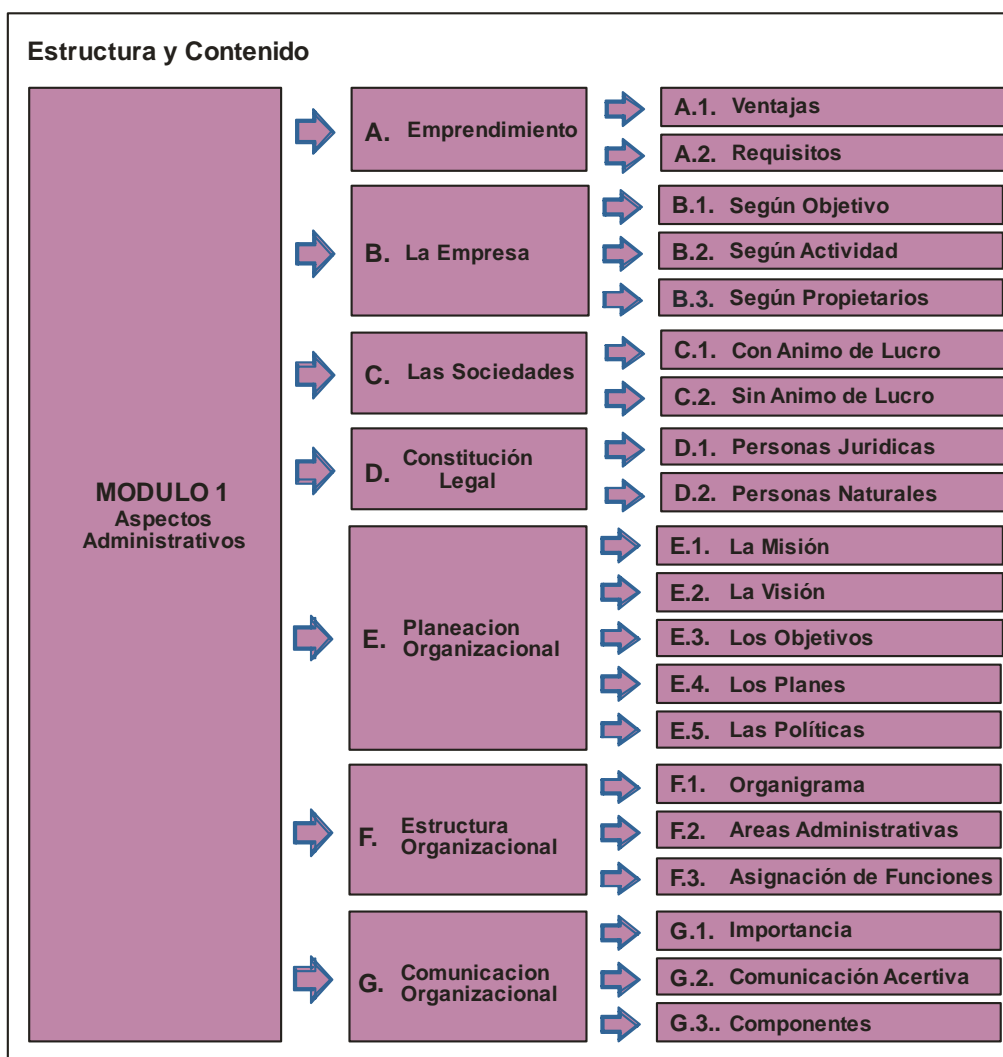
PUNTAJE	OBSERVACION
91 a 100	Felicitaciones su organización cuenta con la mayoría de requisitos para operar de manera legal y estructurada, se le recomienda identificar que debilidades tiene actualmente y enfocar su plan de Fortalecimiento Administrativo y Financiero hacia estas.
61 a 90	Su empresa ha realizado un trabajo muy importante y cumple con algunos requisitos pero debe darle prioridad a terminar su proceso de Fortalecimiento Administrativo y Financiero, para que preste sus servicios de manera formal.
0 a 60	Su organización está prestando servicios de manera informal. Por lo que se le recomienda que inicie el proceso de legalización y fortalecimiento organizacional

## MODULO 1 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

### Logros

Al finalizar este modulo, usted estará en condiciones de:

- ✓ Identificar las ventajas del emprendimiento.
- ✓ Identificar los requisitos necesarios para ser emprendedor.
- ✓ Elegir el tipo societario que más se ajuste a los servicios que prestan.
- ✓ Identificar los pasos que se deben seguir para constituir legalmente su empresa.
- ✓ Elaborar el organigrama de su organización.
- ✓ Construir la misión, visión, objetivos y políticas/estrategias de su organización.
- ✓ Entender la importancia de la buena comunicación
- ✓ Tener herramientas para lograr una buena comunicación en la organización



## A. Emprendimiento

Es aquella actitud y aptitud de la persona que le permite emprender nuevos retos, nuevos proyectos; es lo que le permite avanzar un paso más, ir más allá de donde ya ha llegado. Es lo que hace que una persona esté insatisfecha con lo que es y lo que ha logrado, y como consecuencia de ello, quiera alcanzar mayores logros.

El emprendimiento hoy en día, ha ganado una gran importancia por la necesidad de muchas personas de lograr su independencia y estabilidad económica. Los altos niveles de desempleo, y la baja calidad de los empleos existentes, han creado en las personas, la necesidad de generar sus propios recursos, de iniciar sus propios negocios, y pasar de ser empleados a ser empleadores.

Ante las diferentes circunstancias económicas, el emprendimiento es el salvador de muchas familias, en la medida en que les permite emprender proyectos productivos, con los que puedan generar sus propios recursos, y les permita mejorar su calidad de Vida.

Sólo mediante el emprendimiento se podrá salir triunfador en situaciones de crisis. No siempre se puede contar con un gobierno protector que este presto a ofrecer ayuda durante una crisis. El emprendimiento es el mejor camino para crecer económicamente, para ser independientes, y para tener una calidad de vida acorde a nuestras expectativas lo cual implica desarrollar una Cultura del emprendimiento encaminada a vencer la resistencia de algunas personas a dejar de ser dependientes. Imno

Los fracasos en el emprendimiento se dan no porque el emprendimiento sea malo, sino porque el emprendedor no ha sido lo suficientemente competente, ya sea porque no tiene el perfil o porque teniéndolo no considero aspectos relevantes en un determinado proyecto, una persona puede hacer un trabajo que no le guste y sobrevivir con él, algo que no se puede en el emprendimiento.

Si una persona se dedica al emprendimiento por razones diferentes a su pasión por él, las probabilidades de fracaso son elevadas, puesto que el emprendimiento es mucho más exigente que cualquier trabajo que se pudiese conseguir en empresa alguna; cuando se decide ser emprendedor, hay que evaluar todos los aspectos posibles, tanto los pro como los contra. Entre menos de deje al azar y la improvisación, más sencillo será sortear las dificultades.

No hay manera de eliminar los riesgos asociados con el arranque de un negocio nuevo. Sin embargo, puedes mejorar tus probabilidades de éxito como emprendedor con una buena planificación y preparación, para comenzar un buen principio es evaluando tus fuerzas y debilidades.

### A.1. Ventajas del Emprendedor

- Ser tu propio jefe
- Las muchas horas de trabajo te benefician directamente a ti y no a otros
- Mayor potencial de crecimiento y de ganancias
- La emoción de una nueva aventura
- Mayor variedad de retos y oportunidades de aprendizaje

### A.2. Requisitos Esenciales del Emprendedor

- **Iniciativa:** La iniciativa es muy importante ya que de ti dependerá el desarrollar el proyecto, organizar tu tiempo de trabajo, hacer el seguimiento de los detalles, etc. Si no tienes iniciativa, estás perdido como emprendedor.
- **Personalidad Agradable:** El emprendedor de negocios requiere desarrollar relaciones con mucha gente, incluyendo clientes, proveedores, personal, consultores, etc.



# MANUAL DE FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO

---

- **Vigor Físico y Emocional:** Los retos del emprendedor, pueden ser divertidos y emocionantes, pero también representan mucho trabajo. ¿Puedes resistir días de 12 horas de trabajo o más, seis o siete días a la semana?
- **Planificación y Organización:** Muchos fracasos de negocios pueden evitarse con una buena planeación. Una buena organización de las finanzas, inventarios, programación, producción, etc. puede ayudar a evitar muchos peligros de fracaso.
- **Motivación:** Un negocio puede ser desgastante. Algunos empresarios se desaniman al tener que cargar toda la responsabilidad sobre sus hombros. Una fuerte motivación puede hacer que un negocio progrese y es de ayuda para sobrevivir a esos períodos de estrés.
- **Sacrificio Familiar:** ¿Cómo afectará el negocio a tu familia? Los años iniciales de una empresa pueden ser difíciles para la vida familiar. Puede haber dificultades financieras mientras el negocio no sea rentable, lo cual puede tomar meses o aún años. Tendrás quizás que ajustarte a un estándar de vida más bajo o arriesgar los activos de la familia.

## Actividad

### *“Moldeando mi emprendimiento”*

La innovación en servicios y productos es clave en el éxito de un negocio, piense cual sería ese componente innovador de su empresa que la diferenciaría de las demás del mismo sector.

## B. La Empresa

Según el Código de Comercio, art 25, “Se entenderá por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, para la prestación de servicios”.

Toda empresa, grande o pequeña debe tener tres factores para que pueda realizar su actividad: personas, capital y trabajo.

El factor *personas* representa el talento humano, y está conformado por los propietarios, los administradores y los trabajadores que laboran en la empresa.

*El capital* lo constituyen los aportes que hace el propietario de la empresa, y puede estar representado en dinero en efectivo, mercancías, maquinaria, equipos, tecnología, muebles y otros bienes.

*El trabajo* es la actividad que realizan las personas para lograr el objetivo de la empresa, que puede ser la administración, la producción de bienes, la compra y venta de mercancías, o la prestación de un servicio. Las empresas se clasifican de la siguiente manera:

### B.1. Según su Objetivo

**Con ánimo de lucro:** Con el desarrollo de su objeto social pretenden una utilidad.

- Personas Naturales

# MANUAL DE FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO

---

- Personas Jurídicas

**Sin ánimo de lucro:** El objeto social se fundamenta en la prestación de un servicio específico, como salud, educación y otros.

- Sector Cooperativo
- Corporaciones
- Fundaciones

## B.2. Según su Actividad Económica

- **Empresas agropecuarias:** Son aquellas que producen bienes agrícolas y pecuarios en grandes cantidades; ejemplos: granjas avícolas y porcinas, invernadero, haciendas de producción agrícola.
- **Empresas mineras:** Son las que tienen como objetivo principal la explotación de los recursos del subsuelo; ejemplos: empresas petroleras, de piedras preciosas y de otros minerales.
- **Empresas Industriales:** Son las que se dedican a transformar la materia prima en productos terminados o semielaborados; ejemplos: fábricas de tela, de camisas, de muebles, de calzado.
- **Empresas Comerciales:** Son las que se dedican a la compra y venta de productos, éstas colocan en el mercado los productos a mayor precio del comprado, con lo que obtienen una ganancia; ejemplos: supermercados, almacenes de electrodomésticos y ferreterías.
- **Empresas de Servicios:** Son las que buscan prestar un servicio para satisfacer las necesidades de la comunidad, como salud, educación, turismo, transporte, recreación y servicios públicos.

## B.3. Según el Número de Propietarios

- **Personas Naturales:** También son denominadas empresas de propietario único.
- **Personas Jurídicas:** Son empresa constituidas por dos o más personas llamadas socios.
- **Según la procedencia de su capital**
- **Empresas privadas:** Son las que para su constitución y funcionamiento necesitan aportes de personas o entidades particulares; ejemplos: supermercados, centros educativos, almacenes y hoteles.
- **Empresas oficiales o públicas:** Son las que para su funcionamiento reciben aportes del Estado; ejemplos: hospitales departamentales, universidades públicas y colegios públicos.
- **Empresas de economía mixta:** Son las que reciben aportes de los particulares y del Estado; ejemplos: universidades semioficiales y petroleras.
- **Según el tamaño**
- **Las mipyme:** (Micro, pequeñas y medianas empresas) se consideran como una unidad rural o urbana de explotación económica realizada por una persona natural o jurídica en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios.
- **Microempresas:** Son unidades económicas con no más de diez trabajadores y cuyos activos totales son inferiores a los 501 salarios mínimos legales vigentes.
- **Pequeñas empresas:** Son unidades económicas que tienen entre 11 y 50 trabajadores, y cuyos activos totales deben entre 501 y menos de 5.001 salarios mínimos legales vigentes.

