

Caracterización y diagnóstico de la empresa

Breve descripción:

Las empresas son construcciones sociales de alta relevancia y complejidad. Conocer sus propiedades y los recursos que la conforman posibilitará la generación de nuevos emprendimientos que contribuyan al aumento económico del territorio. Entender las tácticas de gestión enfocadas a la planificación y administración de los recursos, otorgará herramientas para potenciar su aumento y asegurar su permanencia en el mercado.

Tabla de contenido

Introducción	1
1. Empresa	2
1.1. Tipos de empresa	3
1.2. Recursos y transacciones contables de la empresa	7
1.3. Diagnóstico organizacional de la empresa	10
2. Disponibilidad de recursos	17
2.1. Humanos	19
2.2. Materiales	20
2.3. Técnicos	20
2.4. Financieros	21
3. Presupuesto	22
3.1. Definición y ejemplos	23
3.2. Importancia	24
3.3. Tipos	24
3.4. Presupuesto inicial de la empresa	27
3.5. Cómo elaborar un presupuesto	28
4. Costos de producción	34
4.1. Elementos del costo de producción	35

4.2 Clasificación	36
4.2. Cálculo	38
5. Plan de producción	39
5.1. Características.....	39
5.2. Etapas.....	40
Síntesis	43
Material complementario.....	44
Glosario	45
Referencias bibliográficas	47
Créditos	48

Introducción

El sistema económico actual funciona bajo un esquema globalizado e interconectado que facilita la interacción de agentes tan diversos como distantes entre sí. Bajo este modelo surge la figura de empresa como el organismo productor y generador de valor más importante.

Es tal la complejidad que ha adquirido con el tiempo que existen disciplinas dedicadas únicamente a comprender y aplicar las mejores estrategias para maximizar sus beneficios.

Este componente tiene como pilar fundamental aportar al aprendiz una conceptualización de lo qué es una empresa, los elementos que la integran y las estrategias más efectivas para gestionar eficientemente sus recursos a través de la planeación estratégica.

Video 1. Caracterización y diagnóstico de la empresa



[Enlace de reproducción del video](#)

Síntesis del video: Caracterización y diagnóstico de la empresa

El componente caracterización y diagnóstico de la empresa, le sumergirá en el fascinante mundo empresarial, aprenderá acerca de identificar recursos, manejar presupuestos, analizar costos y a elaborar planes efectivos, prepare su mente para conocer el fascinante mundo de la empresa, descubriendo como identificar los recursos disponibles y aprovechándolos al máximo, mediante el manejo de presupuesto de manera eficiente para lograr un crecimiento sostenible, explore los costos de producción y como influyen en la rentabilidad de la empresa, descubra como elaborar un plan de producción efectivo y su importancia para optimizar los recursos alcanzando los objetivos, aprenda como organizar la estructura organizativa para optimizar su funcionamiento, así como evaluar el entorno económico y competitivo para tomar decisiones certificadas y pertinentes en su compañía u organización.

1. Empresa

Comprender el concepto de empresa implica visualizarla como un organismo compuesto por diversos sistemas que trabajan de manera conjunta y, de preferencia, armónica y así operar tras un objetivo concreto. Su finalidad suele ser una sola, la generación de valor; un valor que puede medirse como excedentes financieros vistos como utilidades o reinversión, o como aportación a la sociedad.

La empresa es un agente protagónico en el entorno, no solo contribuye al desarrollo económico con la generación de empleo, sino que también suple las

necesidades de la comunidad. Es tal su relevancia que existen incontables normas que la definen, regulan y limitan. El ejemplo más claro se encuentra en el Código de Comercio de 1971 considerado el compendio de normativa comercial más importante en Colombia. Allí se define la empresa como:

ARTÍCULO 25. EMPRESA - CONCEPTO.

Se entenderá por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio (Código de Comercio, 1971, Artículo 25).

1.1. Tipos de empresa

Existen diversas formas de clasificar las empresas, cada una de ellas obedeciendo a un criterio concreto que permite identificar factores coincidentes, y, por lo tanto, abordar definiciones, medidas y estrategias de manera conjunta según las necesidades del usuario de la información. El siguiente expone aquellas que gozan de mayor popularidad y resultan más útiles en el entorno para posteriormente detallar cada una de ellas.

Según el sector económico

Esta clasificación obedece al sector productivo donde la empresa lleva a cabo su actividad principal, este sistema también suele delimitar el tipo de actividad que esta desarrolla (de extracción, producción/transformación, o comercialización).

Sector primario

Agrupar aquellas que desarrollan actividades asociadas a la explotación de recursos naturales. En este sector no se suelen involucrar actividades de transformación, por lo que el consumidor/cliente toma los recursos tal y como fueron extraídos.

Sector secundario

Comprende las empresas que prestan actividades de manufactura, es decir, que adquieren materias primas y aplican los procesos necesarios para transformarlos en otro tipo de bienes.

Sector terciario

Incluye las empresas que se dedican a la intermediación en la compraventa de bienes sin aplicar procesos de transformación, así como aquellas dedicadas a la prestación de servicios.

Según el control de recursos

Las empresas pueden clasificarse según la procedencia del capital, aquí se enmarcan dos grandes actores que pueden tomar participación de manera independiente o conjunta: el sector público bajo la figura del Estado, y el sector privado, a través de la inversión particular.

Pública

El capital proviene del sector público, suelen estar enfocadas en la ejecución de actividades de naturaleza social o la explotación de recursos naturales de propiedad del Estado.

Privada

Capital proviene de particulares, pues comprende todo tipo de actividades y la destinación de sus excedentes suele ser la reinversión o la generación de dividendos, entendiendo estos últimos como los beneficios económicos generados para los propietarios de la empresa.

Mixta

Se compone de la conjunción de los dos tipos de capitales, público y privado. Suelen surgir de la necesidad del Estado de conseguir recursos adicionales ya sea para dinamizar su operación o para cubrir déficits presupuestales.

Según la esfera territorial

Este criterio de clasificación obedece al área geográfica donde la empresa lleva a cabo su actividad.

Local

Se enfocan a desarrollar su actividad únicamente en la localidad o municipio donde está su planta física.

Regional

Llevan a cabo su operación en más de un municipio, pero restringiéndose a un departamento o región en concreto.

Nacional

Operan y venden sus bienes y servicios en diversas regiones del país, pues abarcan una porción significativa del mismo a través de distintas sucursales o sistemas de distribución más complejos y grandes.

Multinacional

Desarrollan actividades operativas en varios países y usualmente existe una central de operaciones a nivel global conocida como matriz, mientras que las sucursales que operan alrededor del mundo se conocen como subsidiarias o filiales.

Según su constitución jurídica

Las empresas pueden ser unipersonales a través de la creación de un establecimiento de comercio autónomo e indivisible de la persona natural, o bien, constituirse a partir de la conjunción de varias personas naturales que se organizan en sociedad.

Societarias

Son aquellas que se constituyen de manera independiente a los socios que la integran, tienen un número de identificación tributaria propio dada su personería jurídica y las responsabilidades frente a terceros son asumidas directamente por la empresa y su representante legal.

Autónomas

Constituidas por una sola persona natural, toda responsabilidad frente a terceros es asumida por el titular de esta. No tienen personería jurídica ni cuentan con una identificación separada de la persona que la crea.

Según el tamaño

Existen diferentes escalas de medición para determinar la categoría de una empresa según su tamaño, sin embargo, la legislación colombiana ha reglamentado este aspecto para la emisión de normatividad que apele a este sistema. La ley 590 del 2000 indicó las categorías y los lineamientos básicos sobre los cuales se podría determinar el tamaño de las empresas, dándole cabida a criterios como el número de trabajadores, las ventas brutas anuales o el valor de los activos; no obstante, es el decreto 957 de 2019 del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo el que reglamentó este aspecto según el sector económico en el que se desarrolle la actividad de la empresa y en función de sus ingresos por actividades ordinarias.

- Microempresa
- Pequeña empresa
- Mediana empresa
- Gran empresa

1.2. Recursos y transacciones contables de la empresa

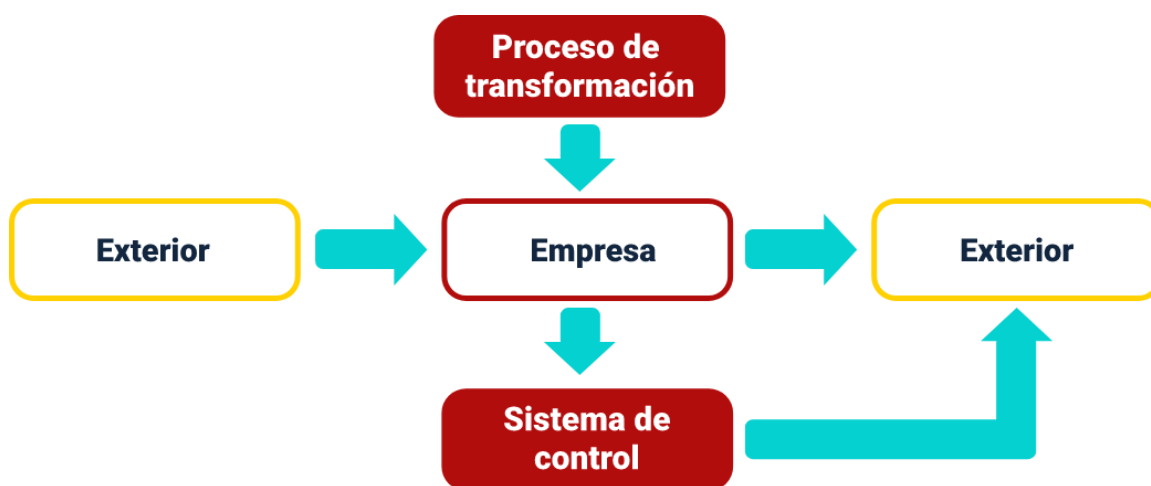
En palabras de Planas (2018), las empresas funcionan como sistemas abiertos, toman del exterior recursos como materias primas o capital, conocidas como inputs o entradas, por ejemplo, comprando barriles de leche, que se transforman, y reintegran al entorno en forma de outputs o salidas, en este caso en particular, en forma de queso o mantequilla.

