

**MODULO
DE INICIATIVAS PRODUCTIVAS PARA
EL DESARROLLO ECONOMICO LOCAL**



PRIMERA EDICION

PRESENTACION

El componente de Desarrollo Económico Local busca orientar y asesorar la implementación de iniciativas comunitarias productivas y empresariales para el desarrollo social en el marco de la economía solidaria,¹ en tal sentido este modulo se presenta como un instrumento de consulta y orientación de carácter conceptual, metodológico y procedimental para la planeación, operación y seguimiento a las iniciativas productivas desarrolladas desde las organizaciones sociales. Para el proceso de seguimiento en la formación se establecen tres niveles, a saber:

Un nivel básico capítulos uno y dos que busca que los y las integrantes de las organizaciones sociales inicialmente evidencien una realidad de los contextos donde implementarían su iniciativa y el medio en el cual esta iniciativa se desarrollaría conociendo los fundamentos básicos de la dinámica económica, los principios obstáculos y ventajas que tienen hoy las iniciativas de carácter económico asociativo generadas desde la comunidad organizada, teniendo en cuenta los argumentos jurídicos que enmarcan los procesos económicos e institucionales relacionados con la dinámica empresarial comunitaria.

Un nivel medio capítulos tres, cuatro y cinco donde las organizaciones sociales consoliden estrategias de conocimientos y aplicación de la expresión de la economía solidaria como escenario de desarrollo integral implementando paso a paso los procesos de constitución empresarial, procesos administrativos, procesos contables, responsabilidades laborales y tributarias.

Un nivel alto capítulos seis donde las organizaciones empresariales constituidas producto de los niveles anteriores presenten la idea del producto, bien o servicio en el procesos de estructuración y divulgación de la iniciativa que se propone desarrollar, motivando a la comunidad para que reúna, gestione los recursos necesarios para la puesta en marcha y sostenibilidad de la empresa asociativa comunitaria.

¹**ECONOMIA SOLIDARIA** “Sistema socioeconómico cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por practicas autogestionarias solidarias, democráticas y humanísticas sin animo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía” Concepto tomado de. la ley 454 Art. 2 de Agosto de 1988, por el cual se determina el marco conceptual que regula economía solidaria,

CONTENIDO

NIVEL BASICO

CAPITULO I. FUNDAMENTOS SOCIOECONÓMICOS

- 1.1 ¿Que se entiende por Economía?
- 1.2 ¿Cómo produce la sociedad los bienes?
- 1.3 ¿Qué es una Empresa?
- 1.4 Clasificación de empresas

CAPITULO II. LA EMPRESA COMUNITARIA Y SU LEGISLACIÓN

- 2.1 Marco constitucional
- 2.2 Entidades Sin ánimo de Lucro ESAL
- 2.3 Organizaciones Comunales
- 2.4 Empresas asociativas de Trabajo
- 2.5 Empresas de economía solidaria: cooperativas, precooperativas

NIVEL MEDIO

CAPITULO III. LA ECONOMÍA SOLIDARIA: UNA OPCIÓN POSIBLE

- 3.1 La Economía Solidaria
- 3.2 Principales organizaciones de economía solidaria
- 3.3 Importancia
- 3.4 Atributos, principios, obstáculos y ventajas
- 3.5 Procesos para la constitución, formalización y legalización de una entidad de economía solidaria.

CAPITULO IV. FUNDAMENTO EN ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL COMUNITARIA

- 4.1 Administración
- 4.2 Gestión empresarial
- 4.3 Proceso Administrativo
- 4.4 Planeación Estratégica
- 4.5 La organización
- 4.6 La Dirección
- 4.7 El control

CAPITULO V. ASPECTOS BÁSICOS DE CONTABILIDAD

- 5.1 La Contabilidad
- 5.2 Las Cuentas
- 5.3 Obligaciones Laborales
- 5.4 Documentos de Contabilidad
- 5.5 Responsabilidad Tributaria

NIVEL ALTO

CAPITULO VI. PLAN DE NEGOCIOS

- 6.1 Presentación
- 6.2 Investigación
- 6.3 Factibilidad
- 6.4 Viabilidad
- 6.5 Estructura operativa
- 6.6 Anexos

Capítulo I

“FUNDAMENTOS SOCIECONOMICOS”

OBJETIVO

Generar un conocimiento sobre la dinámica económica, los principios, obstáculos y ventajas que tienen hoy las iniciativas empresariales de carácter asociativo generadas desde la comunidad organizada a través de la economía solidaria.

1. FUNDAMENTOS SOCIECONOMICOS

1.1. ¿QUE SE ENTIENDE POR ECONOMÍA?

Ciencia social que estudia los procesos de producción, distribución, comercialización y consumo de bienes y servicios. Los economistas estudian cómo alcanzan en este campo sus objetivos los individuos, los distintos colectivos, las empresas de negocios y los gobiernos.

Los bienes que se producen en el país son agropecuarios (Papa, arroz, maíz) Industriales (radios, Vestidos, bicicletas) Los Servicios facilitan el intercambio de los bienes o facilitan su obtención pero son cualitativos que producen recursos económicos (El crédito, el comercio, el transporte, servicios públicos).

1.2. ¿CÓMO PRODUCE LA SOCIEDAD LOS BIENES?

Con el concepto de producción buscaremos identificar lo que es la economía nacional y comprender como produce la sociedad.

En primer lugar realizaremos un ejercicio mental y trataremos de recordar al artesano que alguna vez vimos trabajar, por ejemplo el alfarero la modista.

Que hace el alfarero? Imaginémoslo. Qué hace la modista? Mentalmente hemos descrito un proceso de producción de ollas de barro o de camisas. Ahora escribamos en una hoja de papel la definición de producción

Es posible que alguien haya escrito: "Producción es la Transformación de barro en ollas o que Producción es la transformación de tela en camisas. Quizás otros hayan escrito que producción es "la transformación que el hombre hace con su trabajo de la tela en camisas" Aquí aparecen muchas preguntas por ejemplo: Que hace que las camisas resulten de un tamaño u otro, Que hace que las camisas resulten de una forma o de otra?

¿Será que las camisas resultan así porque sí? O será por que la modista pensó antes lo que tenía que resultar? Entonces la definición de Producción debemos completarla

Producción: *Es el proceso racional mediante el cual el hombre transforma objetos en bienes útiles o productos por medio de sus trabajos físico y mental y la ayuda de unos instrumentos*

diciendo "Que es la transformación racional que el hombre hace con su trabajo de algo (Tela, Barro) en un producto. Ahora tenemos otra pregunta: El hombre transforma algo solamente con su trabajo o se ayuda de instrumentos? Pensemos, la modista se ayuda de instrumentos (Máquina de coser, agujas, dedal, reglas, metro). Según esto debemos incluir en nuestra definición de producción los instrumentos de trabajo y volvamos a definir lo que es producción

El proceso racional consiste en la cadena de pasos, técnicas y procedimientos seguidos por el productor (la modista, el alfarero). Este proceso comienza por la idea del producto que se va a obtener, el plan pensado de todo lo que se va hacer, la ejecución de las actividades y la obtención del producto.



Los bienes obtenidos por todos los productores del país deben ser distribuidos, para que cada bien o producto llegue a quien lo necesita, este flujo de distribución e intercambios sumados a la actividad productiva que realiza en una u otra forma toda la sociedad se llama "Flujo de Actividad Económica" y el elemento motor que impulsa la actividad económica es la empresa

1.3. ¿QUÉ ES UNA EMPRESA?²

Volvamos a realizar el ejercicio mental y pensemos en la modistería, solo que ahora nos vamos a imaginar a varias personas produciendo camisas, algunos se van a imaginar a varias modistas haciendo lo mismo. Camisas. Otros se van a imaginar a unas personas en un sitio del taller con una mesa y unas máquinas cortadoras solamente dedicadas a cortar las telas. Otras personas en otro sitio del taller y con otros instrumentos solamente cosen, otras personas pegan botones, otras hacen ojales otras planchan, otras empaican, otras cargan en carros las cajas de las camisas otros conducen esos carros y las llevan a los almacenes. Además de los que hacen las camisas hay otras personas como el contador, la secretaria, el mensajero los electricistas y otros que hacen mantenimiento a los talleres y maquinas. En este ejercicio nos encontramos con el mismo proceso de producción de camisas, ahora repartido entre varias personas, en lugar de ser una sola modista. Este grupo de personas comprometidas con el proceso de producción de camisas no se puede organizar y manejar solo como un grupo desordenado de modistas, no se trata de una organización donde cada uno tiene asignadas unas tareas, reciben ordenes y es vigilada por el supervisor

EMPRESA:

Es la organización de las personas para producir bienes y servicios

En la organización cada uno hace algo que ya ha sido planeado antes, no se trata de que cada uno haga lo que le provoque, todo obedece a un plan, a un ordenamiento a una coordinación, a un control. Faltaría agregar que las empresas producen bienes y servicios que necesitan las personas para su bienestar. Aclaremos que la modista así produzca camisas que necesitan otras personas, ella no es una empresa, así le digan que tiene una microempresa. La empresa es una Organización de personas, en cambio la modista esta sola, se convierte en empresa si se une con otras para producir.

1.4 CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS

² 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 o para la prestación de servicios"

La clasificación de las empresas se puede determinar de diferentes maneras, según sus objetivos, según su actividad económica, según su procedencia de capital, según el número de propietarios y según el tamaño.

1.4.1 Según sus Objetivos

CON ANIMO DE LUCRO	SIN ANIMO DE LUCRO	OTRAS
Con el desarrollo de su objeto social pretenden una utilidad.	El objeto social se fundamenta en la prestación de un servicio específico como salud, educación y otros.	Con el desarrollo de su objeto social pretenden una utilidad. Sin embargo, desde el punto de vista legal no se encuentran constituidas como sociedades
INTEGRADAS POR		
Personas Naturales Personas Jurídicas <ul style="list-style-type: none"> • Sociedades Comerciales • Instituciones del sector financiero • Instituciones del mercado de valores • Instituciones del mercado Cambiario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sector cooperativo • Cajas de Compensación Familiar. • Fondos mutuos de inversión • Fondos de empleados. • Asociaciones mutuales • Sindicatos • Corporaciones civiles. • Fundaciones de beneficencia • Otros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedades de hecho • Cuentas en participación • Patrimonio autónomo • Consorcios • Uniones Temporales

1.4.2 Según su actividad económica

Las empresas también se pueden clasificar por su actividad económica en empresas:

- *Agropecuarias*
- *Mineras*
- *Industriales*
- *Comerciales*
- *De servicios*



1.4.3 Según la Procedencia de capital

- **Empresas Privadas:** las que para su constitución y funcionamiento necesitan aportes de personas o entidades particulares: Ej. Supermercados de propiedad de una familia, centros educativos privados.
- **Empresas Oficiales o públicas:** las que para su funcionamiento reciben aportes del Estado; Ej. Hospitales departamentales, instituciones educativas oficiales.
- **Empresas de economía mixta:** las que reciben aportes de los particulares y del estado. Ej. Central de abastos.

1.4.4 Según el número de propietarios.

- **Personas naturales:** denominada también empresas de propietario único.
- **Empresas unipersonales :** persona natural o jurídica³ que reuniendo los requisitos legales para ejercer una actividad mercantil o no, destina parte de sus activos para la realización de la misma. La Empresa unipersonal una vez inscrita en el registro mercantil forma una persona jurídica
- **Sociedades :** Empresas de propiedad e dos o mas personas llamadas socios Ej. Osorio & Herrera, Cia Ltda. De propiedad de Martha Lucia y Miguel Eduardo.

1.4.5 Según el tamaño

Las MIPYME micro, pequeña y mediana empresa se consideran como unidad de explotación económica realizada por persona natural o jurídica en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio rural o urbana según la norma⁴

1. **Las Microempresas :** Unidades económicas con mas de 10 trabajadores cuyos activos no excedan 501 salario mimo⁵ legales vigentes
2. **Pequeñas empresas:** Unidades económicas que poseen entre 11 y 50 trabajadores cuyos activos deben estar entre 501 y 5001 salario mínimos legales vigentes.
3. **Mediana Empresa :** Unidades económicas que poseen entre 51 y 200 trabajadores cuyos activos totales se encuentran entre 5001 y 15000 salarios mínimos legales vigentes
4. **La Gran Empresa :** unidad económica que supera parámetros anteriores posee mas de 200 trabajadores y sus activos son mayores a 15000 salarios mínimos vigentes

³ Persona jurídica es una persona ficticia capaz de ejercer derechos de contraer obligaciones por medio de un representante legal.

⁴ La ley 590 de julio de 2000 otorga beneficios para promover el desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas MIPYME

⁵ Salario Mínimo : Cantidad fija que se paga, debido a una negociación colectiva o bien a una ley gubernamental, y que refleja el salario más bajo que se puede pagar para las distintas categorías profesionales \$408.000 correspondientes para vigencia 2006

Capítulo II

“LA EMPRESA COMUNITARIA Y SU LEGISLACION”

OBJETIVO:

Brindar los argumentos jurídicos que enmarcan los procesos económicos e institucionales relacionados con la dinámica empresarial comunitaria

2. LA EMPRESA COMUNITARIA Y SU LEGISLACION

2.1 MARCO CONSTITUCIONAL

Las entidades sin ánimo de lucro que desarrollan iniciativas productivas en el marco de la economía solidaria en Colombia tienen su reconocimiento en la Constitución Política.

