2022

Principales **conceptos** y **estrategias** para el **éxito** de las **Mipymes**

Editado por el Club de Banqueros y Empresarios

Club de Banqueros y Empresarios

Primera edición: diciembre de 2022

© Club de Banqueros y Empresarios, 2022

ISBN: 978-958-8243-59-7

Coeditado con:
Ediciones Dipon Ltda.

Preprensa digital:
Ediciones Dipon Ltda.

Diagramación:
Germán Bello Vargas

Ilustración de cubierta:
Imagen de @pch.vector en Freepik

Impreso por:
Multi-Impresos S.A.S.

El contenido de cada artículo dentro de esta publicación es de responsabilidad exclusiva de su respectivo autor.

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en sistema recuperable o transmitida en forma alguna o por ningún medio electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otros, sin previo permiso escrito del Club de Banqueros y Empresarios.

Este libro puede leerse en formato digital sin costo ingresando al sitio web del Club de Banqueros y Empresarios www.clubcbe.com o en Amazon.

Impreso en Colombia - *Printed in Colombia*

Principales **conceptos** y **estrategias** para el **éxito** de las **Mipymes**

Editado por el Club de Banqueros y Empresarios

Contenido

Prólogo 11
Alejandro Vera Sandoval
Presidente (e) Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia - Asobancaria

Agradecimientos 13
Mauricio Borja Maya
Líder del proyecto Principales conceptos y estrategias para el éxito de las mipymes

Balance y proyecciones macrofinancieras 2022-2023 15
Alejandro Vera Sandoval
Vicepresidente Técnico de Asobancaria

Entorno macroeconómico 15
Sector bancario. 21
Conclusiones y Balance de Riesgos 28

Reforma tributaria para la igualdad y la justicia social. 31
Juan Camilo Serrano Valenzuela
Abogados SAS

En cuanto a los aspectos recaudatorios y de progresividad 32
En cuanto a las sobre cargas a los sectores financiero y minero 34
En cuanto a los impuestos saludables y de control ambiental 35
En cuanto al control de la evasión. 36

Estrategias fundamentales para el éxito empresarial 39
Mauricio Borja Ávila
Profesor de la Facultad de Administración, Universidad de los Andes

Fundamento Estratégico 39
Bases de la Actuación 41
Orientación Estratégica 43
Aplicación Práctica 45
Resultados 46
Conclusión 47

Reflexiones sobre mercados incluyentes en Colombia 49
César Caballero Reinoso
Gerente de Cifras & Conceptos

Anexos 52
Referencias 57

Principales conceptos financieros 59
Santiago Rodríguez Raga, Ph.D.
Profesor de la Facultad de Administración, Universidad de los Andes

Objetivo Básico Financiero (OBF) 59
Decisiones financieras 60
Los indicadores financieros 61
Presupuesto de efectivo 62
Presupuestación 63

Aspectos estratégicos de la contabilidad 65
Humberto González Morales
Socio de Auditoría de Amézquita & Cia.

Introducción 65
Estrategia y contabilidad 66
Proceso contable 67
Objetivos de la información financiera de propósito general 67
Aspectos estratégicos de las áreas contables 68
Aspectos estratégicos de las políticas contables 70
Inexistencia o deficiencias en las estrategias contables 72

Aspectos Relevantes en Costos 75
Leonardo Varón García
Asociado de JHR: Consultora en temas contables, tributarios y de derecho

1. Técnicas de medición basada en costos reales o históricos 78
2. Costos por parte de un comercializador de productos 79
3. Costos de un prestador de servicios 81
4. Costos de la actividad industrial (producción) 82
5. Costos en el sector agropecuario 85
6. Estado de resultados 85
7. Consideración final 87

Bibliografía 88

Aspectos Regulatorios Relevantes en Temas de Personal 89
Francisco Buriticá Ruiz
Socio: Godoy Córdoba Abogados

Empresas sostenibles en el tiempo 97
Mauricio Borja Maya
Líder *ad honorem* del proyecto "Principales conceptos y estrategias para el éxito de las Mipymes"

1. Visión patrimonial (herramienta para el nivel patrimonial) 98
1.1. Valor
1.2. Riesgo
1.3. Liquidez

2. Diseño de una estrategia (herramienta para el nivel estratégico) 102
2.1. Contexto actual del negocio
2.2. Marco estratégico de la compañía
2.3. Metas e inversión requerida

3. Seguimiento a la ejecución de la estrategia (herramienta para el nivel operacional) 105

Inclusión financiera integral 109
Miguel Achury Jiménez
Consultor de inclusión y finanzas sostenibles

1. Desarrollo financiero y crecimiento económico 109
2. Inclusión financiera en Colombia 110
3. Inclusión financiera integral 111
4. Conclusiones y recomendaciones 113

Competitividad, administración y liderazgo estratégico. 115
Ignacio Orrego Rojo – IGOR
Conferencista y consultor empresarial

Cooperativas: un modelo de innovación en la gestión de empresas. 121
Carlos Ernesto Acero Sánchez
Presidente Ejecutivo de la Confederación de Cooperativas de Colombia - Confecoop

Introducción 121
1. Cooperativa. Definición 122
1.1. Un modelo de empresa basado en valores y principios
1.2. La doble dimensión cooperativa: Organización y Empresa
1.3. Algunas de sus características
1.4. Su propósito socioeconómico: Crear riqueza, compartir y redistribuirla
1.5. Un modelo fundamental para la construcción de tejido social y empresarial

2. La cooperativa es una economía basada en la solidaridad económica, la cooperación y la ayuda mutua 124
3. Las cooperativas aportan soluciones concretas a los principales retos socioeconómicos que enfrenta la sociedad. 125

4. El cooperativismo en Colombia 126
4.1. Fundamentos constitucionales
4.2. Fundamento legal. Declaratoria de interés común, desarrollo y fomento cooperativo
4.3. Algunos datos sobre las cooperativas en Colombia

5. Contribuir a la transformación del país desde una economía más cooperativa 128
6. Un modelo económico y de gestión universalmente reconocido 128

Retos de la banca en la nueva normalidad y su impacto en las empresas .131
Gustavo Vega Villamil
Presidente de ACH Colombia

Un poco de historia 131
Internet 132
Telefonos celulares 133
Pandemia 134
Retos 134
Tendencias 135
Conclusiones 136

Acerca de los conferencistas y colaboradores de este libro 137

Prólogo

Los vientos recesivos a nivel internacional apuntan al enfriamiento de la economía mundial hacia 2023. Colombia no sería ajena a este panorama, donde los grandes retos de cara al próximo año se derivan no solo de la sostenibilidad macroeconómica, asociada a los altos déficits gemelos, sino también de la sostenibilidad fiscal y los eventuales efectos de la reforma tributaria.

Junto a este contexto local e internacional se suma la caracterización empresarial de nuestro país, en su mayoría compuesta por micro, pequeñas y medianas empresas (Mipyme), que por su estructura y predominancia relativamente más informal presentan una sensibilidad mayor a choques adversos y a escenarios de elevada incertidumbre.

En este contexto, se vuelve de vital importancia redoblar los esfuerzos realizados para impulsar el crecimiento y estabilidad de las Mipyme, que actualmente representan cerca del 99,7% del tejido empresarial colombiano, generan el 83% del empleo nacional y aportan en cerca del 43% al Producto Interno Bruto del país. El presente libro ofrece, en este escenario, una amplia gama de conceptos y estrategias que pretenden contribuir al desarrollo del sector Mipyme colombiano en medio de la desafiante coyuntura actual.

Este libro está soportado en la realización de 14 conferencias que incluyeron la participación de importantes expertos con una larga y destacada trayectoria profesional, quienes impartieron una alta gama de información relevante para el sector Mipyme, como lo es la correspondiente a las principales perspectivas económicas nacionales e internacionales, a los aspectos contables más relevantes y a los principales retos que afrontan en términos de inclusión financiera dadas las brechas y barreras de financiamiento que presentan estas unidades productivas.

Inicialmente, se presenta una contextualización clave para entender el contexto económico al que se enfrentó Colombia a lo largo de 2022 y el que surge de cara al 2023, para después ofrecer una orientación que facilite a estas empresas posicionarse y lograr mejores resultados financieros.

Así mismo, con el fin de mejorar los aspectos operativos de las Mipyme, se ofrece un amplio y oportuno repaso de los principales aspectos contables que permiten manejar de mejor manera las finanzas empresariales y entender adecuadamente

las estructuras de costos, que podrían desarrollar cambios importantes en todo el tejido empresarial.

Adicionalmente, se abordan temas correspondientes a la inclusión financiera como herramienta para potencializar los procesos productivos de las empresas por medio de nueva inversión. Bajo este contexto, también se presentan los principales retos en temas de banca digital con el fin de facilitar el acceso al crédito empresarial por medios virtuales.

Todos los temas tratados en este libro pretenden convertirse en valiosas herramientas para empresarios y emprendedores que tengan como objetivo obtener nuevos conocimientos con el fin de consolidar la posición de sus empresas.

De igual forma, se ofrece una amplia cantidad de información que puede beneficiar a todos aquellos que no han contado con la asesoría adecuada para llevar a cabo una administración eficiente de sus negocios, así como para aquellos que buscan actualizar sus saberes con el fin de adaptarse al cambiante entorno al que se enfrenta el país.

Con este proyecto se genera un valioso aporte para todas las personas que tienen por objetivo convertirse en empresarios y para quienes, en medio de una mayor trayectoria en el sector MiPyme, se han encontrado con retos que requieren de soluciones eficientes y acordes a los marcos regulatorios actuales.

Estamos seguros de que los empresarios encontrarán en esta obra elementos valiosos para el crecimiento y desarrollo de sus negocios, y que se constituirá como herramienta de consulta para todo nuestro tejido empresarial colombiano.

Alejandro Vera Sandoval
Presidente (e) Asociación Bancaria y de Entidades
Financieras de Colombia - Asobancaria

Agradecimientos

Con el propósito de apoyar a las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) de Colombia para que desarrollen de mejor manera sus actividades, tuve la idea de organizar para ellas, sin que pagaran por su participación, un seminario sobre los "Principales conceptos financieros y contables para mipymes", los cuales se difundieron enun programa que se realizó en 2020 de ocho sesiones de dos horas cada una, con la asistencia, en promedio, de 370 personas. Este evento se realizó con el Club de Banqueros y Empresarios, en alianza con la Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia (Asobancaria). Con el contenido que se explicó en cada disertación se elaboró un libro que, sin costo para sus destinatarios, fue distribuido masivamente en el sector empresarial.

Dado el éxito del curso y la amplia acogida que tuvo entre las mipymes, para darle continuidad al propósito filantrópico inicial, en 2022 volví a liderar, *ad honorem*, un nuevo curso. En esta ocasión se denominó "Principales conceptos y estrategias para el éxito de las mipymes", y atendió las necesidades expresadas por varios empresarios y diversos emprendedores. En él se incluyeron 14 sesiones de una hora cada una y cubrió temas relacionados con la situación actual y futura de la economía internacional y nacional, además de aspectos financieros, tributarios, de costos, contables y jurídicos; de productividad social y cooperativismo; de competitividad, administración y liderazgo; de tecnología e información, y conceptos y estrategias tanto para la sostenibilidad como para el buen desarrollo empresarial.

Este seminario virtual y con cobertura nacional, como el primero, contó con conferencistas de primer nivel reconocidos por su buen conocimiento sobre los temas que tuvieron a cargo y con la participación de hasta 370 personas. La sesión de clausura estuvo a cargo del exministro y actual profesor de la Universidad de Columbia doctor Mauricio Cárdenas Santamaría, quién habló de "Cómo avanza Colombia".

En nombre de todas las empresas que participaron como asistentes y en el mío, agradezco al Club de Banqueros y Empresarios y a la Asobancaria por patrocinar este importante programa, que es un aporte de inclusión a muchas empresas que realmente necesitan este tipo de capacitación. También, a todos los conferencistas, quienes además atendieron las múltiples preguntas que les formularon los asistentes.