Para que estos sistemas evolucionen deben existir métodos para retroalimentar los procesos existentes o la creación de nuevos cuando sea necesario. Las estrategias de mejoramiento continuo cumplen con esta premisa pues están enfocadas en

maximizar la rentabilidad, pero para ello requieren el compendio de toda la información disponible para refinar cada uno de los elementos involucrados.

Es aquí donde el registro de las transacciones a través del sistema contable toma especial importancia, ya que aporta una porción significativa de los datos que posteriormente serán analizados por un sistema de control diseñado por la empresa (gestión de calidad). Una vez se cuente con el registro y el análisis, se alcanzan unas conclusiones concertadas y se plantearán las modificaciones que sean consideradas necesarias para mejorar los procesos o la calidad del producto a entregar.

Figura 1. Empresas como sistema.



Nota. Tomado de “Todo sobre la gestión de la empresa”. Planas, (2018).

Proceso de transformación

Exterior

Empresa

Exterior

Sistema de control

La información contable y financiera funciona como un registro de la evolución de una empresa en un periodo de tiempo determinado. Su función principal es apoyar la toma de decisiones de agentes internos, como los directivos o inversores, o agentes externos como proveedores, acreedores o clientes. Para que la información sea útil para un amplio grupo de terceros es importante que las reglas para su registro y revelación estén estandarizadas.

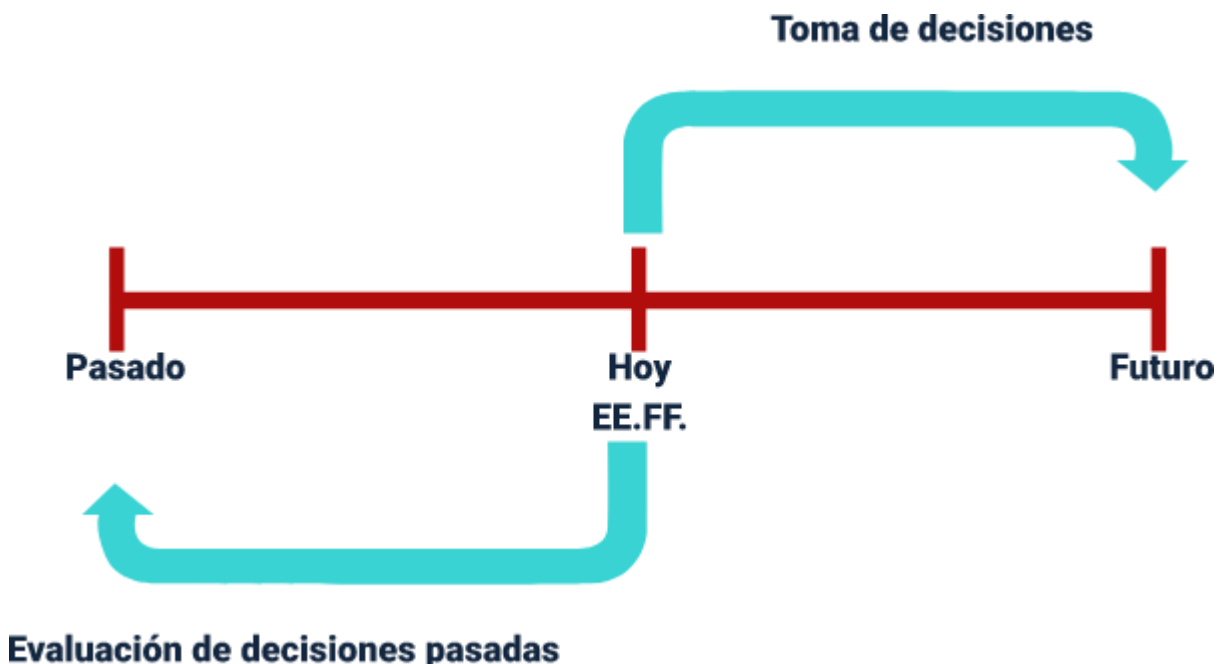
En Colombia, la Ley 1314 de 2009 fundó las bases para la actualización del marco normativo contable a través de la convergencia a un sistema internacional de amplia aceptación. En la actualidad, las empresas constituidas en Colombia deben llevar el registro de la información financiera aplicando los estándares internacionales emitidos por la Junta de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB por sus siglas en inglés) conocidos en español como las Normas Internacionales de Información Financiera – NIIF.

Decreto 2420 de 2015 Normas de contabilidad, de información financiera y de aseguramiento de información

Para profundizar en cuanto a los marcos normativos contables aplicables a las empresas que desarrollen su actividad en Colombia, se recomienda consultar el Decreto único reglamentario 2420 de 2015 y sus modificatorios. [Ir al sitio web.](#)

La forma en que dichos registros son transmitidos a los usuarios finales de la información es a través de los estados financieros, en ellos se consolida la situación económica y financiera de la compañía en un periodo determinado, y a partir de ellos, se posibilita la toma de decisiones. En la siguiente figura se puede apreciar lo mencionado.

Figura 2. Los estados financieros y la toma de decisiones empresariales.



Nota. Tomado de “Apuntes de finanzas operativas”. Lira, (2016).

Toma de decisiones

Pasado

Hoy – EE.FF.

Futuro

Evaluación de decisiones pasadas

1.3. Diagnóstico organizacional de la empresa

Los sistemas de evaluación y retroalimentación permanente posibilitan la corrección de errores o malas prácticas con el fin de diseñar procesos más eficientes. El diagnóstico organizacional se centra en la identificación de las problemáticas de la

empresa, sus causas y las potenciales consecuencias; posteriormente, se integran estrategias de mejoramiento que contemplen los recursos disponibles para eliminar tales problemáticas o mitigar su impacto.

El diagnóstico empresarial es entonces un medio para refinar cada proceso a través de un trabajo de investigación que califique su desempeño de manera cualitativa y cuantitativa.

Etapas

Si bien es cierto que las fases en las que se debe ejecutar un diagnóstico se encuentran supeditadas a las condiciones de la empresa objeto de estudio, existen una serie de etapas que pueden considerarse fundamentales para construir un esquema más efectivo:

1. Definición del alcance y justificación del diagnóstico

Es importante establecer desde un inicio el porqué de la aplicación del estudio, así como las áreas a ser evaluadas y las personas que estarán a cargo.

2. Diseño de objetivos específicos

Deben detallarse los resultados que se esperan alcanzar tras la ejecución del diagnóstico, priorizando aquellos que tanto la empresa como el agente evaluador consideren de mayor relevancia para llevar a cabo las actividades organizacionales en evaluación.

3. Elaboración de los sistemas de evaluación a aplicar

Una vez definidas las áreas a evaluar, y los criterios clave a evaluar, deberán construirse las pruebas a través de las cuales se espera recopilar la información deseada.

4. Ejecución del diagnóstico

Es apenas en esta fase en la que se ejecutan las pruebas diseñadas para la recolección de la información haciendo uso de los métodos y técnicas más apropiados para cada área.

5. Análisis de datos

Los datos recopilados se analizan mediante la aplicación de diversas técnicas y métodos estadísticos, matemáticos y de visualización con el fin de obtener resultados relacionados con los objetivos establecidos y el diagnóstico empresarial.

Una vez son ejecutadas todas las fases descritas, cada empresa podrá plantearse la posibilidad de elaborar un nuevo diagnóstico para determinar si las estrategias formuladas han dado los resultados esperados.

Objetivos

Los objetivos del diagnóstico empresarial se encuentran supeditados al modelo de intervención, sin embargo, para Pérez (1985), los que suelen ser cubiertos de manera frecuente son los siguientes:

1. Aportar información suficiente para crear una conceptualización lo más objetiva posible de lo que es la empresa y cómo funciona.
2. Determinar las fortalezas y debilidades de la organización.

3. Aportar herramientas suficientes para elaborar un plan de intervención y mejora.

Modelos

El diagnóstico empresarial como herramienta puede ser adecuado según las necesidades de cada evaluador, en este sentido, se puede diseñar un sistema que cubra todos los aspectos que se consideren relevantes sin entrar a aplicar ningún modelo de terceros. Siempre y cuando se vele por una recolección suficiente de información e interpretación posterior objetiva, es completamente viable la ejecución de un diagnóstico a la medida.