El Artículo 2 de la Constitución Política establece de manera general los fines esenciales del estado Colombiano, entre los que se destaca el servicio a la comunidad, la promoción de la prosperidad y la garantía efectiva de los principios derechos y deberes consagrados constitucionalmente .

El Artículo 38 de la Constitución Política establece el derecho de libre asociación para el desarrollo de distintas actividades que los particulares realizan en la sociedad. De la consagración de este derecho se desprende “ El ejercicio libre y voluntario de los ciudadanos encaminado a fundar o integrar formalmente agrupaciones permanentes con propósitos concretos”. Del ejercicio de libre derecho de Asociación igualmente se origina la posibilidad de lograr un conjunto organizado de personas que de manera autónoma se unen en torno a un fin común dentro las distintas formas de agrupación previstas en la Ley.

El Artículo 70 de la Constitución Política justifica la existencia de entidades de naturaleza cultural, científica, tecnológica y artística. En cuanto que el estado está obligado a promover la investigación, la ciencia el desarrollo y la difusión de los valores culturales de la Nación.

El Artículo 71 de la Constitución Política expresa que el estado creará incentivos para personas e instituciones que desarrollen y fomenten la ciencia, la tecnología y demás manifestaciones culturales, además reofrecer estímulos especiales a las personas e instituciones que ejerzan esta actividad.

El Artículo 103 de la Constitución Política. En el ámbito de la participación democrática se soporta el papel que desempeñan estas entidades según el cual además de definir los mecanismos de participación del pueblo en ejercicio de su soberanía le impone al estado la obligación de contribuir a la organización, promoción y capacitación de las asociaciones profesionales, cívicas, sindicales, comunitarias y juveniles, benéficas o de utilidad común no gubernamental, sin detrimento de su autonomía, con el objeto de que constituyan mecanismos democráticos de representación en las diferentes instancias de participación, concertación, control y vigilancia de la gestión pública.

2.2 TIPOS DE ORGANIZACIONES SOCIALES QUE DESARROLLAN INICIATIVAS PRODUCTIVAS CON ENFASIS EN ECONOMIA SOLIDARIA

2.2.1 Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL)

Son personas Jurídicas, diferentes de las personas naturales que la conforman, que pueden ejercer derechos y contraer obligaciones así como estar representadas tanto para actuaciones judiciales como extrajudiciales.

No persigue ánimo de lucro

No pretende el reparto entre asociados de utilidades

Son de beneficio social hacia un grupo o hacia la comunidad

CORPORACION

Según el tratadista Angarita Gómez (3) "conjunto de individuos que vinculan un capital para la obtención de un fin determinado" Si el capital esta destinado a que su rédito o producto sea repartido entre quienes lo aportaron la Corporación se llama Sociedad, si hacen actos de comercio esta sociedad se llamara sociedad comercial o de lo contrario será sociedad civil".

ASOCIACION

Nace de un acuerdo, de una coincidencia de voluntades respecto de una idea, de un fin determinado. Es precisamente de ese acto en que se aúnan, se funde las voluntades individuales, del que nace una nueva voluntad de un ser distinto, de un ente ideal diferente de cada uno de sus partes componentes

FUNDACION

Implica la consecución de un fin especial, para lo cual el o los fundadores destinan unos o varios bienes determinados. Así no hay personas asociadas, si no un conjunto de bienes afectados a una finalidad.

✚ Marco legal

Código Civil Colombiano artículo 633. Define el concepto de persona Jurídica, como toda persona ficticia capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles y de ser representada judicial y extrajudicialmente, clasificadas las personas jurídicas en dos Corporaciones y Fundación de Beneficencia Pública.

Decreto 2150 de 1996. Da los lineamientos para la conformación y desarrollo de el accionar de las organizaciones y en el artículo 40, según el cual suprime el acto de reconocimiento de personería jurídica de las organizaciones civiles, las corporaciones, las fundaciones, las Juntas de Acción comunal y demás entidades sin animo de lucro. Además establece que dichas entidades formaran una persona distinta de sus miembros o fundadores considerados a partir de su registro ante la cámara de comercio con jurisdicción en el domicilio de la persona jurídica que se constituye.

Decreto Reglamentario 427 de marzo 5 de 1996 el cual en su artículo 2do enumera las entidades sin ánimo de lucro que requieren el registro de cámara de comercio. Y en el 3ro establece las entidades, además de las enumeradas por el artículo 45 del decreto 2150 de 1996 que se exceptúan de la obligación de registro

✚ Entidad que ejerce control y vigilancia

Las Gobernaciones y en el Distrito Capital la Alcaldía Mayor de santa Fe de Bogota

2.2.2 Organizaciones Comunales

Son las expresiones sociales organizadas, autónomas y solidarias de la sociedad civil, cuyo propósito es promover un desarrollo integral, sostenible y sustentable construido a partir del ejercicio de la democracia participativa en la gestión del desarrollo de la comunidad.

Los Organismos de Acción Comunal son de primero (JAC, Asociación de vivienda comunitaria) segundo, tercero y cuarto grado, los cuales tendrán sus propios Estatutos según las definiciones, principios, fundamentos y objetivos. En éstos desarrollarán las comisiones Empresariales.

PROCEDIMIENTO PARA QUE LA ORGANIZACIÓN SOCIAL ACCEDA A LA CONTRATACION DIRECTA O POR LICITACION

Autorización de la Asamblea para tramitación del NIT.

Solicitud de validación y reconocimiento ante la Autoridad de vigilancia y control Secretaria de desarrollo la Comunidad oficina de Gestión Social de Departamental.

Con la solicitud registro en la DIAN Adjudicación de NIT de acuerdo al registro DIAN

Participación de la organización en contratos y Licitaciones con el Estado.

Marco legal de las organizaciones comunales

Ley 743 del 5 de Junio 2002 tiene por objeto promover, facilitar, estructurar y fortalecer la organización democrática, moderna, participativa y representativa en los organismos de

COMISIONES EMPRESARIALES

Son los órganos encargados de las distintas actividades de economía social de carácter colectivo y solidario que aprueba la asamblea destinada a financiar sus inversiones de beneficio común y generación de empleo.-

PROCEDIMIENTOS

*Aprobación constitución de la comisión Empresarial en Asamblea Gral.
Solicitud de validación y reconocimiento ante la Autoridad de vigilancia y control Secretaria de desarrollo a la Comunidad u oficina de Gestión Social de Departamental.
Con la solicitud registro en la DIAN
Adjudicación de NIT de acuerdo al registro DIAN
Desarrollo de actividad productiva*

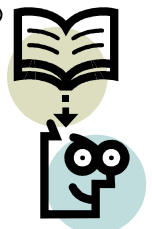
Acción Comunal en sus respectivos grados asociativos y a la vez, pretende establecer un marco jurídico claro para sus relaciones con el Estado y con los particulares, así como para el cabal ejercicio de derechos y deberes

Decreto 2350 reglamentario de la ley 743 20 de agosto de 2003 Por el cual se reglamenta la Ley 743 de 2002

Entidad que ejerce control y vigilancia

La Secretaria de desarrollo a la comunidad y oficina de gestión social del Departamento, Ministerio del Interior.

En el desarrollo de sus finalidades las organizaciones comunales podrán licitar contratar con el estado y constituir y ejecutar iniciativas empresariales comunitarias a través de las comisiones empresariales.



2.2.3 Empresas Asociativas de Trabajo

Las Empresas Asociativas de Trabajo, son organizaciones económicas productivas, cuyos asociados aportan su capacidad laboral, por tiempo indefinido y algunos además entregan al servicio de la organización una tecnología o destreza, u otros activos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Las empresas asociativas de trabajo tienen como objetivo la producción, comercialización y distribución de bienes básicos de consumo familiar o la prestación de servicios individuales o conjuntos de sus miembros.

PROCEDIMIENTOS PARA SU CONSTITUCION

- a) *Presentación del acta de constitución;*
- b) *Adopción de los estatutos;*
- c) *Que la Empresa Asociativa sea integrada por un número no inferior a tres (3) miembros fundadores*



Marco legal

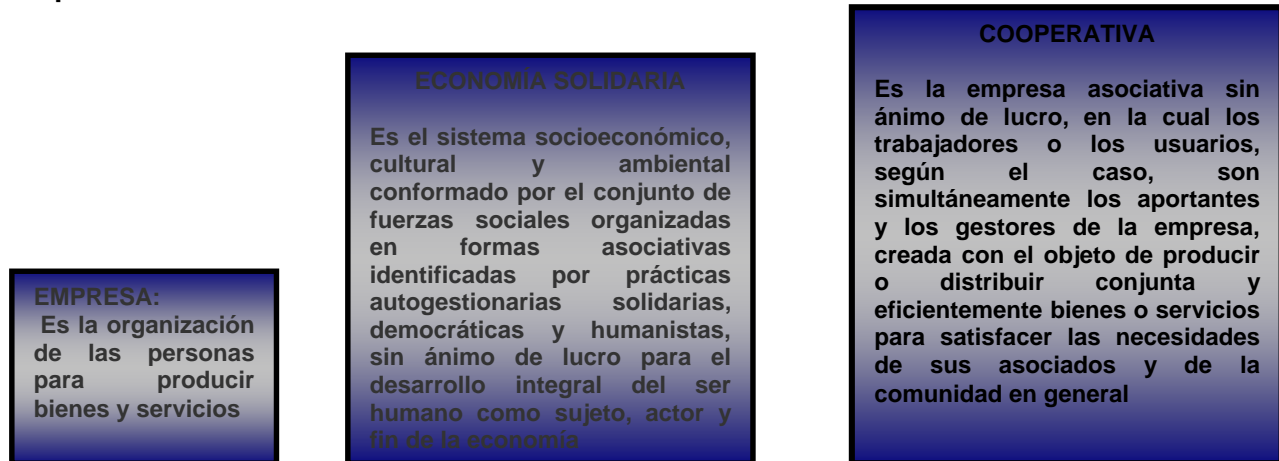
Ley 10 de 1991 enero 21 por la cual se regulan las empresas asociativas de trabajo de régimen asociativo.

Decreto 1100 Julio 1 de 1992 por el cual se reglamenta la Ley 10 de 1991

Entidad que ejerce control y vigilancia

Ministerio de la Protección Social

2.2.4 Empresas de economía solidaria cooperativa, precooperativas, fondos de empleados



✚ Marco legal

Ley 79 del 23 de Diciembre de 1988. Por medio del cual se dota al sector cooperativo de un marco propicio para su desarrollo como parte fundamental de la economía nacional, de acuerdo con los siguientes objetivos: Facilitar la aplicación y práctica de la doctrina y los principios del cooperativismo. Promover el desarrollo del derecho cooperativo como rama especial del ordenamiento jurídico general. Contribuir al fortalecimiento de la solidaridad y la economía social. Contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia, mediante una activa participación. Fortalecer el apoyo del Gobierno Nacional, Departamental, y Municipal al sector cooperativo. Propiciar la participación del sector cooperativo en el diseño y ejecución de los planes y programas de desarrollo económico y social, y propender al fortalecimiento y consolidación de la integración cooperativa en sus diferentes manifestaciones".

Ley 454 de agosto 4 de 1998. Por el cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, se crea el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones

ENTIDAD QUE EJERCE CONTROL Y VIGILANCIA

Superintendencia de Cooperativismo

Capítulo III

“ECONOMIA SOLIDARIA: UNA OPCION POSIBLE”

OBJETIVO

Consolidar estrategias para la implementación de expresiones de economía solidaria como escenarios de desarrollo integral.

3. LA ECONOMIA SOLIDARIA UNA OPCION POSIBLE.

3.1 LA ECONOMIA SOLIDARIA

Es el conjunto de actividades de una colectividad humana que tienen las mismas necesidades o expectativas en lo que respecta a la producción y al consumo de riquezas o a la prestación de los servicios, con fundamento en la ayuda mutua.

Si una colectividad prefiere su actividad económica las empresas societarias se dirá que esa colectividad es de economía solidaria.