Este libro se distribuye en papel a líderes de gremios nacionales, a las facultades de Administración y a presidentes de juntas directivas; y en forma digital, a mipymes vinculadas a esos gremios, a profesores y, en general, a quienes tengan responsabilidades de dirección en diferentes organizaciones.

Un reconocimiento especial a todas las personas que de manera directa o indirecta participaron voluntariamente en este proyecto, con lo cual se reafirma, una vez más, la calidad humana que le asiste a mucha gente para contribuir, sin intereses particulares, a apoyar a quienes lo necesitan.

Mauricio Borja Maya
Líder del proyecto Principales conceptos y
estrategias para el éxito de las mipymes

Balance y proyecciones macrofinancieras 2022-2023

Alejandro Vera Sandoval
Vicepresidente Técnico de Asobancaria

Nos encontramos en un momento de cambio de ciclo económico. Luego de la gran recuperación de la mayoría de los países del mundo gracias a los fuertes impulsos monetario y fiscal que se dieron para salir de la crisis del Covid-19, ahora enfrentamos presiones de inflación crecientes que han hecho que se reduzcan dichos impulsos (que se eleven las tasas de interés y se reduzcan los estímulos fiscales) y las economías enfrenten perspectivas de desaceleración.

Colombia no es la excepción a ello. Luego de una gran recuperación, con crecimientos del 10,6% real en 2021 y de, seguramente, cerca del 8% en 2022, el 2023 luce más complicado en el ambiente económico. Este capítulo resume las perspectivas que tiene Asobancaria para el cierre de 2022 y sobre todo para el año 2023 en materia de variables económicas y financieras.

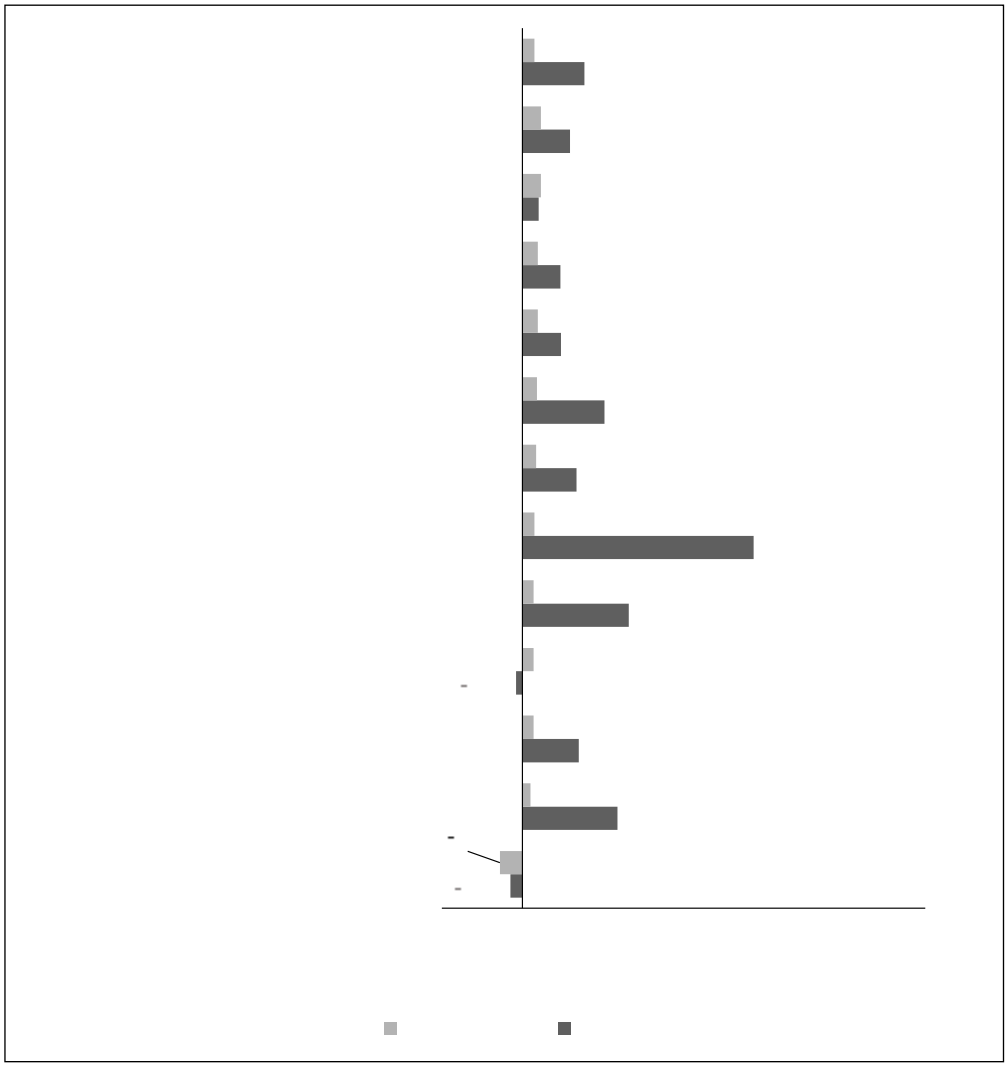
Entorno macroeconómico

Durante los primeros tres trimestres de 2022, la economía colombiana mostró una tendencia creciente y bastante positiva. En efecto, el PIB del país creció a un ritmo de 9,4%, una cifra que se explica en parte por un efecto estadístico luego del paro nacional de mayo de 2021, pero que en todo caso resulta elevada si se compara frente a los registros de los pares regionales o, incluso, al crecimiento potencial de la economía, hoy en torno al 3.0%-3.5%.

En lo que resta del año, se espera que la economía continúe creciendo, aunque con cierto grado de ralentización. Este menor impulso lo soporta la senda de los indicadores líderes, pues hay señales de desaceleración en los índices de confianza al consumidor y a la industria. En este escenario, en 2022 el crecimiento de la economía bordeará 7,7% (Gráfico 1).

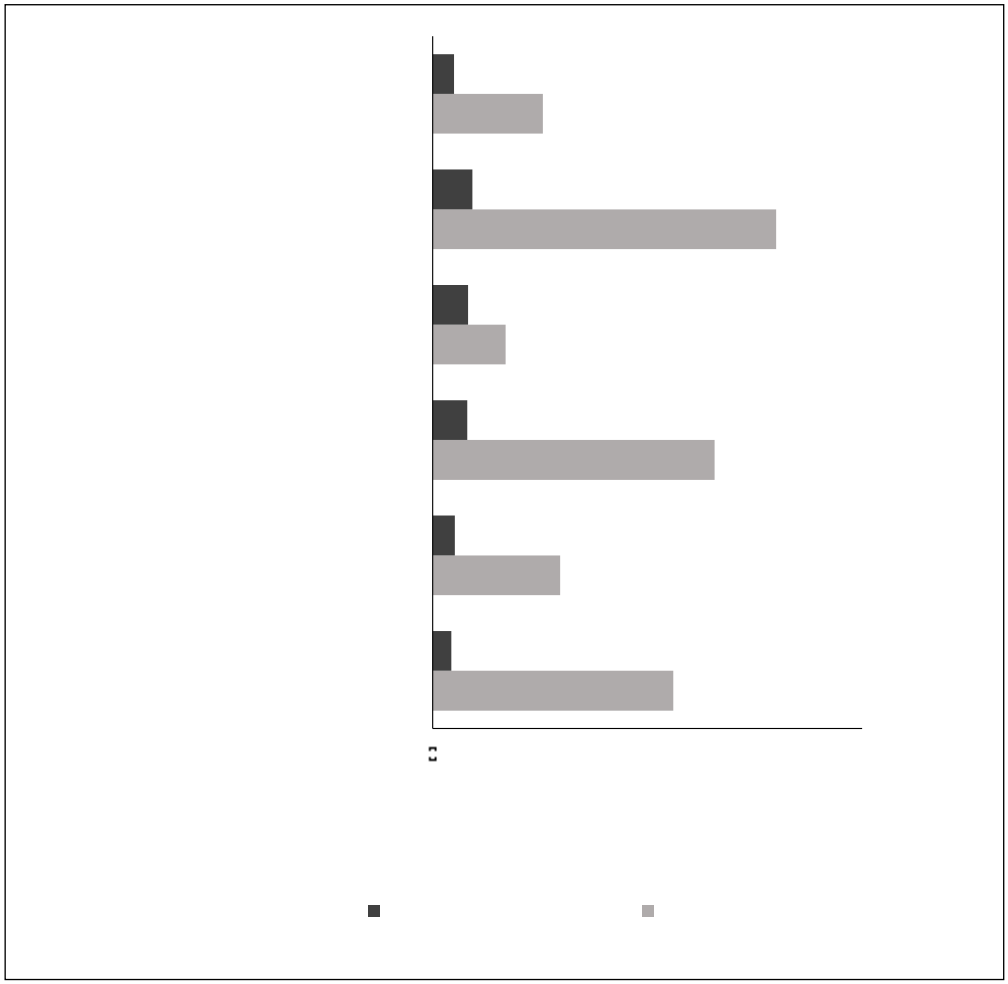
Del lado de la demanda, esta dinámica respondería i) a un mayor consumo de los hogares, explicado por el estímulo fiscal que inició en 2020 y que aún se mantiene y ii) al crecimiento de las exportaciones, por los altos precios del petróleo y el carbón (Gráfico 2). Del lado de la oferta, el crecimiento estaría jalonado por los sectores de la industria (10,2%) y el comercio (13,2%).

Gráfico 1. Crecimiento real (2022- 2023) anual del PIB por oferta



Fuente: DANE; elaboración y estimaciones de Asobancaria.

Gráfico 2. Crecimiento anual (2022-2023) del PIB real por demanda



Fuente: DANE; elaboración y estimaciones de Asobancaria.

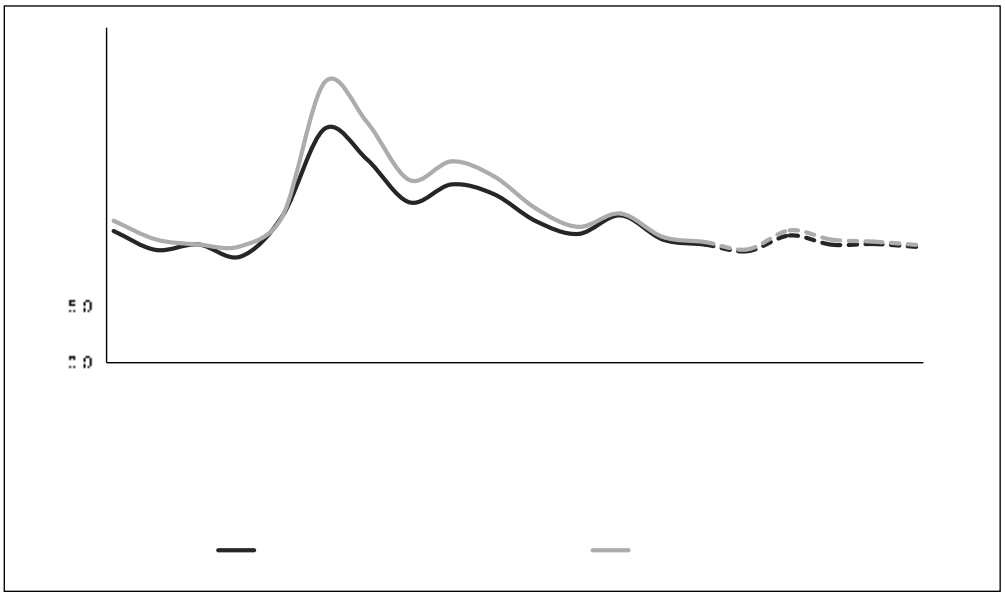
De cara al 2023, se espera una ralentización de la economía colombiana, dada la menor tracción de la actividad productiva a nivel global. En esta línea, esperamos que en 2023 la economía crezca 1,5%, por la menor dinámica del consumo privado y, por ende, de los sectores de comercio e industria, todo ello en medio de la incidencia de la inflación sobre la capacidad adquisitiva de los hogares, los efectos de la transmisión de los incrementos de la tasa de interés y el menor flujo de remesas.