# MANUAL DE FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO

- **Medianas empresas:** Son unidades económicas que tienen entre 51 y 200 trabajadores, y cuyos activos totales se encuentran entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos legales vigentes.
- **Gran empresa:** Es la unidad económica que supera los parámetros anteriores, es decir, tiene más de 200 trabajadores y cuenta con activos totales que superan los 15.000 salarios mínimos legales vigentes.

## C. Las Sociedades

La sociedad es el conjunto de individuos que interaccionan entre sí y comparten ciertos rasgos culturales esenciales, cooperando para alcanzar metas comunes.

En el ámbito jurídico y económico una sociedad es aquella por la cual dos o más personas se obligan en común acuerdo a hacer aportes (especie, dinero o industria), con el ánimo de quedarse con todas las ganancias. En este caso se denomina sociedad a la agrupación de personas para la realización de actividades privadas, generalmente comerciales. A sus miembros se les denomina socios.

### C.1. Entidades con Ánimo de Lucro

De acuerdo con la forma de asociarse, las sociedades pueden ser y que con el desarrollo de su objeto social pretenden una utilidad.

	LIMITADA	COLECTIVA	ACCIONES SIMPLIFICADA
<b>SOCIOS</b>	* Se denominan socios * Se requiere mínimo de dos socios y un máximo de 25 socios.	* Se constituye con un mínimo de dos socios.	* Se denominan accionistas * Se constituye con mínimo un accionista
<b>RESPONSABILIDAD</b>	* Los socios responden hasta el límite de sus aportes.	* Los socios responden solidaria e ilimitadamente por las operaciones sociales.	* Los accionistas responden hasta el límite de sus aportes.
<b>RAZON SOCIAL</b>	* Tendrá una denominación seguida de la expresión Limitada o Ltda.	* Se forma con el nombre completo o apellido de alguno(s) de los socios y se agrega "& Cia.", "Hermanos", "e hijos" u otras análogas, o se incluyeron los nombres completos o apellidos de todos los socios.	* Tendrá una denominación seguida de la expresión Sociedad por Acciones Simplificada o S.A.S.
<b>CAPITAL</b>	* El capital de la sociedad se divide en cuotas de igual valor. * El capital debe estar pagado en su totalidad en el momento de constituirse la sociedad.	* Está constituido por aportes de los socios.	* El capital se divide en acciones de igual valor, que se representan en títulos valores * Pueden constituirse con cualquier monto de capital social
<b>ORGANOS DE DIRECCION Y CONTROL</b>	* Junta de Socios. * Junta Directiva (opcional). * Representante Legal.	* Junta de Socios. * Junta Directiva (opcional). * Representante Legal.	* Representante Legal. * Junta Directiva (opcional).
<b>DISOLUCIÓN O LIQUIDACIÓN</b>	* Por las causales indicadas en el artículo 218 del Código de Comercio. * Cuando ocurran pérdidas que reduzcan el capital por debajo del 50%, o cuando el número de socios exceda 25	* Por las causales indicadas en el artículo 218 del Código de Comercio. * Por muerte de alguno de los socios, a menos que se convenga que la sociedad continúe con los demás, o que acepten que los derechos del fallecido sean ejercidos por su representante. * Por declaración de quiebra de alguno de los socios, si los demás no adquieren su interés social, o no aceptan la cesión a un extraño.	* Por las causales indicadas en el artículo 218 del Código de Comercio. * Por pérdidas que reduzcan el patrimonio neto de la sociedad por debajo del cincuenta por ciento del capital suscrito.

## C.2. Entidades Sin Ánimo de Lucro

Las entidades sin ánimo de lucro son personas jurídicas, capaces de ejercer derechos judicial y extrajudicialmente, con sujeción a las disposiciones legales y a sus propios estatutos. Nacen por voluntad de los asociados en virtud del derecho constitucional de asociación o por la libertad de disposición de los bienes de los particulares, para la realización de fines altruistas o de beneficio comunitario, de lo que se infiere que la ausencia de lucro es una de las características fundamentales, lo cual significa, que no existe reparto de utilidades o remanentes generados en el desarrollo de sus objetivos, ni es viable el reembolso de los bienes o dineros aportados a la entidad.

**Cooperativas:** La Cooperativa es una forma de organizar empresas con fines económicos y sociales, donde lo importante es trabajar en común para lograr un beneficio. Se diferencia de otro tipo de empresa en que es más importante el trabajo de los asociados que el dinero que aportan. Cuando se habla de cooperativas, se hace alusión a organizaciones socioeconómicas únicas, que se desenvuelven dentro de su propia cultura organizacional en las que, mientras los aportes de capital sólo tienen derecho a percibir interés limitado, los excedentes resultantes de sus actividades se destinan a diversas finalidades comunes o se retornan a sus asociados(as) de acuerdo con el uso de los servicios sus principales características son:

- Su finalidad principal, es satisfacer la necesidad de un grupo de personas mediante la producción de un bien o la prestación de un determinado servicio, por encima de consideraciones relacionadas con la obtención de una mayor o menor lucro individual, o sea, el afán de lucro no es su objetivo principal, aunque procure por ser eficiente y obtener el mayor excedente posible.
- Generalmente nace a partir de pequeños ahorros.
- Las relaciones de poder son carácter democrático, imponiéndose la regla “un asociado, un voto”.

El Representante Legal de la Cooperativa de enviar a la Superintendencia de la Economía Solidaria los siguientes documentos para su constitución:

- Oficio dirigido al Superintendente de la economía solidaria solicitando el estudio de legalidad.
- Certificado de existencia y representación legal expedido por la Cámara de Comercio.
- Copia del Acta de la Asamblea de Constitución suscrita por todos los asociados fundadores.
- Estatutos aprobados de acuerdo con las disposiciones legales vigentes, firmados por el presidente y secretario de la Asamblea.
- Certificación expedida por Dansocial u otra entidad debidamente autorizada, acreditando por parte de los fundadores la educación solidaria con una intensidad no inferior a 20 horas.

# MANUAL DE FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO

## Generalidades de las Cooperativas

<b>Constitución</b>	Mínimo 20 asociados fundadores
<b>Órganos de Administración</b>	Asamblea General Órganos de Administración Gerente (Representante Legal)
<b>Órganos de Control</b>	Junta de Vigilancia Revisoría Fiscal
<b>Actividades Económicas</b>	Desarrolla todas las actividades de acuerdo con la clase de cooperativa: especializada, multiactiva e integral
<b>Normatividad</b>	Ley 79 de 1988 Ley 454 de 1998 Otros decretos
<b>Capacitación</b>	Capacitación cooperativa no menos de 20 horas
<b>Vigilancia</b>	Superintendencia de Economía Solidaria Ministerios y Superintendencias dependiendo de la actividad que desarrolle la cooperativa Ministerios y Superintendencias dependiendo de la actividad que desarrolle la cooperativa

**Asociaciones:** Una asociación es una entidad formada por un conjunto de asociados o socios para la persecución de un fin de forma estable, sin ánimo de lucro y con una gestión democrática. Una asociación puede constituirse por acta de constitución, por escritura pública o por documento privado.

Constitución por escritura pública: Elabore el acta de la asamblea preliminar de constitución, donde se aprueban los estatutos y se hacen los nombramientos de los órganos de administración y vigilancia (representantes legales, junta directiva, consejo de administración, junta de vigilancia, comité de control social, etc.). Esta acta, firmada por las personas que actuaron como Presidente y Secretario de la reunión, debe ser reconocida ante juez o notario, o ante el funcionario autorizado por la Cámara de Comercio, por el Presidente o Secretario de la reunión. Nota: Se recomienda este mecanismo para evitar la comparecencia de todos los fundadores ante el juez, el notario o el funcionario autorizado por la Cámara de Comercio al momento de constituir una asociación hay que tener en cuenta lo siguiente:

- Nombre, identificación y domicilio de los asociados o fundadores.
- Las asociaciones o corporaciones pueden ser constituidas mínimo por dos personas. Las fundaciones pueden ser constituidas por una o más personas.
- El nombre de la persona jurídica y su sigla sí la tiene. La conformación del nombre depende de la clase de entidad que se constituya, para lo cual deberán tenerse en cuenta las normas que las rigen.
- Una entidad sin ánimo de lucro no puede usar el mismo nombre de otra ya inscrita en la respectiva Cámara de Comercio.
- La clase de persona jurídica: Indique si se trata de una corporación, fundación, cooperativa, fondo de empleados, asociación mutua, etc.
- El domicilio de la entidad. (ciudad o municipio).
- Actividades a que se dedicará principalmente la entidad.
- El patrimonio y la forma de hacer los aportes.
- En las fundaciones siempre deberá indicarse el monto del patrimonio inicial.
- La forma de administración, incluyendo los órganos de administración y representación legal, con sus facultades y limitaciones, si las tienen.
- La periodicidad de las reuniones ordinarias y los casos en que habrá de convocarse a reuniones extraordinarias. Indique cómo se convoca a las reuniones, por qué medio (prensa, cartelera, etc.), y con cuantos días de anticipación debe convocarse.

# MANUAL DE FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO

---

- La fecha precisa de la terminación de la entidad y las causales de disolución. Debe tenerse en cuenta que la duración es indefinida en las entidades de naturaleza cooperativa, fondos de empleados, asociaciones mutuales y fundaciones.
- La forma de hacer la liquidación una vez disuelta la entidad. Debe indicarse el destino de los remanentes a una entidad de la misma naturaleza.
- Las facultades y obligaciones del revisor fiscal, si es del caso. En las fundaciones, cooperativas, fondos de empleados y asociaciones mutuales es obligatorio tener revisor fiscal.
- Nombre e identificación de los miembros de junta directiva o consejo de administración y representantes legales.

## **Actividad**

Según lo visto anteriormente discuta con los integrantes de su organización, cuál sería el tipo de empresa que más se ajusta de acuerdo a los servicios que ofrecen.

## **D. Constitución Legal De Las Empresas**

Al crear una empresa o negocio, es necesario que lo constituyamos legalmente, ello nos permitirá que nuestra empresa sea legalmente reconocida, que esté sujeto a créditos, que podamos emitir comprobantes de pago, y que podamos producir, comercializar y promocionar nuestros productos o servicios con autoridad y sin restricciones.

### **D.1. Personas Jurídicas**

Persona jurídica es una empresa o negocio que ejerce derechos y obligaciones a su nombre.

Crear una empresa o negocio como Persona Jurídica, significa que es la empresa, y no nosotros, quien adquiere y asume los derechos y las obligaciones.

A diferencia de la Persona Natural, las obligaciones las asume la empresa, las cuales se limitan y están garantizadas sólo con los bienes que la empresa pueda tener a su nombre (tanto capital como patrimonio).

Ésta (el tener “responsabilidad limitada”) es la principal característica y mayor ventaja de crear una empresa como Persona Jurídica.

Para tener derecho a ejercer su actividad, de acuerdo con las normas de cada municipio o distrito, las sociedades deben tramitar los siguientes documentos:

#### **Documento de constitución de la sociedad**

*Minuta de constitución:* Por documento privado si la empresa a constituir posee activos totales por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes ó una planta de personal no superior a diez (10) trabajadores y no se aportan bienes inmuebles. ([Ley 1014 de 2006](#), [Decreto 4463 de 2006](#))

*Nota:* Independientemente del valor de los activos o de la planta de personal, también podrá constituir su empresa por documento privado a través de la figura de sociedad por acciones simplificada con las formalidades que establece la [Ley 1258 de 2008](#).

# MANUAL DE FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO

---

Tenga en cuenta que el documento privado debe contener presentación personal de todos los socios o accionistas ante Notaría, o en cualquiera de nuestras [sedes](#) al momento de presentarlo para registro.

*Escritura pública:* En cualquier notaría sin importar el valor de los activos o el número de trabajadores, según lo establecido en el Artículo 110 del Código de Comercio. Cuando se aporten bienes inmuebles, el documento de constitución deberá ser por escritura pública, el impuesto de registro deberá ser cancelado en oficina de instrumentos público y presentar copia del recibo o certificado de libertad que acredite la inscripción previa de la escritura pública en esa oficina, al momento de presentar los documentos.