Ahora bien, si se busca una guía para su planeación y ejecución, ya sea por falta de experticia o por la incertidumbre que generan las condiciones para desarrollar un trabajo, es posible aplicar un modelo desarrollado por un tercero.

Para Rodríguez (2016), los modelos de diagnóstico buscan enmarcar el funcionamiento de las organizaciones dentro de una serie de parámetros y variables que se consideran claves. Cada uno de ellos cuenta con un criterio orientador para efectuar el análisis de la actividad empresarial, así pues, ofrecen diferentes perspectivas para abordar las operaciones que se consideren más relevantes.

En este sentido, son prescindibles e intercambiables, por lo que cada analista podrá elegir a su gusto y preferencia el que mejor se adecúe a su estilo de trabajo o su filosofía de empresa. Dos de los más relevantes se explican a continuación.

Modelo de contingencias

Elaborado por Lawrence y Lorsch (1969), se fundamenta en la concepción de la empresa como un sistema que interactúa con su entorno. Sus dos conceptos más importantes son la diferenciación e integración.

Diferenciación

Entendida como la necesidad de especialización de algunas partes organizacionales para dar cumplimiento a las exigencias del entorno como los requerimientos legales y tributarios, las necesidades de los clientes o los requerimientos tecnológicos.

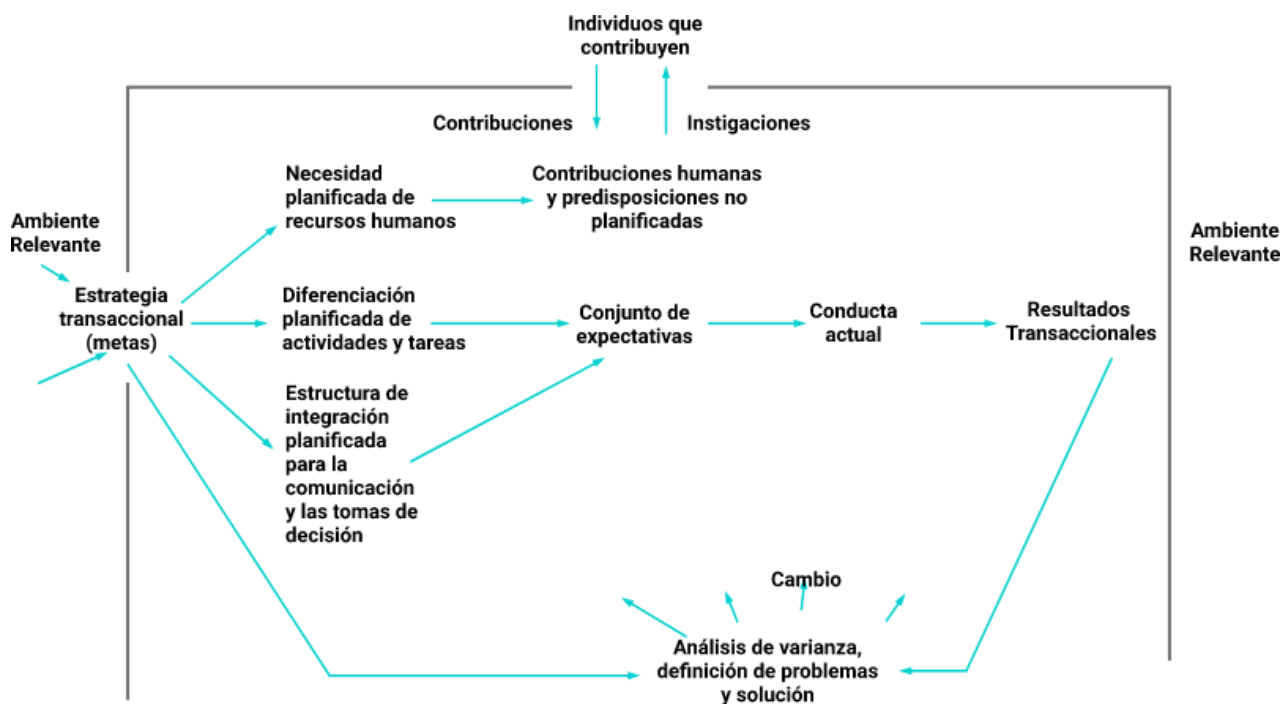
Integración

Es la fuerza que busca mantener las sub partes integradas, permitiendo su funcionamiento como una sola entidad.

Por ende, este modelo se centra en comprender la relación de la empresa con su ambiente, y cómo se relacionan la integración y la diferenciación para mantener el sistema funcionando de manera coordinada mientras satisface diversas necesidades del exterior.

Todas las operaciones organizacionales deberán enfocarse partiendo del entorno sobre el que se desarrolla la actividad empresarial, así, el diseño de la estructura operativa será más mecánico o flexible, dependiendo de la complejidad del ambiente. Los autores del modelo lograron representar su esquema general tal y como se presenta en la figura 3 así:

Figura 3. Modelo de funcionamiento organizacional



Nota. Tomado de Adaptada de “Modelo de funcionamiento organizacional”.

Lawrence y Lorsch, (1969).

Ambiente Relevante

Estrategia transaccional (metas)

Necesidad planificada de recursos humanos

Contribuciones humanas y predisposiciones no planificadas

Diferenciación planificada de actividades y tareas

Conjunto de expectativas

Conducta actual

Resultados transaccionales

Estructura de integración planificada para la comunicación y la toma de decisiones

Análisis de varianza, definición de problemas y solución

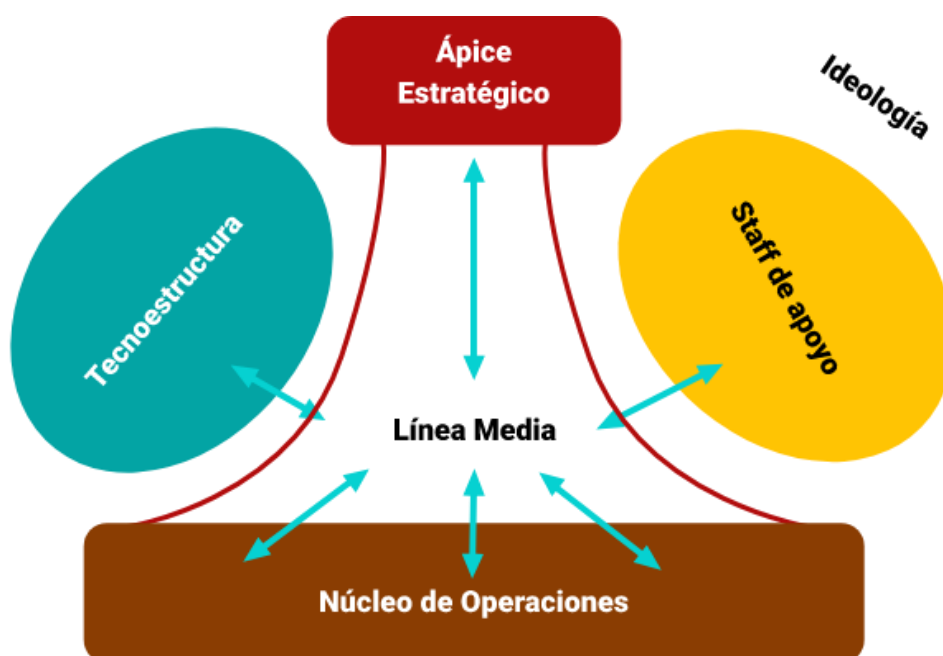
Cambio

Ambiente Relevante

Modelo de “Mintzberg” y la estructura en cinco

Opera bajo una premisa similar al modelo anterior, ya que considera como elementos más relevantes de la organización la división del trabajo y la coordinación de las tareas para funcionar de manera armoniosa. Según su autor, una empresa puede dividirse en cinco categorías:

Figura 4. Estructura Orgánica de “Mintzberg”.



Nota. Recuperada de ICESI.

Ápice Estratégico

Tecnoestructura

Staff de apoyo

Línea Media

Núcleo de Operaciones

Ideología

2. Disponibilidad de recursos

La empresa como sistema que funciona dentro de un entorno determinado requiere de interacciones con agentes externos que actúan desde diferentes fases del ciclo operativo. Al inicio de este, los proveedores y acreedores suministran los insumos necesarios para el desarrollo del objeto social, y al final, son los clientes quienes demandan la entrega del bien o servicio. La contraprestación recibida por estos últimos posibilita el inicio de un nuevo ciclo que perpetúe la generación de valor.

Del apartado anterior se infiere que los recursos son el medio a través del cual la empresa ejecuta la estrategia para la que fue concebida; en este sentido, la concepción del término “recursos” es tan amplia que alberga elementos de cualquier naturaleza.

Para aterrizar un poco más el término, resulta apropiada una clasificación que permita identificar los tipos de recursos necesarios en un sistema empresarial. Así pues, se propone y detalla la siguiente clasificación dada su amplia aceptación en el medio:

Recursos humanos

Los recursos humanos de una empresa son el conjunto de personas, empleados y colaboradores que forman parte de la organización y contribuyen con sus habilidades, conocimientos y capacidades al funcionamiento y desarrollo de la empresa. La gestión de recursos humanos incluye reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo profesional, evaluación del desempeño y todas las actividades destinadas a mantener un ambiente laboral productivo y motivador, promoviendo el bienestar de los empleados y el logro de los objetivos organizacionales.