También se le denomina a la **Economía Solidaria**, como economía del trabajo por ser el recurso trabajo el privilegiado en este tipo de actividad económica

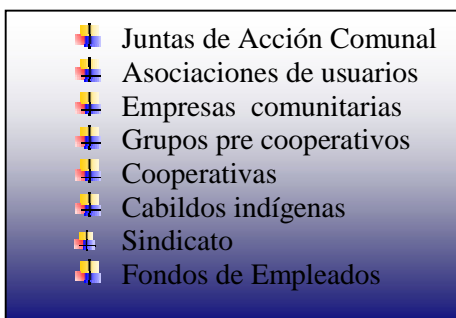
¿Qué diferencia hay entre empresa societaria y Economía Solidaria? Algunos dirán que es la misma cosa. Otros dirán que la empresa societaria es la forma típica de producir en una economía solidaria, pero no todo lo de economía solidaria es empresa societaria, sencillamente porque la empresa así sea societaria es un negocio y debe producir utilidades para beneficio de sus socios, como lo hace cualquier empresa, en cambio en el conjunto de la economía solidaria hay muchas actividades que no son negocio, ni producen ganancia. Son solamente sumas de esfuerzos de todos para lograr los resultados que requieren, por ejemplo la Junta de Acción Comunal gestiona auxilios, compra hierro y cemento para pavimentar una calle o una cancha y entre todos los vecinos aportan la mano de obra y logran su objetivo, aquí hay una actividad de economía solidaria pero la Junta de Acción Comunal que lo hizo no es una empresa societaria a no ser que sea una junta dedicada a pavimentar o parchar calles, a esto le denominamos iniciativas productivas que se desarrollan bajo los criterios de “EMPRESAS DE ECONOMIA SOLIDARIA”⁶

⁶ Según decreto 2150 Son iniciativas de carácter productivo nacen por voluntad de los asociados para la realización de fines altruistas o de beneficio comunitario se determina a cuales se les suprime el acto de reconocimiento de personería jurídica de las organizaciones civiles, las corporaciones, las fundaciones, las juntas de acción comunal y de las demás entidades privadas sin ánimo de lucro

3.2 PRINCIPALES ORGANIZACIONES DE ECONOMIA SOLIDARIA

Día a día estas organizaciones alcanzan un gran número en cantidad y afiliados y una gran población beneficiaria. Es decir que la llamada “Economía del trabajo” compromete aproximadamente el 40 % de la población.

Las principales formas organizativas de economía solidaria en Colombia son:



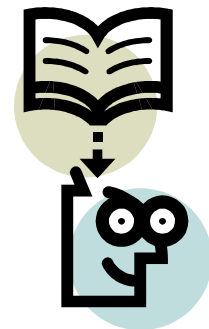
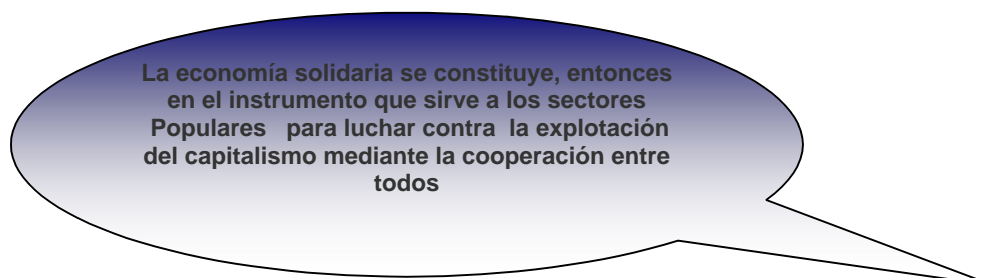
3.3 IMPORTANCIA

En el mundo

La importancia de la economía solidaria se entiende mejor cuando se reconocen injusticias sociales de los gobiernos regidos por sistemas socioeconómicos y políticos incapaces de orientarse hacia un desarrollo democrático.

“**La unión Hace la Fuerza**” es el principio popular que expresa la potencialidad de las organizaciones sociales inspiradas con la filosofía de ayuda mutua.

La economía solidaria no es la simple suma de esfuerzos individuales. El trabajo asociado es como una orquesta, cada intérprete tiene su trabajo pero debe estar perfectamente coordinado con los demás para que la melodía (el producto) sea de calidad, que es distinto al horrible ruido que se produciría si cada músico tocara aisladamente su instrumento.

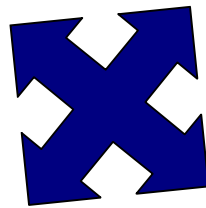


3.4 PRINCIPIOS Y VALORES DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA

La experiencia de muchas organizaciones de economía solidaria ha permitido formular los siguientes principios, atributos o cualidades propios de este sector

A. Humanismo: se refiere a que la economía solidaria debe resaltar los valores humanos como la libertad la solidaridad, la superación personal, cooperación la justicia la paz y la democracia

B. Cultura cooperativa: La economía solidaria debe velar por formar primero en sus asociados y luego en el resto de la comunidad, una nueva forma de ver el mundo y vivirlo, basado en la cooperación, en la democracia, en la ayuda mutua en la solidaridad



C. Corporatividad: La economía solidaria debe velar por que entre todas sus organizaciones se conforme un solo conglomerado para constituir un nuevo sector de la economía con mayor peso en la vida Nacional denominado Sector de la Economía del Trabajo

D. Dualidad Dinámica: Las organizaciones de economía solidaria deben velar por mantener la doble condición primero de ASOCIACION y luego de EMPRESA es decir conjuga el beneficio social y el desarrollo económico dándole mayor importancia al factor trabajo que al capital

3.5. PROCESO PARA LA CONSTITUCION, FORMALIZACION Y LEGALIZACION DE UNA EMPRESA COMUNITARIA CON ENFASIS EN ECONOMIA SOLIDARIA

Desde el marco legal en el caso de la economía solidaria no hay referencias expresas, la lectura del texto constitucional, con algún detenimiento permite identificar excelentes oportunidades para el desarrollo de las mismas y explorar nuevos campos de acción.

Un trabajo inmediato y de gran importancia, que deben emprender las organizaciones de Economía Solidaria es participar activamente en la reglamentación de los artículos que lo requieran, o en la revisión de los que ya lo están, para asegurar un marco jurídico favorable.

- ✚ Identificación del tipo de organización que se ajuste al cumplimiento de los objetivos propuesto por quienes la conforman.
- ✚ Selección nombre de la organización para proceso de registro
- ✚ Elaboración de Propuesta de Estatutos para la organización
- ✚ Realización de Asamblea de constitución de la Organización
- ✚ Proceso de Registro en Cámara de Comercio
- ✚ Procedimiento para la realización de reuniones de Órganos de Administración
- ✚ Cambio de Dignatarios en Cámara de Comercio
- ✚ Las Reformas Estatutarias
- ✚ Pasos para Registrar las Reformas Estatutarias En Cámara de Comercio
- ✚ Procedimiento para disolver Una entidad sin Animo de Lucro

3.5.1. Identificación del tipo de organización que se ajuste al cumplimiento de los objetivos propuestos por quienes la conforman

El tipo de organización nace de la conjunción de voluntades de un núcleo de personas con la intención de generar un beneficio comunitario. Teniendo en cuenta que estas voluntades mantengan coherencia con las necesidades identificadas y apunten a los lineamientos de planes y programas de desarrollo del orden Local, Municipal, Departamental y Nacional.

El decreto 2150 de 1995 reglamenta la supresión del acto administrativo para el reconocimiento de personería jurídica de las entidades sin animo de lucro, traslado del registro a las cámaras de comercio y da el nacimiento de la personería jurídica, y registro constitutivo.

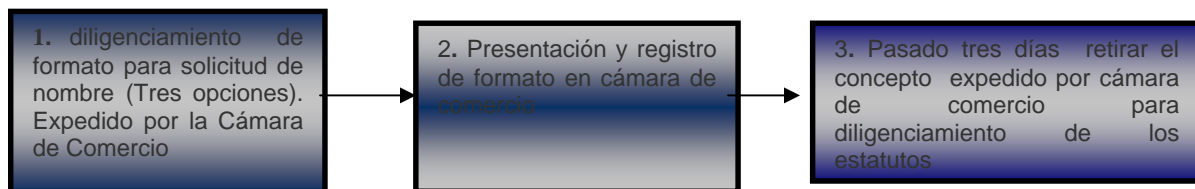
El Decreto 0427 de 1996 reglamenta la inscripción de las entidades ya reconocidas, mediante certificado especial expedido por la entidad estatal correspondiente con el lleno de los requisitos del artículo 40 del decreto 2150 de 1995. (Artículo 7 del decreto 0427 de 1996) se presenta la división de las entidades según el registro, entidades que se inscriben en las cámaras y entidades que no se inscriben en las cámaras de comercio

ENTIDADES QUE SE INSCRIBEN EN LAS CAMARAS (DECRETO 2150 ARTICULOS 40 a 44 y 143 a 148. DECRETO 0427 ARTICULO 2)	ENTIDADES QUE NO SE INSCRIBEN EN LAS CAMARAS (DECRETO 2150 ARTICULO 45, DECRETO 0427 DE 1996 ARTICULO 3)
<ul style="list-style-type: none"> ✚ entidades de naturaleza cooperativa; ✚ fondos de empleados; ✚ asociaciones mutuales - organismos de integración; ✚ instituciones auxiliares del cooperativismo; ✚ entidades ambientalistas; ✚ entidades científicas, tecnológicas, culturales e investigativas; ✚ asociaciones de copropietarios, coarrendatarios, arrendatarios de vivienda compartida y vecinos, diferentes a las regidas por las leyes de propiedad horizontal (182 de 1948 y 16 de 1985). ✚ asociaciones agropecuarias y campesinas nacionales y no nacionales; ✚ corporaciones, asociaciones, fundaciones creadas para adelantar actividades en comunidades indígenas; ✚ gremiales; ✚ de beneficencia; ✚ profesionales; ✚ juveniles; ✚ sociales; ✚ de planes y programas de vivienda; ✚ democráticas, participativas, cívicas y comunitarias; ✚ promotoras de bienestar social; ✚ de egresados; ✚ de rehabilitación social y ayuda a indigentes, drogadictos e incapacitados, excepto las del sector salud de la ley 10 de 1990; ✚ asociaciones de padres de familia de cualquier grado. ✚ las demás organizaciones civiles, corporaciones, fundaciones y entidades privadas sin ánimo de lucro no sujetas a excepciones - ejemplo: los clubes sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ instituciones de educación superior (ley 30 de 1992). ✚ instituciones de educación formal y no formal (ley 115 de 1994). ✚ personas jurídicas que prestan servicios de vigilancia privada; ✚ las iglesias, confesiones y denominaciones religiosas, sus federaciones y confederaciones y asociaciones de ministros; ✚ las reguladas por la ley 100 de 1993; ✚ los sindicatos y las asociaciones de trabajadores y empleadores; ✚ partidos y movimientos políticos; ✚ cámaras de comercio. ✚ organismos comunitarios de primero, segundo, tercero y cuarto grados. (ley 743 de 2002 y decreto reglamentario 2350 2.003). ✚ entidades que presten servicios de bienestar familiar. ✚ demás personas jurídicas respecto de las cuales la ley regule expresamente su creación y funcionamiento las cuales se regirán por sus normas especiales. ✚ de otra parte, el decreto 0427 de 1996 contempla otras excepciones: ✚ establecimientos de beneficencia y de instrucción pública de carácter oficial y corporaciones y fundaciones creadas por leyes, ordenanzas, acuerdos y decretos. ✚ propiedades regidas por leyes de propiedad horizontal (leyes 182 de 1948 y 16 de 1985). ✚ cajas de compensación familiar (ley 21 de 1982). ✚ cabildos indígenas (ley 89 de 1890). ✚ entidades que conforman el sistema nacional del deporte de los niveles nacional, departamental y municipal (ley 181 de 1995 y decreto-ley 1-228 de 1995). ✚ organizaciones gremiales de pensionados (ley 43 de 1984). ✚ casas-cárcel (ley 65 de 1993).

3.5.2 Selección del nombre de la organización para el proceso de registro

Teniendo en cuenta la identificación del tipo de organización que se quiera conformar se procede a definir el nombre de la misma para lo cual se debe ajustar al (Art. 4 del Decreto 0427 de 1996) por el cual las Cámaras de Comercio se abstendrán de inscribir a una persona jurídica sin ánimo de lucro, con el mismo nombre de otra entidad ya inscrita, mientras este registro no sea cancelado por orden de autoridad competente o a solicitud del representante legal de la última.