## Registro Único Tributario – RUT

El RUT es el Registro Único Tributario, administrado por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales y constituye el mecanismo único para identificar, ubicar y clasificar a las personas y entidades que tengan la calidad de contribuyente declarante de impuesto sobre la renta y no contribuyentes declarantes de ingresos y patrimonio, responsables del régimen común y los pertenecientes al régimen simplificado, los agentes retenedores, importadores, exportadores y demás sujetos de obligaciones administradas por la DIAN.

Con este formulario se procederá a hacer el trámite respectivo para la asignación del Número de Identificación Tributaria NIT ante la DIAN.

- Ingrese al portal [www.dian.gov.co](http://www.dian.gov.co)
- Seleccione la opción “solicitud inscripción Rut”,
- En la ventana de “tipo inscripción” seleccione “CÁMARA DE COMERCIO”, luego haga clic en continuar,
- Donde pide el número del formulario, (el cual deberá diligenciar en caso de haber ingresado previamente a diligenciar un borrador del formulario, de lo contrario no digite ninguna información), haga clic en continuar y diligencie el formulario RUT.
- Imprima el formulario RUT que saldrá con la leyenda “para trámite en cámara” el cual contiene el número de formulario (casilla 4) que debe ser registrado en el “Formulario Adicional de Registro con otras entidades” en las casillas correspondientes al “Número de Formulario DIAN”.
- El representante legal de la sociedad que va a solicitar la Matrícula Mercantil debe presentar personalmente el formulario del RUT. En caso de enviar a un tercero, debe ser abogado y tener reconocimiento notarial.

## Registro en Tesorería Municipal

Este registro se debe realizar en la Tesorería Municipal, con el fin de poder cancelar el Impuesto Anual de Industria y Comercio.

El Impuesto de Industria y Comercio es un tributo, un gravamen de carácter municipal, que grava a las personas naturales, jurídicas o sociedades de hecho, con actividad industrial, servicios, o comercial realizadas en el municipio en forma ocasional o permanente, con o sin establecimientos.

## Registro de Matrícula Mercantil en Cámara y Comercio

La Matrícula Mercantil es un medio de identificación del comerciante y de su establecimiento de comercio, así como medio de prueba de existencia de uno y de otro.

Por disposición legal, los comerciantes, sean personas naturales o jurídicas, están obligadas a matricularse en el Registro Mercantil que lleva la Cámara de Comercio y matricular allí mismo su empresa o negocio. La matrícula se debe renovar anualmente, dentro de los tres primeros meses del año. En caso de no ejercer actividad comercial alguna, debe cancelar su Matrícula Mercantil.

# MANUAL DE FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO

---

## Registro de Libros de Actas y Libros de Contabilidad

En la Cámara de Comercio se debe registrar el Libro de Actas y los Libros de Contabilidad

**Libro de Actas:** Las actas son documentos donde se consignan los temas tratados y decididos en las reuniones de los órganos colegiados de las diferentes clases de personas jurídicas, sean éstas sociedades comerciales, civiles o entidades sin ánimo de lucro.

El Libro de actas tiene por finalidad dar testimonio de lo ocurrido en las reuniones de los órganos colegiados del ente, constituyéndose en el relato histórico, aunque resumido, de aspectos administrativos, económicos, jurídicos, financieros, contables, y en general los aspectos relacionados con el desarrollo del objeto social de la entidad.

Para que tengan valor probatorio, las actas deben estar firmadas por el presidente y el secretario o en su defecto por el revisor fiscal (Art.431 del C. de Cio)

Las normas mercantiles establecen para las sociedades la obligación de llevar un libro debidamente registrado para anotar en orden cronológico las actas de las reuniones de la asamblea o de la junta de socios. En el mismo sentido, los entes económicos podrán asentar en un solo libro las actas de los órganos de dirección, administración y control, distinguiendo cada una con el nombre del órgano y una numeración sucesiva y continua para cada uno de ellos cuatro (4).

**Libros de Contabilidad:** Por libros de contabilidad se entienden los documentos donde se registran las transacciones y situaciones con valor monetario sucedidas en los entes económicos y que serán el fundamento de los estados financieros, como quiera que sus saldos y las operaciones registradas son la fuente para su elaboración.

El artículo 56 del Código de Comercio al referirse a los libros de contabilidad indica que estos podrán ser de hojas removibles o formarse por series continuas de tarjetas, siempre que unas y otras estén numeradas, puedan conservarse archivadas en orden y aparezcan autenticadas conforme a la reglamentación del gobierno.

Los folios de los libros de contabilidad deben ser autenticados mediante un sello de seguridad impuesto en cada uno de ellos por la autoridad que corresponda de acuerdo a la naturaleza del ente económico y lugar de su registro, situación requerida únicamente para los libros oficiales y los denominados principales por la legislación tributaria.

Libros de Contabilidad más usados:

- Libro Diario
- Libro Mayor o Libro Mayor y Balances
- Libro de Inventarios y Balances

## Registro Nacional de Turismo

Es un registro que realizan ante el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, todos los prestadores de servicios turísticos que efectúen sus operaciones en Colombia. Este registro será obligatorio para el funcionamiento de dichos prestadores turísticos y deberá actualizarse anualmente. Los Documentos Requeridos tanto para persona natural y jurídica son:

- Registro Mercantil del establecimiento, que contenga: Nombre establecimiento, objeto social y/o actividad comercial acorde con el tipo de prestador de servicios que se va a inscribir, dirección, ciudad, departamento, teléfono, correo electrónico, fax, precisar si es principal o sucursal y número de matrícula mercantil.
- Carta de solicitud de Inscripción en el Registro Nacional de Turismo, la cual se encuentra en la página Web del Ministerio.
- Certificado de existencia y representante legal.



# MANUAL DE FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO

## D.2. Persona Natural

**Persona Natural Comerciante:** Es aquella que ejerce dicha actividad de manera habitual y profesional a título personal.

Dicha persona asume a título personal todos los derechos y obligaciones de la actividad comercial que ejerce.

El procedimiento que se deben seguir las Personas Naturales para hacer la formalización de sus actividades económicas es el mismo que para las Sociedades, el único documento que no es necesario es el de Constitución. Adicionalmente sólo deben registrar los Libros de Contabilidad.

### **Actividad**

Según el tipo de empresa que de desee crear, haga un listado de los pasos que debe seguir para constituirla legalmente.

## E. Planeación Organizacional

Para el adecuado desarrollo de la organización se deben tener en cuenta la siguiente estructura a hora de realizar la planeación:

### E.1. La Misión

La misión indica la manera como una organización pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Señala las prioridades y la dirección de las actividades de una organización, identifica los mercados a los que se dirige, los clientes a los que quiere servir y los productos que quiere ofrecer. Determina la contribución de los diferentes agentes en el logro de los propósitos básicos de la organización.

### E.2. La Visión

Es un conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro contiene los siguientes elementos:

- Formulada para los líderes
- Dimensión del tiempo
- Integradora
- Amplia y detallada
- Positiva y alentadora
- Realista y posible
- Consistente
- Difundida interna y externamente

# MANUAL DE FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO

## E.3. Los Objetivos

Son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo de su visión y misión, involucran a toda la organización son definidos al más alto nivel y sirven de marco para los objetivos funcionales. Un buen objetivo es medible, se establece un plazo (corto, mediano o largo) para alcanzarlo y se define el responsable del mismo.

## E.4. Los Planes

Los Planes son el resultado del proceso de planeación y pueden definirse como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro, y las especificaciones necesarias para realizarlos. Existen tres tipos de planes:

- **Estratégicos:** Son los que establecen los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (táctico y operativos), son diseñados por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales (misión y visión) de la organización, son a largo plazo y comprenden a toda la empresa.
- **Funcionales:** Estos determinan planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y se subordinan a los Planes Estratégicos. Son establecidos y coordinados por los directivos de nivel medio con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa. Estos planes por su establecimiento y ejecución se dan a mediano plazo y abarcan un área de actividad específica.
- **Operativos:** Se rigen de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Planeación Táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más desarrolladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

## E.5. Las Políticas

### **Políticas**

Son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias su importancia radica en que:

- Facilitan la delegación de autoridad.
- Motivan y estimulan al personal.
- Contribuyen a lograr los objetivos de la empresa.
- Proporcionan uniformidad y estabilidad en las decisiones.
- Indican al personal como debe actuar en sus operaciones.

### **Actividad**

- ¿Cuál es la Misión y la Visión de su empresa?
- ¿Cuáles son los Objetivos de su empresa?
- ¿Cuáles son las principales Políticas de su empresa?
- ¿Cómo va a lograr su empresa alcanzar las metas propuestas?

## F. Estructura Organizacional

La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos. Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización), como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella) dando lugar a la estructura real de la organización.

### F.1. El Organigrama

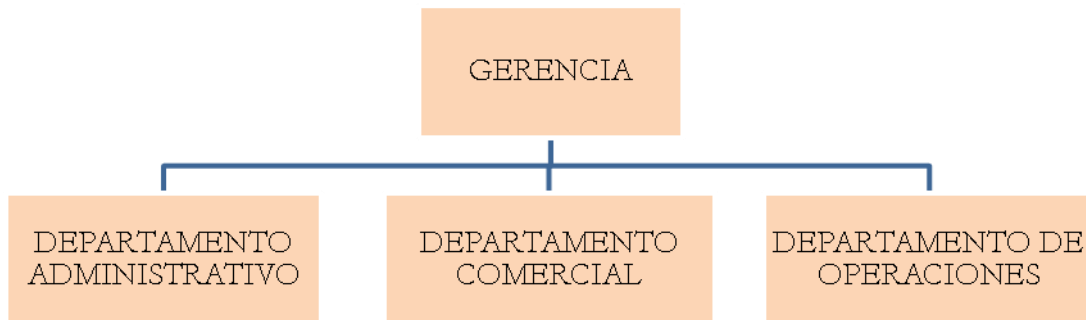
Las organizaciones deben hacer la representación gráfica de la estructura orgánica de su institución o de una de sus áreas y debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación.

Requisitos para la elaboración del organigrama:

- Los organigramas deben ser muy claros, por ello se recomienda que no contengan un número excesivo de cuadros y puestos.
- No deben incluir a los trabajadores y empleados.
- Deben contener únicamente el nombre de la función y no de la persona.

Formas para de presentación de un organigrama:

- Organigrama vertical
- Organigrama horizontal
- Organigrama mixto (combinación de vertical y horizontal)



### F.2. Áreas o Departamentos Administrativos de la Empresa

La organización por funciones reúne, en un área o departamento administrativo, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, a lo que se llamamos funciones.

# MANUAL DE FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO

---

## **La Gerencia**

La gerencia tiene como principales funciones:

- Planeación: La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización
- Organización: Agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir.
- Dirección: Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión.
- Ejecución: Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea.
- Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción está dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama ejecución.

## **Área o Departamento Administrativo**

El departamento administrativo tiene como objetivo principal coordinar las cargas administrativas de la empresa, asegurando el manejo eficiente de los recursos materiales y humanos con que cuenta la empresa. Sus principales funciones son:

- Programar los pagos a proveedores y empleados.
- Verificar la disponibilidad de dinero en efectivo o en cuentas bancarias de la organización.
- Participar en la elaboración de los informes financieros de ingresos y egresos.
- Participar en la elaboración del presupuesto anual.
- Revisar los sistemas de control administrativo.
- Revisar las políticas de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.

## **Departamento Comercial**

El departamento administrativo tiene como objetivo principal coordinar las ventas de los servicios que ofrece la empresa. Sus principales funciones son:

- Formular el programa Anual de Ventas, de acuerdo a las políticas organizacionales establecidas.
- Proponer a la Gerencia estrategias de comercialización que permitan incrementar las ventas.
- Supervisar las actividades del personal asignado a su departamento.
- Proponer, desarrollar y supervisar, en coordinación con las áreas respectivas las campañas de promoción y publicidad que se requieran para dar a conocer los productos de la empresa.
- Mantener actualizados los contratos y/o cartas convenios de la cartera de clientes.

## **Departamento de Operaciones**

Tiene a su cargo la ejecución y operación de los programas turísticos que han sido ofertados y vendidos por parte del Departamento Comercial, maneja los presupuestos de dichos programas, es responsable del control y manejo de los inventarios de equipos y de la relación con proveedores. Para ello debe manejar normas y procedimientos internos y externos, así como el registro e informes de las actividades que desarrolla.