Debe mencionarse que estas expectativas se encuentran expuestas a riesgos asociados a: (i) la prolongación del conflicto bélico entre Rusia y Ucrania y su impacto sobre los precios de las materias primas; (ii) la persistencia de las presiones

inflacionarias; (ii) la eventual aceleración del proceso de normalización monetaria; y (iv) el rumbo político local.

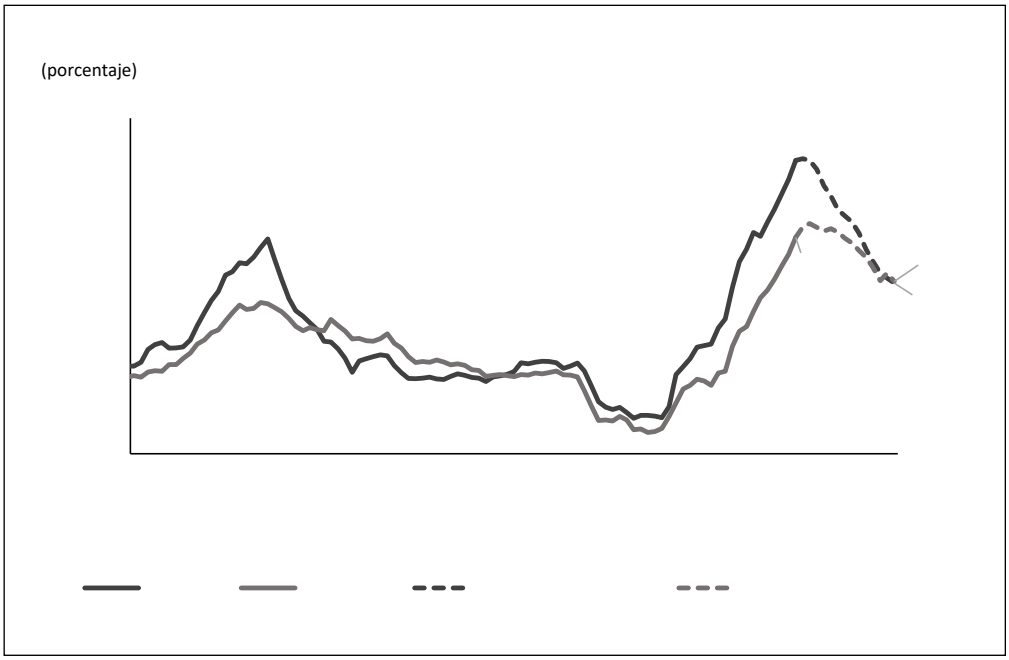
En materia de mercado laboral, el crecimiento de la actividad económica evidenciado en lo que va de 2022 ha permitido una reducción de la tasa de desempleo. A corte de septiembre, esta se ubicó en 10,7%, una cifra cercana a los niveles prepandemia (10,8%) (Gráfico 3). La convergencia del mercado laboral hacia el escenario prepandémico permitiría que para el próximo año la tasa de desempleo, tanto nacional como urbana, siga disminuyendo, aunque más levemente. No obstante, se resalta el hecho de que estos niveles continúan siendo elevados frente a pares como Perú, Chile y México, razón por la cual sigue siendo un imperativo de la política pública trabajar en medidas que impulsen la contratación de empleo formal. Para 2022 y 2023 se estima que la tasa de desempleo nacional bordee 11,2% y 10,7%, respectivamente.

Gráfico 3. Desempleo (%)



Fuente: Banco de la República y DANE; elaboración y estimaciones de Asobancaria.

Gráfico 4. Inflación total y básica (%)



Fuente: Banco de la República y DANE; elaboración y estimaciones de Asobancaria.

A pesar del acelerado ritmo de crecimiento, el país continuó presentando importantes fuentes de vulnerabilidad macroeconómica. La principal recae en las inquietantes presiones inflacionarias. El repunte anual en los precios, que se ha dado con mayor fuerza en los alimentos y la energía, ascendió a 12,22% a corte de octubre (Gráfico 4). Esperamos, en este contexto, que al cierre del año la inflación bordee 12,2%, y de cara al 2023 presente una reducción hacia niveles de 7,1% conforme se diluya la presión en las cadenas de suministro y mejoren las condiciones climáticas.

Como respuesta al desanclaje de las expectativas inflacionarias, el Banco de la República ha acelerado su proceso de normalización monetaria, pues en lo corrido del año ha subido la tasa de interés en 800 pb hasta llevarla a niveles de 11%. Conviene mencionar que, a pesar del esfuerzo del emisor para hacer frente a las presiones inflacionarias, los bancos centrales de la región han intervenido en su política monetaria con mayor fuerza y velocidad.

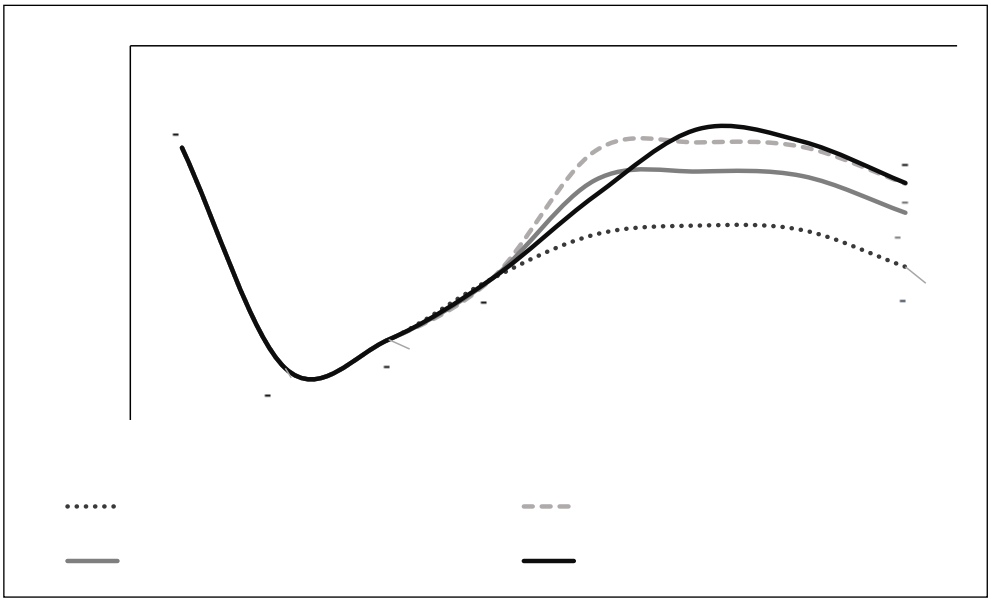
Otras de las vulnerabilidades están asociadas al incremento en el riesgo país. Aunque este ha sido generalizado en todo Latinoamérica, en Colombia la pendiente de la curva del EMBI ha sido más pronunciada, llegando a igualar la de países como México y Brasil. El comportamiento local se asocia a las expectativas del

manejo de la política monetaria de la FED, el riesgo por la materialización de una recesión global, los elevados niveles de déficit en la cuenta corriente y fiscal, y a factores internos como los anuncios del nuevo gobierno en materia económica.

En esta misma línea, la TRM se ha visto influenciada por el dólar, el cual se ha fortalecido por el marco de la política monetaria en los Estados Unidos. Se resalta el hecho de que Colombia es uno de los países que más presenta devaluación en lo corrido del año, impulsada en parte por la coyuntura política del país.

En lo que respecta a los déficits gemelos, para 2022 y 2023 se espera una progresiva reducción. De un lado, en materia de déficit fiscal se proyecta una corrección (Gráfico 5). Sin embargo, esta dinámica estará sujeta a i) que se alcance la meta de recaudo de la Reforma Tributaria y se cumplan los supuestos del MFMP 2022; ii) las decisiones del nuevo gobierno frente al manejo del petróleo; y iii) al manejo del déficit del FEPC.

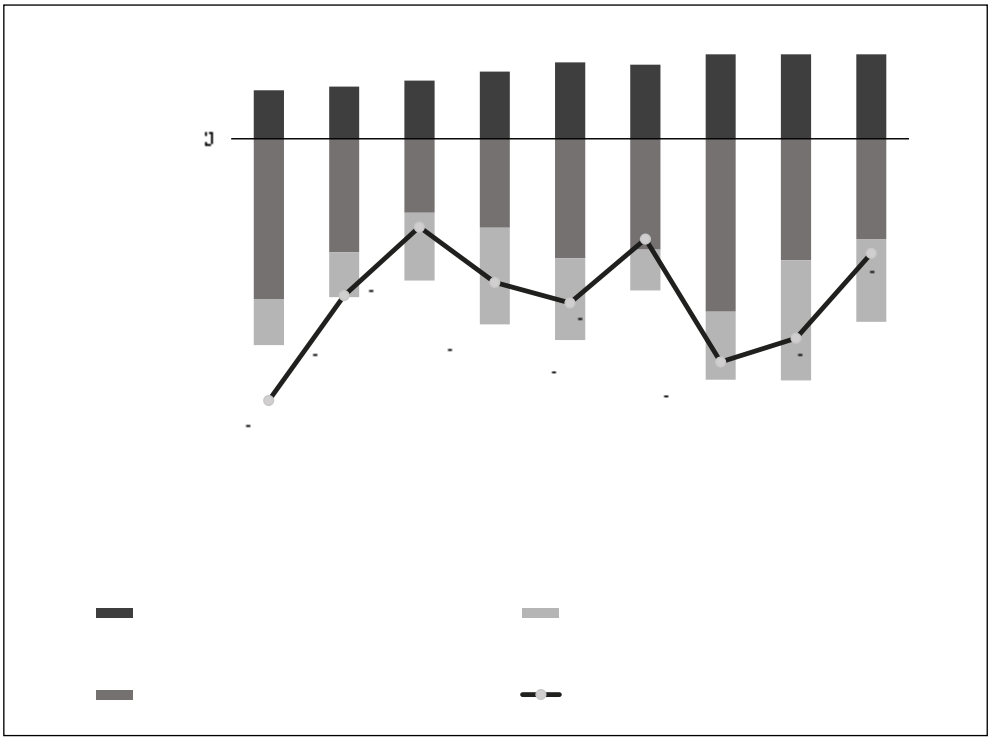
Gráfico 5. Balance fiscal del GNC (% del PIB)[1]



Fuente: Banco de la República y MHCP; elaboración y estimaciones de Asobancaria.

1 El escenario estresado hace referencia 1) a la perdida en promedio de 0,5% del PIB en la renta petrolera a razón de la nueva política del gobierno respecto al sector de hidrocarburos, 2) la no reducción del diferencial de precios del FPEC dispuesta en el MFMP 2022 y 3) mayor gasto social por 0,7% del PIB.

Gráfico 6. Composición de la cuenta corriente de la balanza de pagos



Fuente: Banco de la República y MHCP; elaboración y estimaciones de Asobancaria.