Procedimiento

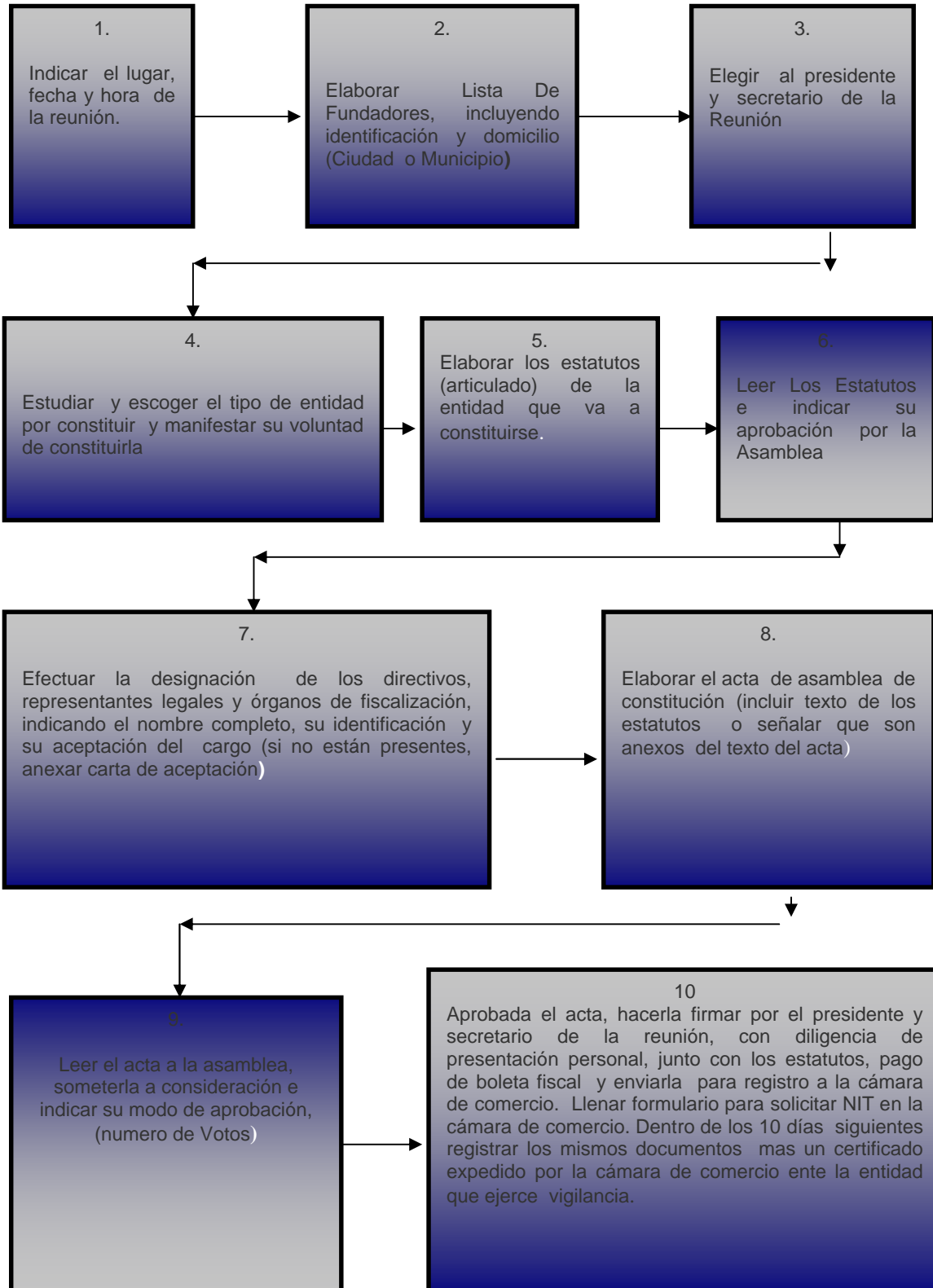


3.5.3 Elaboración propuesta de estatutos para la organización

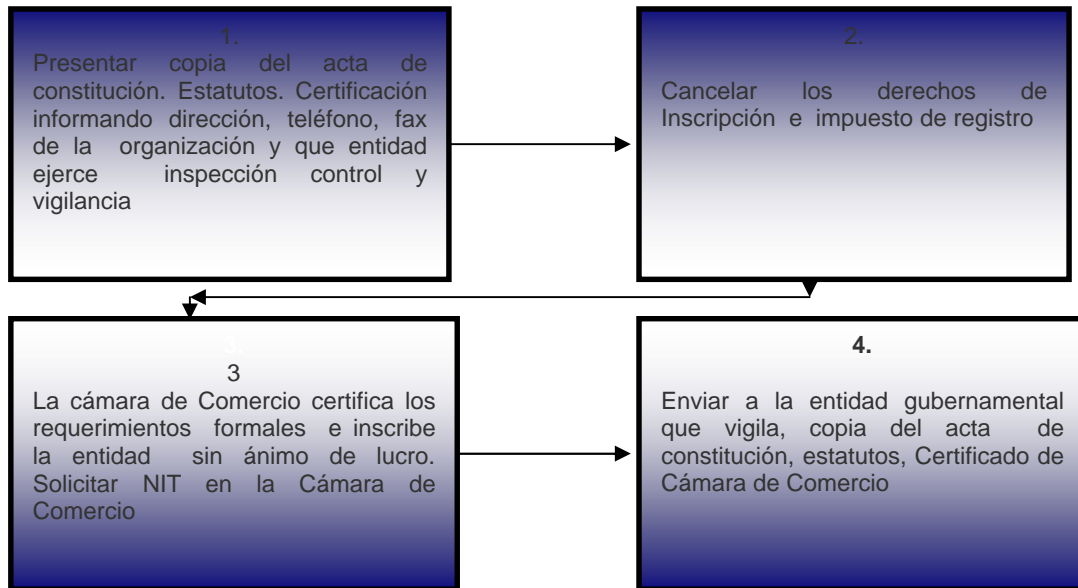
Requerimientos básicos que deben contener estatutos

- ✓ Nombre de la entidad
- ✓ Tipo de entidad sin ánimo de lucro
- ✓ Domicilio indicando municipio correspondiente
- ✓ Objeto relacionando la actividades a realizar por la entidad
- ✓ Patrimonio. Se expresa su conformación y la forma de hacer los aportes
- ✓ Forma de administración relacionando los órganos encargados sus atribuciones
- ✓ Duración precisa de la entidad
- ✓ Mayorías para deliberar y decidir en las reuniones
- ✓ Causales de disolución
- ✓ Procedimiento para la liquidación e indicación de la destinación de remanentes

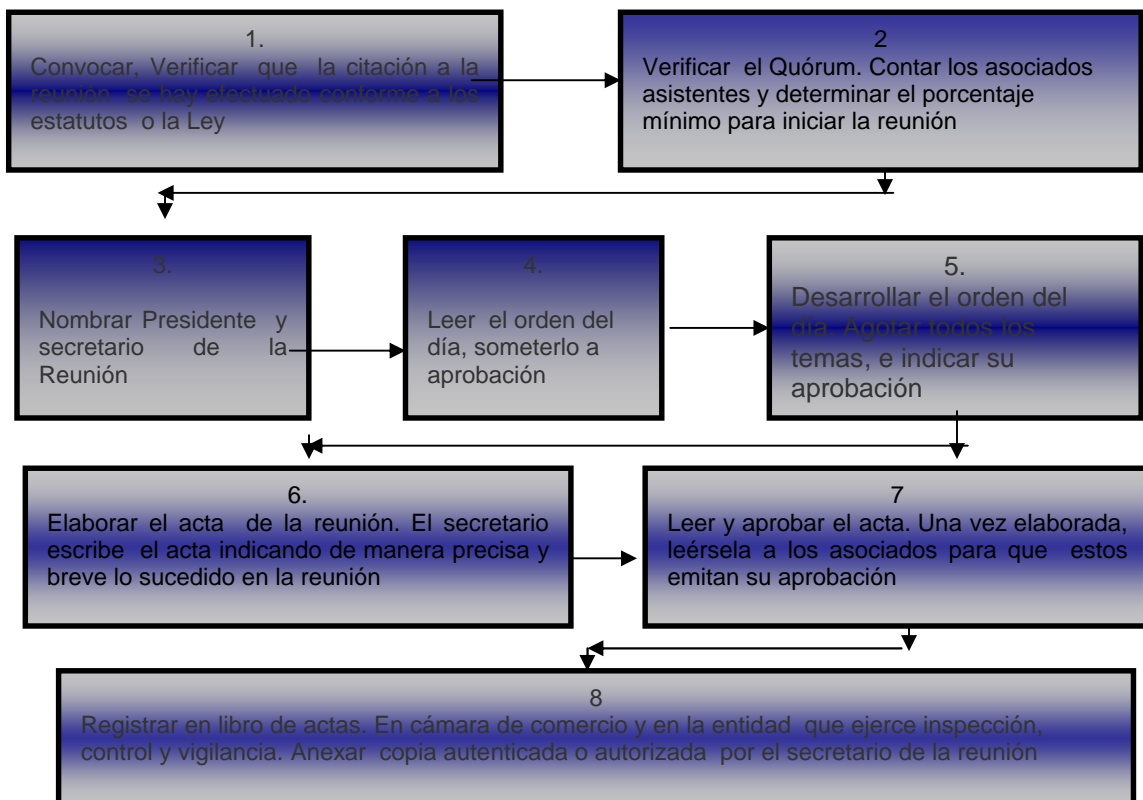
3.5.4 Realización de asamblea de constitución de la organización



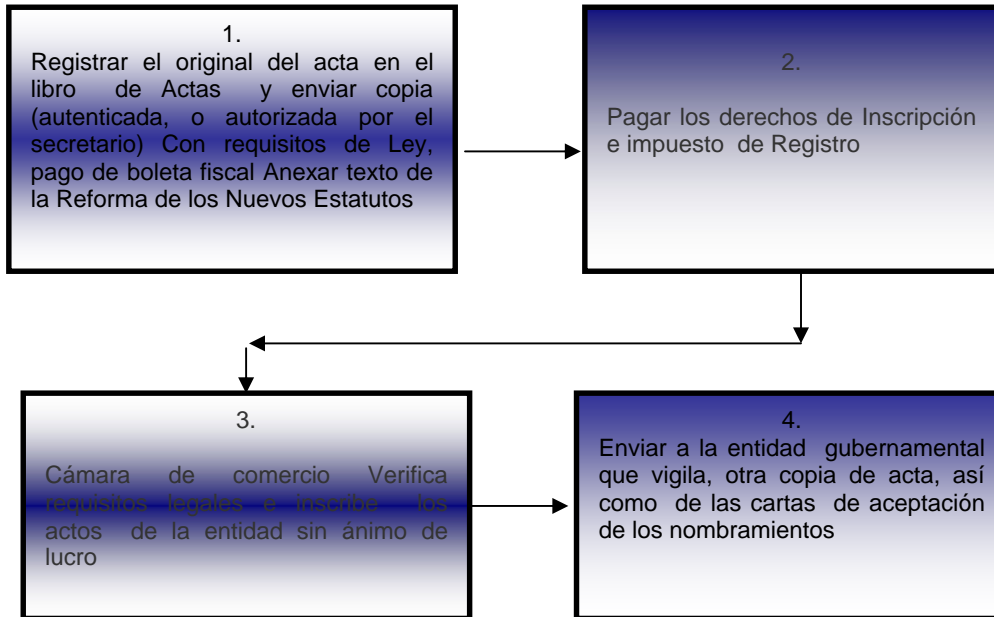
3.5.5 proceso de registro en cámara de comercio



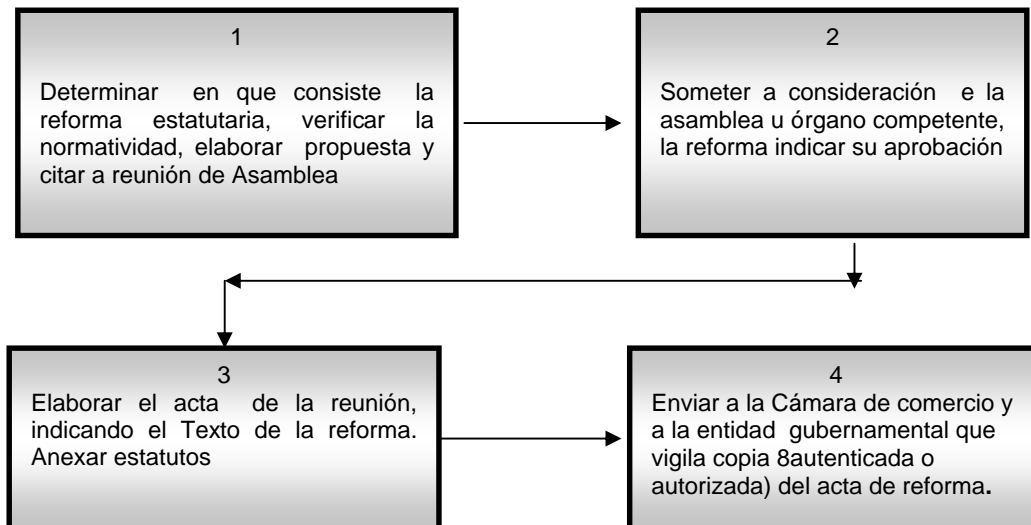
3.5.6 Procedimiento para la realización de reuniones de administración