Su Director depende y reporta directamente al Gerente de la empresa y tiene una relación directa con los Departamentos Administrativo y Comercial.

## F.3. Asignación de Funciones

La asignación de funciones cuando inicia una organización es una de las tareas más importantes y trascendentales de la organización debido a que su acertada elección puede generar un impacto positivo o negativo en el proceso, y como resultado en los visitantes. Es por ello que se debe tener en cuenta las siguientes características en la asignación de funciones:

### **Conocimiento**

Es muy importante al momento de asignar funciones que la persona tenga conocimiento de la tarea que va a desempeñar, ya sea adquirido mediante el aprendizaje o la experiencia. Esto permite que la persona pueda realizar sus funciones de una manera más eficiente y adecuada.

### **La personalidad**

Para asignar niveles de responsabilidad dentro del grupo es importante tener en cuenta la personalidad de los miembros del equipo de trabajo. Los cinco factores de la personalidad que se deben tener en cuenta:

- Extrovertido: Dimensión que describe la persona sociable, parlanchina y segura de sí misma.
- Agradable: Dimensión que describe a la persona que tiene buen carácter y que es cooperadora y confiada.
- Concienczada: Dimensión que describe a la persona que es responsable, confiable, persistente y se enfoca hacia los logros.
- Estable emocionalmente: Dimensión que describe a la persona que es tranquila, entusiasta y segura (positiva) o tensa, nerviosa, depresiva e insegura (negativa)
- Abierta a las experiencias: Dimensión que describe a la persona que es imaginativa, sensible al arte e intelectual.

Es importante tener en cuenta no sólo la personalidad que posee cada ser humano sino, también hacia donde se quiere proyectar y las capacidades que puede desarrollar de acuerdo a las responsabilidades que se le asignen. Es conveniente realizar un seguimiento para que una inadecuada selección no impacte de manera negativa los objetivos de la organización.

### **Inteligencia emocional (IE)**

Se refiere a las diversas habilidades, capacidades y competencias, no cognoscitivas que influyen en la capacidad que tiene la persona para manejar las presiones y las exigencias de su entorno. Consta de cinco dimensiones:

- Conocimiento de sí mismo: Estar consciente de lo que uno siente.
- Control de sí mismo: Capacidad para manejar las emociones y los impulsos propios.
- Motivación de sí mismo: Capacidad para persistir, no obstante los inconvenientes y los fracasos
- Empatía: Tener sensibilidad para saber lo que sienten otros.
- Habilidad social: Capacidad para manejar las emociones de otros.

En primera instancia es difícil identificar la dimensión de la inteligencia emocional de un individuo, si lo conocemos un poco podríamos acercarnos a una clasificación correcta, sin embargo en la era moderna es un factor muy importante en las organizaciones que tienen contacto con los clientes de manera directa, como lo es el guía con el turista. Un adecuado uso de nuestra inteligencia emocional puede generar muy buen impacto, es el guía quien tiene el control siempre sobre las situaciones, es el Rey durante el recorrido por que su conocimiento se lo permite, si alguien hace una broma o comentario inapropiado que afecte las emociones del guía este no debe dejarse afectar por que tiene el control de sí mismo.

# MANUAL DE FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO

Se debe tener en cuenta que es una zona turística donde vienen turistas de diferentes nacionalidades, culturas y costumbres que a veces expresiones que para nosotros son antipáticas o groseras, para ellos hacen parte de un lenguaje natural, es por ello la importancia del buen manejo de nuestras emociones.

## **Actividad**

Elabore el organigrama para su organización  
Organice su equipo de trabajo según las funciones que desarrolla cada uno.

## **G. Comunicación Organizacional**

Los seres humanos somos fundamentalmente sociales, vivimos en permanente interacción con un ambiente, el cual está constituido por todo lo que nos rodea, y las formas como procesamos la información de este entorno lo identificamos como comunicación, ya que corresponde a un proceso de intercambio de valoraciones que finalmente se traducen en conductas.

Como modelo de comunicación transaccional, se define funcionalmente como “un proceso transaccional compuesto de una clasificación, una selección y un compartir cognoscitivos de símbolos, de modo que se ayude a otro a deducir de su propia experiencia un significado o respuesta similar al que la fuente intenta dar” ( Raymond Ross).

Aun cuando no estemos conscientes mediante la comunicación influimos sobre los otros y nos dejamos influir, en el intercambio de percepciones, imágenes, sentimientos e ideas estamos transfiriendo a nuestro(s) interlocutor(es) nuestra visión del mundo, o mejor dicho nuestra representación de él.

### **G.1. Importancia de la Comunicación**

La comunicación es uno de los pilares básicos en los que se apoya cualquier tipo de relación humana y es provechosa en prácticamente todas las esferas de la actividad humana. Es crucial para el bienestar personal, para las relaciones interpersonales, nos ayuda a superar situaciones delicadas, resolver conflictos, expresar sentimientos, defender nuestros intereses, evitar malas interpretaciones, etc.

Para que no exista desunión al interior y por qué no, al exterior de una empresa, se debe dar un manejo adecuado de la comunicación que permita la integración y buena relación de sus miembros, lo que repercutirá positivamente en todo sentido para la organización, especialmente en su aspecto económico, ya que el buen fluir de los mensajes es una inversión para el éxito de una compañía.

Cuando algo se va a planear y posteriormente a ejecutar, debe existir una buena comunicación para evitar posibles inconvenientes. En el mundo actual, es claro que sin comunicación no existe nada. Lo que tiene que hacerse es propender porque la organización para la implantación de ésta, se encamine hacia el logro de todos los objetivos empresariales, colaborando para que la planeación, ejecución y posterior control de las estrategias administrativas, no contenga ninguna falla y sean desarrolladas de la mejor forma posible.

La comunicación interpersonal implica no solamente las palabras que se utilizan al hablar, sino también gestos, expresión facial, mirada, tono de voz, énfasis, movimientos de las manos, etc.

Cuando la persona es capaz de expresar sus sentimientos, pensamientos y deseos y defender sus derechos sin violar los de los demás. Cuando se está abierto a la negociación, al diálogo y al compromiso. Es aquel estilo de comunicación abierto a las opiniones ajenas, dándoles la misma importancia que a las propias. Parte del respeto hacia los demás y hacia uno mismo, planteando con seguridad y confianza lo que se quiere, aceptando que la postura de los demás no tiene por qué coincidir con la propia y evitando los conflictos de forma directa, abierta y honesta.

A menudo se habla de un cuarto estilo comunicativo, el pasivo-agresivo. Consiste en evitar el conflicto mediante la discreción, evitando las situaciones que puedan resultarle incómodas o enfrentarle a los demás con excusas, falsos olvidos o retrasos entre otros medios. Así, no asume la necesidad de hacer valer sus propios derechos (pasividad), aunque tampoco se muestra receptivo hacia los de la otra parte (agresividad).

### **Características de una persona asertiva**

- La persona asertiva siente una gran libertad para manifestarse, para expresar lo que es, lo que piensa, lo que siente, y quiere sin lastimar a los demás. (Es empático).
- Es capaz de comunicarse con facilidad y libertad con cualquier persona, sea ésta extraña o conocida y su comunicación se caracteriza por ser directa, abierta, franca y adecuada.
- En todas sus acciones y en manifestaciones se respeta a sí misma y acepta sus limitaciones, tiene siempre su propio valor y desarrolla su autoestima; es decir, se aprecia y se quiere a sí misma, tal como es.
- Su vida tiene un enfoque activo, pues sabe lo que quiere y trabaja para conseguirlo, haciendo lo necesario para que las cosas sucedan, en vez de esperar pasivamente a que éstos sucedan por arte de magia. Es más proactivo que activo.
- Acepta o rechaza, de su mundo emocional, a las personas: con delicadeza, pero con firmeza, establece quiénes van a ser sus amigos y quiénes no.
- Se manifiesta emocionalmente libre para expresar sus sentimientos. Evita los dos extremos: por un lado la represión y por el otro la expresión agresiva y destructiva.

### **Técnicas de Comunicación Asertiva**

- El Disco Rayado: Es “la repetición de palabras que expresan nuestros deseos, una y otra vez y sin alterarnos, ante la insistencia de los otros por lograr los suyos”. Un ejemplo de la expresión que se puede utilizar es “No, gracias”, “Entiendo, pero no me interesa”.
- Banco de Niebla: Es aquella que puede utilizarse “ante una crítica manipulativa, buscar algún punto limitado de verdad en lo que nos están diciendo pero, conservando nuestra postura. Se pueden utilizar las expresiones “Es posible que tengas razón, pero...”. “Es cierto, a veces no tengo buen gusto”.
- Asertividad Positiva: Es la técnica donde se expresa de forma autentica el afecto y aprecio a los demás resaltando y reconociendo los aspectos positivos de quienes lo rodean.
- La Aserción Negativa: Es una técnica particular en la que nosotros de manera firme y simpática estamos de acuerdo con críticas negativas o constructivas que nos hagan las demás personas.
- Asertividad Confrontativa: Se puede utilizar bien cuando se perciben discrepancias en la otra parte, la persona se contradice en sus acciones, entre lo que la persona mencionó que haría y lo que realmente hizo.

### **La Mirada**

La mirada es uno de los aspectos claves en la comunicación, casi todas las interacciones humanas dependen de miradas recíprocas. De ahí la importancia de hablar mirando directamente a la persona que habla, manteniendo contacto ocular, sin desviar mucho la mirada a otros lugares, ni dejarla perdida.

Intenta adoptar una postura corporal cercana y relajada, inclinándote levemente y dirigiéndote siempre al que habla, mirándolo de frente. No ocultes las manos, puedes moverlas pero no en exceso y procura mantenerlas separadas de la cara.

Utilizar bien la mirada indica que estamos atendiendo e interesados en lo que nos dicen los demás y ayuda a regular los turnos de palabra.

### **La Expresión del Rostro**

La expresión del rostro nos informa si se está comprendiendo lo que se está diciendo, si hay sorpresa, alegría, tristeza, si se está de acuerdo o en desacuerdo con lo que se está diciendo.

Lo importante es que nuestras expresiones estén de acuerdo con el mensaje que queremos transmitir. Expresiones como sonreír, asentir con la cabeza, gesticular, posición de las cejas, etc. son gestos que transmiten información sobre las emociones y juegan un papel importante en la interacción.

### **El Tono de Voz**

Se debe hablar con claridad, la velocidad no debe ser ni muy rápida ni muy lenta, aunque a veces, el cambio de ritmo le da a la conversación un estilo más interesante.

Procura utilizar un tono de voz firme, confiada, uniforme y bien modulada. Intenta llamar a cada persona por su nombre y evita recurrir a los pronombres tú, ese, aquel, etc.

Los cambios de volumen de voz se suelen emplear para enfatizar aspectos de una conversación, ten en cuenta que una voz que varía poco en volumen puede no resultar muy interesante de escuchar.

### **Saber Escuchar**

Es muy importante también saber escuchar y prestar atención a lo que están diciendo, para ello es necesario no interrumpir, permitir que expresen abiertamente todo lo que quieren transmitir y preguntar sobre aquellos aspectos que puedan quedar confusos.

Puedes utilizar verbalizaciones del tipo "sí", "hum", "ajá", asentir con la cabeza, formular preguntas breves matizando lo que están diciendo como ¿sí?, ¿no me digas?. A través de ellas, no solo obtenemos información sino que también estamos manifestando nuestro interés por lo que la otra persona está diciendo y le estamos dando a entender que nos interesamos por sus comentarios.

### **Actividad**

#### *“Entrecortado”*

Objetivo: Señalar distorsiones que se proceden en la transmisión oral de un mensaje y constatar que las distorsiones del ver son menores que las del oír, en la transmisión de un mensaje.