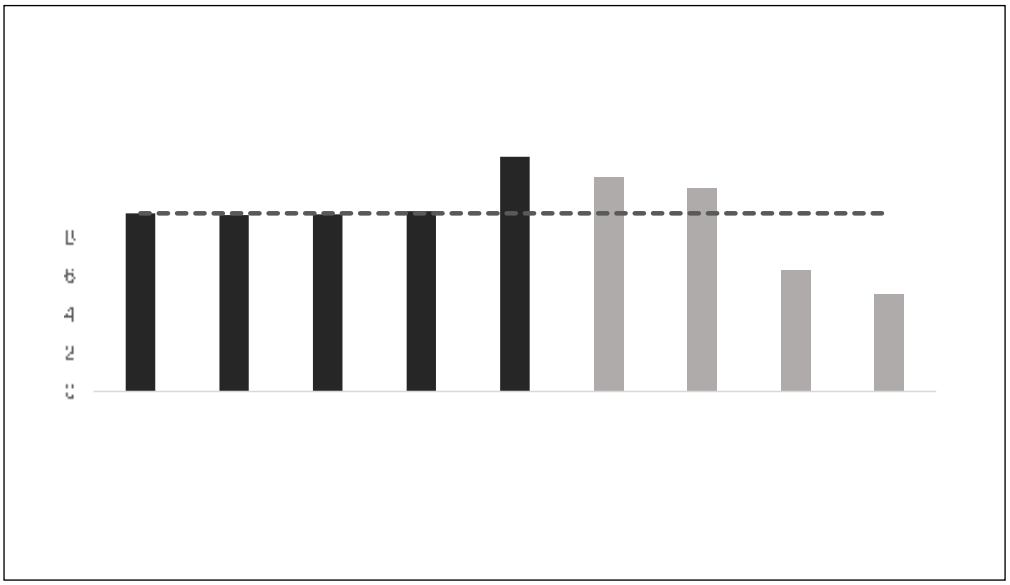
De otro lado, la cuenta corriente cerraría este año con un déficit de 5,2% del PIB (Gráfico 6), que en todo caso resulta menor al observado en 2021 (5,7%). Esta reducción respondería, principalmente, al aumento de las cotizaciones internacionales del petróleo y el carbón. De cara al 2023, el déficit bordearía el 3,7% del PIB, dadas las menores remisiones de utilidad en empresas extranjeras con inversiones en materias primas, las cuales caerían de precio.

Sector bancario

En línea con las presiones inflacionarias alcistas y la consecuente respuesta en la tasa de política monetaria, las tasas de interés del mercado han venido recogiendo parte de los incrementos. Desde septiembre de 2021, la tasa de política monetaria se ha incrementado en 925 pbs, un movimiento que han recogido casi en su totalidad las tasas de captación y la IBR; sin embargo, las tasas de los CDTs han reaccionado con más fuerza, con tasas hasta un 32% más altas que el incremento de la tasa repo del Banco de la República (Gráfico 7).

Por el lado de las tasas de colocación, las tasas de consumo y comercial han reaccionado de forma más fuerte tanto por el mayor costo de fondeo como por el mayor riesgo percibido en medio de la esperada desaceleración económica. Así mismo, las tasas de tarjeta de crédito han aumentado más que proporcionalmente que el aumento en la tasa de política monetaria debido al mayor riesgo que caracteriza a este tipo de productos. Por su parte, la transmisión hacia las tasas de vivienda se ha dado de forma más lenta por cuenta de la naturaleza de sus plazos y garantías, una dinámica similar a lo ocurrido en el segmento de microcrédito.

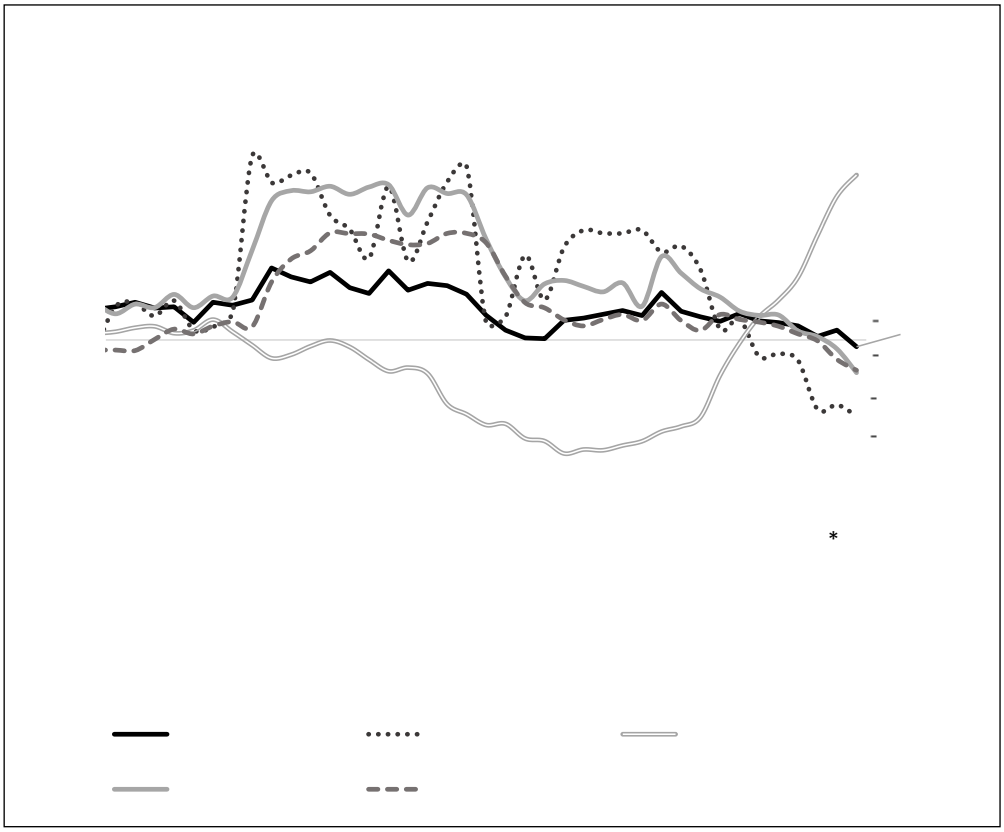
Gráfico 7. Incrementos en las tasas de interés desde septiembre de 2021



Nota: Información disponible hasta el 28 de octubre de 2022
Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia.

Por su parte, las captaciones vía CDTs han presentado fuertes aceleraciones en los últimos meses, mientras el resto de los depósitos se contrae en términos reales anuales, particularmente los depósitos en cuenta corriente y los depósitos de ahorro (Gráfico 8).

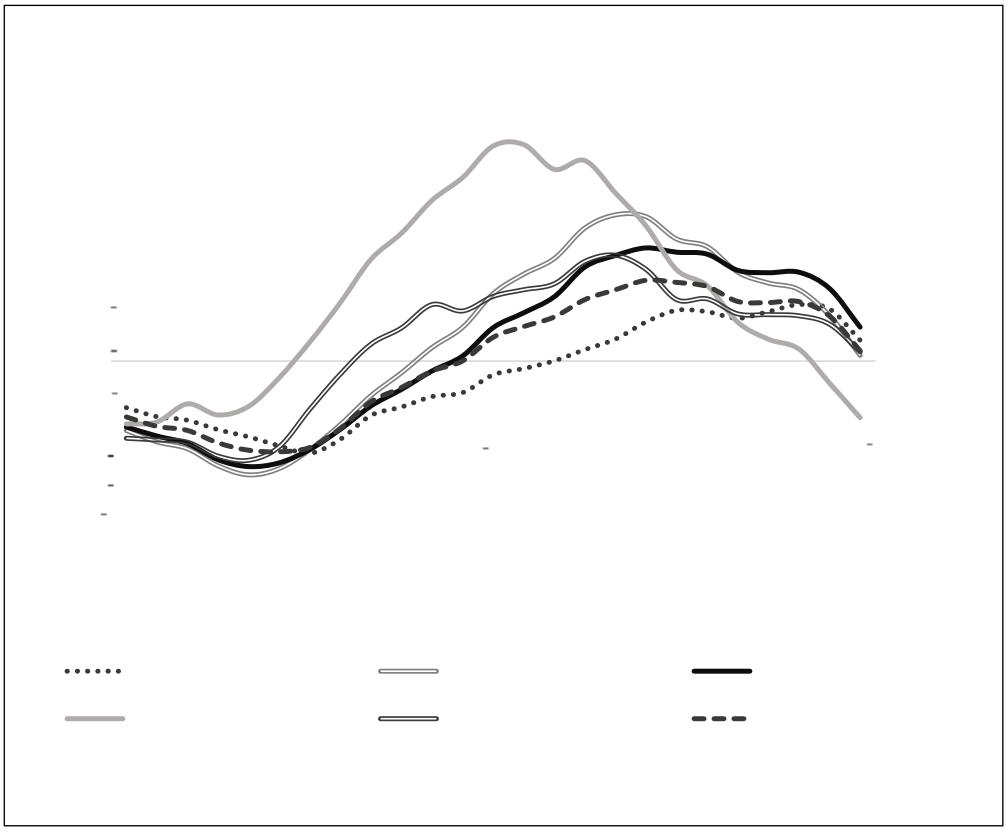
Gráfico 8. Crecimiento real anual de los depósitos



Nota: Información proveniente del Formato 281 de la Superintendencia Financiera. CAE corresponde a Cuentas de Ahorro Especial. *Información disponible hasta el 28 de octubre de 2022
Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia.

Cabe resaltar que en lo corrido de 2022 el otorgamiento de crédito en el país ha crecido en respuesta a la fortaleza de la demanda interna, la recuperación del empleo y la actividad productiva. No obstante, aunque el crecimiento de los desembolsos se mantiene en terreno positivo, se evidencian fuertes desaceleraciones en los meses recientes (Gráfico 9), las cuales responden al entorno de mayores tasas de interés y a la mayor cautela de los hogares, dadas las perspectivas de una pérdida de tracción económica en los próximos meses. Se destaca la contracción de los desembolsos de adquisición de vivienda, un resultado que se muestra en línea con el deterioro de la disposición a comprar vivienda, según la Encuesta de Opinión del Consumidor de Fedesarrollo, todo ello en medio de un entorno de mayores tasas de interés y del agotamiento de los subsidios del gobierno.

Gráfico 9. Crecimiento anual de los desembolsos por modalidad en los últimos doce meses

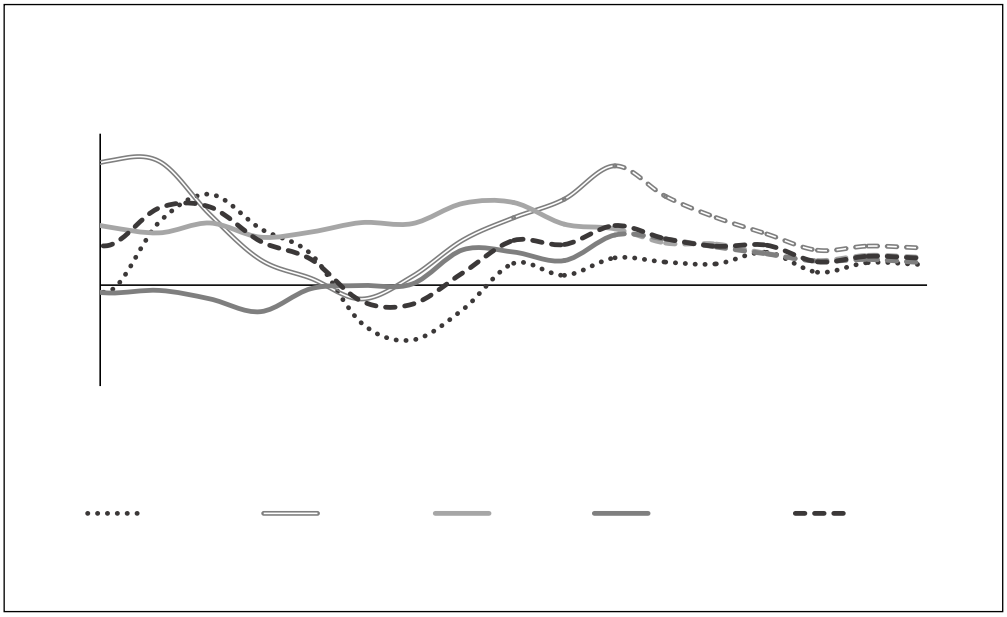


Nota: Información disponible hasta el 28 de octubre de 2022
Fuente: Superintendencia Financiera. Proyecciones de Asobancaria

El anterior comportamiento de los desembolsos se ha reflejado en la cartera bruta que, pese a que sigue presentando altos ritmos de crecimiento (5.5% en agosto de 2022), refleja desaceleraciones en casi todas las modalidades. En particular, se destaca la reciente desaceleración en la cartera de consumo, la cual había presentado constantes aceleraciones hasta el mes de junio del presente año, con una posterior pérdida de impulso desde julio. Por su parte, la cartera comercial a agosto de 2022 continuó reflejando buenos crecimientos, levemente inferiores a los registrados en julio, y se espera mantenga dicha reducción paulatina frente al cierre de año.