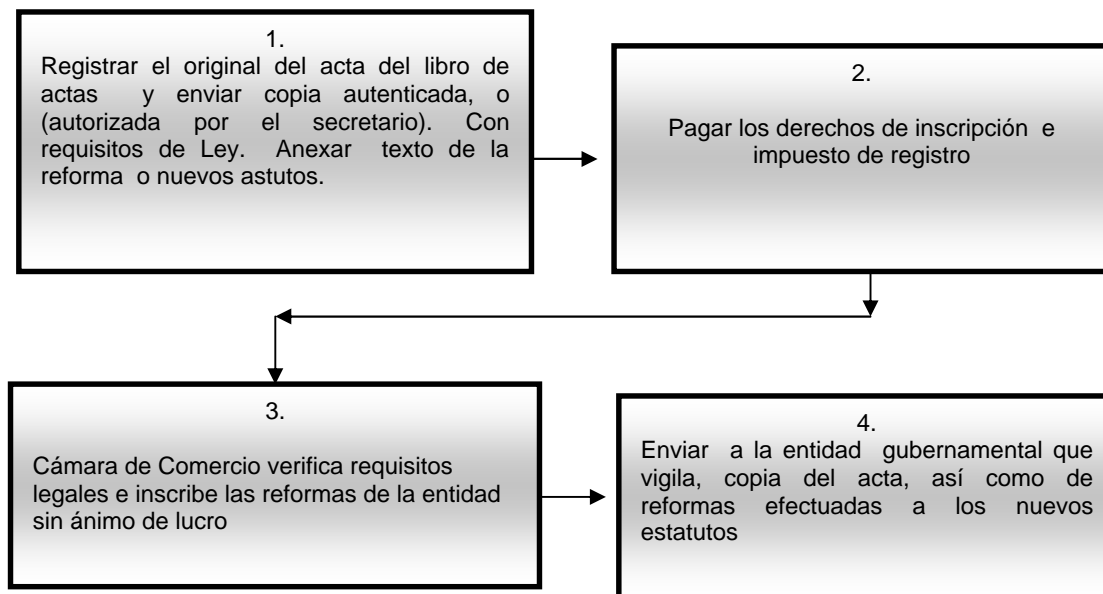
3.5.7 Pasos para realizar cambio de dignatarios ante la Cámara de Comercio



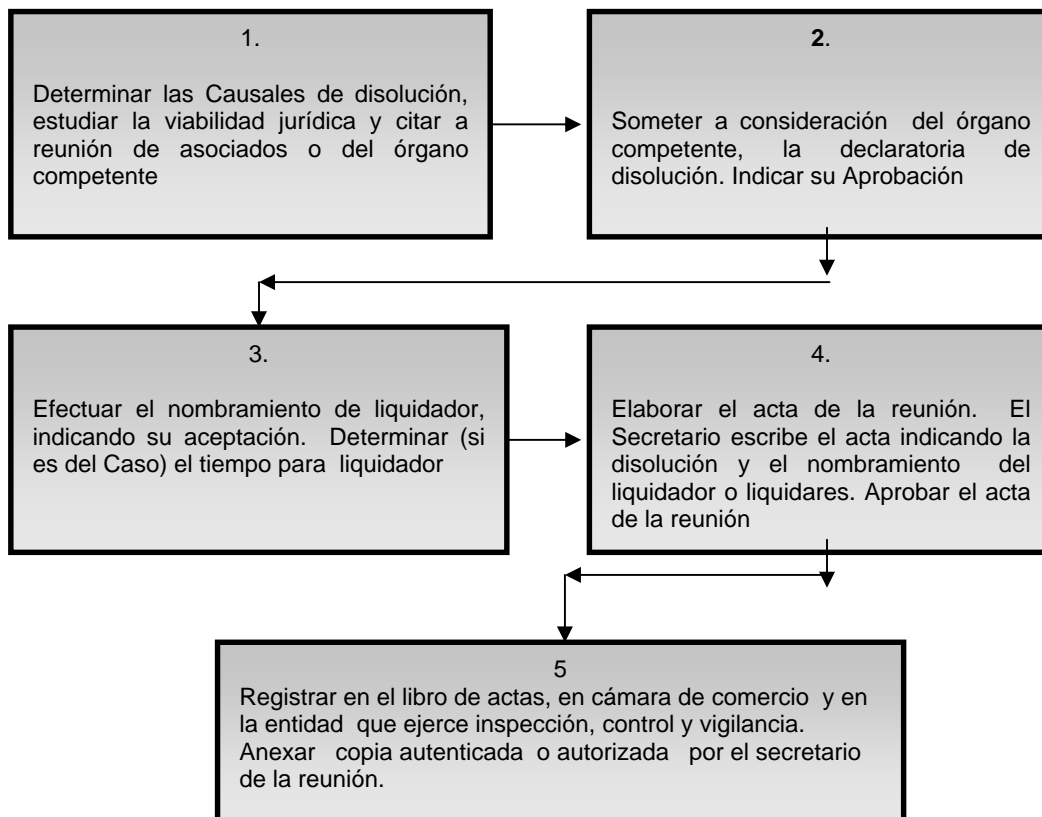
3.5.8 Las reformas estatutarias



3.5.9 Pasos para registrar las reformas estatutarias en cámara de comercio



3.5.10 Procedimiento para disolver una empresa comunitaria con énfasis en economía solidaria



3.5.11. Funciones de las cámaras de comercio frente a los diferentes actos sujetos a registro de las entidades empresas comunitarias con énfasis en economía solidaria

- ❖ Control formal en la constitución.
- ❖ Control de las certificaciones de entidades ya reconocidas.
- ❖ Control respecto del nombre. (artículo 4 del decreto 0427 de 1.996)
- ❖ Control sobre los nombramientos (Art. 42 decreto 2150).

CONSTITUCION		
ACTO DE CONSTITUCION	CONTENIDO DEL ACTA DE CONSTITUCION	DOCUMENTO DE CONSTITUCION. REQUISITOS. ESCRITURA PÚBLICA O DOCUMENTO PRIVADO. CONTENIDO DE LOS ESTATUTOS:
<p>Conforme los artículos 40 y 143 del decreto 2150 de 1995, se constituirán por:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Escritura publica ❖ Documento privado reconocido 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Fecha y lugar de la reunión ❖ Nombre, identificación y domicilio de los fundadores ❖ Constancia de aprobación de estatutos ❖ Nombramiento de órganos directivos (opcional) ❖ Firma o constancia de firma de presidente y secretario ❖ Firma de todos los fundadores 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Nombre, identificación y domicilio de las personas que intervengan como otorgantes. ❖ El nombre. ❖ Clase de persona jurídica. ❖ Objeto. ❖ Patrimonio y forma de hacer los aportes

Capítulo IV

**“FUNDAMENTOS EN ADMINISTRACION EMPRESARIAL
COMUNITARIA PARA LAS EMPRESAS COMUNITARIAS
CON ENFASIS EN ECONOMIA SOLIDARIA”**

OBJETIVO

Contextualizar los diferentes procesos administrativos como parte fundamental en el desarrollo de una empresa comunitaria con énfasis en economía solidaria

4. FUNDAMENTOS EN ADMINISTRACION EMPRESARIAL COMUNITARIA PARA LAS EMPRESAS COMUNITARIAS CON ENFASIS EN ECONOMIA SOLIDARIA.

ADMINISTRACION

Es el proceso integrado de planificación (estratégica y operativa), Organización, dirección y control con el fin de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional.

En la Empresa comunitaria con énfasis en Economía solidaria, es a la vez una empresa y una Asociación de Personas que tienen necesidades comunes. Dentro de esta doble concepción la administración debe involucrar a todos los individuos que están comprometidos en la búsqueda de soluciones efectivas desde el punto de vista operacional sin olvidar los aspectos asociativos.

4.1.1 Principios de la administración

✚ Principio de la jerarquizacion

Es la ubicación de los cargos en la estructura organizacional de una empresa de acuerdo con la importancia, la autoridad y la responsabilidad.

✚ Principio de la autoridad

Es el proceso de delegar y cumplir una acción o mando por parte de subordinado de acuerdo a las funciones, actividades y tareas que le corresponda en su área de trabajo.

✚ Principio de la división de trabajo

Se define como la acción interrelacionada entre las unidades de trabajo que la empresa haya definido llamase división, departamento, sección o grupo con el fin de que cada una de estas unidades sume y así se logre el objetivo de la empresa.

✚ Principio de la unidad de mando

Es el proceso en el cual se mantiene el principio de la autoridad se requiere continuamente en la organización y se logra cuando se mantiene una relación clara de un cargo con el cargo o cargos que por organización dependan directamente de el ; cada subordinado es responsable únicamente ante su jefe inmediato.

4.2 GESTIÓN EMPRESARIAL

La gestión empresarial puede ser entendida como la organización y el manejo de una serie de recursos organizativos, financieros humanos y técnicos por parte de la empresa y/o forma asociativa para proporcionar a los asociados la satisfacción de sus necesidades individuales y colectivas estimulando potencialidades del desarrollo local y asumir la responsabilidad social como empresa.

4.3 PROCESO ADMINISTRATIVO

Es un proceso metodológico que implica una serie de actividades que llevara a una mejor consecución de los objetivos en un periodo mas corto y con una mayor productividad.

✚ **Planeación**

Es un proceso que tiene el objetivo en identificar analizar y escoger entre alternativas viables para satisfacer las expectativas de los clientes, esta etapa tiene el propósito de prever la visión dentro de la empresa de economía solidaria, la planeación se enfoca dentro de dos grandes áreas de acción coincidentes y complementarias:

- ✓ **Efectividad** : la planeacion debe preocuparse por que las actividades de la empresa estén en concordancia con los intereses de los asociados.
- ✓ **Productividad**: la planeacion debe preocuparse por la conquista del mercado donde actúa y el mejoramiento de los niveles de eficiencia interna

Aspectos de la planeacion

- ❖ **Diagnostico** : es el conocimiento exacto de la realidad de la empresa, condiciones iniciales, los cambios que se han dado y los factores y agentes que han influido en su desarrollo información sobre asociados el nombre la edad y nivel educativo, su actividad económica , la situación organizativa, las funciones, el perfil empresarial y el entorno donde desarrolla su actividad
- ❖ **Objetivos**: son los fines o resultados que se quieren alcanzar en un plazo determinado. Representan no solo el punto final sino el fin hacia el que se proyecta la organización, la ejecución y el control en un corto, mediano y largo plazo.
- ❖ **Las estrategias**: es la movilización de todos los recursos de la empresa globalmente tratando de alcanzar los objetivos. Aspectos claves de la estrategia:
 - La estrategia se refiere a la organización como un todo
 - Esta compuesta por acciones simultaneas e integrales entre si
 - Se refiere al cumplimiento de objetivos a largo plazo

4.4 PLANEACION ESTRATEGICA

La planeación estratégica se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar un conjunto de actividades articuladas para alcanzar los objetivos propuestos.

🚩 Fases de la planeación estratégica

- A. Formulación de objetivos organizacionales
- B. Análisis interno de la empresa
- C. Análisis externo del ambiente
- D. Formulación de alternativas estratégicas.

A Formulación de objetivos organizacionales

Un objetivo organizacional es una situación deseada que la organización intenta alcanzar, son los resultados que se quieren alcanzar en un plazo determinado. En esta fase la empresa escoge los objetivos globales que pretende alcanzar a largo plazo y define la orden de importancia y de prioridad de cada uno de los objetivos.

B. Análisis interno de la empresa

Es la aplicación de un estudio de condiciones internas, para obtener una evaluación de los puntos fuertes y débiles que presenta la empresa, los puntos fuertes constituyen las fortalezas que facilitan el alcance de los objetivos organizacionales, los puntos débiles constituyen las limitaciones que dificultan o impiden el alcance de los objetivos.

B 1 El análisis interno implica:

- ✓ Análisis de recursos (maquinas equipos, materias primas tecnología)
- ✓ Análisis talento humano (el que tiene y el que requerirá a un futuro)}
- ✓ Análisis de la estructura organizacional (aspectos positivos y negativos)
- ✓ Análisis de organigrama (Normas y reglamentos que ordenan la relación entre sus miembros.
- ✓ Análisis de división de trabajo entre las áreas y unidades y como los objetivos organizacionales se distribuyen en objetivos por áreas.
- ✓ Evaluación y desempeño de la empresa en función de los resultados esperados (producción, productividad, innovación, crecimiento, desarrollo y mejoramiento continuo.)

B 2 Perfil de capacidad técnica interna de la empresa (PCI)

- ✓ Capacidad directiva: uso de planes estratégicos, velocidad de respuesta a condiciones cambiantes, comunicación y control gerencial, habilidad para atraer y retener gente creativa, sistema de toma de decisiones, sistema de coordinación.
- ✓ Capacidad competitiva :Fuerza y calidad del servicio lealtad y satisfacción del cliente, sistemas de apoyo i disponibilidad de información, administración del cliente, programas postventas
- ✓ Capacidad financiera: acceso a capital de trabajo, grado de utilización de la capacidad de endeudamiento, rentabilidad patrimonio habilidad para competir en precios, análisis de costos.
- ✓ Capacidad Tecnológica Habilidad técnica capacidad de innovación efectividad y

cumplimiento en el servicio aplicación de tecnología en computadores

- ✓ Capacidad de Talento Humano Nivel académico del talento humano, rotación de personal, sentido de pertenecía, motivación, nivel de remuneración cumplimiento en las normas de seguridad y protección

C Análisis externo del ambiente

Se trata del análisis externo, es decir de las condiciones externas que rodean la empresa y que le imponen desafíos y oportunidades con esto se elabora el perfil de oportunidades y amenazas del medio:

- ✓ Los mercados atendidos por la empresa , características actuales y tendencias futuras oportunidades y perspectivas
- ✓ La competencia , es decir las empresas que actúan en el mismo mercado, disputándose los mismos clientes o consumidores o los mismos productos
- ✓ Los factores externos como la coyuntura económica, tendencias políticas, culturas normas que afectan a toda sociedad y a todas las empresas existentes en ella.