## DEFINICIONES

### Modulo 1

- **Actitudes:** Es la forma de actuar de cada persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas.
- **Aptitudes:** Es cualquier característica psicológica que permite pronosticar diferencias interindividuales en situaciones futuras de aprendizaje.
- **Activos:** Representa los bienes y derechos apreciables en dinero, de propiedad de la empresa.
- **Departamentalización:** La departamentalización es un proceso por el cual se agrupan, entre los órganos de una determinada organización, actividades o funciones similares y relacionadas.
- **Estatutos:** Establecimiento, regla que tiene fuerza de ley, para el gobierno de un cuerpo.
- **Materia prima:** Representa los materiales que, una vez sometidos a un proceso de transformación, se convierten en productos terminados.
- **Objeto social:** Se trata de la actividad mercantil lícita y determinada, para cuya realización se constituye una sociedad.
- **Patrimonio:** Representa los aportes del dueño o dueños de la empresa, e incluye reservas y resultados del ejercicio.
- **Persona Jurídica:** Hace referencia a un ente capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones por medio de un representante legal.
- **Persona Natural:** Es una persona humana que ejerce derechos y cumple obligaciones a título personal.
- **Razón Social:** Es el nombre con que se registra mercantilmente en la Cámara de Comercio la actividad de una persona natural o jurídica.
- **Eficacia:** Es hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuestos.
- **Fidelizar:** El mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes más rentables de la empresa, obteniendo una alta participación en sus compras.
- **Mensurable:** Algo que se puede medir.

## GUIA PARA LA PRACTICA Modulo 1

### **A. Requisitos Esenciales del Emprendedor**

- ✓ Iniciativa
- ✓ Personalidad Agradable
- ✓ Vigor Físico y Emocional
- ✓ Planificación y Organización
- ✓ Motivación
- ✓ Sacrificio Familiar

### **B. Clasificación de las Empresas**

- ✓ Según su Objetivo
  - Con Ánimo de Lucro
    - Limitada
    - Colectiva
    - Acciones Simplificadas
  - Sin Ánimo de lucro
    - Cooperativas
    - Asociadas
- ✓ Según su actividad económica
  - Agropecuarias
  - Mineras
  - Industriales
  - Comerciales
  - De servicios
- ✓ Según su número de propietarios
  - Personas Naturales
  - Personas Jurídicas
- ✓ Según la procedencia del capital
  - Privadas
  - Oficiales o Publicas
  - Economía Mixta
- ✓ Según el tamaño
  - Mipyme
  - Microempresas
  - Pequeñas Empresas
  - Medianas Empresas
  - Grandes Empresas

## GUIA PARA LA PRACTICA Modulo 1

### ***C. Constitución Legal de una Empresa***

#### Personas Jurídicas

- ✓ Documento de constitución de la sociedad
- ✓ Registro Único Tributario – RUT
- ✓ Registro en Tesorería Municipal
- ✓ Registro de Matrícula Mercantil en Cámara y Comercio
- ✓ Registro de Libros de Actas y Libros de Contabilidad
- ✓ Registro Nacional de Turismo

#### Personas Naturales

- ✓ Registro Único Tributario – RUT
- ✓ Registro en Tesorería Municipal
- ✓ Registro de Matrícula Mercantil en Cámara y Comercio
- ✓ Libros de Contabilidad
- ✓ Registro Nacional de Turismo

### ***D. Planeación Organizacional***

- ✓ Misión
- ✓ Visión
- ✓ Objetivos
- ✓ Planes
- ✓ Políticas

### ***E. Características de los Funcionarios.***

- ✓ Conocimiento
- ✓ Personalidad
- ✓ Inteligencia Emocional

### ***F. Elementos de Comunicación***

- ✓ La mirada
- ✓ La expresión del Rostro
- ✓ El tono de la voz
- ✓ Saber escuchar

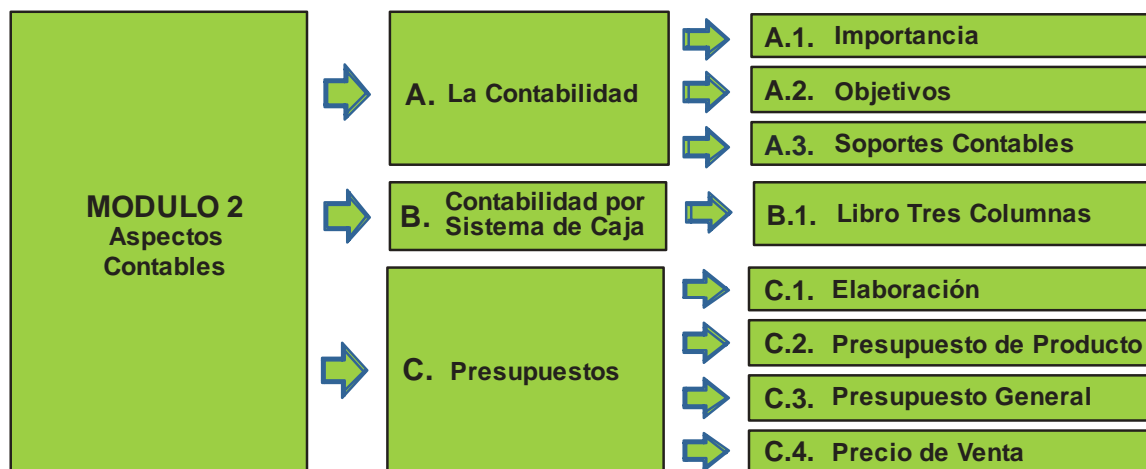
## MODULO 2 ASPECTOS CONTABLES

### Logros

Al finalizar este modulo, usted estará en condiciones de:

- ✓ Diligenciar los soportes contables
- ✓ Registrar las cuentas de su organización
- ✓ Elaborar un presupuesto
- ✓ Calcular el precio de sus productos

### Estructura y Contenido



## A. La Contabilidad

La Contabilidad es un sistema de información que permite recopilar, clasificar y registrar, de una forma sistemática y estructural, las operaciones mercantiles realizadas por una empresa, con el fin de producir informes que, analizados e interpretados, permiten planear, controlar y tomar decisiones sobre la actividad de la empresa.

### A.1. Importancia de la Contabilidad

La contabilidad surge como respuesta a la necesidad de llevar un control financiero de la empresa, pues proporciona suficiente material informativo sobre su desenvolvimiento económico y financiero, lo que permite tomar decisiones que llevan a un manejo óptimo del negocio.

El Estado ejerce un control sobre las empresas a través de la contabilidad; por ello, exige llevar libros de contabilidad. Esto se manifiesta en los siguientes artículos del Código de Comercio: Art. 19, numeral 3: es obligación de todo comerciante “llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales”; Art. 48: “Todo comerciante conformará su contabilidad, libros, registros contables, inventarios y estados financieros en general de acuerdo a las disposiciones del Código y demás normas sobre la materia”.

En Colombia la contabilidad se debe llevar de acuerdo con las disposiciones del Decreto 2649 de 1993, que reglamenta la contabilidad en general y expide los principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia.

### A.2. Objetivos de la Contabilidad

- Ofrecer en cualquier momento una información ordenada y sistemática sobre el desenvolvimiento económico y financiero de la empresa.
- Establecer, en términos monetarios, la cuantía de los bienes, las deudas y el patrimonio que posee la empresa.
- Llevar control de los ingresos y egresos.
- Facilitar la planeación, organización y dirección de los negocios, ya que no sólo da a conocer los efectos de una operación mercantil, sino que permite prever situaciones futuras.
- Determinar las utilidades o pérdidas obtenidas al finalizar el ciclo contable.
- Servir de fuente fidedigna de información ante terceros (proveedores, bancos y Estado).
- Ejercer control sobre las operaciones del ente económico y fundamentar la determinación de cargas tributarias, precios y tarifas.

### A.3. Soportes Contables

Los soportes de Contabilidad son los documentos que sirven de base para registrar las operaciones comerciales de una empresa. Se archivan en orden cronológico; de tal manera que sea posible su verificación. A continuación conoceremos las diferentes clases de soportes contables.

# MANUAL DE FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO

## Factura de Venta

La factura de venta es el documento que expide quien vende bienes o presta servicios. La factura es el soporte esencial para la contabilidad del empresario; la deben expedir los comerciantes, los profesionales liberales y quienes estén obligados (quienes pertenecen al régimen simplificado no están obligados a facturar).

La factura cambiaria es un título valor que tiene efectos jurídicos y que además puede tener efectos fiscales, si cumple con los requisitos establecidos en las normas fiscales.

Requisitos de la factura:

Según el estatuto tributario, Art. 617. "Para efectos tributarios, la expedición de factura a que se refiere el artículo 615 consiste en entregar el original de la misma, con el lleno de los siguientes requisitos:

1. Estar denominada expresamente como factura de venta.
2. Apellidos y nombre o razón y NIT del vendedor o de quien presta el servicio.
3. Apellidos y nombre o razón social y NIT del adquirente de los bienes o servicios, junto con la discriminación del IVA pagado.
4. Llevar un número que corresponda a un sistema de numeración consecutiva de facturas de venta.
5. Fecha de su expedición.
6. Valor total de la operación.
7. El nombre o razón social y el NIT del impresor de la factura.
8. Indicar la calidad de retenedor del impuesto sobre las ventas.
9. Contar con una numeración autorizada.

<b>CABAÑA SAN MIGUEL LTDA</b>			
NIT 900.335.312-4 - Calle 10 19-28 - Teléfono 6142210 - Fax 6142311			
<b>CLIENTE</b>	MANUEL TORRES ACOSTA		<b>FACTURA DE</b>
<b>NIT</b>	80.882.110		<b>VENTA N°</b>
<b>DIRECCION</b>	<b>CIUDAD</b>	<b>TELEFONO</b>	<b>216</b>
Cra 49 B 91-41	Bogotá	2368816	
<b>FECHA FACTURA</b>	<b>FORMA DE PAGO</b>	<b>ELABORADO POR</b>	<b>IVA REGIMEN COMUN</b>
05/03/2011	Contado	CLARA MARIA ACOSTA	AUTORIZACION FACTURACION POR COMPUTADOR - RESOLUCION DIAN N° 320000710637 - Fecha 2010/09/22 - N° 1al N° 1000
<b>CANTIDAD</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>VR. UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
2	Servicio de alimentación por dos días	\$ 45.000	\$ 90.000
<b>Valor en Letras</b>			<b>SUBTOTAL</b>
CIENTO CUATRO MIL CUATROCIENTOS PESOS M/CTE			\$ 90.000
			<b>DESCUENTO</b>
			\$ 0
			<b>IVA</b>
			\$ 14.400
			<b>TOTAL FACTURA</b>
			\$ 104.400
La presente factura Cambiaria de Venta se asimila en todos sus efectos a un letra de cambio (art 774, C.C.)			<b>RECIBIDA Y ACEPTADA</b>
Causará Interés de mora a la tasa máxima permitada por la ley a partir de su fecha de vencimiento			

Factura de Venta

# MANUAL DE FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO

## Recibo de Caja

El recibo de caja es un soporte de contabilidad en el que constan los ingresos en efectivo, cheques y otras formas de recaudo. El original se entrega al cliente y las copias se guardan en el archivo de la empresa

<b>CABAÑAS SAN MIGUEL LTDA</b>			
NIT 900.335.312-4 - Calle 10 19-28 - Teléfono 6142210 - Fax 6142311			
<b>RECIBO DE CAJA</b>			
<b>RECIBIDO DE:</b>	MANUEL TORRES ACOSTA	<b>No.</b>	<b>000025</b>
<b>NIT:</b>	80.882.110	<b>FECHA</b>	05/03/2011
		<b>\$ 765.600</b>	
<b>POR CONCEPTO DE:</b>			
CANCELACION FACTURA N° 216, DE UN PAQUETE TURISTICO			
<b>LA SUMA DE:</b>			
SETECIENTOS SESENTA Y CINCO MIL SEISCIENTOS PESOS M/CTE			
<b>FORMA DE PAGO:</b> Efectivo <input type="checkbox"/> Cheque Número <u>582810</u> Banco <u>Agrario</u>			
<b>ELABORADO POR :</b>		<b>FIRMA Y SELLO</b>	
CLARA MARIA ACOSTA			
<b>REVISADO POR:</b>		<b>CC. NIT:</b>	
ANDRES GOMEZ			

*Recibo de Caja*

## Comprobante de Egreso

Llamado también orden de pago, es un soporte de contabilidad que respalda el pago de determinada cantidad de dinero por medio de un cheque o efectivo. El original se entrega al cliente y las copias se guardan en el archivo de la empresa.