Recursos materiales

Los recursos materiales de una empresa son los elementos físicos y tangibles que la organización utiliza en su proceso productivo o para llevar a cabo sus operaciones comerciales. Estos recursos pueden incluir materias primas, inventario, maquinaria, equipos, mobiliario y cualquier otro bien físico que sea necesario para la producción de bienes o la prestación de servicios.

Recursos técnicos

Los recursos técnicos de una empresa son los activos y herramientas tecnológicas utilizadas para facilitar y optimizar las operaciones y procesos empresariales. Estos recursos incluyen tanto hardware como “software”, infraestructura informática, sistemas de comunicación, aplicaciones especializadas y cualquier otra tecnología necesaria para mejorar la eficiencia, productividad y competitividad de la empresa. La gestión adecuada de los recursos técnicos permite a la empresa mantenerse actualizada y adaptarse a los avances tecnológicos.

Recursos financieros

Los recursos financieros de una empresa hacen referencia a los fondos, activos y fuentes de capital que la organización posee o tiene acceso. Estos recursos son utilizados para financiar las operaciones, inversiones, pagar deudas, y cubrir gastos en el funcionamiento diario del negocio. Pueden incluir efectivo, cuentas bancarias, inversiones, préstamos, líneas de crédito y cualquier otro medio que facilite el flujo de dinero dentro de la empresa.

2.1. Humanos

La empresa es una organización de carácter social y para llevar a cabo su función requiere de la interacción humana, ya sea entre trabajadores y directivos, o vendedores y clientes. El factor humano es inherente al sistema organizacional, y su relevancia es tal, que una buena gestión del talento humano puede potenciar las ventajas competitivas y mejorar enormemente los rendimientos financieros de cualquier compañía. Existen tres grupos para clasificar el elemento humano:

Propietarios: son quienes aportan el capital, es decir, los dueños de la compañía y quienes usualmente toman las decisiones a gran escala como el objeto social de la compañía, el tipo societario, la aprobación de la información financiera o la destinación de los excedentes. Usualmente ejercen su posición a través de la junta de socios o asamblea de accionistas; sin embargo, cuando la empresa es pequeña, los propietarios suelen ejercer el control de manera directa, por lo que son directivos al mismo tiempo.

Directivos: son designados para actuar en representación de los propietarios y son los encargados de llevar a cabo el correcto desarrollo operativo. Ejemplo de estos son la junta directiva y los gerentes generales y de áreas específicas. Toman decisiones

de nivel estratégico y dirigen la compañía en función de los lineamientos generales establecidos por los propietarios.

Trabajadores: llevan a cabo las labores operativas, son nombrados por los directivos o sus designados, y se dedican a ejecutar las tareas que estos les encargan. En esta categoría encontramos los operarios, jefes de área y los supervisores.

2.2. Materiales

Los elementos materiales comprenden aquellos bienes tangibles necesarios para desarrollar el objeto social de la empresa. Pueden clasificarse según el tiempo que se espera permanezcan en la organización así:

Corrientes: aquellos de los que se espera disponer en periodos inferiores a un año, tal es el caso de las materias primas que serán usadas en el proceso de producción o los productos terminados dispuestos para la venta.

No corrientes: son los elementos utilizados en varios ciclos productivos, y de los cuales se espera generen beneficios a la empresa durante periodos superiores a un año. Se encuentran bienes como la maquinaria, los muebles y enseres o las edificaciones.

2.3. Técnicos

Se refiere a los procedimientos y conocimientos propios de la actividad que desarrolla la empresa. Se encuentran asociados a cualquier proceso, ya sea administrativo, de producción o comercial. Ejemplos de estas categorías son los siguientes:

Administrativo: políticas empresariales, organigramas, sistemas de control interno o de calidad. Un sistema a la medida para el reclutamiento de personal puede garantizar una selección idónea de trabajadores que impulse los niveles de productividad en cualquier área de la organización.

Producción: patentes, fórmulas o recetas asociadas a la creación del producto. Algunas empresas deben su enorme éxito a este elemento, tal es el caso de Coca Cola, que se ha conservado como la bebida más popular en el mundo gracias a su característico y único sabor.

Comercial: imagen corporativa, estrategias de mercadeo, bases de datos. Existen compañías que son reconocidas dentro de su rubro y mantienen niveles altos de ventas gracias a su reputación.

2.4. Financieros

Hace referencia al capital dispuesto en dinero o en títulos valores de alta liquidez. La obtención de capital se hace a través de diversas fuentes, y su correcta administración garantizará que todos los demás elementos puedan funcionar de manera fluida y permanente. Los sistemas de obtención de capital son los siguientes:

Fuentes operativas: corresponde a la venta de los bienes y servicios producidos u ofertados por la empresa, esto incluye el recaudo de la cartera y las ventas de contado. Es la fuente de capital más importante dado que da cumplimiento a la concepción con la cual fue creada la empresa.

Fuentes de financiación: corresponde a los dineros recibidos por parte del sector financiero o los acreedores privados. Son dineros que se reciben con una promesa de ser retornados en un plazo determinado, asumiendo unos costos por intereses. Es un

sistema alternativo de consecución de capital que puede provenir de fuentes internas como lo son los aportes de capital de los propietarios, o de fuentes externas como los créditos de libre inversión que ofrecen los bancos.

Fuentes de inversión: son aquellas rentas obtenidas por actividades accesorias a la principal. Un ejemplo común es el arrendamiento de propiedades que no están siendo utilizadas o la venta de inmuebles que han generado plusvalía. En esta categoría hay que prestar especial atención a la venta de los activos no corrientes de la empresa; dado que una venta indiscriminada de los mismos podría llevar a no contar con las instalaciones suficientes para llevar a cabo los procesos propios de la empresa y sus consecuentes falencias en la producción o comercialización de los bienes ofertados.

3. Presupuesto

La correcta administración de una empresa requiere de una planeación que la encamine a una serie de metas que planteen sus propietarios y directivos. Existen diversas formas de llevarlo a cabo desde el simple bosquejo verbal de un escenario hipotético, hasta una expresión cuantitativa de las metas delimitadas por áreas de operación. Un presupuesto se asemeja a lo segundo, siendo un documento formal con una estructura definida que permite prever los objetivos cuantitativos a corto y mediano plazo.

El presupuesto funciona como un elemento de control que permite medir el desempeño de los funcionarios y delimitar las responsabilidades, pero también facilita la integración de procesos entre las subpartes de la empresa. La evaluación posterior permite determinar qué tan distante está la empresa de alcanzar sus metas, para así,

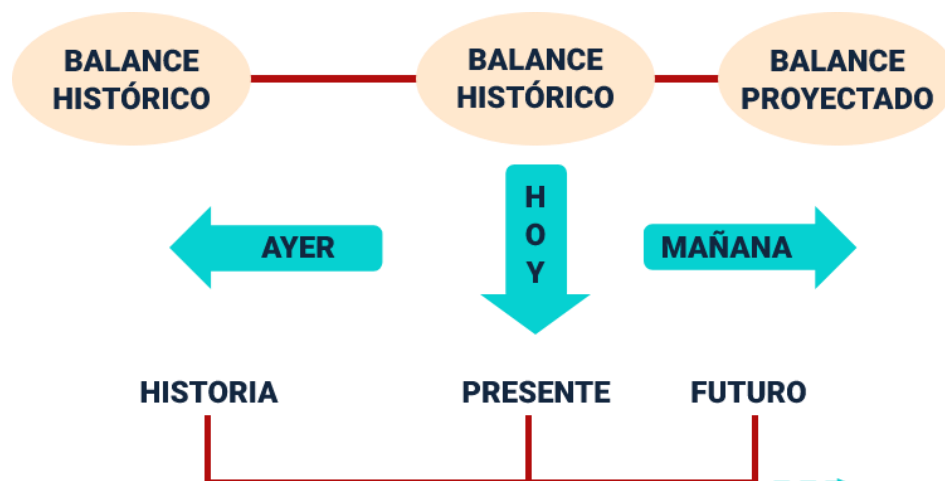
implementar cambios de manera más oportuna, reduciendo costos y aumentando la eficiencia.

3.1. Definición y ejemplos

Podemos definir el presupuesto como un sistema de análisis que se alimenta de la información presente para estimar el futuro de los procesos productivos y financieros de una empresa. La alimentación de la hoja de trabajo puede incluir todos los recursos vistos previamente, es decir, de capital, humanos, materiales y técnicos.

El resultado final debe expresarse en indicadores financieros, revelando, por ejemplo, la cantidad de unidades a producir, la estimación de los márgenes de rentabilidad, los costos totales de producción, los tiempos y niveles de recaudo esperados, entre otros. Sintetizando lo anterior, el presupuesto toma la información histórica y presente para realizar proyecciones en un horizonte de tiempo determinado. La figura 6 recrea esta relación a través del siguiente diagrama.

Figura 5. Enfoques de tiempo de la información productiva.