De cara al 2023, se espera que todas las modalidades de crédito presenten desaceleraciones en línea con el menor crecimiento de la actividad productiva y la menor fortaleza de la demanda interna.

Gráfico 10. Crecimiento real anual de la cartera



Fuente: Superintendencia Financiera. Proyecciones de Asobancaria.

Ante un escenario de moderación del crédito, los niveles de morosidad se han mantenido por debajo de niveles prepandemia, con excepción de la cartera de consumo por cuenta del mayor deterioro en líneas como tarjeta de crédito y libre inversión. No obstante, la cartera morosa se encuentra totalmente cubierta por las provisiones, de manera que, por cada peso en mora, hay 1,5 pesos provisionados para hacer frente a posibles eventos de impago. Para 2023, se espera que los efectos de la desaceleración económica no impacten de manera sustancial los indicadores de morosidad, que, pese a que mostrarán deterioros, serán de niveles moderados.

Gráfico 11. Indicador de morosidad (Calidad de cartera = cartera vencida / cartera bruta)

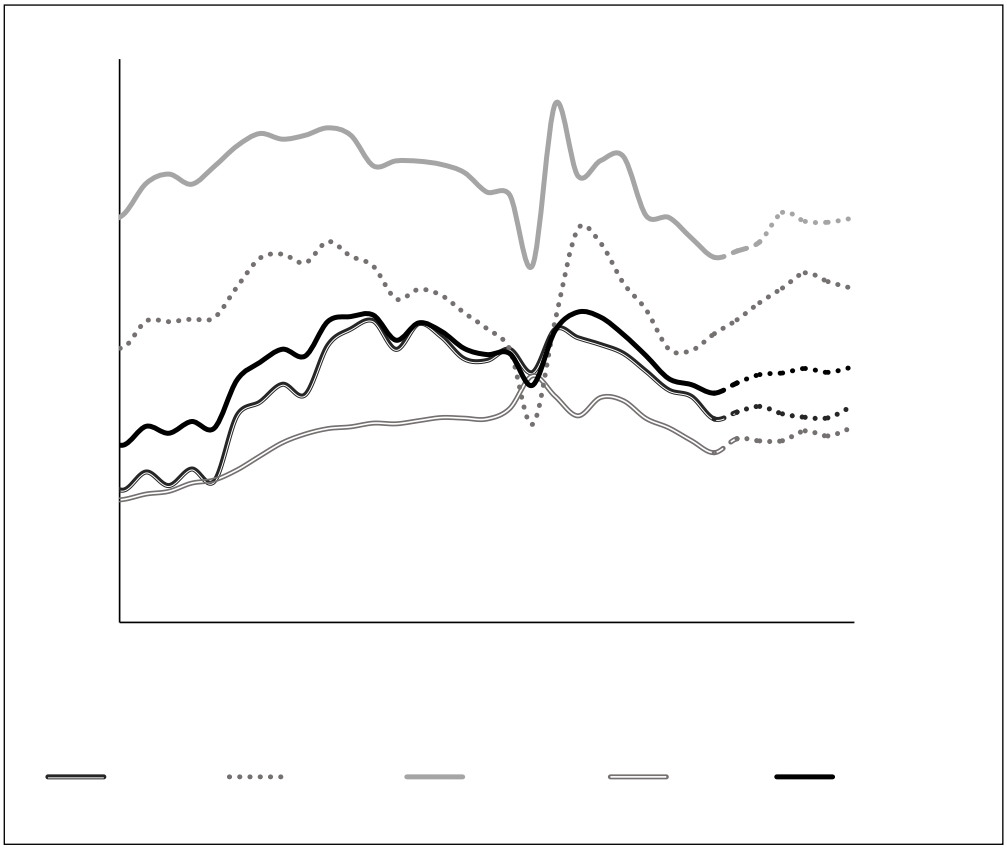
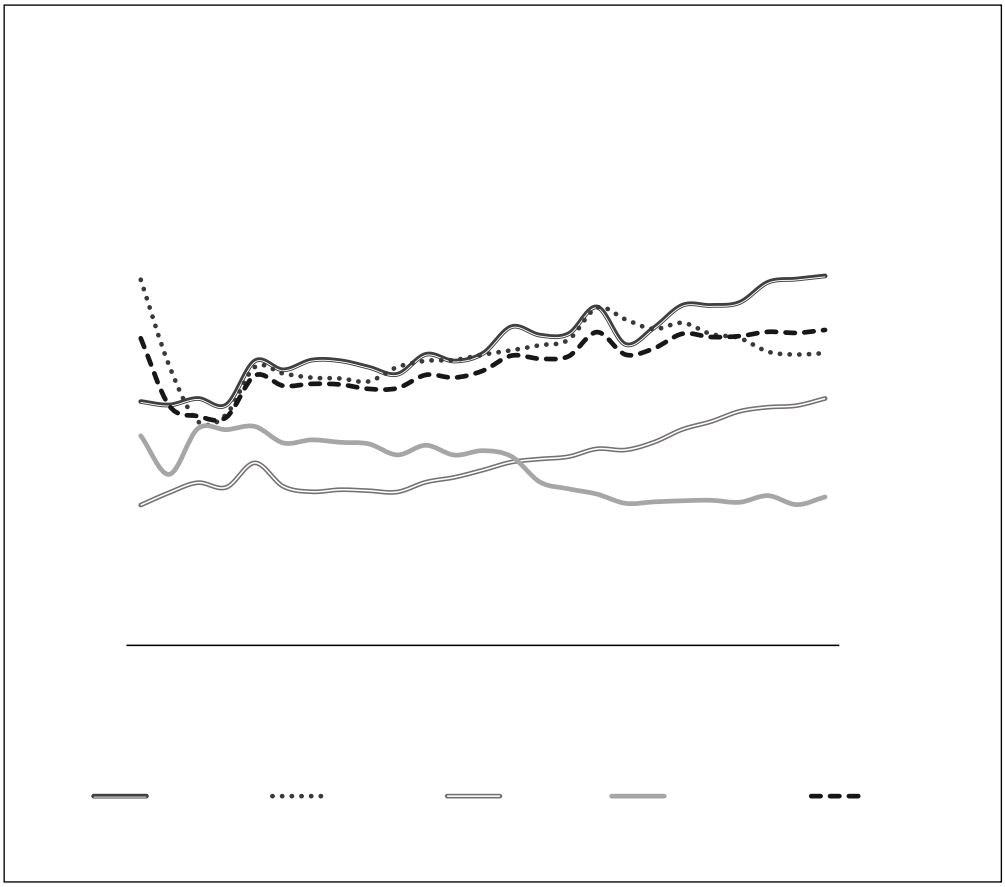


Gráfico 12. Indicador de cubrimiento



Fuente: Superintendencia Financiera. Proyecciones de Asobancaria

Por su parte, los indicadores de riesgo de liquidez y de solvencia continúan situándose con holgura por encima de los niveles regulatorios, reflejando la solidez de un sector que pasó la difícil prueba de la pandemia y que seguirá apoyando la actividad económica a través de una constante irrigación de crédito.

Gráfico 13. Indicador de riesgo de liquidez

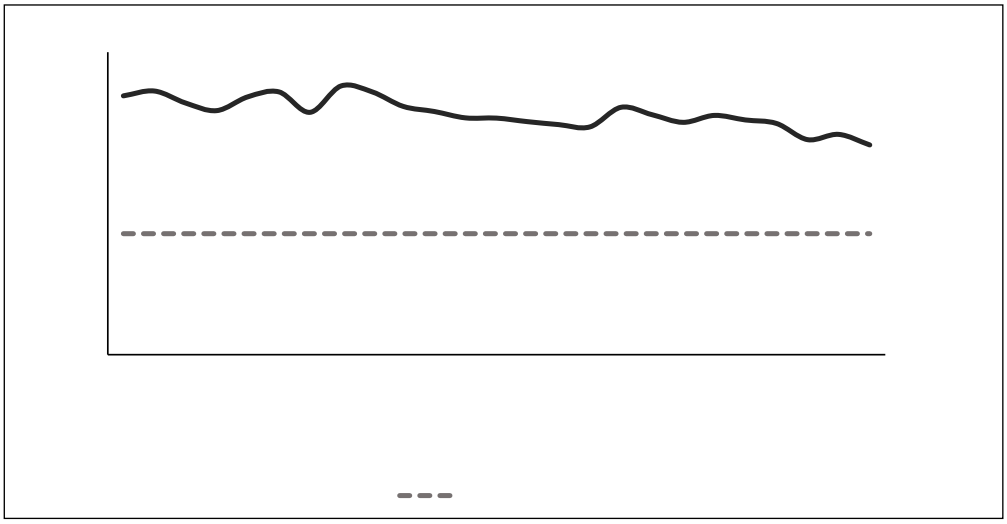
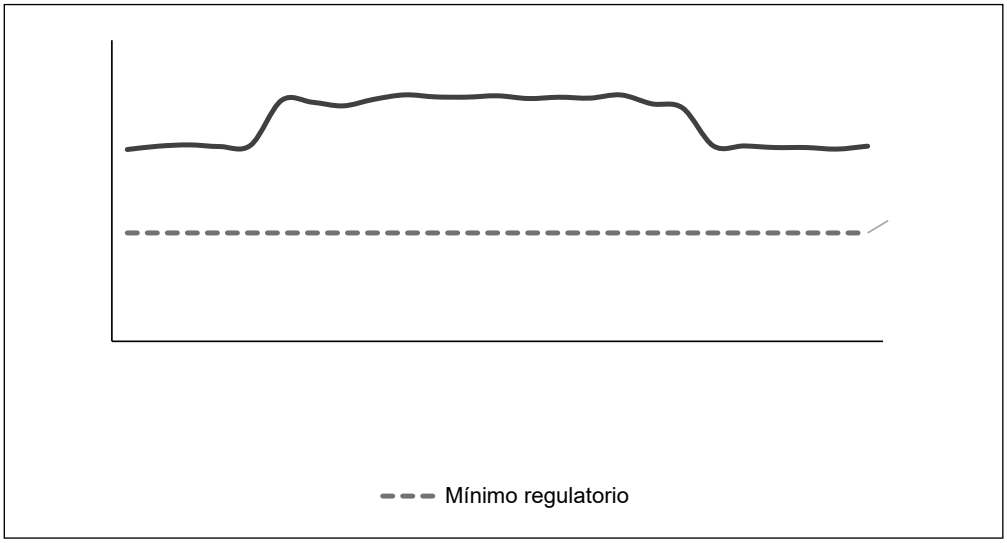


Gráfico 14. Relación de solvencia



Fuente: Superintendencia Financiera. Proyecciones de Asobancaria

Conclusiones y Balance de Riesgos

Colombia enfrentó de manera positiva la pandemia derivada del Covid-19. Los estímulos monetarios del Banco de la República, bajando su tasa de interés de referencia al 1,75%, y los fiscales del Gobierno Nacional, otorgando subsidios a

quienes lo necesitaron y apoyo a través de garantías para mantener la irrigación de crédito, permitieron una rápida recuperación de la actividad económica en 2021 y 2022.