Formulación de alternativas estratégicas

En esta fase se busca formular el plan estratégico a través de las diferentes alternativas o medios que la empresa puede adoptar para lograr los objetivos propuestos. Las alternativas constituyen los cursos de acción futura que la empresa puede adoptar se identifican las estrategias (FO) y teniendo en cuenta las fortalezas y oportunidades, estrategias (FA) utilizando las fortalezas para contrarrestar las amenazas. Estrategias (DO) teniendo en cuenta las oportunidades para contrarrestar debilidades y las estrategias (DA), estableciendo acciones para contrarrestar las debilidades y amenazas.

La planeación estratégica debe contemplar decisiones sobre la proyección de la empresa en el futuro las principales decisiones contenidas en la planeación estratégica son las siguientes:

- ✓ Objetivos organizacionales globales que la empresa pretende alcanzar a largo plazo y su descomposición en objetivo por área detallados para cada uno.
- ✓ Las actividades seleccionadas, es decir, los productos (Bien o servicio) que la empresa quiere u ofrece.
- ✓ El mercado previsto por la empresa, o sea los consumidores clientes que la empresa pretende atender con sus productos.
- ✓ Las utilidades esperadas con cada una de sus actividades
- ✓ Alternativas estratégicas en cuanto a sus actividades (mantener el producto actual, desarrollar el producto actual e introducir nuevos productos.
- ✓ Alternativas estratégicas en cuanto a mercado (mantener el mercado actual mayor penetración en el mercado actual, desarrollo de nuevos mercados.
- ✓ Análisis de los proveedores de recursos y de consumidores o clientes finales.
- ✓ Nuevas inversiones en recursos (Materiales, Financieros, maquinas y equipos, tecnología) talento humano para innovación (cambios) o para el crecimiento (Expansión)
- ✓

4.5 LA ORGANIZACIÓN

La definimos como el arreglo ordenado de los recursos y de las funciones que deben desarrollar todos los miembros de la empresa para lograr las metas y los objetivos propuestos. Es definir claramente las normas y obligaciones de todo el equipo.

En el caso de una empresa de economía solidaria, la estructura organizacional debe responder a los planteamientos de efectividad y productividad.

Desde el punto de vista de la efectividad, la estructura organizacional responde a una delegación de funciones que tiende a perfeccionar, desde el punto de vista administrativo, la vinculación del socio-usuario con su empresa ya que es físicamente imposible que todos los asociados participen permanentemente en los procesos de toma de decisiones y/o control además de la ineficiencia administrativa que esto acarrearía.

Desde el punto de vista de la productividad⁷, la estructura organizacional debe tener la capacidad para adaptarse a los continuos cambios del entorno el interior de la empresa.

Esto implica una investigación permanente de las acciones que se realizan, con el objeto de determinar en el justo momento las necesidades del recambio personal, los reajustes de funciones internas o los cambios por ampliación de actividades.

4.5.1 Los productos visibles de la función de la organización

Los organigramas, el mantenimiento actualizado de los mismos la diagramación y actualización continua de los distintos procesos de integración de estos al sistema de funcionamiento dentro de la organización e la empresa el diseño y mantenimiento actualizado de los distintos manuales de organización y procedimientos requeridos en la empresa u organización como un todo y dentro de cada una de sus subdivisiones estructurales.

El organigrama, es la estructura “esqueleto” de nuestra organización o empresa, en este esqueleto tenemos en cuenta las demandas y capacidades de respuestas de cada una de las partes, para esto tendremos en cuenta las tecnologías a emplear y el tipo de empleados y funcionarios.

⁷ Definimos la productividad como la relación entre producción final y factores productivos (tierra, capital y trabajo) utilizados en la producción de bienes y servicios. De un modo general, la productividad se refiere a la que genera el trabajo: la producción por cada trabajador, la producción por cada hora trabajada, o cualquier otro tipo de indicador de la producción en función del factor trabajo. Microsoft ® Encarta ® 2006. © 1993-2005 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

Pautas generales de realización

- ✓ Realización clara y precisas de metas y objetivos
- ✓ Establecer la estructura de la empresa definiendo quienes dirigen y quienes son los dirigidos especificando las funciones de cada persona dentro de la estructura
- ✓ Diseñar el organigrama donde se muestre la estructura.

4.6 LA DIRECCION

Es el proceso por el que se ejecuta e integra el liderazgo con el ámbito de toda la organización o empresa, el proceso de dirección o liderazgo es el que dinamiza las distintas fases del proceso administrativo, esta presente en todas y cada una de las fases se ocupa de combinar las diferentes recursos a disposición e la empresa como organismo social.

Una empresa de economía solidaria es lo que son sus dirigentes y estos expresan el interés que los asociados tienen en su organización. Esto indica que la mayor presión social (interés por los asuntos de la empresa, por parte de los socios) mayor será la preocupación de los directivos de la empresa por su buen funcionamiento, pero, a la vez, a mayor actividad de los directivos y a mayor capacitación de liderazgo, mayor será la motivación que los socios intervengan y se comprometan con la organización

4.6.1 Factores que contribuyen a una buena dirección

A. Motivación

Es el deseo de realizar el trabajo con esmero y buena voluntad

Elementos que contribuyen a la motivación

- ✓ El salario
- ✓ La estabilidad en el trabajo
- ✓ El trato amable y respetuoso
- ✓ La justicia en el manejo de los conflictos
- ✓ la oportunidad de tomar parte en la toma de decisiones y el manejo de la empresa

Comunicación

Es el intercambio de ideas o formación para lograr confianza y entendimiento mutuo o buenas relaciones humanas. La comunicación tiene como propósito fundamental influir en la conducta para el logro de propósitos de quien comunica algo

Los directivos y jefes, tienen que estar siempre alerta para identificar nuevas oportunidades, nuevas alternativas y para examinar y comparar a las misma en términos de costos beneficio relativos, la habilidad para comunicar y vincular a quienes hacen parte de la organización consiste en lograr que otras personas comprendan el mensaje tal como se quiere comunicar.

4.6.2 Sistemas de administración

La clasificación de los sistemas de administración define cuatro perfiles organizacionales.

- ✓ proceso decisorio
- ✓ sistema de comunicaciones
- ✓ relaciones interpersonales
- ✓ sistemas de recompensas y castigos

4.7 EL CONTROL

Es la acción de examinar las actividades desarrolladas por la empresa en un periodo determinado, con el objeto de verificar si estas se encuentran cumpliendo de acuerdo con lo planeado

Esta etapa tiene como propósito medir los logros y mediante el establecimiento de parámetros o indicadores y en su caso, corregir las desviaciones que se presenten dentro de la administración de empresas de economía solidaria la función del control esta íntimamente ligada, en sus fundamentos teóricos a la planeación organizada. De ambas recibe la necesidad de involucrar a todos los asociados, directivos y ejecutivos en el cumplimiento de sus acciones y la necesidad de delegar a la acción formal de controlar.

4.7.1 Principios de control

- ✓ Evitar que los mismos que ejercen una función operativa sensible sean los que se controlen.
- ✓ Que los que están frente a estas operaciones sean controlados por funcionarios subordinados de ellos
- ✓ Que quienes controlen procesos operativos o de control estén emparentados con aquellos a los que controlan.
- ✓ Que entre controladores y controlados hayan intereses comunes vinculados a las operaciones bajo control.
- ✓ Los controles deben ser flexibles, deben reportar rápidamente las desviaciones o los errores, deben ser claros para todos cuantos han de usarlos

4.7.2 Principales áreas a controlar

A. Control de mercadeo y ventas

Es el encargado de examinar si la empresa ha cumplido con los programas de ventas establecidos en el tiempo previsto y con unos costos de promoción y publicidad acorde a lo planeado.

B. Control de producción

Tiene como finalidad verificar si se ha producido la cantidad establecidas en el plan de producción y ventas con las especificaciones de calidad y costos previstos.

Control de inventarios de (materias primas, productos en proceso productos terminados), control de calidad control de desperdicios, control de mantenimiento y conservación.

C. Control de administración de personal

En este se incluyen elementos directamente relacionados con el talento humano este control constituyen lo incluido en los elementos administrativos como evaluación de desempeño y todos aquellos relacionados con la administración de personal, producción y ventas que incluyen en cada uno de sus propios controles administrativos. Rotación de personal, ausentismo, quejas Reclamos, Sugerencias de Personal, Volumen de trabajo.

D. Control de finanzas y contabilidad

Su fin es controlar el uso de los recursos financieros, su mayor aporte esta en la mayor actualización posible sirve como medio de control para otra áreas. Principales Controles:

- ✓ Estados financieros
- ✓ Sistemas de contabilidad y costos
- ✓ Auditoria interna y externa
- ✓ Cuentas de proveedores,
- ✓ La evolución de los gastos
- ✓ Control de efectivo en caja y bancos
- ✓ Movimiento de ingresos y egresos.

4.7.3 Caracterización de un buen control

- ✓ Debe ser objetivo (datos reales)
- ✓ Debe ser económico
- ✓ Debe efectuarse a tiempo (evitar errores)
- ✓ Debe ser impersonal (diferente a las personas que ejecutan la acción)
- ✓ Debe ser claro y preciso (debe explicar clara mente la acción)

4.7.4 Pautas generales del control

Tener los objetivos y metas claras establecidas en la etapa de planeación

Tener suficiente información sobre la actividad a controlar

Recolectar la información que genera la actividad a controlar

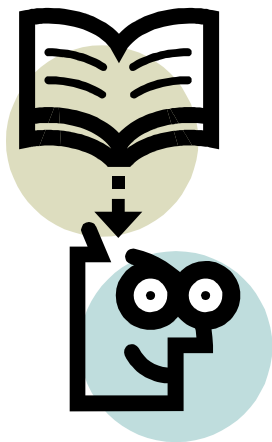
Analizar la información y compararla con los datos que se tiene como referencia.

Presupuesto.

Es un mecanismo tanto de planeación como de control y una herramienta muy utilizada en el proceso administrativo, el presupuesto describe un plan establecido en unidades y anticipa resultados expresados en términos monetarios tales como ingresos ventas costos o en términos físicos como unidades producidas.

Tipos de presupuesto

- ✓ **Presupuesto de Ingresos y egresos** (principales entradas y salidas en términos monetarios de la empresa; mano de obra pago de servicios gastos de oficina entre otros)
- ✓ **Presupuesto de Capital** contempla las inversiones en instalaciones (Maquinaria, equipos, inventarios)
- ✓ **Presupuesto de caja** permite conocer la disponibilidad de dinero para cumplir con las obligaciones a medida que se acercan a su vencimiento



Capítulo V

“ASPECTOS BASICOS DE CONTABILIDAD”

OBJETIVO

Dar a conocer los conceptos y aplicaciones de los fundamentos básicos de contabilidad (cuentas, obligaciones laborales, documentos de contabilidad, libros contables, responsabilidad tributaria) como una herramienta para la organización, y registro de actividades comerciales de la empresa comunal comunitaria

5. ASPECTOS BASICOS DE CONTABILIDAD

5.1. 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 permitan planear, controlar y tomar decisiones sobre la actividad de la empresa.⁸

El Estado ejerce un control en las empresas a través de la contabilidad por ello exige llevar los libros de contabilidad estipulado en las normas⁹

Objetivos de la contabilidad

- Obtener 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, deudas y el patrimonio que posee la empresa.
- Llevar un control de ingresos y egresos
- Facilitar la planeación ya que no solo da a conocer los efectos de una operación mercantil sino que permite prever situaciones futuras.
- Determinar las utilidades o perdidas a finalizar el ciclo contable.
- Ejercer control sobre las operaciones del ente económico y fundamentar la determinación de cargas tributarias, precios y tarifas.
- Servir de fuente fidedigna de información ante terceros (Bancos, proveedores y estado)

5.2 CUENTAS

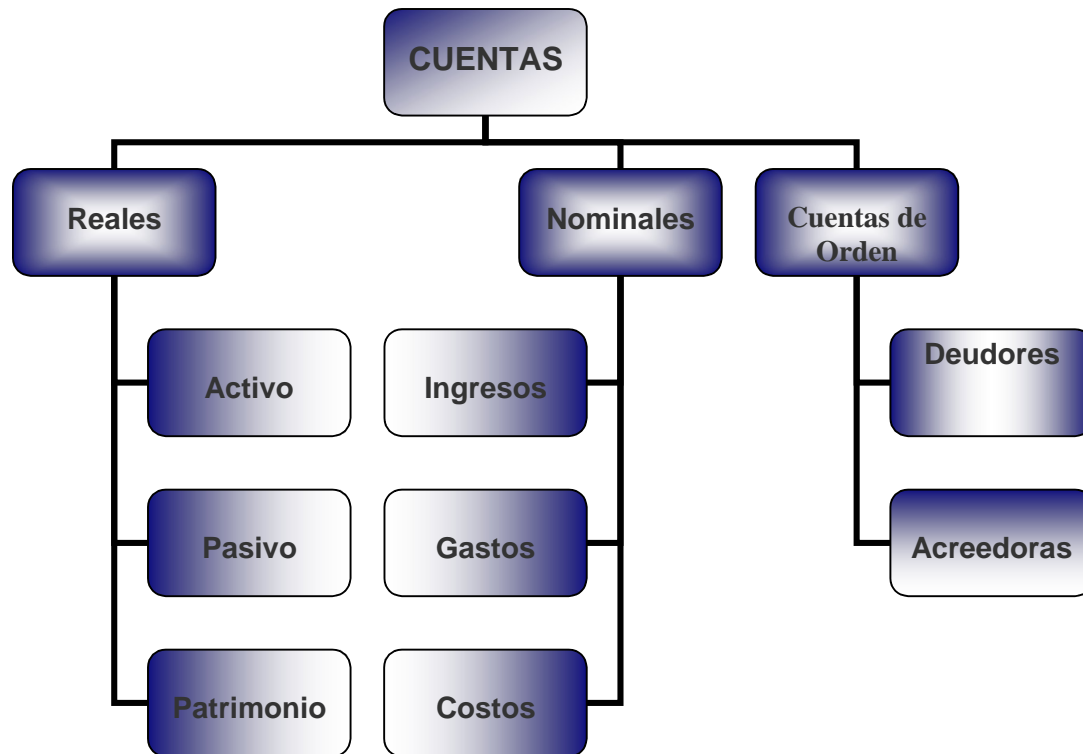
Cuenta es el nombre que se utiliza para registrar en forma ordenada , las operaciones que realiza una empresa .