Nota. Tomado del libro “presupuestos bajo normas internacionales de información financiera y taxonomía XBRL”. Rincón y Narváez, (2017).

3.2. Importancia

El presupuesto es una herramienta que facilita la administración de la compañía, al permitir establecer un camino de acción enfocado a objetivos concretos. Al ser un sistema proyectivo permite prever situaciones inciertas, posibilitando anticiparse al futuro para ejecutar acciones de naturaleza preventiva. El análisis de indicadores pasados lleva a plantear metas más razonables acordes a la evolución propia del negocio; con esto se hace menos probable la frustración por esperar resultados demasiado ambiciosos.

Con un objetivo claro es posible idear estrategias que propendan a esos resultados para posteriormente analizar los esperados con los conseguidos, y evaluar si las estrategias resultaron efectivas. De esta forma, el presupuesto aportará con la consecución de metas y mejoramiento de estrategias para procurar por un crecimiento continuo.

3.3. Tipos

En palabras de Burbano (2006), un buen sistema presupuestal debe estar compuesto, por lo menos, por tres tipos de presupuesto. Uno de operación a ejecutar durante el periodo que mida los niveles de producción o adquisición de productos terminados, un sistema de presupuesto de capital centrado en la inversión en activos fijos y uno financiero que mida el impacto económico de las decisiones tomadas a través de estados financieros proyectados.

Presupuestos de operación

El presupuesto de operación es un plan financiero detallado que estima los ingresos y gastos esperados durante un período determinado para mantener las

actividades comerciales en marcha. Es una herramienta esencial para gestionar los recursos y tomar decisiones informadas para alcanzar los objetivos de la empresa en su funcionamiento diario.

Presupuesto de ventas

Es uno de los primeros a elaborar para el diseño del sistema presupuestal; tiene una complejidad elevada dado que los resultados esperados se ven afectados por variables del entorno sobre las que no se tiene control. Es importante analizar aspectos macro económicos o políticos, y evaluar el impacto que hayan podido tener sobre el volumen de ventas histórico.

Puede abordarse desde dos perspectivas, aquella que centra el análisis en los factores externos a través de pronósticos estadísticos y evaluación del estado del mercado, o aquella enfocada en los factores internos, retroalimentándose del personal directivo y comercial. El mejor escenario es aquel que tome elementos de ambos enfoques para construir una imagen equilibrada.

Presupuesto de producción

Es aplicable a las empresas manufactureras ya que busca establecer la cantidad de unidades a producir según las ventas estimadas en el presupuesto de ventas o la capacidad de producción disponible. Es uno de los más complicados de elaborar debido a que involucra muchos conceptos asociados al costeo de los productos terminados, además de multiplicidad de factores relacionados como la calidad y cantidad de mano de obra, la capacidad de la maquinaria disponible o la disponibilidad de espacio de almacenamiento.

Presupuesto de gastos de administración y ventas

Incluye todas las erogaciones que no se encuentran asociadas directamente con la producción como comisiones, salarios de personal comercial y administrativo, arrendamiento de las oficinas, honorarios pagados a asesores y directivos de las demás áreas, entre otros. Los valores aquí discriminados suelen ser significativos y suelen ser evaluados una vez el presupuesto de ventas y producción se hayan integrado.

Presupuesto de capital

Suele plantearse a más largo plazo que los presupuestos operativos, ya que contempla inversiones significativas enfocadas al crecimiento del capital de la compañía. Las compras que se planteen en este presupuesto deben estar debidamente justificadas dado que representan erogaciones significativas de dinero.

Si la administración lo considera necesario, podría estimar el impacto del endeudamiento a través de mecanismos de fuentes externas como préstamos bancarios o de fuentes internas como la emisión de acciones, y contrastarlo con los beneficios del robustecimiento de la infraestructura para tomar decisiones de inversión y endeudamiento en el largo plazo.

Por ejemplo, si renovar la maquinaria disminuye los costos de producción, esa mayor utilidad / producto del menor costo podría cubrir los pagos por intereses del endeudamiento financiero.

Presupuesto financiero

Suelen ser los últimos en ser elaborados, ya que consolidan la información de los presupuestos de operación y de capital. Se expresan como estados financieros

proyectados, por lo que suelen estar compuestos, por lo menos, de un estado de situación financiera, un estado de resultados, un estado de cambios en el patrimonio y un estado de flujos de efectivo. Pueden ser tan detallados como las directivas lo requieran, así mismo, será la precisión de los diagnósticos efectuados a partir de dicha información.

Gran parte de este presupuesto se transmite desde los anteriores, así, el presupuesto de ventas junto con el de producción y costo de ventas determinarán los márgenes de rentabilidad bruta; si se agregan los presupuestos de gastos, se podría alcanzar la utilidad del ejercicio proyectado.

Por su parte, los presupuestos de capital y las políticas de recaudo pueden aportar la información suficiente para construir el activo, pasivo y patrimonio de la situación financiera de la empresa.

3.4. Presupuesto inicial de la empresa

El presupuesto inicial de la empresa es una estimación financiera detallada que planifica y proyecta los ingresos y gastos esperados antes de iniciar sus operaciones comerciales. Es una herramienta crucial para establecer metas financieras y determinar la viabilidad y sostenibilidad del negocio en su fase inicial.

1. Los ciclos operativos de las empresas varían en cuanto a extensión dependiendo del tipo de la actividad que se realice.
2. Una empresa del sector agrícola puede tener un ciclo de 4 meses si eso es lo que tarda recolectar los frutos de una cosecha, pero otra del mismo sector puede requerir de 8 meses; esto implica que la variedad de extensiones de

tiempo requeridas, sea tan diversa que complique la homologación o comparativa entre diferentes organizaciones.

3. Para temas fiscales y normativos en general, el Estado suele estandarizar estos periodos de tiempo en periodos de un año, situación que ha llevado al mundo empresarial a adoptar este mismo sistema más allá de las particularidades de cada sistema empresarial.
4. El presupuesto inicial entra en esta homogeneización de periodos dado que es el formulado por cada empresa al inicio del año, y que actúa como punto de partida para la operación de todos los sistemas involucrados en el funcionamiento de la compañía.
5. Así, por regla general, este comprende la estimación de todas las operaciones a efectuar entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de cada año.
6. Por lo tanto, este presupuesto es considerado uno de los elementos más importantes en la planeación dado que involucra tanto las actividades operativas como aquellas ocasionales que espera se efectúen en el transcurso del año.

3.5. Cómo elaborar un presupuesto

Para el diseño e implementación de un presupuesto es necesario partir desde la consolidación de información de diferentes fuentes para crear lineamientos enfocados en la eficiencia y productividad, posteriormente, elaborar la proyección de todos los rubros que involucran la operación, y finalmente, evaluar los resultados obtenidos al aplicar las políticas que surgieron del análisis.

El ciclo se reinicia con la interpretación de la información recolectada donde permanecen las estrategias que dieron resultado, y se modifican las que no. Las tres grandes fases de la proyección presupuestal son las siguientes:

Planeación estratégica

- La concepción de cualquier presupuesto es anticiparse a las implicaciones futuras, así que para iniciar a elaborar uno, lo más importante es definir los planes de la empresa en el mediano y largo plazo, así como las acciones y sus posibles consecuencias dentro de este escenario.
- Con una estrategia clara que indique cuáles serán los aspectos a priorizar, el presupuesto tendrá una distribución determinada, puesto que, a fin de cuentas, este se trata de una especie de cuantificación de los planes organizacionales a futuro.
- Para llevarla a cabo es importante que se involucren los directivos de todas las áreas que implementarán las medidas, así, la planeación estratégica también funcionará como medio de comunicación de abajo hacia arriba atravesando todos los niveles de la empresa, puesto que los directivos requerirán de los operarios para aplicar las estrategias propuestas.
- El esquema de planeación debe tener presente en primer lugar la razón de ser de la compañía, luego posicionarla dentro de las condiciones del ambiente en la que lleva a cabo su operación, mientras que de manera simultánea se evalúan las fortalezas y debilidades a nivel interno. De

todo ello surgirán una serie de objetivos a alcanzar a través de acciones claras a aplicar.

Figura 6. Componentes de la planeación estratégica.



Nota. Tomado del libro “Costos y presupuestos”. Burbano, (2006).

Situación actual

Definición empresa

Político

Económico

Social

Tecnológico

Estudio del entorno

Riesgos - Oportunidades

Empresa en su medio

Factores críticos – Evolución Futura

Alternativas Estratégicas

Estratos de evolución futura

Definición

Objetivos Factores críticos

Análisis interno

Fortaleza – Debilidades – Definición empresa (habilidades distintivas)

Presupuestación

Una vez se tienen claras las estrategias a gran escala se deben aterrizar las medidas a acciones específicas, destinando una asignación de recursos detallada para cada actividad. Todas las partidas serán consolidadas en los tipos presupuestales descritos previamente, y serán compartidos a las áreas involucradas de tal manera que exista un flujo de información oportuno y suficiente para que cada empleado pueda aportar desde su posición en la ejecución de sus nuevas tareas.

En este punto también es importante determinar un cronograma para la finalización de las diversas actividades contenidas en el diseño del presupuesto. Debido a que existen tantas áreas organizacionales involucradas en el plan estratégico,

coordinar los tiempos resulta imprescindible para que las tareas se ejecuten de manera fluida y no existan retrasos por incumplimientos.