Sin embargo, el fuerte crecimiento del consumo privado local, que se sumó a factores de oferta como las complicaciones logísticas internacionales y la guerra en Ucrania, generaron presiones de inflación que han hecho que las autoridades económicas reduzcan los estímulos a la economía. Ante esto, las perspectivas económicas enseñan una desaceleración importante de cara a 2023.

A esto se suma el mantenimiento de riesgos inherentes a los elevados déficits gemelos que presenta la economía colombiana. El déficit externo y el déficit fiscal deberán ser motivo de ajuste en los próximos años si queremos reducir las vulnerabilidades de la economía. En el frente externo, la tarea de diversificación exportadora luce imperativa; en el frente fiscal, ahorrar parte de los recaudos que se recibirán por las últimas reformas tributarias, reducir el subsidio a la gasolina (subiendo su precio) y cumplir cabalmente la regla fiscal, también serán fundamentales.

Finalmente, desde el sector bancario, la desaceleración esperada llega en un momento de solidez del sector. Esto es muy importante para seguir irrigando crédito en una economía con mayores niveles de riesgo y altas tasa de interés. Nuestras proyecciones muestran una desaceleración de la cartera de créditos en 2023, pero aun creciendo para irrigar de capital a hogares y empresas.

El desempeño económico en el lustro siguiente dependerá de cómo enfrentemos este cambio de ciclo económico. El país ha aprendido a usar las herramientas contracíclicas para ello y el sector financiero está en buena posición para dar apoyo a los diferentes sectores económicos. A esto debería sumarse un sector público reduciendo los niveles de incertidumbre y enviando mensajes adecuados que promuevan la inversión. No se trata de no cumplir las promesas de la campaña que ganó las elecciones en junio pasado, sino de moderar las expectativas, y entender que, en muchos casos, como el minero-energético, las transiciones requieren muchos años de trabajo y que es mejor construir sobre lo construido para lograr avances hacia las metas sociales planteadas.

Reforma tributaria para la igualdad y la justicia social

MÁS INCERTIDUMBRE QUE CLARIDAD Y AJUSTE DEL SISTEMA IMPOSITIVO

Juan Camilo Serrano Valenzuela
Abogados SAS

Finalmente fue aprobada la reforma tributaria presentada por el gobierno nacional, el primero de tendencia socialista de nuestra historia, con abundantes modificaciones y ajustes respecto de la pretensión inicial, que buscaba el recaudo de más de 25 Billones de pesos, es decir, algo más de 1,72 puntos del PIB del año próximo, que centraba sus ingresos en el incremento de la participación de las personas naturales o físicas en el recaudo impositivo y el castigo tributario al sector minero.

Luego de un trámite legislativo exprés, en el que poco o nada se discutió en el poder legislativo, competente por mandato constitucional para la discusión y aprobación de las disposiciones tributarias, pero con amplios debates entre grupos muy diversos de gremios, sindicatos, partidos políticos y sectores económicos de toda índole.

Al final, la nueva ley tributaria se centra en ambicionesrecaudatorias, que se presagiaba como único objetivo de la nueva ley, sin considerar ajustes al ya desvalido y complicado sistema tributario, o en herramientas de lucha contra la evasión y el contrabando o, incluso como se promocionó, como una herramienta de redistribución de la riqueza y el ingreso.

La nueva tributaria no pasó de ser más de lo mismo, es decir, búsqueda de recursos del sector productivo y de los empleados, con la finalidad exclusiva del gasto, y con herramientas de control que más parecen intimidatorias que instrumentos serios para lograr una recaudación justa y equitativa.

En cuanto al recaudo, se centró la norma en 2 aspectos fundamentales: Las personas naturales y la contribución adicional del sector financiero y el minero

energético; en relación con los impuestos saludables y de medio ambiente, desfigurados castigos a algunos alimentos ultra procesados y bienes plásticos de un solo uso; control a la evasión, en medidas de carácter penal, disuasivas y en casos más de intimidación que de herramientas de control eficaz; en cuanto a la progresividad y redistribución del ingreso, solo tarifas diferenciales de quienes no tienen capacidad de gasto ni riqueza, como lo son las empresas, que solo producen renta para sus socios.

En cuanto a los aspectos recaudatorios y de progresividad

Son varias las normas que buscan un incremento efectivo en la tributación, y siempre estarán atadas a elementos de progresividad o regresividad tributaria, pues la evaluación de capacidad contributiva y la carga impositiva son elementos que se encuentran al momento del cálculo de los impuestos.

Respecto a estos aspectos, la nueva ley trae un incremento en términos reales de la contribución de las personas naturales, que al final no resultó tan agresiva como se había propuesto, pues se limitaron a casi un 25% los beneficios especiales de las personas naturales, lo que implica un incremento de la base gravable hasta un máximo de cerca de 150 Millones de pesos para los más altos ingresos, lo que implicará un efectivo incremento de la tributación.

Resulta un poco extraño que el diseño de los incrementos recaudatorios puedan llegar a afectar a los contribuyentes de ingresos medios en porcentajes que van desde el 20% hasta casi el 67% en algunos casos, respecto a su carga tributaria actual, pues no es solo el efecto de aumentar la base, sino la tarifa, por tratarse de progresiones demasiado amplias de tributación; a los ingresos mas altos, el incremento no superará el 2,5% de su tributación actual, pues su tarifa ya es suficientemente alta para nuestras condiciones.

Se aprobó, adicionalmente, un nuevo impuesto al patrimonio de las personas naturales, con tarifa progresiva y carácter permanente, que resulta mucho mas amable y económico que aquellos impuestos al patrimonio y la riqueza que estábamos acostumbrados hasta hace tan solo un año. En efecto, el incremento de tributación por patrimonio solo será superior al pagado en 2021, para quienes tengan patrimonios superiores a 18.000 Millones pesos, solo con la exigencia, tímida por demás, de ajustar el patrimonio fiscal representado en acciones, por la inflación, pero solo a partir de 2006, condición que en muy poco corrige la

inequidad generada en la valoración de éstas inversiones, sobre todo si las de mayor valor corresponden a sociedades muy solventes, cuyo crecimiento no se refleja necesariamente en el patrimonio de los socios.

Se incrementa en apariencia el impuesto a los dividendos, al establecer la aplicación de la tarifa progresiva de renta para personas naturales, pero su efecto será que solo aquellos accionistas que reciban ingresos por dividendos superiores a cerca d 350 Millones al año, verán aumentada su tributación, independientemente del efecto en caja que pueda tener la retención en la fuente que les sea practicada.

Finalmente, a las personas naturales, a quienes se incrementó la tarifa del impuesto de ganancias ocasionales, del 10% al 15%, también aumentaron los beneficios para sucesiones, casi doblando la exención en la casa de habitación (de 7.700 a 13.000 UVT), y aligerando las condiciones de exención de otros inmuebles, pues ya no se exigirá que se trate de predios rurales de producción.

También se incrementó la tarifa de dividendos para no residentes, que pasa al 15%, extrañamente inferior a la tarifa de retención para nacionales.

En relación con las sociedades, pocos fueron los ajustes. Se crean sobretasas al impuesto sobre la renta de carácter temporal a cargo de las entidades del sector financiero, que ya venían tributando sobretasas similares, pero solo del 3%, así como al sector minero, en extracción de carbón, petróleo, venta de gas natural, generación de energía, cuya sobretasa depende de cada actividad o del precio promedio internacional, según los mecanismos de cálculo establecidos para cada una de las actividades.

En relación con los contribuyentes usuarios de zonas francas, fueron ajustadas sus tarifas dependiendo del porcentaje de actividades e ingresos provenientes de la exportación de los bienes y servicios, respecto de las actividades realizadas para el territorio aduanero nacional, lo que resulta plausible, pero con altos riesgos de violación de tratados internacionales suscritos por el país, cuya aplicación es obligatoria y supra legal, como los de la Organización Mundial del Comercio, que podría imponer sanciones al país.

Se limitan los beneficios especiales a un porcentaje del 3% de la renta líquida, lo que en últimas elimina por la puerta de atrás actividades altruistas en beneficio de entidades sin ánimo de lucro, o apoyo a la educación de los colaboradores de las empresas productivas.

Se establece una tasa mínima de tributación para aquellos contribuyentes cuyos resultados financieros superen los resultados fiscales, en montos que indiquen que su tributación calculada fiscalmente es inferior al 15% de los resultados financieros obtenidos en el periodo gravable.

Se trata de una disposición novedosa, sugerida por la OCDE, que no tiene desarrollo en legislaciones tributarias con resultados conocidos, y como consecuencia del afán recaudatorio, con seguridad generará innumerables procesos de discusión contenciosa.

La creación de un impuesto de timbre, el más anti técnico de todos los tributos, cuya ineficiencia en el sistema es solamente comparable con el Gravamen a los Movimientos Financieros GMF, pero éste sin virtud recaudatoria importante, es una medida que no se entiende, pues solo tiene la virtud de encarecer la actividad económica y el mercado inmobiliario, sin que resulte necesariamente a cargo de quienes tienen mayor capacidad contributiva.

Se prohíbe de manera expresa la deducción de la contraprestación económica a título de regalía, a cargo de las empresas que explotan recursos naturales mediante contratos que impongan dicha contribución, y se corrige la disposición que permitía el descuento del ICA, aunque fuera parcial, a cargo de los contribuyentes de este impuesto, que solo tenía como consecuencia el traslado de la tributación municipal, a cargo del fisco nacional.

El régimen simple limita el ingreso de actividades de prestación de servicios profesionales, científicos y de consultoría, disminuyendo el ingreso máximo anual para hacer parte del régimen, lo que podría incrementar la informalidad entre quienes prestan estos servicios y no se encuentran sometidos necesariamente a información presentada por sus clientes, crea una nueva categoría de actividades de atención de la salud humana y asistencia social, y disminuye las tarifas en los percentiles altos de ingresos de las demás actividades.

En cuanto a las sobre cargas a los sectores financiero y minero

Además de la ya comentada prohibición de la deducción de la contraprestación económica a título de regalía, y de su tratamiento como costo o gasto, el castigo al sector minero no se limita a esta sobre carga, sino que se establecen sobretasas

a la extracción de petróleo y carbón, así como a la producción de energía eléctrica con base en los recursos hídricos.

Para el sector minero, petróleo y carbón, se estableció una sobretasa de hasta el 15%, pero en este caso atada al precio promedio internacional del petróleo y del carbón, es decir, que, mediante tributos sobre la renta, el estado participará en porcentajes adicionales al buen comportamiento del mercado de estos productos.

En cuanto a la producción de energía eléctrica hídrica, con capacidad de producción superior a 1.000 KW se determinó una sobretasa del 3%, también temporal, por los años 2023 a 2026, y de pago anticipado dentro del mismo periodo gravable en el que se causa dicha sobretasa.

Nuevamente establece la norma una sobretasa temporal al sector financiero, solo que se incrementa en 2 puntos porcentuales respecto de la que se venía aplicando, pues se decreta un 5% adicional en la tarifa, es decir que pera estos contribuyentes la tarifa del impuesto sobre la renta será de 40%, por los años 2023 a 2027, siempre que sus rentas gravables superen los COP$5.000 Millones, que serán pagados por estas entidades mediante el sistema de anticipo; es decir, que durante 2023 pagarán la sobretasa de ese mismo año.

En cuanto a los impuestos saludables y de control ambiental

La reforma aprobada hace especial énfasis en la tributación especial de determinadas actividades que, en opinión del legislador, afectan la salud, el medio ambiente o la sostenibilidad ambiental, y pretende que, mediante el estímulo negativo del sistema tributario, se reduzcan determinadas actividades, independientemente de la recaudación originada en la creación de los llamados impuestos saludables e impuestos ambientales.