<b>CABAÑAS SAN MIGUEL LTDA</b>			
NIT 900.335.312-4 - Calle 10 19-28 - Teléfono 6142210 - Fax 6142311			
<b>COMPROBANTE DE EGRESO</b>			<b>No.</b>
			<b>000096</b>
			<b>FECHA</b>
			02/03/2011
<b>BENEFICIARIO:</b>	ALPINA S.A.		
<b>NIT:</b>	830.053.800-4	<b>\$ 1.350.000</b>	
<b>LA SUMA DE:</b>			
UN MILLÓN TRESCIENTOS CINCUENTA MIL PESOS M/CTE			
<b>FORMA DE PAGO:</b> Efectivo <input checked="" type="checkbox"/> Cheque Número <input type="checkbox"/> Banco <input type="checkbox"/>			
<b>POR CONCEPTO DE:</b>			
PAGO TOTAL FACTURA N° 2546, POR COMPRA DE LACTEOS			
<b>ELABORADO POR :</b>		<b>FIRMA DEL BENEFICIARIO:</b>	
CLARA MARIA ACOSTA			
<b>AUTORIZADO POR</b>		<b>CC. NIT:</b>	
LINA TORRES			

*Comprobante de Egreso*





# MANUAL DE FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO

NIT 900.335.312-4 - Calle 10 19-28 - Teléfono 6142210 - Fax 6142311				
<b>CLIENTE</b>				
<b>NIT</b>			<b>N°</b>	
<b>DIRECCION</b>	<b>CIUDAD</b>	<b>TELEFONO</b>		
		<b>216</b>		
<b>FECHA FACTURA</b>	<b>FORMA DE PAGO</b>	<b>ELABORADO POR</b>		
<b>IVA REGIMEN COMUN</b> <small>AUTORIZACION FACTURACION POR COMPUTADOR - RESOLUCION DIANN°320000710637 - Fecha 20/10/09/22 - N°1al N°1000</small>				
<b>CANTIDAD</b>	<b>DESCRIPCION</b>			<b>VR. UNITARIO</b>
				<b>TOTAL</b>
<b>Valor en Letras</b>				<b>SUBTOTAL</b>
				<b>DESCUENTO</b>
				<b>IVA</b>
				<b>TOTAL FACTURA</b>
<b>RECIBIDA Y ACEPTADA</b>				

NIT 900.335.312-4 - Calle 10 19-28 - Teléfono 6142210 - Fax 6142311				
<b>RECIBIDO DE:</b>				<b>No.</b>
<b>NIT:</b>				<b>FECHA</b>
<b>POR CONCEPTO DE:</b>				
<b>LA SUMA DE:</b>				
<b>FORMA DE PAGO:</b> Efectivo ____ Cheque Número ____ Banco ____				
<b>ELABORADO POR :</b>			<b>FIRMA Y SELLO</b>	
<b>REVISADO POR:</b>			<b>CC. NIT:</b>	

# MANUAL DE FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO

				<b>No.</b>	
				<b>FECHA</b>	
<b>BENEFICIARIO:</b>					
<b>NIT:</b>					
<b>LA SUMA DE:</b>					
<b>FORMA DE PAGO: Efectivo</b> _____ <b>Cheque Número</b> _____ <b>Banco</b> _____					
<b>POR CONCEPTO DE:</b>					
<b>ELABORADO POR :</b>			<b>FIRMA DEL BENEFICIARIO:</b>		
<b>AUTORIZADO POR</b>			<b>CC. NIT:</b>		

<b>PAGADO A</b>				<b>No.</b>	
<b>NIT:</b>				<b>FECHA</b>	
<b>POR CONCEPTO DE:</b>					
<b>LA SUMA DE:</b>					
<b>AUTORIZADO POR</b>			<b>FIRMA</b>		
			<b>CC. NIT:</b>		

## B. Contabilidad por Sistema de Caja

La contabilidad de caja, conocida también como contabilidad por el sistema de caja, consiste en reconocer los ingresos cuando efectivamente son recibidos, y los gastos cuando efectivamente son pagados, desembolsados. De allí viene el nombre de contabilidad de caja, puesto que los valores sólo son reconocidos cuando entran o salen de la caja.

Si la venta a crédito se realiza el 10 de enero, en esa fecha no se reconoce ni registra nada. Si el pago lo hacen un mes después, será en febrero en que se reconozca o registre el ingreso de la venta. Igual sucede con los gastos. Estos sólo se reconocen en el momento en que salga el dinero de la caja, en que sucede afectivamente la erogación.

En la contabilidad de caja nada se registra o reconoce hasta tanto no haya pasado por caja, hasta tanto no ingrese o salga de la caja.

**Ingresos:** Son los valores que recibe la empresa por la venta de bienes o la prestación de servicios.

**Gastos:** Son los pagos por servicios y elementos necesarios que realizan las empresas para su buen funcionamiento, estos valores no son recuperables.

**Costos:** Agrupa el conjunto de cuentas que representan las erogaciones asociadas, clara y directamente, con la elaboración o la producción de los bienes, o la prestación de servicios, de los cuales el ente económico obtiene sus ingresos.

### B.1. Libro Tres Columnas

Este libro se puede utilizar para registrar los movimientos contables de personas naturales o establecimientos de comercio muy pequeños. Este libro está compuesto por las siguientes casillas:

- **Fecha:** Aquí se registra la fecha en la cual sucede el hecho económico.
- **Detalle:** Se debe especificar en detalle el hecho económico; por ejemplo: pago de mercancías, ingresos por ventas.
- **Entradas:** Registra la entrada de dinero por concepto de ventas y demás actividades económicas que se desarrollen.
- **Salidas:** Registra la salida de dinero por concepto de gastos o costos en los que se incurran.
- **Saldos:** Registra el resultado (excedente o utilidad) que se va acumulando en el desarrollo de la actividad económica.

FECHA	DETALLE	ENTRADAS	SALIDAS	SALDO

Libro tres columnas

## **Actividad**

Elabore un libro tres columnas y registre los soporte contables que diligencio en la actividad anterior

## **C. Presupuestos**

Se le llama presupuesto al cálculo anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica (personal, familiar, un negocio, una empresa, una oficina, un gobierno) durante un período, por lo general en forma anual. Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización. El presupuesto es el instrumento de desarrollo anual de las empresas o instituciones cuyos planes y programas se formulan por término de un año.

- Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.
- Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
- Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- 

### **C.1. Elaboración de Presupuesto**

Para la elaboración de un presupuesto es importante tener en cuenta los costos fijos y los costos variables:

- **Costos fijos:** Son aquellos costos que no son sensibles a pequeños cambios en los niveles de actividad de una empresa, sino que permanecen invariables ante esos cambios. Un ejemplo de estos costos son el arriendo, los seguros, los gastos de personal.
- **Costos variables:** Son aquellos que se modifican de acuerdo a variaciones del volumen de producción (o nivel de actividad), se trate tanto de bienes como de servicios. Un ejemplo de estos costos es la materia prima, mantenimiento de equipos.

### **C.2. Presupuesto de Productos**

Presupuesto Específico por producto: Cuando vamos a realizar el presupuesto de los costos de la prestación de un servicio, debemos tener en cuenta la suma de cada uno de los rubros en los que se puede llegar a incurrir para prestar dicho servicios como se puede observar en el ejemplo siguiente:

# MANUAL DE FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO

PRESUPUESTO GASTOS PARA PAQUETE TURISTICO			
COSTOS VARIABLES			
CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Alimentación	5	\$ 25.000	\$ 125.000
Alojamiento	4	\$ 32.000	\$ 128.000
Transporte	1	\$ 150.000	\$ 150.000
Seguro	1	\$ 8.000	\$ 8.000
Actividades	1	\$ 25.000	\$ 25.000
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>			<b>\$ 436.000</b>
COSTOS FIJOS			
CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Arredamiento	1	\$ 40.000	\$ 40.000
Empleados	1	\$ 80.000	\$ 80.000
Servicios	1	\$ 45.000	\$ 45.000
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>			<b>\$ 165.000</b>
<b>COSTO TOTAL PAQUETE TURISTICO</b>			<b>\$ 601.000</b>

## C.3. Presupuesto General de la Organización

Estos presupuestos generalmente se hacen para periodos determinados, para un mes un semestre o un año.

GASTOS ADMINISTRATIVOS - COSTOS FIJOS									
DETALLE	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	ACUMULADO
PERSONAL	18.000.000	1	\$ 18.000.000	\$ 18.000.000	\$ 18.000.000	\$ 18.000.000	\$ 18.000.000	\$ 18.000.000	\$ 108.000.000
SERVICIOS	850.000	1	\$ 850.000	\$ 850.000	\$ 850.000	\$ 850.000	\$ 850.000	\$ 850.000	\$ 5.100.000
ARRENDAMIENTO	1.500.000	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 9.000.000
UTILES Y PAPELERIA	450.000	1	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 900.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 3.150.000
ELEMENTOS DE ASEO Y CAFETE	220.000	1	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 1.320.000
GASTOS LEGALES	100.000	1	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 600.000
MATENIMIENTO DE EQUIPOS	350.000	1	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 2.100.000
TRANSPORTES URBANOS Y CORRI	180.000	1	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 1.080.000
IMPREVISTOS	250.000	1	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 1.500.000
<b>TOTAL MENSUAL</b>			<b>\$ 21.050.000</b>	<b>\$ 21.050.000</b>	<b>\$ 21.500.000</b>	<b>\$ 21.050.000</b>	<b>\$ 21.050.000</b>	<b>\$ 21.050.000</b>	<b>\$ 126.750.000</b>
PROYECTOS - COSTOS VARIABLES									
DETALLE	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	ACUMULADO
PERSONAL	19.000.000	1	\$ 19.000.000	\$ 19.000.000	\$ 19.000.000	\$ 19.000.000	\$ 19.000.000	\$ 19.000.000	\$ 114.000.000
HONORARIOS	1.500.000	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 9.000.000
CELULARES	360.000	1	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 2.160.000
TRANSPORTES URBANOS	150.000	1	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 900.000
<b>TOTAL MENSUAL</b>			<b>\$ 21.010.000</b>	<b>\$ 21.010.000</b>	<b>\$ 21.010.000</b>	<b>\$ 21.010.000</b>	<b>\$ 21.010.000</b>	<b>\$ 21.010.000</b>	<b>\$ 126.060.000</b>
<b>TOTAL MENSUAL</b>			<b>\$ 42.060.000</b>	<b>\$ 42.060.000</b>	<b>\$ 42.510.000</b>	<b>\$ 42.060.000</b>	<b>\$ 42.060.000</b>	<b>\$ 42.060.000</b>	<b>\$ 252.810.000</b>

## C.4. Precio de Venta

Los presupuestos de costos de los productos son una buena estrategia para la fijación de precios, ya que si se posee conocimiento el costo el producto o servicio es más fácil determinar su precio de venta.

Retomando el presupuesto de "Costos para Paquete Turístico", que tiene un costo de realizarlo de \$601.000, tenemos que si somos proveedores de esos servicios y queremos vender dicho paquete con un margen de ganancia del 30%, tendríamos que aplicar la siguiente operación:

# MANUAL DE FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO

---

$$\text{Precio} = \frac{\text{Costo}}{1 - \text{Mg}}$$

Mg: Margen de Ganancia.

$$\text{Precio} = \frac{\$ 601.000}{1 - 0,30} = \$858.571$$

De esta manera se pueden fijar los precios de los productos de tal forma que cubran los costos y dejen un margen de ganancia.

## *Actividad*

- Elabore el presupuesto para el servicio o producto que usted vende.
- Elabore el presupuesto anual para su organización.
- Asigne un precio de venta al producto que usted acaba de costear

## DEFINICIONES Modulo 2

- **Entradas:** Registra la entrada de dinero por concepto de ventas y demás actividades económicas que se desarrollen.
- **Salidas:** Registra la salida de dinero por concepto de gastos o costos en los que se incurran.
- **Saldos:** Registra el resultado (excedente o utilidad) que se va acumulando en el desarrollo de la actividad económica.

## GUIA PARA LA PRACTICA Modulo 2

### **A. Soportes Contables**

- ✓ Factura de Venta
- ✓ Recibo de Caja
- ✓ Comprobante de Egreso
- ✓ Recibo de caja menor
- ✓ Cheque

### **B. Contabilidad por Sistema de Caja**

- ✓ La contabilidad de caja, conocida también como contabilidad por el sistema de caja, consiste en reconocer los ingresos cuando efectivamente son recibidos, y los gastos cuando efectivamente son pagados, desembolsados.

### **C. Presupuestos**

- ✓ Costos Variables:  
Son aquellos costos que no son sensibles a pequeños cambios en los niveles de actividad de una empresa, sino que permanecen invariables ante esos cambios. Un ejemplo de estos costos son el arriendo, los seguros, los gastos de personal.
  