Las cuentas representan las propiedades derechos y deudas de una empresa en una fecha determinada así mismo los costos, los gastos y utilidades en un periodo determinado.

⁸ Concepto tomado de Contabilidad 2000 Plus, Pág. 8, quinta edición Mc Graw Hill Copyright 2005.

⁹ Art. 19 y 48 del código de Comercio es obligación de todo comerciante “llevar contabilidad de sus negocios conforme a las prescripciones legales”; Art. 48 “ todo comerciante conformara su contabilidad , libros, registros contables inventarios y estados financieros en general , alas disposiciones del código y demás normas sobre la materia” .

5.2.1 Clasificación de las cuentas



🚩 Cuentas reales o de balance

Representan valores tangibles como las propiedades y las deudas forman parte del balance de la empresa pueden ser activo pasivo o patrimonio.

A. Activo

Representan los bienes y derechos apreciables en dinero, de propiedad de la empresa se entiende por bienes entre otro el dinero en caja en bancos, las mercancías los muebles y los vehículos por derecho las cuentas por cobrar y los créditos a su favor

Características. El activo se caracteriza por:

- ✓ Estar en capacidad de generar beneficio o servicio
- ✓ Estar bajo el control de la empresa
- ✓ Generar un derecho de reclamación

B. Pasivo

Representa las obligaciones contraídas por la empresa para su cancelación en el futuro. Son las deudas que debe pagar por cualquier concepto

Características. El pasivo se caracteriza por la obligación tiene que haberse causado, lo cual le implica el deber de hacer el pago.

- ✓ Existe una deuda con un beneficiario cierto.

C. Patrimonio

Es el valor resultante de la diferencia entre el activo y el pasivo, representa los aportes de los dueños para constituir la empresa, y además incluye las utilidades, las reservas. Este grupo constituye un pasivo a favor de los dueños de la empresa, por lo cual se maneja de la misma forma que las cuenta del pasivo

Características: Esta constituido por el aporte adicional de los dueños de la empresa

- ✓ Se incrementa con las utilidades y se disminuye con las perdidas del ejercicio contable

✚ Cuentas nominales, de resultado o transitorias

Las cuentas nominales son las llamadas también de resultados, por que al final de un ejercicio contable dan a conocer las utilidades, costos y gastos; son transitorias por se cancelan al cierre del periodo contable.

Comprenden las cuentas del estado de ganancias y perdidas: de ingresos gastos, costos de ventas y costo de producción o de operación

A. Ingresos

Son los valores que reciben la empresa cuando realiza una venta o presta un servicio con el fin de obtener una ganancia.

B. Gastos

Representan todos los pagos por servicios y elementos necesarios para su buen funcionamiento; esto constituye un gasto o una pérdida por que estos valores no son recuperables. Ejemplo pago de salarios, arrendamientos, servicios públicos.

C. Costos de ventas

Representa el valor de adquisición de artículos destinados para la venta

D. Costos de producción o operacion

Agrupa el conjunto de cuentas que representa 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. El movimiento de estas cuentas se registra en forma similar a las cuentas de costo de ventas

Cuentas de orden

Agrupar los valores que reflejan hechos o circunstancias que pueden llegar a afectar la estructura financiera de la empresa, así como las cuentas que sirven para efectos de control interno o información general además las que se utilizan para conciliar las diferencias entre los registros contables de la empresa y las declaraciones tributarias

A. Cuentas de orden o deudoras

Los dineros, documentos y bienes que conforman el grupo de cuentas de Orden Deudoras se manejan como las cuentas de Activo; por tanto, su saldo es débito. Ej.: Vienes o valores entregados en custodia o garantía.

B. Cuentas de orden o acreedoras

Los bienes que se recibieron para custodia, manejo de negociación constituyen el grupo de cuentas de orden acreedoras; estas se manejan como cuentas de Pasivo, por lo cual su saldo es Crédito. Ej.: Vienes y valores recibidos en garantía.

5.2.2 Plan único de cuentas (PUC)

Esta compuesto por un catálogo de cuentas, la descripción y dinámica para su aplicación, las cuales deben observarse en el registro contable de las operaciones o transacciones económicas.

El Plan Único de cuentas busca la uniformidad en el registro de las operaciones económicas realizadas por los comerciantes con el fin de permitir la transparencia de la información contable, por consiguiente su claridad, confiabilidad y comparabilidad.

5.3 OBLIGACIONES LABORALES

5.3.1 Nomina

Es un documento en el cual el empleador relaciona, salarios deducciones valor neto pagado, aportes parafiscales y apropiaciones de los trabajadores que han laborado en un periodo determinado ya sea por semana, década, quincena o mes.

Contenido de un formato de nomina

- ✓ Encabezamiento con el nombre del empleador, el nombre del documento y el periodo de pago.
- ✓ Nombre y cargo del trabajador
- ✓ Días laborados
- ✓ Valor devengado
- ✓ Deducciones
- ✓ Neto pagado
- ✓ Firma y documentos de identidad de los empleados
- ✓ Aportes parafiscales

- ✓ Apropriaciones para prestaciones sociales
- ✓ Firma de quien elabora, revisa aprueba.

❖ **Valor devengado**

Está constituido por la suma que el empleador paga al trabajador, teniendo en cuenta la legislación, y esta formando por los distintos conceptos que constituyen salario.

❖ **Salario**

Constituye salario no solo la remuneración ordinaria, fija o variable, si no todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie, como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como primas, sobresueldo, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de horas extras, valor de trabajo en días de descanso obligatorio, porcentaje sobre ventas y comisiones.

➤ **Salario mínimo legal**

Es el que el trabajador tiene derecho a percibir para subvenir a sus necesidades normales y a las de su familia en el orden material, moral y cultural.

➤ **Salario básico**

Es la remuneración ordinaria pactada en el contrato laboral y sirve de base para la liquidación del trabajo nocturno, trabajo de dominicales y festivos y trabajo extra en días ordinarios, dominicales y festivos.

➤ **Salario integral**

Es aquel que además de retribuir el trabajo ordinario compensa de antemano el valor de prestaciones, recargos y beneficios que por virtud legal o convencional correspondan al trabajador, tales como recargos de trabajo nocturno y extra, primas legales y extralegales, auxilio de cesantías intereses sobre cesantías y demás con excepción de las vacaciones. El trabajo integral se puede pactar para salarios superiores a 10 salarios mínimos legales mensuales.

❖ **Comisiones**

Usualmente el empleador contrata vendedores con un salario básico y un porcentaje sobre ventas que e denomina **comisión** el total devengado en ningún caso puede ser inferior al salario mínimo legal.

❖ **Auxilio de transporte**

Todo trabajador que devengue mensualmente hasta dos salarios mínimos, tiene derecho a recibir además de su salario un valor adicional por concepto de auxilio de transporte la cuantía la determina la legislación vigente.

❖ **Deducciones**

Legalmente el empleador está autorizado para deducir por nómina los aportes de los trabajadores para Salud (EPS) pensiones (Fondo de Pensiones) retención en la Fuente y embargos judiciales. Además previa autorización del empleador puede descontar cuotas voluntarias para sindicatos fondo de empleados y cooperativas prestamos bancarios.

➤ **Aportes para salud**

Reglamentado por la Ley 100 de 1993 para regular el servicio público de salud. Las empresas Promotoras de Salud son las entidades responsables de la afiliación y registro de los afiliados y del recaudo de sus cotizaciones.

El Ingreso Base de cotización (IBS) de aporte esta constituido por el salario básico el trabajo extra, comisiones y demás, en ningún caso el IBS puede ser inferior al salario mínimo ni superior a 20.

liquidación del aporte

Aporte Patrono: 8.5 %

Aporte Trabajador: 4 %

Total Aporte 12.5 %

➤ **Aporte para pensiones**

Fondo de pensiones tiene por objeto garantizar a la población el amparo contra las contingencias derivadas de la vejez, la invalidez y la muerte mediante el reconocimiento de las pensiones y prestaciones determinadas por la Ley

El Ingreso Base de Cotización (IBS) de aporte esta constituido por el salario básico el trabajo extra, comisiones y demás, en ningún caso el IBS puede ser inferior al salario mínimo ni superior a 20.

Liquidación del aporte

Aporte Patrono: 12 %

Aporte Trabajador: 4 %

➤ **Retención en la fuente**

Es el valor que el empleador debe descontar mensualmente a los trabajadores sobre el % de los pagos gravables en la relación laboral.

➤ **Otras deducciones**

Comprende las que el trabajador autoriza con su firma para fondos, cooperativas, préstamos y sindicato entre otras.

❖ **Neto pagado**

Una vez calculado los ingresos devengados y las deducciones el empleador determina la nomina mensual por pagar a sus trabajadores

$$\text{Neto Pagado} = \text{Total Devengado} - \text{Total Deducido}$$

❖ **Apropiaciones**

Al liquidar la nómina mensual empleador debe calcular los aportes y provisiones causados de acuerdo con la legislación vigente.

➤ **Aportes para fiscales**

A. ICBF: Entidad creada con el fin primordial de proteger a la familia Colombiana y brindar una protección integral al menor.

Aporte mensual: 3 % del Total devengado deducido el auxilio de transporte

B. SENA Institución creada con el objeto fundamental de capacitar al trabajador Colombiano (Decreto 118/57 y 3123 /68)

Aporte mensual: 2% del total devengado deducido el auxilio de transporte

C. CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR Entidades que recaudan, distribuyen y pagan los aportes destinados al subsidio familiar en dinero y en especie, por medios de programas que ofrecen salud y recreación a sus afiliados

Aporte mensual 4% del Total devengado

D. RIESGOS PROFESIONALES Reglamentado por la Ley 100 de 1993 con la finalidad de cubrir aquellos riesgos o accidentes provenientes de la actividad desarrollada

Aporte mensual: % depende de la actividad laboral que se desarrolle el trabajador y se calcula según tabla estipulada por ministerio de protección Social.

❖ Prestaciones sociales

Los porcentajes que la empresa debe tener en cuenta para efectuar la provisión para las prestaciones de Ley son las siguientes:

PRESTACION SOCIAL	MONTO DE LA PROVISION
<i>CESANTIAS</i>	<i>8.33% mensual sobre salario mensual devengado</i>
<i>INTERES SOBRE CESANTIAS</i>	<i>1% mensual sobre valor de las cesantías acumulada</i>
<i>PRIMA DE SERVICIOS</i>	<i>8.33% mensual sobre salario mensual devengado</i>
<i>VACACIONES</i>	<i>4.17 % mensual sobre salario mensual devengado</i>

✚ Cesantías

- ✓ Todo trabajador tiene derecho a una cesantía equivalente a un salario promedio mensual devengado por cada año y proporcionalmente por fracción
- ✓ Se liquidan 30 días de salario por cada año de servicio
- ✓ Anualmente se efectúa la liquidación con corte a diciembre 31 y se consignan en el Fondo e Cesantías elegido por el delegado. Se pagan a la terminación del contrato de trabajo y se pueden efectuar pagos parciales para los casos autorizados por la Ley (Vivienda Educación).