Se crea un impuesto especial al contenido de carbón contenido en los combustibles fósiles; el impuesto nacional sobre productos plásticos de un solo uso, en la categoría de los impuestos a la sostenibilidad ambiental y la protección del medio ambiente, se diseñan como impuestos monofásicos, es decir, que se causan y pagan en un solo momento de la producción, importación o comercialización, lo que facilita su control, pero poca eficacia tiene respecto de la creación de conciencia ambiental, pues los consumidores solo verán el incremento efectivo

en el precio, que en todo caso será trasladado, sin suficiente claridad respecto de la causa de dicho incremento.

Los impuestos saludables, por su parte, terminaron limitados a productos que, en apariencia, generan menor impacto en los sectores más populares, aunque la determinación de cuáles eran gravables y cuáles no, más pareció producto del azar, del lobby, o del capricho de alguien.

El impuesto a las bebidas azucaradas, los alimentos ultra procesados, que buscan disminuir el consumo de los mismos, y cuyo beneficio a la salud desconocemos, se aprobó también como un impuesto monofásico, es decir, que el consumidor, a quien se pretende persuadir de disminuir su consumo, no enterará que parte del incremento del precio, que no producirá seguramente la disminución del consumo, está explicada en un impuesto saludable. Únicamente tendrá una mayor carga económica porque, quiérase o no, el valor del impuesto será trasladado al consumidor, y difícilmente cambiará la composición del producto gravado.

Es claro que una medida de desestimulo debe ser evidenciada por el consumidor para que tenga un efecto importante en la cultura de consumo, como ya se observó, con excelentes resultados, en el gravamen al consumo de bolsas plásticas.

En cuanto al control de la evasión

Son varias las medidas que ajustan los mecanismos de control a la evasión, y que corresponden a políticas ya implantadas de verificación, especialmente en lo que se refiere a sanciones penales o definición de contribuyentes en Colombia como consecuencia del control empresarial de contribuyentes del exterior, con establecimientos permanentes, que se controlan desde el país como las ECEs (Entidades Controladas del Exterior) o ahora la definición de sede efectiva de administración o presencia económica significativa.

Importante la definición legal, que no necesariamente novedosa, de considerar ingresos a favor de cualquier clase de beneficiarios, de bienes o servicios para su uso y disfrute, independientemente del tratamiento empresarial que se atribuya a dichos beneficios.

El intercambio de información con otros entes de control tributario, la ampliación de la información por parte de algunos contribuyentes, el fortalecimiento institucional de la DIAN, siempre que no termine en un bazar burocrático, son medidas que

desarrollan programas de control de hace años, y que seguramente contribuirán a mejorar las acciones de control tributario.

Igual podría esperarse de la determinación de los impuestos indirectos a cargo de responsables mediante la factura ya vigente para el impuesto de renta, o el endurecimiento de las medidas de carácter penal aplicables a quienes omiten activos, incluyen pasivos inexistentes o realizan prácticas dolosas de evasión o defraudación.

Las amnistías, reducciones temporales de tasas de interés moratorio, reducción temporal de sanciones, que se han vuelto recurrentes en las últimas reformas tributarias, evidencian que, al final, el interés de las normas de anti evasión y control a las prácticas de defraudación fiscal, buscan casi exclusivamente el recaudo y no la disminución efectiva de la evasión.

Qué bueno sería repetir el ejercicio legislativo de hace ya más de 25 años, en el que se aprobó una reforma tributaria sin modificar bases ni tarifas, y tenía por objeto exclusivo la generación de mecanismos de control a la evasión, sin interés directo en el recaudo, en el que igualmente se vería reflejado, y muchas de las medidas han contribuido a luchar contra la evasión, y otras aún esperan su aplicación, pues todavía duermen el sueño de los justos.

Estrategias fundamentales para el éxito empresarial

Mauricio Borja Ávila
Profesor de la Facultad de Administración, Universidad de los Andes

En el contexto de este artículo, una empresa es toda persona, familia y organización con o sin ánimo de lucro, nacional o internacional, del sector privado o público, grande o pequeña.

Tenía razón Goethe, poeta y científico alemán, al haber dicho: "Saber no es suficiente: hay que aplicarlo". Cada sociedad, sin depender de su tamaño, labra su propio destino. Algunos gerentes creen saber mucho y no son conscientes de que el mayor desperdicio es el conocimiento no aplicado. Otros se dicen virtuosos, pero no se les nota. Las ideas no convertidas en acciones no sirven, son pérdida de tiempo y de recursos.

Precisamente lo que se presenta a continuación hace referencia a estrategias y medidas por aplicar para alcanzar el éxito y el bienestar perdurable en las empresas, temas que hacen parte del libro *Así sí*, publicado por el autor de este artículo.

Fundamento Estratégico

Este fundamento incluye el pensamiento estratégico y la planeación estratégica.

Pensar estratégicamente es crear y analizar de manera consciente imágenes mentales. Es como ver mentalmente el futuro, el presente, el pasado. Es diferente al pensamiento tradicional, que es de atrás hacia adelante.

Se trata de tener claro lo deseado y después saber qué lo origina, para ejecutarlo sin dejarse condicionar por las circunstancias anteriores. Es como escribir un cuento empezando por pensar el final e irse devolviendo hasta llegar al principio. Luego redactarlo. Pensar de adelante hacia atrás.

Es imposible predecir el futuro con certeza. Pero sí es posible imaginárselo, anticiparse para ser su arquitecto. Hay que crear las estrategias con prospectiva y prepararse para los diferentes escenarios.

Es útil preguntarse cuál es el sentido de la empresa o actividad. Es necesario aclarar qué se quiere para el futuro. Cuál es el mayor aporte que se aspira a dar y por qué eso es importante. Para cada período, para cada fase, precisar en qué se desea que la compañía se mantenga sobresaliente.

Es más, responder lo siguiente: ¿Qué logro conducirá al éxito y a mantenerlo? ¿Qué se debe hacer para recorrer el trayecto, no fracasar y, en cambio, llegar a las metas? ¿Cuál es la situación en este momento? ¿Qué antecedentes a favor y en contra se tienen frente a lo pretendido?

La estrategia es la dirección y el camino para lo que se pretende a largo plazo. Fija las prioridades. Con ella queda claro en qué necesita ocuparse la empresa y en qué no.

Es necesario analizar los temas de manera global. No solo lo relacionado con las circunstancias particulares de la organización.

De otro lado, planear estratégicamente es evaluar y programar de forma integral, a largo plazo, los pasos importantes que se deben seguir para lograr lo propuesto; definir la visión (qué se quiere ser); concretar la misión (el deber ser, definir el negocio); mantener actualizado el diagnóstico estratégico (fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, factores de éxito); determinar las opciones estratégicas que se tienen, los macroobjetivos y las estrategias. También, precisar la proyección estratégica, es decir, examinar los escenarios: el optimista, el pesimista y el más probable. Luego, concretar el plan que se va a ejecutar con objetivos, estrategias, programas, un cronograma de cumplimento, responsables, apoyos requeridos, un presupuesto, fechas en que se hará seguimiento para determinar el grado de cumplimiento y las medidas que se deben tomar según las circunstancias.

En ninguno caso hay que ser espectador de la vida de la empresa. Se debe ser su piloto. No actuar como suplente, así no se esté de titular.

El mayor adversario de los planes es el tiempo. Acosa y cobra caro si se ha postergado la ejecución de lo planeado.

Todo genera riesgos. Y el mayor riesgo es no correr ninguno, o no tener planes. No se deben rehuir. Pero sí calcularlos para después asumir los que generen mayores beneficios y sean soportables si se cristalizan.

Es indispensable que la planeación estratégica sea proactiva, impactante, esencial, de largo plazo. Es el medio para cerrar la brecha entre lo logrado y lo que debería lograrse desde el punto de vista de las satisfacciones esperadas.

Se requiere mantener claras las razones por las cuales los clientes deben preferir la empresa.

Bases de la Actuación

En este aparte se incluirá lo relacionado con la ética, la actitud y la inteligencia emocional.

Ética es obrar como por definición se espera que se obre.

Valores como la honradez, decir la verdad, la disciplina… son la guía de conducta. Y lo importante es ajustarse a ellos. Entender que no en todos los casos estar apegado a los principios es rentable. Sin embargo, en el largo plazo, los beneficios de hacerlo siempre serán convenientes.

La ciencia, la técnica y el arte llevan al saber. La ética incorpora valores e induce a respetar a los demás, a ser responsables.

En este contexto, la actitud es la manera de reaccionar ante los diferentes estímulos. Es necesario ser conscientes de que cuando algo no sale bien la causa está en la misma persona a quien no le salió bien. Y de que cuando se logra el resultado deseado también fue ella la originadora.

No siempre se es culpable de lo que pasa, pero sí del comportamiento adoptado. La actitud es la manera de expresar los sentimientos positivos o negativos como reacción a las diferentes circunstancias. La actitud, la forma de obrar de las personas, deja ver su carácter, su forma de ser.

Para propiciar la buena actitud no hay que tomarse los problemas como personales, pero sí fortalecer la capacidad para ser flexibles y autoevaluarse frente a

todo lo hecho y lo dejado de hacer, especialmente si las cosas no salen bien. Sin actitud positiva se tendrán objeciones, excusas...

También, evitar quejarse. Mejor, claro, es hacer y lograr siempre más de lo necesario. Cuando se quiere hacer algo, el momento adecuado para empezar a moldearlo, a trabajarlo, es ya.

La buena actitud es más importante que los mismos conocimientos técnicos y profesionales, pues estos se aprenden. En cambio, modificar una actitud negativa es una labor encomiable.

Zig Ziglar, famoso escritor y vendedor estadounidense, dijo, con razón: “Tu actitud, no tu aptitud, determina tu altitud”.

En relación con la inteligencia emocional, para efectos de este artículo, basta decir que es la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente las emociones, tanto propias como ajenas.

Las personas no debieran escoger entre razón e intuición, entre cabeza y corazón. Pero sí prestarle atención a lo que el sentimiento indica que es verdadero, pero después de haber analizado. Después de evaluar la parte cuantitativa, si da, es bueno seguir la percepción. Lo uno no reemplaza lo otro. Se complementan. El cerebro es necesario, pero no suficiente. Algunos se refieren a la inteligencia del corazón.

Es beneficioso esforzarse por prestar atención y entender a cada una de las personas con las que se tiene contacto.

Sin duda, toda persona afronta penalidades y problemas en una o algunas etapas de su vida, pero no se debe vivir dentro de ellos. En cambio, se requiere equilibrar las emociones, pues su exceso perturba temporalmente la razón. Ahora, poca emoción perjudica muchas de las actividades de la vida; es como estar pasmado.

En cambio, el autocontrol es básico para la armonía. El reto complejo está en afrontar con calma las situaciones difíciles. Estupendo que, ante un planteamiento, si se siente ansiedad y se teme algo negativo, se aplace la respuesta.

La inteligencia emocional es de sentido común, pero no de práctica común.

Orientación Estratégica

En este tema se cubrirá lo relacionado con liderazgo, gerencia eficaz y mercadeo.

Liderar es lograr que otros hagan lo que el líder considera que debe hacerse y que lo hagan de forma voluntaria, en búsqueda de un objetivo común.

Para liderar bien es básico saber comunicar verbalmente, por escrito y, sobre todo, con el buen ejemplo. También, ser hábil motivador: cada persona tiene algo en particular que la entusiasma. Y, claro, confiar en sí mismo; si no, cómo podría esperarse que terceros sí crean en el líder.

Lo recomendable en las empresas es el liderazgo situacional: democrático o autocrático, sin excesos, según las circunstancias. En todo caso, el parámetro es respetar a la gente, mandar con justicia, premiar los logros extraordinarios y corregir, desde su origen, los errores cometidos.

Se debe hacer lo necesario para que las personas sean mejores después de haber conocido al líder, de haber tenido contacto con él. Se es lo que se impacta y las huellas que se dejan en los otros, no las cicatrices.