- ✓ Costos Fijos:  
Son aquellos que se modifican de acuerdo a variaciones del volumen de producción (o nivel de actividad), se trate tanto de bienes como de servicios. Un ejemplo de estos costos es la materia prima, mantenimiento de equipos.

## MODULO 3 ASPECTOS TRIBUTARIOS

### Logros

Al finalizar este modulo, usted estará en condiciones de:

- ✓ Conocer los principales tributos que se pagan en Colombia.
- ✓ Identificar las obligaciones fiscales que le corresponden a su organización.

### Estructura y Contenido





## A. Impuestos y Responsabilidades

El artículo 338 de la Constitución Nacional reviste al Estado de responsabilidad para crear los impuestos. El Estado tiene la obligación de recaudarlos en tiempo y cantidad acorde con las normas y las leyes establecidas en el régimen tributario del orden nacional y territorial.

Los impuestos tiene la finalidad de que los contribuyentes participen con sus recursos en los proyectos públicos y comunitarios entregando al Estado un porcentaje de sus ingresos durante un periodo gravable para sufragar las cargas públicas.

El incumplimiento de estas obligaciones ocasiona sanciones, multas e intereses que afectan las finanzas de la empresa y su estabilidad, ya que los impuestos son parte impositiva regulada.

Para el entendimiento del contenido de este módulo vamos a definir conceptos claves del tema tributario:

- **Contribución:** Expresión que comprende todas las cargas fiscales al patrimonio particular, sustentada en la potestad tributaria del Estado.
- **Impuesto:** Es una prestación pecuniaria, es decir, en dinero, obtenida de las personas naturales o jurídicas de derecho privado y eventualmente de derecho público, según su capacidad contributiva, por vía de autoridad ya que el Estado la impone utilizando su poder coactivo a título definitivo y sin contrapartida determinada, para el cubrimiento de las cargas públicas del Estado y de las demás colectividades territoriales.
- **Tributo:** Son los ingresos públicos que consisten en prestaciones pecuniarias exigidas por una administración pública (el Estado) como consecuencia de la realización del supuesto de hecho al que la ley vincula el deber de contribuir. Su fin primordial es obtener los ingresos necesarios para el sostenimiento de los gastos públicos.
- **Tasa:** Es el tributo que depende del sostenimiento voluntario del particular al decidirse utilizar un servicio del Estado que se sabe implicar una obligación de pagar. Ejemplo: Los correos y los servicios públicos.
- **Hecho Generador:** Es el hecho establecido por la ley como una indicio o sistema de capacidad contributiva y cuyo acaecimiento u ocurrencia determina el origen de pagar la obligación del tributo. El hecho generador tiene los verbos apropiados, ganar, gastar y tener.
- **Periodo Gravable:** Por periodo gravable se entiende el tiempo dentro del cual se causa la obligación tributaria. En materia de impuesto sobre la renta, es el mismo año calendario que comienza el 1° de enero y termina el 31 de diciembre. En otros impuestos pueden ser lapsos menores, como los impuestos sobre las ventas y el impuesto de industria y comercio cuyo periodo gravable es bimestral.
- **Elementos de la Obligación Tributaria:**
  - El sujeto activo es el beneficiario del pago del tributo.
  - El sujeto pasivo (contribuyente) es la persona o ente obligado jurídicamente a pagar al Estado porque realizó el hecho generador.
  - La cuantía de tal prestación se determina por medio de factores definidos en la ley, tales como las bases gravables, tarifas y descuentos.

### **CONTRIBUYENTES**

Contribuyentes son todas las personas naturales o jurídicas que tengan residencia en Colombia.

### **RESPONSABILIDADES DE LOS CONTRIBUYENTES**

Establecidos los registros se determinan las responsabilidades adquiridas como los entes fiscales que van a regular la parte tributaria de la empresa, bien sean de orden nacional y territorial.

Nacionales

- Presentación y pago de la declaración de renta y complementarios.

# MANUAL DE FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO

- Presentación y pago del impuesto sobre las ventas.
- Presentación y pago del impuesto de timbre.
- Presentación y pago de la retención en la fuente en renta e iva.

## Territoriales

- Presentación y pago de la declaración de impuesto de industria y comercio y complementarios de avisos y tableros.
- Presentación y pago de la retención en la fuente de industria y comercio.
- Presentación y pago de la declaración de impuesto predial unificado.
- Presentación y pago de la declaración de impuesto sobre vehículos automotores.

Esto implica conocer con anticipación toda la información que se requiere para dar cumplimiento a obligaciones tales como:

- Conocer las fechas límites para presentación y pago de nuestras responsabilidades.
- Hacer la planeación para la presentación y pago.
- Tener presupuestado los impuestos directos.
- Estar contempladas en el flujo de caja las obligaciones con el Estado.

## A.1. Impuesto a la Renta

El impuesto sobre la renta es un impuesto directo de orden nacional que se liquida con base en ingresos, en las ganancias ocasionales, con el fin de participar con recursos en las cargas del Estado y consiste en entregar al Estado un porcentaje de las utilidades durante un período gravable, para sufragar las cargas públicas.

Además de las utilidades, se gravan como complementarios al impuesto sobre la renta, las ganancias ocasionales y los tributos por transferencias de rentas al exterior, obtenidas en Colombia, conocidas como remesas.

Los ingresos constitutivos de la base del impuesto de ganancias ocasionales son ingresos extraordinarios, que provienen de situaciones especiales e independientes a la actividad productora de renta, que la ley ha clasificado en forma independiente como un impuesto complementario de renta.

Las ganancias ocasionales sólo son cuatro, y están expresamente definidas como tales en los artículos 299 al 318 del Estatuto Tributario.

- Utilidad en enajenación de activos fijos poseídos por dos años o más.
- Utilidades originadas en la liquidación de sociedades que tengan dos años o más de haberse constituido.
- Herencias, legados y donaciones.
- Loterías, premios, rifas, apuestas y similares.

### ***Obligados a Declarar***

PERSONAS JURIDICAS	CONTRIBUYENTES	Presentan Declaración de Renta	REGIMEN ORDINARIO	Tarifa del 33%
			REGIMEN TRIBUTARIO ESPECIAL	Tarifa del 20% - Artículo 19 Estatuto Tributario
	NO CONTRIBUYENTES	No presentan Declaración de Renta	Establecida en el Estatuto Tributario en los artículos del 22 al 23-2	

# MANUAL DE FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO

---

## ***Personas Jurídicas***

Las sociedades y las entidades nacionales son gravadas, tanto sobre sus rentas y ganancias ocasionales de fuente nacional, como sobre las que se originan de fuentes de fuera de Colombia. Las sociedades y entidades extranjeras son gravadas únicamente sobre sus rentas y ganancias ocasionales de fuente nacional.

## ***Personas Naturales***

Las personas naturales nacionales o extranjeras, residentes en el país, y las sucesiones ilíquidas con residencia en el país en el momento de su muerte, están sujetos al impuesto sobre la renta y complementarios en lo concerniente a sus rentas y ganancias ocasionales, tanto en fuente nacional como de fuente extranjera, y a su patrimonio poseído dentro y fuera el país.

Los extranjeros residentes en Colombia sólo están sujetos al impuesto de renta y complementarios respecto a su renta o ganancia ocasional de fuente extranjera, y a su patrimonio poseído en el exterior a partir el 5° año o periodo gravable de residencia continua o discontinua en el país.

Las personas naturales, nacionales o extranjeras, que no tengan residencia en el país y las sucesiones ilíquidas de causantes sin residencia en el país en el momento de su muerte, solo están sujetas al impuesto sobre la renta y complementarios respecto a sus rentas y ganancias ocasionales de fuente nacional y respecto de su patrimonio poseído en el país.

La residencia para efectos fiscales consiste en la permanencia continua en el país por más de seis (6) meses en el año o período gravable en forma continua o discontinua.

Se consideran residentes las personas naturales nacionales que conservan la familia o el asiento principal de sus negocios en el país, aun cuando permanezcan en el exterior.

## **A.2. Retención en la Fuente**

La retención en la fuente tiene por objeto conseguir en forma gradual que el impuesto se recaude en lo posible dentro del mismo ejercicio gravable en el que se cause, además de ser un mecanismo de recaudo anticipado sobre la renta y complementarios de un período fiscal.

### ***Agentes de retención***

Son agentes de retención o de percepción las entidades de derecho público, los fondos de inversión, los fondos de valores, los fondos de pensiones de jubilación o invalidez, los consorcios, las comunidades organizadas y las demás personas naturales y jurídicas, sucesiones ilíquidas y sociedades de hecho que por sus funciones intervengan en actos y operaciones en los cuales deben por expresa disposición legal, efectuar la retención o percepción del tributo correspondiente.

### ***Auto retención***

El director de Impuestos y Aduanas Nacionales, tiene competencia para autorizar, designar a las personas o entidades que deberán actuar como auto retenedores (cuando manejan un alto volumen de operaciones) y suspender la autorización cuando a su juicio no se garantice el pago de los valores auto retenidos

### **Obligaciones del agente retenedor:**

- Inscribirse en el RUT
- Efectuar la retención.
- Consignar lo retenido.

# MANUAL DE FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO

- Expedir los certificados
- Obligación a declarar.
- Suministrar información a la DIAN.
- Conservar los soportes.

## Conceptos sujetos a retención

- Ingresos laborales.
- Dividendo y participaciones.
- Honorarios, comisiones, servicios y arrendamientos.
- Rendimientos financieros.
- Enajenación de activos fijos de personas naturales.
- Otros ingresos tributarios (compras)
- Loterías, rifas, apuestas y similares.
- Por pagos al exterior. A título del impuesto de renta.

## A.3. Impuesto a las Ventas

Es un gravamen al consumo, de naturaleza indirecta, que en Colombia se da bajo la modalidad de valor agregado, es decir, que se aplica en las diferentes etapas del ciclo económico de producción, comercialización, importación y distribución y recae sobre los bienes corporales, muebles vendidos o importados y los servicios prestados en el país.

Son responsables de liquidar y recaudar el impuesto sobre las ventas, los productores, los importadores, los comerciantes y quienes presten servicios no exceptuados expresamente por la ley, al momento de la venta (entendido por venta la transferencia de dominio), donaciones, importación o prestación del servicio.

El sujeto activo es el Estado y ejerce su función de control fiscal a través de la Unidad Administrativa Especial, Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN.

Se considera como sujeto pasivo el obligado frente al Estado al recaudo y pago del impuesto.

CLASIFICACION DE LOS SERVICIOS		
GRAVADOS	EXENTOS	EXCLUIDOS
Son todas aquellas actividades que cumplen los presupuestos previstos en la ley para configurar el hecho generador del impuesto sobre las ventas y no se encuentran expresamente relacionados como excluidos no exentos del gravamen.	Aquellas actividades previstas por la ley que generan el impuesto sobre las ventas a tarifa cero (0) y gozan de tratamiento preferencial, en cuanto otorgan derecho a la devolución de los impuestos pagados en la adquisición de bienes y servicios necesarios para cumplir la actividad contratada.	Por expresa disposición de ley no causan el impuesto. Son los relacionados taxativamente en la ley (Estatuto Tributario, artículo 476)

*Clasificación de los bienes y servicios para efectos del impuesto sobre las ventas*

TARIFAS DEL IVA		
GENRAL	DIFERENCIALES	ESPECIALES
16%	20% - 25% - 35% - 35% y 38%	2% - 5% - 10% y 11%

*Tarifas del impuesto sobre las ventas*

# MANUAL DE FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO

## **Base gravable del impuesto sobre las ventas**

Por regla general es la venta o prestación del servicio. La base gravable es el valor de la operación, se que ésta se realice de contado o a crédito.

<b>RESPONSABLES DE IVA</b>	
<b>REGIMEN COMUN</b>	<b>REGIMEN SIMPLIFICADO</b>
<b>Personas Naturales y Personas Jurídicas</b>	<b>Personas Naturales</b>
Al régimen común por regla general sí es responsable cuando no se cumplan los requisitos para pertenecer al régimen simplificado, siempre y cuando la actividad a la que se dediquen se considere gravada	Personas naturales, comerciantes y los artesanos que sean minoristas o detallistas, los agricultores y los ganaderos que realicen operaciones gravadas, así como quienes presten servicios gravados, siempre y cuando cumplan con los requisitos exigidos en el artículo 499 del Estatuto Tributario

*Regímenes del impuesto a las ventas*

## **Periodo Fiscal del impuesto sobre las ventas**

El periodo fiscal del impuesto sobre las ventas es bimestral para todos los responsables del régimen común, incluidos los productores de bienes exentos y los exportadores.