Un ejemplo sencillo de cómo coordinar tareas variadas es el diagrama de Gantt, una herramienta visual que permite identificar en qué fase tendrá actividades a ejecutar cada área o proceso. Siempre y cuando cada involucrado se responsabilice de cumplir en su horizonte de tiempo, será posible medir la verdadera eficacia de las estrategias implementadas.

Figura 7. Diagrama de tiempos.



Nota. Tomado del libro “Costos y presupuestos”. Burbano, (2006).

Control presupuestal

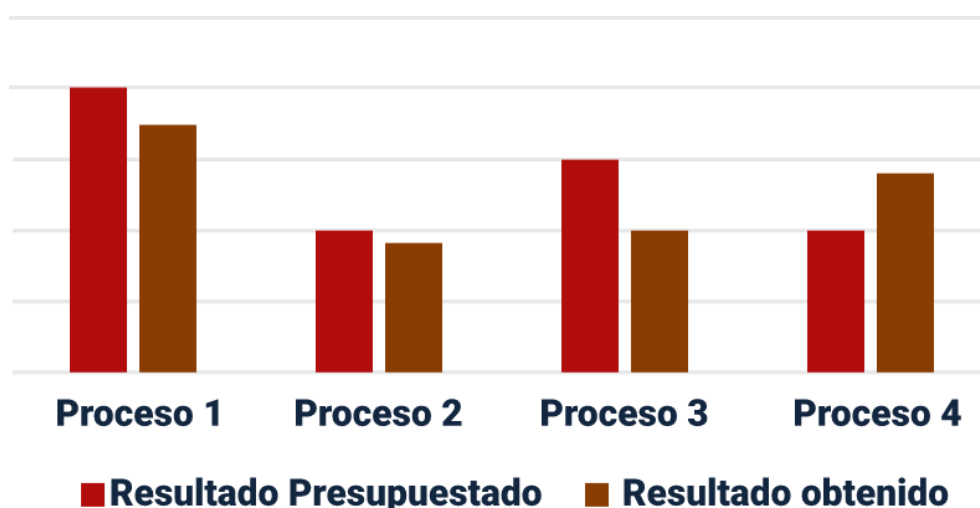
El control presupuestal parte de la correcta retroalimentación del sistema. Es en este momento cuando se transmitirá la percepción de los resultados obtenidos por las

nuevas medidas implantadas de acuerdo con la planeación estratégica. Como es natural, muchas de las políticas aplicadas pueden no producir los resultados que se habían estimado, por lo que una comunicación oportuna evitará reprocesos y desgastes administrativos innecesarios.

En esta fase se hace la evaluación del sistema implementado a través de una comparativa entre lo presupuestado y lo ejecutado. Es completamente normal que los resultados no alcancen las expectativas por diversos factores, por ejemplo, la entrada de un nuevo competidor al mercado puede afectar los niveles de ventas; o una reforma tributaria puede encarecer las materias primas y, por lo tanto, afectar los costos de producción.

Más allá de esto, se deberá priorizar en la evaluación de aspectos en los que la empresa sí tenga control, como la eficiencia de sus empleados, la calidad del producto a vender o las políticas de recaudo que garanticen la liquidez suficiente para continuar con el ciclo productivo.

Figura 8. Comparativa presupuestado – ejecutado



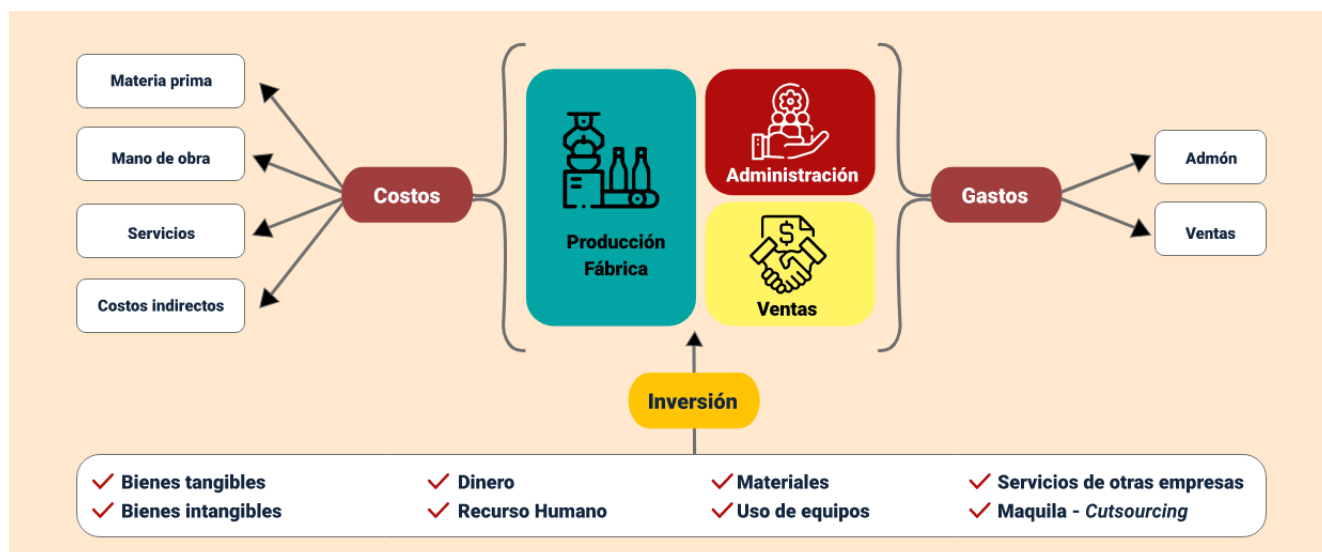
Una vez se alcancen las conclusiones de las medidas implementadas, se dará inicio al ciclo de planeación estratégica nuevamente al aplicar nuevas medidas mientras se mantienen aquellas que dieron resultados positivos; este ciclo podrá repetirse cuantas veces lo requiera la administración con miras a perfeccionar todos los procesos que sean posibles.

4. Costos de producción

Los decrementos de los beneficios económicos pueden ser clasificados según su destinación; en este sentido se tienen dos grandes categorías que engloban todas las operaciones de la empresa. Las inversiones efectuadas para la creación de los productos se conocen como costo de producción, mientras que las destinadas a la gestión administrativa o comercial son llamadas gastos.

La segunda diferencia significativa radica en que los costos son cargados a los productos (en el inventario) y no se reconocen como una disminución en la rentabilidad hasta que no se haya generado la venta de tales productos, los gastos, por su parte, se reconocen directamente en el resultado, afectando la utilidad sin importar si los productos se vendan o no.

Figura 9. Flujograma de distribución de egresos

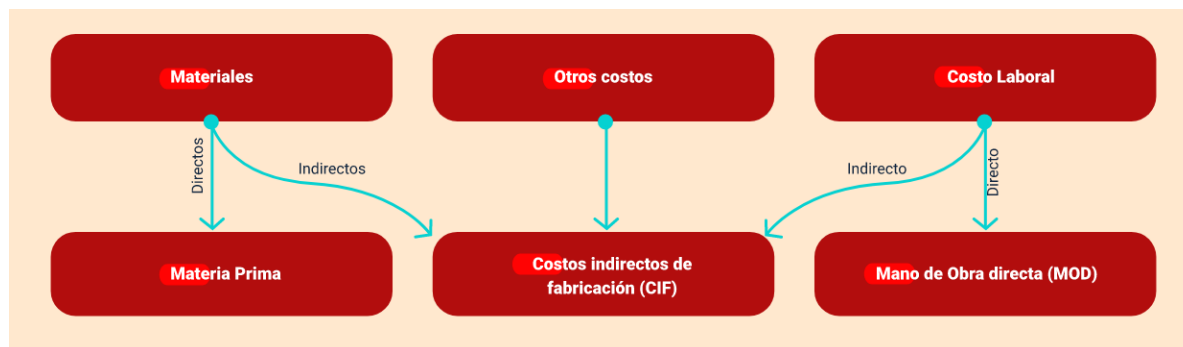


Nota. Tomado del libro “Presupuestos bajo normas internacionales de información financiera y taxonomía XBRL”. Rincón y Narváez, (2017).

4.1. Elementos del costo de producción

Teniendo clara la distinción con los gastos, es posible adentrarse en los elementos que componen el costo de producción. La clasificación que goza de mayor aceptación los divide en tres grandes grupos: materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación. En la siguiente figura se puede apreciar lo mencionado:

Figura 10. Elementos del costo de producción.



Materia prima

Son los materiales utilizados para la elaboración del producto. Se subdivide en materiales directos, siendo estos los afectados por los niveles de producción y atribuibles a cada producto, por ejemplo, las gallinas de engorde; o indirectos en el caso de los que no tienen tanta relevancia o su asignación resulta más compleja de determinar, por ejemplo, el concentrado con el que se alimentan, donde no es posible identificar cuánto de este, se transmite como mayor peso de las aves.