Liquidación

Ultimo salario mensual si no ha tenido variación en los últimos tres meses, en caso contrario y con los salarios variables se toma el promedio de lo devengado en el último año.

✚ Intereses sobre cesantías

- ✓ El trabajador tiene derecho a percibir intereses sobre el valor de las cesantías causadas a razón de 1% mensual
- ✓ Se liquida 12 % por cada año o proporcionalmente por el tiempo de servicio (1% Mensual). Los empleadores deben pagar antes del 31 de enero el valor de los intereses acumulados a 31 de diciembre del año inmediatamente anterior. Los intereses se pagan a la terminación del contrato y cuando se efectúa retiro parcial
- ✓ de cesantías

Liquidación

Se calculan sobre el monto de las cesantías acumulada a diciembre 31 a la fecha de liquidación

✚ Prima de servicios

En virtud del contrato de trabajo en los meses de junio y diciembre el empleador debe liquidar y pagar la prima de servicio correspondiente a los trabajadores que tengan este derecho

Liquidación

Se liquidan, 15 días de salario mensual a quien labore todo el semestre o Proporcionalmente por fracción cuando el trabajador haya laborado como mínimo 90 días del respectivo semestre. Los trabajadores con contrato a término fijo tienen derecho a la prima, independiente del tiempo laborado.

Vacaciones

Al cumplir cada año de labores el trabajador tiene derechos a disfrutar de 15 días hábiles de vacaciones liquidada sobre el último salario devengado sin incluir el auxilio de transporte

Liquidación

Se liquidan 15 días de salario por cada año de servicio, a quien labore por lo menos 180 días. Los trabajadores con contrato a término fijo tienen derecho a que se liquiden vacaciones independientemente del tiempo laborado.

53.2 Contrato de trabajo

Es el acuerdo entre dos personas, mediante el cual el trabajador se obliga a realizar una actividad personal al empleador a cambio de un salario.

Los Elementos esenciales de un contrato de trabajo son:

- ✓ Actividad personal del trabajador
- ✓ Subordinación del trabajador hacia el empleador
- ✓ Salario o retribución del trabajo

5.4 DOCUMENTOS DE CONTABILIDAD

Son los documentos que sirven de base para el registro de las transacciones comerciales de una empresa, los asientos contables deben tener para su justificación un soporte con los siguientes datos:

- ✓ Nombre o razón social de la empresa
- ✓ Nombre, número y fecha de elaboración del documento
- ✓ Descripción del contenido del comprobante
- ✓ Firma de los responsables de elaborar, revisar y aprobar y contabilizar los soportes
- ✓ Los soportes de contabilidad son de orden **Interno** y **Externo**

Soportes internos

Son los que sirven para registrar operaciones que no afectan a terceros tales como reservas, diferidos, distribución de costos y depreciaciones entre otros

Soportes externos

Los soportes externos son los documentos que se producen al realizar las operaciones con terceros tales como:

- ❖ Recibos de caja
- ❖ Comprobante de consignación bancaria
- ❖ Facturas
- ❖ Comprobante de pago
- ❖ Nota débito
- ❖ Nota crédito
- ❖ Recibo de caja
- ❖ Pagaré
- ❖ Letra de cambio

Libros contables

Todo comerciante debe conformar su contabilidad, libros y registros contables, inventarios y estados financieros en general de acuerdo con las disposiciones del código de comercio. Los de contabilidad deben registrarse en la cámara de comercio, deben conservarse por lo menos 10 años contados desde el cierre de aquellos.

Los libros de contabilidad se clasifican en principales y auxiliares

LIBROS PRINCIPALES

- ❖ Libro de inventario y balances
- ❖ Libro diario
- ❖ Libro mayor

LIBROS AUXILIARES

- ❖ Auxiliar de Caja
- ❖ Auxiliar de Ventas
- ❖ Auxiliar de Clientes
- ❖ Auxiliar de Proveedores
- ❖ Auxiliar de Gastos
- ❖ Auxiliar de Mercancías
- ❖ Auxiliar de IVA Retenido
- ❖ Auxiliar de Retención en la fuente
- ❖ Auxiliar de Aportes Sociales



5.5 RESPONSABILIDAD TRIBUTARIA

IVA

El impuesto a las ventas es un gravamen 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 de importación y distribución

Clasificación de bienes

- ✓ Bienes grabados
- ✓ Bienes Exentos
- ✓ Bienes excluidos

Tarifas aplicables

- ✓ **Tarifa general:** se aplica a todos los bienes y servicios que no se encuentren expresamente excluidos, la tarifa general es del 16 % del precio de venta de los artículos
- ✓ **Tarifas diferenciales:** se aplica a vehículos automotores se encuentran gravados con las tarifas de 20.35. y 45 % del valor de venta de los artículos
- ✓ **Tarifas Especiales:** se Aplica para determinado tipo de bienes y servicios, sometidos a regimenes especiales como el 10 % de jabones y grasas

Régimen de ventas

En la actualidad existen dos regimenes a lo cual pueden acogerse los responsables del impuesto a las ventas

Régimen simplificado

Consiste en un tratamiento especial que se ha diseñado para los comerciantes o detallistas cuyas ventas o servicios están grabados.

Régimen común

Es responsable de régimen común cuando no se cumpla con los requisitos para pertenecer al régimen simplificado.

Retención en la fuente

Es un mecanismo de recaudo anticipado de los impuestos de renta y complementario, por el cual una persona natural o jurídica deduce a otra un porcentaje determinado del valor de pagar al contado o a crédito en compras y otros pagos sometidos a retención

La retención en la fuente se aplica sobre el valor del bien o servicio sin incluir el impuesto sobre las ventas

- ✓ **Impuestos de industria y comercio**
- ✓ **Declaración de renta**
- ✓ **Registro mercantil**

Capítulo VI

“PLAN DE NEGOCIOS”

OBJETIVO

Ayudar a las organizaciones empresariales comunitarias con énfasis en economía solidaria a que presenten la idea del producto o servicio en el proceso de estructuración y divulgación de la iniciativa que se propone desarrollar y motivar a la comunidad para que los recursos y capacidades necesarias para iniciar la empresa asociativa comunitaria

6. PLAN DE NEGOCIOS

Es un instrumento que nos permite registrar de manera organizada todos los aspectos de interés de un proyecto productivo generando alternativas para la toma de decisiones teniendo como finalidad determinar la factibilidad técnica y financiera y la viabilidad social, económica, cultural, ambiental y política en marco de las diferentes normatividades internas y externas de la organización

ESTRUCTURA DEL PLAN DE NEGOCIOS

1. Presentación
2. Investigación
3. Factibilidad
4. Viabilidad
5. Estructura Operativa

6.1 Presentación

Descripción corta de actividades económicas, sociales, culturales ambientales y políticas de la organización popular con objeto económico, demostrando cual es el mercado objetivo, criterios que sustentan la investigación de mercado y los potenciales clientes externos e internos que atenderá el proyecto.

Formular objetivos que describan la razón de ser del plan de negocios la intención de la organización popular y el beneficio para la comunidad. Estos deben ser cortos claros alcanzables y medibles.

1	TITULO
2	RESUMEN EJECUTIVO
3	INTRODUCCIÓN
4	OBJETIVOS DEL PLAN DE NEGOCIOS

6.2 Investigación.

En esta etapa se realiza la identificación, análisis y proyección de información de documentos, entrevistas y encuestas respecto al mercado y la organización con el objeto de sustentar técnica y financieramente la producción de bien o servicio.

	ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADO	D	O	F	A
1	Estudio del cliente				
2	Estudio de la competencia				
3	Estrategias Institucionales				
4	Factores críticos de Éxito				
5	Plan de Mercado				
6	Talento Humano				
7	Definición de estrategias de producción				

6.3 Factibilidad

En esta fase el Plan de Negocios califica su posible sostenibilidad ya que es donde se enuncia y evidencia con soportes verificables lo que se ha planeado de manera participativa, contempla las posibles dificultades en lo económico, financiero, la sensibilidad del mercado y lo que puede surgir al poner en marcha el proyecto y mantenerlo en funcionamiento.

ASPECTOS	
1	Recursos e Inversiones
2	Factibilidad Técnica
3	Factibilidad Económica
4	Factibilidad Financiera
5	Análisis de Sostenibilidad

6.4 .Viabilidad

En esta fase se describen los aspectos socioeconómicos, sociales, culturales, ambientales y políticos que generan valor agregado al Plan de Negocios, demostrando su impacto en el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad.

ASPECTOS	
1	Socioeconómico
2	Social
3	Cultural
4	Ambiental
5	Político

6.5 Estructura Operativa

Dinámica organizacional para el diseño, organización, ejecución, seguimiento y evaluación del proyecto

ASPECTOS	
1	Dirección y gerencia
2	Estrategia de producción del bien o servicio
3	Estrategia de seguimiento y evaluación
4	Conclusiones

6.6 Anexos:

Los anexos incluyen información de soporte que avalan la veracidad de la misma y profundiza sobre lo expuesto en el cuerpo principal.

ANEXOS	
1	Informes de auditoria
2	Contratos que demuestren experiencia
3	Hojas de vida con soportes
4	Folletos o catálogos

No Anexar

- Resultados de investigación de mercado
- Índices económicos - financieros (incluir en el capítulo respectivo)
- Fotografías de productos o instalaciones (Incluir en el capítulo de producción o mercado)
- Organigrama (incluir en el capítulo de talento humano)

TALLER

1. Investigación.

Estudio del cliente.

A. ¿Quiénes son las personas u organizaciones que son nuestros potenciales clientes y cuales son sus características sociales y económicas?_____

B. ¿Dónde Están ubicados nuestros potenciales clientes?_____

C. ¿Cuáles son las costumbres de consumo respecto al bien o servicio de nuestros potenciales clientes?_____

D. ¿Cuál es la potencial demanda mensual del bien o servicio que se va a producir?_____

Estudio de la Competencia

A. ¿Cual es la oferta del bien o servicio en el mercado? _____

B. ¿Cual es la competencia directa, indirecta y potencial, nacional e internacional?

C. ¿Cuales son las ventajas comparativas de cada uno de los competidores frente a nosotros?

Nombre del competidor _____

Es Competidor Directo o Indirecto _____

Marca _____

Descripción del bien o servicio que oferta _____

Precios por tamaño, tiempo o presentación _____

Tipo de estructura empresarial _____

Talento humano de que dispone _____

Costos de Producción _____

Tecnología de que dispone directa e indirecta _____

Imagen _____

Proveedores _____

Cuales son sus ventajas competitivas _____

Tipos de factores de éxito : atención, clientes, logística, imagen, manejo de proveedores y otros intereses para nuestro proyecto:

E. ¿Qué tipo de promoción debo hacer para superar la competencia?

F. ¿Es posible ubicar en el mercado externo e interno los bienes o servicios que se van a producir?

G. ¿Cómo debemos ubicar el bien o servicio para tener una ventaja comparativa?

H. ¿Cuál es el futuro del bien o servicio, respecto a los tratados internacionales?

I. ¿Se requiere pensar en una variación que le de valor agregado al bien o servicio, para llegar a nuestro cliente potencial? SI _____ NO _____ ¿Por qué?

Diseño de estrategia

A. ¿Cómo permanecer en el mercado con el proyecto, sin perder de vista la misión y la visión de la organización popular respecto al desarrollo comunitario y teniendo en cuenta los principios de solidaridad, autogestión y democracia participativa?.

B. ¿Cómo generar excedentes para invertir en desarrollo socioeconómico, cultural, ambiental y político de la comunidad y de la organización popular?

C. ¿Cómo llegar al mercado y sostenerse con bajos costos?

D. ¿Cuál es el valor agregado que entregamos y que marca de diferencia con los bienes o servicios del mercado, el cual, a su vez, hará que nos perciba como únicos?

E. ¿Con que presentación y con que precio nos preferirán y permanecerán con nosotros?

F. ¿Como motivar el talento humano para producir con calidad?

Factores Críticos de Éxito

¿Cuáles son las ventajas comparativas que tenemos respecto al bien o servicio que se va a producir que son los factores críticos de éxito y cuáles son los indicadores que nos permiten medirlos?

Describir factor crítico de éxito respecto a	Indicador que permite medición
Costos	
Ventas	
Talento Humano	
Atención al Cliente	
Estrategia de Penetración del mercado	
Estrategia de retención de clientes	

Describir factor critico de éxito respecto a	Indicador que permite medición
Bajo nivel de errores	
Alta productividad de personal	
Tiempo de entrega	
Devoluciones y/o quejas	
Buen manejo de logística	
Excelente imagen corporativa	

Plan de Mercadeo

- A. ¿Cómo se va a posicionar el bien o servicio en el mercado?
- B. ¿Que beneficios generan estos bienes o servicios para los potenciales clientes externos e internos?
- C. ¿Como se realiza el proceso de producción del bien o servicio?
- D. ¿Cuáles son los costos directos e indirectos en la producción del bien o servicio y cual es la rentabilidad esperada?
- E. Cual es la evolución del precio del bien o servicio en el mercado en los últimos cinco años?