<b>Periodo Fiscal</b>	
Enero – Febrero	Julio - Agosto
Marzo – Abril	Septiembre - Octubre
Mayo – Junio	Noviembre - Diciembre

*Periodo Fiscal del impuesto sobre las ventas*

## **A.4. Impuesto de Industria y Comercio**

El impuesto de industria y comercio es un tributo de carácter municipal, directo, que grava a las personas naturales o jurídicas que desarrollan determinadas actividades industriales, comerciales o de servicio dentro de la jurisdicción del correspondiente municipio.

El impuesto de industria y comercio al que hacemos referencia comprende los impuestos de industria y comercio y su complementario el impuesto de avisos y tableros.

# MANUAL DE FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO

---

## **Actividad Comercial**

Se entiende por actividad comercial la destinada al expendio, compraventa o distribución de bienes o mercancías tanto al por mayor como al detal. Además, deben entenderse como actividades comerciales, siempre y cuando no estén señaladas como industriales o de servicio.

## **Actividad de servicios**

Se consideran actividades de servicio todas las tareas, labores o trabajos ejecutados por personas naturales o jurídicas o por sociedades de hecho, sin que medie relación laboral con quien las contrata, que generen contraprestación en dinero o en especie y que se concreten en la obligación de hacer, sin importar que en ellos predomine el factor material o intelectual.

## **Hecho generador**

El hecho generador de industria y comercio está constituido por el ejercicio o realización directa o indirecta de cualquier actividad industrial, comercial o de servicio en la jurisdicción del Distrito capital de Bogotá. Ya sea que se cumpla de forma permanente u ocasional, en inmueble determinado, con establecimiento de comercio o sin ellos.

## **Periodo gravable**

Se entiende por periodo gravable el tiempo dentro del cual se causa la obligación tributaria del impuesto de industria y comercio y es bimestral.

Periodo Fiscal	
Enero – Febrero	Julio - Agosto
Marzo – Abril	Septiembre - Octubre
Mayo – Junio	Noviembre - Diciembre

*Periodo gravable*

## **Sujeto activo**

El Distrito Capital de Bogotá es el sujeto activo del impuesto de industria y comercio que se cause en su jurisdicción, y en el radican las potestades tributarias de administración, control, fiscalización, liquidación, discusión, recaudo, devolución y cobro.

## **Sujeto pasivo**

El sujeto pasivo del impuesto de industria y comercio es la persona natural o jurídica o la sociedad de hecho, que realice el hecho generador de la obligación tributaria, consistente en el ejercicio de actividades industriales, comerciales o de servicios en la jurisdicción del Distrito Capital.

## **Base gravable**

El impuesto de industria y comercio correspondiente a cada bimestre, se liquida con base a los ingresos netos del contribuyente obtenidos durante el periodo. Para determinarlos se resta de la totalidad de los ingresos ordinarios y extraordinarios, los correspondientes a actividades exentas y no sujetas, así como las devoluciones, rebajas y descuentos, las exportaciones y la venta de activos fijos.

Hacen parte de la base gravable, los ingresos obtenidos por rendimientos financieros, comisiones y, en general, todos los que no estén expresamente excluidos. Para la determinación del impuesto de industria y comercio no se aplicarán los ajustes integrales por inflación

# MANUAL DE FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO

TARIFA DE IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO		
RUBRO	CONCEPTO	PORCENTAJE EN MILES
Actividades Industriales	Producción de alimentos, excepto bebidas; producción de calzado y prendas de vestir.	4,14
	Fabricación de productos primarios de hierro y acero; fabricación de material de transporte.	6,9
	Edición de libros	8
	Demás actividades industriales	11,04
Actividades Comerciales	Venta de alimentos y productos agrícolas en bruto; venta de textos escolares y libros (incluye cuadernos escolares); venta de drogas y medicamentos	4,14
	Venta de madera y materiales para construcción; venta de automotores (incluidas motocicletas)	6,9
	Venta de cigarrillos y licores; venta de combustibles derivados del petróleo y venta de joyas	13,8
	Demás actividades comerciales	11,04
Actividades de servicios	Transporte; publicación de revistas, libros y periódicos; radiodifusión y programación de televisión.	4,14
	Consultoría profesional; servicios prestados por contratistas de construcción, constructores y urbanizadores; y presentación de películas en salas de cine.	6,9
	Servicios de restaurante, cafetería, bar, grill, discoteca y similares; servicios de hotel, motel, hospedaje, amoblado y similares; servicio de casas de empeño y servicios de vigilancia.	13,8
	Servicios de educación prestados por establecimientos privados en los niveles de educación inicial, preescolar, básica primaria, básica secundaria y media.	7
	Demás actividades de servicios	9,66

## **Regímenes de industria y comercio**

En el impuesto de industria y comercio existen dos regímenes; El simplificado y el común. Los contribuyentes pertenecientes al régimen común declaran y pagan su impuesto de manera bimestral. Los contribuyentes del régimen simplificado presentan su declaración y pagan su impuesto anualmente.

### **Actividad**

Identifique las principales obligaciones fiscales de su empresa

## GUIA PARA LA PRACTICA Modulo 3

### *Responsabilidades de los contribuyentes*

IMPUESTOS NACIONALES	IMPUESTOS TERRITORIALES
1. Presentación y pago de la declaración de renta y complementarios.	1. Presentación y pago de la declaración de impuesto de industria y comercio y complementarios de avisos y tableros.
2. Presentación y pago del impuesto sobre las ventas.	2. Presentación y pago de la retención en la fuente de industria y comercio.
3. Presentación y pago del impuesto de timbre.	3. Presentación y pago de la declaración de impuesto predial unificado.
4. Presentación y pago de la retención en la fuente en renta e iva.	4. Presentación y pago de la declaración de impuesto sobre vehículos automotores.

### *Responsabilidades de los contribuyentes*

RESPONSABILIDADES REGIMEN SIMPLIFICADO	RESPONSABILIDADES REGIMEN COMUN
<b>Personas Naturales</b>	<b>Personas Naturales - Personas Jurídicas</b>
<p>Ejercen Actividades Económicas Informales.</p> <p>No están obligados a facturar.</p> <p>* No solicitan autorización de facturación.</p> <p>No cobran IVA.</p> <p>Declaran Impuesto a la Renta sólo si cumplen los topes establecidos por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN.</p> <p>No están obligados a llevar contabilidad.</p>	<p>Ejercen Actividades Económicas Formales.</p> <p>Obligados a facturar.</p> <p>Obligados a solicitar autorización para facturación.</p> <p>Obligadas a cobrar IVA.</p> <p>Obligados a declarar Impuesto a la Renta y Complementarios.</p> <p>Obligados a llevar contabilidad.</p>



# MANUAL DE FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO

## MODULO 4 PLAN DE TRABJO

### Logros

Al finalizar este modulo, usted estará en condiciones de:

- ✓ *Elaborar la misión, visión y objetivos organizacionales.*
- ✓ *Elaborar un plan operativo que le permita reestructurar y organizar administrativamente su negocio.*

### Estructura y Contenido

**MODULO 0**  
Plan de Trabajo



**A. Plan de Fortalecimiento Organizacional**

### A. Plan de Fortalecimiento Organizacional

	RESULTADOS	INDICADORES DE EFECTO	ACTIVIDADES	CRONGRAMA												RESPONSABLES	
				Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic		
1																	
2																	
3																	
4																	
5																	
6																	
7																	
8																	

1. CORAL Lucia y GUDIÑO Emma, Contabilidad Universitaria, Sexta Edición, Bogotá D.C., Mc Graw Hill, 2005, p 3 - 25.
2. SINESTERRA VALENCIA Gonzalo, Contabilidad de Costos, Primera Edición, Bogotá D.C., Ecoe Ediciones, 2006, p 14.
3. PALACIO GONZALEZ Ruben Dario, Técnicas del Servicio al Cliente, Segunda Edición, Cali, Ruben Dario Palacio Editor, p 87-117.
4. JAIME CUADROS Maria del Pilar y BAYONA ARIAS Adriana, Textos Guía de Economía Solidaria “Órganos de Administración y Control”, Bogotá D.C., Universidad Cooperativa de Colombia, 2004, p 32.
5. LIMAS SUAREZ Sonia Janneth y RAMIREZ RODRIGUEZ Augusto Ezequiel, Desarrollo y Fortalecimiento de la Economía Solidaria, Primera Edición, Bogotá D.C., Trillas de Colombia Ltda., 2008, p 62 – 84.
6. STEPHEN P.Robins y DE CENZO David A., Fundamentos de administración, Tercera edición, Colombia 2002, p 411-414
7. SERNA GOMEZ Humberto, Servicio al cliente, Tercera Edición bogota 2005, p 17-21
8. [http://148.202.148.5/Cursos/Id204/Unidad\\_4/44.htm](http://148.202.148.5/Cursos/Id204/Unidad_4/44.htm)
9. [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/organigramas/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organigramas/)
10. <http://www.monografias.com/trabajos37/controles-internos/controles-internos.shtml>
11. [http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040115082454-2\\_2\\_.html](http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040115082454-2_2_.html)
12. [http://sincelejo-sucre.gov.co/apc-aa-files/66373432636435613966396461306466/Que\\_es\\_control\\_interno.pdf](http://sincelejo-sucre.gov.co/apc-aa-files/66373432636435613966396461306466/Que_es_control_interno.pdf)
13. <http://www.mercadotendencias.com/informe-coso-definicion-de-control-interno/>
14. <http://www.monografias.com/trabajos17/procesos-administrativos/procesos-administrativos.shtml>
15. <http://economia.unmsm.edu.pe/Docentes/JNavarroL/Planeamiento/CLASE%20%20GE.PDF>
16. <http://www.monografias.com/trabajos27/comunicacion-organizaciones/comunicacion-organizaciones.shtml>
17. <http://www.google.com/search?um=1&hl=es&biw=1260&bih=583&site=search&tbm=isch&a=1&q=tono+de+voz&aq=f&aqi=g3&aql=&oq=>

# MANUAL DE FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO

---

18. <http://www.mailxmail.com/curso-comunicacion-asertividad-claves-comunicacion-asertiva-efectiva/comunicacion-asertiva-definicion-asertividad>
19. <http://www.conocimientosweb.net/portal/article2243.html>
20. <http://www.monografias.com/trabajos58/historia-administracion/historia-administracion.shtml>
21. <http://actualicese.com/actualidad/2008/12/17/sociedades-por-acciones-simplificadas-el-modelo-societario-que-se-impondra-en-los-siguientes-anos/>
22. <http://camara.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?catID=97&conID=3413>
23. <http://www.gerencie.com/libros-de-comercio.html>
24. <http://www.gerencie.com/contabilidad-de-caja.html>
25. <http://www.gerencie.com/requisitos-de-la-factura.html>
26. <http://es.wikipedia.org/wiki/Presupuesto>
27. [http://es.wikipedia.org/wiki/Coste\\_fijo](http://es.wikipedia.org/wiki/Coste_fijo)
28. [http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio\\_de\\_atenci%C3%B3n\\_al\\_cliente](http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio_de_atenci%C3%B3n_al_cliente)
29. <http://www.gerencie.com/que-es-un-representante-legal.html>
30. <http://www.google.com/images?hl=es&biw=1276&bih=583&gbv=2&tbn=isch&sa=1&q=excelente+servicio&aq=f&aqi=g2&aql=&oq>
31. <http://www.crecenegocios.com/valor-agregado/>
32. [http://www.wikilearning.com/monografia/la\\_satisfaccion\\_del\\_cliente-el\\_fin\\_de\\_toda\\_empresa/14848-1](http://www.wikilearning.com/monografia/la_satisfaccion_del_cliente-el_fin_de_toda_empresa/14848-1)
33. [http://www.educacion-irtual.org/files/Tips\\_para\\_Atender\\_a\\_los\\_Clientes.pdf](http://www.educacion-irtual.org/files/Tips_para_Atender_a_los_Clientes.pdf)
34. <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/departamentalizacion.htm>
35. <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.html>
36. <http://www.crear-negocios-en-linea.com>
37. <http://1000oportunidades.blogspot.com>