Mano de obra

Comprende el trabajo realizado por el personal que pertenece al área de producción. Reciben la misma clasificación de la materia prima, por lo que la mano de obra directa suele limitarse al trabajo de los operarios que realizan las labores de forma manual o por intermedio de la maquinaria, mientras que la indirecta comprende los salarios del personal de vigilancia o de los supervisores de área.

Costos indirectos de fabricación

Agrupan tanto los materiales indirectos como la mano de obra indirecta, así como otros gastos diversos que son necesarios en el área de producción, pero no pueden ser asignados directamente al producto. Algunos ejemplos de estos son los mantenimientos a la maquinaria, el arrendamiento del inmueble donde se ubica la fábrica o los sistemas de control de calidad del producto.

4.2 Clasificación

Existen variados criterios de clasificación de los costos de producción que obedecen a propósitos diferentes. A continuación, se describen los que ofrecen mayor utilidad para la administración y elaboración del presupuesto:

- **Según su variabilidad en relación con la producción**

Bajo este modelo, los costos se discriminan en variables, que son aquellos que tienen una relación directa con las unidades producidas, por ejemplo, a mayor cantidad de huevos a producir, mayor la cantidad de gallinas a utilizar. Como contraparte están los costos fijos, que no se ven afectados por la producción, aquí pueden encontrarse rubros como el salario de las aseadoras de planta de producción.

- **Según su relación con el producto**

La regla aplicable a este sistema lleva a determinar si existe o no una relación directa entre el insumo y la generación del producto terminado.

Se consideran directos los costos asignables a un producto en específico como lo sería la materia prima objeto de transformación o el salario pagado al operario que trabaja en una línea de producción en concreto.

Los costos indirectos, por su parte, corresponden a aquellos que, aunque tienen relación con la producción, son comunes a varios tipos de productos o cuesta asignarlos de forma directa a uno en específico.

Uno de los ejemplos más claros es el costo de los servicios públicos, el agua o la luz utilizados para encender y operar la maquinaria: no pueden designarse fácilmente a un solo producto, pues todas las líneas de producción requieren de ellos.

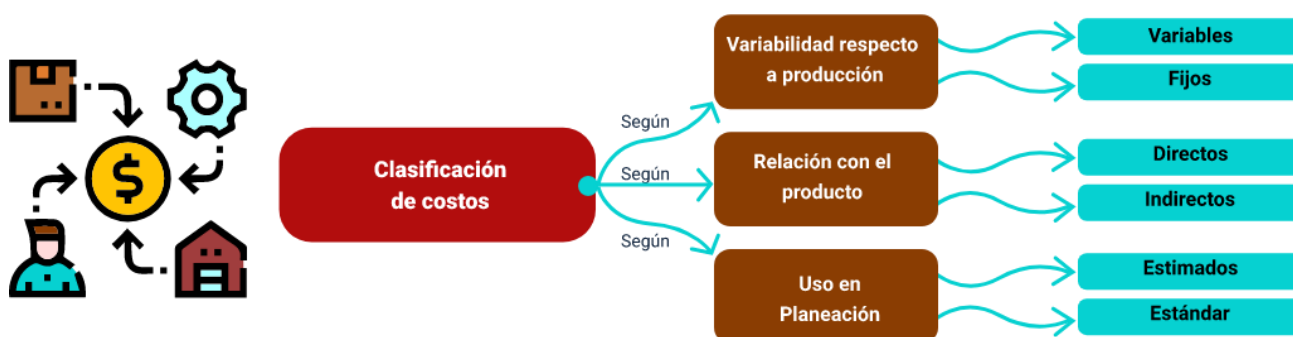
- **Según su uso en procedimientos de planeación**

Este criterio toma especial relevancia a la hora de la planeación estratégica y la proyección presupuestal. Bajo este sistema están los costos estimados que obedecen a

la observación y análisis de su comportamiento y no son tan precisos, pues su cálculo no requiere procedimientos tan rigurosos.

En segundo lugar, están los costos estándar, cuya determinación se hace a través de sistemas de costeo que ofrecen una alta precisión; demandan mucho tiempo para su cálculo, pero tienen un margen de error mucho más reducido. Debido a lo exigente que es el proceso de determinación del costeo estándar, suele ser aplicado a aquellas líneas de producción de gran volumen y relevancia.

Figura 11. Clasificación de los costos de producción



4.2. Cálculo

Determinar el costo de producción de un producto puede ser una tarea básica o muy compleja dependiendo las particularidades del proceso. El elemento que suele traer mayores dificultades para su medición es el de costos indirectos, puesto que, al no existir una relación directa con la producción, cuesta trabajo atribuir la proporción del mismo que corresponde a cada línea productiva. Si la empresa produce un solo tipo de producto, se simplifica mucho la labor. En este sentido, una sumatoria de todos los elementos del costo, dividido en el número de unidades producidas brindará el costo por unidad.

Tabla 1. Ejemplo de cálculo de costos por unidad.

+Materia prima:	\$ 500
+Mano de obra directa:	\$ 200
+Costos indirectos de fabricación:	\$ 100
=Total costos de producción:	\$ 800
/Unidades producidas:	10
=Costo de producción unitario (\$800/10):	\$ 80

5. Plan de producción

El proceso productivo involucra todas las áreas que tienen relación directa con la elaboración del producto o la prestación del servicio. La correcta gestión de este aspecto permite la optimización de los costos, lo que puede traducirse en una mayor rentabilidad, o en un menor precio de venta. El plan de producción surge como una herramienta administrativa enfocada a la correcta gestión del proceso productivo, con miras a la generación de ventajas competitivas a través de la mejora de la eficiencia de todos los actores que sean contemplados en él.

5.1. Características

El plan de producción se concentra en la elaboración de los productos o la prestación de los servicios ofrecidos por la empresa, los factores que los caracterizan son los siguientes:

Debe ser elaborado por un jefe de producción con el conocimiento técnico, necesario para evaluar la mayor cantidad de variables respecto a niveles de materia

prima y horas de trabajo. A mayor número de escenarios contemplados, mayor probabilidad de identificar las metodologías más eficientes.

Es precedido por una planeación estratégica, dado que debe estar acorde a los planteamientos ordenados por el área directiva de la compañía. La planeación estratégica determina, por ejemplo, el tipo de productos a fabricar, información que toma el plan de producción como base para determinar los requerimientos de materia prima y personal.

Se nutre de los presupuestos de otras áreas.

Tal es el caso del presupuesto de ventas, que aporta la información asociada a la demanda, y que funciona como punto de partida para establecer las metas de producción. También se alinea con los presupuestos de capital, ya que la cantidad de recursos disponibles puede afectar las políticas de compra y almacenaje de inventarios.

5.2. Etapas

Para llevar a cabo un plan de producción es necesario tener en cuenta una serie de pasos que contribuirán a que las estimaciones sean más cercanas a la realidad. Lo anterior es de vital importancia dado que plantearse objetivos realistas evitará sobre inversiones y permitirá una medición más objetiva de la capacidad de la línea productiva. Se recomienda que cualquier plan de producción conste por lo menos de las siguientes etapas:

Previsión de la demanda del producto

Una aproximación de las unidades que se esperan vender de cada producto es uno de los factores más relevantes a la hora de programar las compras de materia

prima y la contratación del personal operativo. Esta estimación proviene del presupuesto de ventas, que hace parte de la planificación estratégica de la empresa.

Diseño de plan maestro de producción

Una vez se cuenta con los niveles de demanda esperada por producto, es momento de proceder a determinar aspectos más específicos como la cantidad a producir, los períodos estimados de entrega y las cargas de trabajo por línea de producción. Se le denomina plan maestro porque en este convergen todos los productos elaborados por la empresa.

Planificación de capacidad

En esta fase es importante considerar factores internos como la capacidad de la maquinaria, la disponibilidad de los espacios productivos, o la cantidad de operarios y las horas disponibles para trabajar. Se recomienda buscar un equilibrio entre las distintas líneas de producción para optimizar el uso de las instalaciones y cubrir con toda la demanda estimada en etapas previas de la planeación estratégica.

Control de inventarios

Debe planificarse la cantidad de materia prima a comprar, los intervalos de tiempo para hacer los pedidos acordes al volumen y ritmo de producción, usualmente se busca mantener solo los volúmenes de materia prima necesarios para reducir costos de almacenamiento y mantener los niveles de liquidez apropiados.

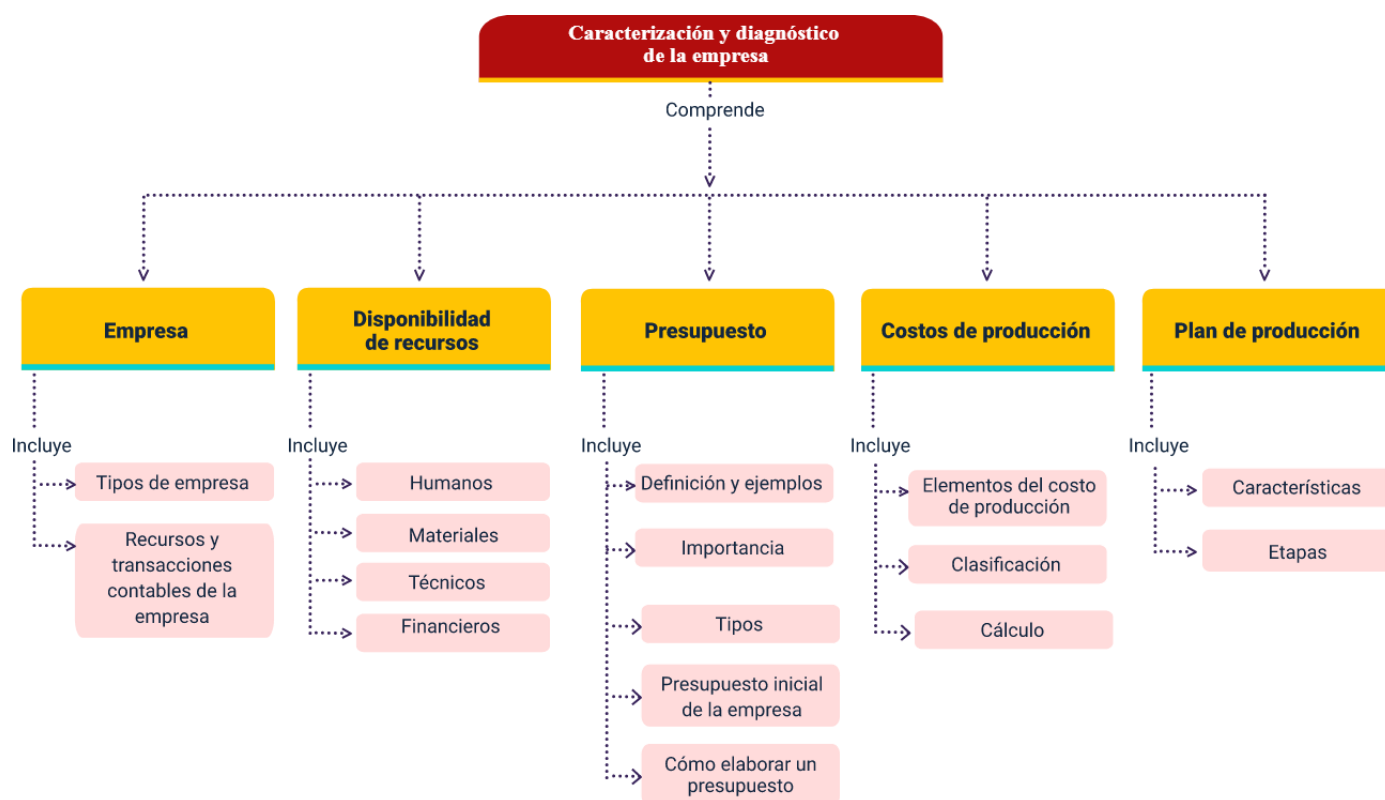
Control de producción y de calidad

En esta etapa se evaluarán las unidades producidas y el cumplimiento de los estándares de calidad planteados. La supervisión estará enfocada en el cumplimiento

de los cronogramas propuestos, el volumen de la producción estimada en comparación a la ejecutada y en la minimización de costos por defectos o sobrantes.

Síntesis

El mapa conceptual sobre Caracterización y diagnóstico de la empresa aborda los aspectos fundamentales para comprender y analizar una empresa. Se exploran temas como los diferentes tipos de empresa, los recursos y transacciones contables, la disponibilidad de recursos (humanos, materiales, técnicos y financieros), el presupuesto y su importancia, los costos de producción (elementos, clasificación y cálculo) y el plan de producción (características y etapas). Este mapa proporciona una visión general de los elementos clave para entender y gestionar una empresa de manera efectiva.



Material complementario

Tema	Referencia	Tipo de material	Enlace del recurso
1.3 Diagnóstico organizacional.	Meza B, A, El diagnóstico organizacional: elementos, métodos y técnicas (2009).	Artículo web	https://www.infosol.com.mx/miespacio/el-diagnostico-organizacional-elementos-metodos-y-tecnicas/
5 Plan de Producción.	Pérez A. Plan de producción de una empresa: el pilar de toda buena gestión corporativa (2019)	Artículo web	https://www.obsbusiness.sc/hool/blog/plan-de-produccion-de-una-empresa-el-pilar-de-toda-buena-gestion-corporativa

Glosario

Ciclo operativo: proceso que abarca todas las etapas desde la compra de materia prima hasta la venta del producto terminado.

Empresa: sistema de organización social para generar valor económico o prestar un servicio a la comunidad.

Estrategia: plan diseñado para ejecutar acciones y alcanzar objetivos, enmarcado en unos parámetros definidos por los directivos.

Excedentes/Utilidades: beneficio económico resultante al tomar los ingresos y deducir los costos y gastos.

Margen de rentabilidad: atio que determina la proporción de utilidad al tomar un ingreso y dividirlo en los costos necesarios para generarlo.

Objeto social: labor para la cual fue concebida una empresa, incluye todas las actividades que se van a ejecutar de manera recurrente.

Persona jurídica: figura jurídica compuesta por una o más personas naturales con identidad propia, pero sin la capacidad de actuar por sí misma. Es diferente a todas las personas que la componen, y requiere de un representante legal para actuar.

Persona natural: individuo de la raza humana con derechos y obligaciones.

Plusvalía: valorización que obtiene un bien inmueble con el paso del tiempo.

Retroalimentación: sistema cíclico mediante el cual los resultados obtenidos en un proceso se reintegran nuevamente al mismo para mejorarlo.

Tributario: en el contexto del componente, asociado con impuestos, entendidos como las contribuciones exigidas por el gobierno.

Referencias bibliográficas

- Burbano A. (2006). Costos y presupuestos. Segunda edición. Ediciones Uniandes.
<https://es.scribd.com/read/436270130/Costos-y-presupuestos-Segunda-edicion>
- Decreto 410 de 1971 [Presidencia de la República] Por el cual se expide el Código de Comercio. Marzo 27 de 1971
http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_comercio.html
- Lira P. (2016). Apuntes de finanzas operativas. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas S.A.C. <https://es.scribd.com/read/401875272/Apuntes-de-Finanzas-Operativas-Lo-basico-para-saber-operar-una-empresa-financieramente>
- Pérez V. y Manuel F. (1985). La evaluación organizacional. p.67-74. https://journals.copmadrid.org/jwop/files/1985/vol1/arti2.htm#_Hlk445286354
- Planas F. E. (2018). Todo sobre la gestión de su empresa. Editorial de Vecchi.
<https://es.scribd.com/read/388236109/Todo-sobre-la-gestion-de-su-empresa>
- Rincón C. y Narváez J. (2017). Presupuestos bajo normas internacionales de información financiera y taxonomía XBRL. Ediciones de la U.
<https://es.scribd.com/read/436221926/Presupuestos-Bajo-normas-internacionales-de-informacion-financiera-y-taxonomia-XBRL>
- Rodríguez D. (2016). Diagnóstico organizacional. Octava edición. Ediciones Universidad Católica de Chile.
<https://es.scribd.com/document/429486479/diagnostico-organizacional>

Créditos

Nombre	Cargo	Regional y Centro de Formación
Claudia Patricia Aristizábal	Líder del Ecosistema	Dirección General
Norma Constanza Morales Cruz	Responsable de Línea de Producción	Regional Tolima - Centro de Comercio y Servicios
Paola Mercedes Orduz Gómez	Experta Temática	Regional Santander - Centro de Atención al Sector Agropecuario
Giovanna Andrea Escobar Ospina	Diseñadora Instruccional	Regional Norte de Santander - Centro de la Industria, la Empresa y los Servicios (CIES)
Andrés Felipe Velandia Espitia	Asesor Metodológico	Regional Distrito Capital - Centro de Diseño y Metrología
Rafael Neftalí Lizcano Reyes	Responsable Equipo Desarrollo Curricular	Regional Santander - Centro Industrial del Diseño y la Manufactura
Darío González	Corrector de Estilo	Regional Distrito Capital - Centro de Diseño y Metrología
Juan Gilberto Giraldo Cortés	Diseñador instruccional	Regional Tolima - Centro de Comercio y Servicios
Viviana Herrera Quiñonez	Metodóloga	Regional Tolima - Centro de Comercio y Servicios
Aruzidna Sánchez Alonso	Diseñador Web	Regional Tolima - Centro de Comercio y Servicios
Francisco José Vásquez Suárez	Desarrollador Fullstack	Regional Tolima - Centro de Comercio y Servicios
Gilberto Junior Rodríguez Rodríguez	Storyboard e Ilustración	Regional Tolima - Centro de Comercio y Servicios

Nombre	Cargo	Regional y Centro de Formación
Nombre completo	Evaluador para Contenidos Inclusivos y Accesibles	Centro - Regional
Nelson Iván Vera Briceño	Producción Audiovisual	Regional Tolima - Centro de Comercio y Servicios
Oleg Litvin	Animador	Regional Tolima - Centro de Comercio y Servicios
Francisco José Vásquez Suárez	Actividad Didáctica	Regional Tolima - Centro de Comercio y Servicios
Javier Mauricio Oviedo	Validación y Vinculación en Plataforma LMS	Regional Tolima - Centro de Comercio y Servicios
Gilberto Naranjo Farfán	Validación de Contenidos Accesibles	Regional Tolima - Centro de Comercio y Servicios