El futuro de cualquier organización depende de sus líderes. De la capacidad de adaptación de ellos a los nuevos entornos, cuando son convenientes, o de buscar modificarlos para hacerlos propicios. Y de la manera oportuna como los líderes aprovechen dichos entornos, sin ser conformistas.

Gerenciar, a diferencia de liderar, es optimizar el uso de los recursos disponibles y de los que se puedan conseguir: integrantes del equipo, voluntad, tiempo, conocimientos, relaciones, tecnología, dinero...

Un reto de la gerencia es crecer y, de manera simultánea y continua, ser rentable. El desafío del buen gerente está en esa aparente paradoja. Debe tener presente que, al cuidar los medios, el proceso, el fin, se cuidará solo.

En las organizaciones es necesaria la máxima concentración en la búsqueda de los objetivos trazados. Mantenerse enfocado en lo que se pretende alcanzar. Cuando se va tras un propósito, normalmente, hay algo que asegura su logro. Es indispensable concentrarse en eso. Verificar con frecuencia lo que se está haciendo, con el fin de asegurar su orientación hacia las metas. Para llegar a resultados importantes, ciertas cosas inútiles deben dejar de hacerse, así gusten.

Hay que cuidarse para evitar la miopía empresarial. Ocuparse no solo de los resultados de corto plazo, del año en curso. Es imperativo trabajar también los de mediano y largo plazo.

Otro aspecto importante es optimizar el tiempo. Su derroche afecta a la compañía y a la vida personal de cada uno de los integrantes del equipo. Si lo hacen en la empresa, se es improductivo. Si es en el entorno privado, pues termina repercutiendo en ella.

El buen gerente también examina periódicamente el modelo de negocio, transforma y optimiza lo necesario, orientado a modernizar, a crecer. Se pregunta el por qué, el para qué y el modo de las actividades que se están desarrollando. Además, algo fundamental: actúa según las prioridades; se enfoca en ellas, no se distrae en banalidades.

El activo más importante de cualquier sociedad, desde un noviazgo o una familia hasta una gran corporación internacional, es su gente. Hay que ser cuidadosos al seleccionar a cada persona, a cada empleado.

Enseñarle a su gente a trabajar, a trabajar bien, es la principal tarea de todo jefe.

Una buena empresa aplica el concepto de mercadeo: identificar y satisfacer necesidades humanas mediante procesos de intercambio. El mercadeo se ocupa de seleccionar los segmentos objetivos, conquistar a los clientes, retenerlos y aumentarlos entregándoles beneficios para procurar su deleite por la relación con los productos y servicios utilizados.

En cuanto a lo que se comercializa o se pretende comercializar, debe hacerse en el lugar preciso y por los medios adecuados; con proactividad, en el momento requerido; con el precio correcto, para no dejar de ganar dinero ni tampoco perder negocios; con un sistema de comunicación y promoción consistente.

Cuando se comercializan productos intangibles, tienen particular relevancia los procesos que impactan a los clientes, las competencias del personal asignado para atenderlos, así como la imagen y el ambiente de profesionalismo proyectado.

Es necesario cuidar la calidad de lo que se vende: los productos, bien sean tangibles o intangibles, deben satisfacer las verdaderas necesidades y expectativas del cliente.

Quien aplica los conceptos de mercadeo debe ser feliz y hacer felices a quienes lo rodean, pues satisfacer las necesidades de terceros conduce al bienestar propio y ajeno.

Mercadeo es ciencia, técnica, arte: es decisivo tener claro que, ante determinadas causas, ya se sabe cuáles van a ser los efectos; con el uso correcto de herramientas y procedimientos se facilita la obtención de los resultados deseados; y es primordial la creatividad, la forma de desarrollar y comunicar las ideas.

Aplicación Práctica

Respecto a la ejecución, sobresale lo relacionado con el servicio a los clientes y las ventas.

Por servicio se entiende la forma como se entrega el producto al cliente, bien sea este tangible o intangible.

El centro de toda empresa deben ser los clientes seleccionados. Lo importante es satisfacerles sus necesidades, hacerlos sentir a gusto tanto antes de concretar la venta como durante el proceso y después de ella. El servicio adecuado genera un doble aporte: beneficia a quien lo recibe y a quien lo realiza.

Es pertinente adoptar la estrategia de servicio con fundamento en lo que el autor de este artículo conceptualizó y divulgó como la Teoría de las Aes: agilidad, amabilidad, asesoría, adiestramiento, atención personalizada, acceso, aseo y ambiente. Esto significa ser competitivo en cada una de esas aes, según el tipo de sociedad de que se trate, pero sobresalir de forma significativa en al menos una de ellas, de tal forma que se concrete y mantenga una ventaja competitiva.

Con los clientes no conviene la rigidez, pues, aunque pueda resultar en apariencia provechosa para la organización, usualmente no lo es para ellos. Lo ideal es evitar que abandonen la empresa. Por el contrario, que la usen más y la referencien bien. Esto se obtiene con servicio inigualable.

Todo lo expresado incorpora un fundamento importante: vender, es decir, darle a alguien algo a cambio de dinero o alguna contraprestación.

Los vendedores eficaces deben poseer ciertas cualidades básicas: ser personas de resultados, conocer bien las características y los beneficios del producto, ser

hábiles para solucionar los problemas de los clientes, ser resistentes al rechazo, no dejarse desanimar...

El que buen vendedor tiene fuerza de voluntad, hace lo que es consciente que debe hacer y estudia primero a quien va a contactar. Se pregunta qué más puede venderle. Averigua cómo son los clientes que va a buscar. Reflexiona previamente sobre por qué no aceptarían la propuesta, por qué sí les conviene aceptarla. Define cuál es el objetivo de cada contacto y, al terminar, analiza lo que obtuvo: por qué bien, para repetirlo; o por qué mal, para corregirlo. Siempre se pregunta: ¿Podría haberlo hecho mejor?

Para ser triunfador en ventas es indispensable tener metodología: elaborar el día, la semana, el mes y el año típico correctos. Lo que requiere hacer en cada período de tiempo. Es imperativo convertir esto en rutinas exitosas.

Si lo que hacen los comerciales, los vendedores, no se refleja en mayores ventas, no están utilizando bien el tiempo.

En sí mismo, el vendedor efectivo es comparable con un director de orquesta: conoce todos los instrumentos. Sabe de todas las áreas de la empresa. Es hábil para relacionarse con las personas. Es organizado, programa. Cierra círculos, en especial el de concretar la venta. Cuenta con su propio motor interno. Lleva la historia de sus contactos con cada cliente. Además, es carismático, cae bien. Tiene cara amable, transmite energía, le gusta su oficio.

Resultados

Como temas finales están nada menos que el éxito y el crecimiento empresarial perdurable.

Éxito es lograr lo que la compañía quiere. Para esto lo básico es pensar, lo cual, aunque parezca algo frecuente, en realidad no lo es. Luego, planear qué se quiere ser, hacer, lograr y tener. También, dentro de las sanas costumbres, ejecutar lo necesario, en la forma correcta, para obtener los resultados deseados.

Al momento de ejecutar, considerar que las cosas fáciles en el corto plazo son, con frecuencia, ineficaces en el largo plazo. Eso es como ir al gimnasio porque se quiere fortalecer los músculos y solo levantar plumas.

Las metas se alcanzan mejor con buenos hábitos, siendo conscientes de que se es lo que se hace cada día.

El éxito se logra más fácilmente con optimismo, cuando se es hábil superando obstáculos y aprendiendo de los fracasos.

En toda empresa debe buscarse el bienestar continuo, creciente e integral, lo cual se facilita fomentando las virtudes de cada uno de los miembros del equipo.

Como todo cambia de manera permanente, si se depende de determinados aspectos específicos no se puede tener desarrollo continuo. Hay que adaptarse, fluir con los cambios inevitables, no luchar en su contra. Se requiere hacer propicias las oportunidades que traen y disfrutar el sendero recorrido para cumplir los objetivos.

Conclusión

Si al conocimiento, entendido como la información que se tiene más la experiencia adquirida, se le agregan las habilidades y una actitud positiva, se obtienen los resultados esperados. Estos se dan con menor dificultad si se sigue la siguiente secuencia lógica y efectiva: soñar, pensar, anhelar, planear, comentarlo con terceros, ejecutar, controlar, lograr lo planeado y disfrutarlo. Siempre será pertinente reflexionar para poner en práctica las estrategias consideradas como útiles, además de meditar sobre lo dicho por Herb Kelleher, cofundador y expresidente de Southwest Airlines: “Tenemos un plan estratégico. Se llama hacer las cosas bien”.

Lo deseable es que el futuro de las empresas, en todo el significado de esta palabra, sea productivo, solidario, exitoso, con bienestar perdurable. Todo esto está contenido de manera amplia en el libro Así sí, orientado al camino y al mantenimiento del éxito y de la felicidad, cuyo breve resumen se presenta en este artículo.

Reflexiones sobre mercados incluyentes en Colombia

César Caballero Reinoso
Gerente de Cifras & Conceptos

Paul Oquist, en su texto clásico sobre las causas del conflicto en Colombia, presentó la hipótesis de la ausencia o debilidad del Estado, para explicar el conflicto de mediados del siglo anterior. Allí se argumenta que, en grandes extensiones del territorio, el Estado colombiano, sus instituciones y reglas no han podido llegar y que ello, en parte, explica porque se recurre en dichos territorios a formas violentas para la solución de conflictos sociales, políticos y económicos (Oquist, 1978).

En las reflexiones sobre desarrollo, también parece verse una adaptación o extensión de esta hipótesis: ante la baja o nula conexión con los mercados, tanto regionales, nacionales como internacionales, las iniciativas productivas legales, particularmente los emprendimientos y las pequeñas empresas, no pueden prosperar, pues llegan a mercados muy limitados.

Es en este contexto donde, como alternativa a los problemas de desconexión con los mercados, surge la propuesta de los mercados incluyentes. De alguna forma puede decirse que es resultado de dos reflexiones, con orígenes e intereses distintos: Por un lado, la idea de vincular más empresas y poblaciones a los mercados, como una estrategia para superar la pobreza y fomentar el emprendimiento. Por el otro lado, está la forma como la filantropía ha evolucionado hacia la responsabilidad social empresarial para involucrar a proveedores, comunidades y regiones como parte de la estrategia central empresarial.

En el 2012, el PNUD afirmaba, la existencia de un círculo vicioso pues: “las condiciones de mercado que rodean a poblaciones económicamente vulnerables hacen de cualquier iniciativa de negocios una empresa difícil, riesgosa y costosa. Donde predomina la pobreza suelen faltar las bases para el buen funcionamiento de los mercados, lo que excluye a la población de participar de manera equilibrada en negocios con ellos” (PNUD, 2010).

También señalaba que "Los desafíos del subdesarrollo no pueden ser asumidos solamente o por el sector público o por el privado. Es a partir de esfuerzos conjuntos que se puede reconstruir el capital social de territorios afectados por la pobreza, la exclusión, la desigualdad y la violencia. Estas alianzas pueden y deben ser una oportunidad para brindar sostenibilidad a las estrategias de lucha contra la pobreza del país" (PNUD, 2010).

Para ello proponía una estrategia de negocios: "que incluyan a mayores volúmenes de población como clientes, por el lado de la demanda y, como empleados, productores y propietarios de negocios en las distintas partes de la cadena de valor, por el lado de la oferta" (PNUD, 2010).

En ese momento se señalaba que "el empresariado empieza a entender que también le corresponde enfrentar los efectos causados por los bajos niveles de desarrollo económico a través de la implementación de esquemas que promuevan el crecimiento de los mercados en los territorios en que operan. Y citaba algunos resultados de la encuesta nacional sobre Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, ANDI:

- De 93 empresas que participaron en 2003, se pasó a 210 en 2008 y 500 en 2021.
- 90% de los empresarios encuestados desarrollaron acciones de RSE.
- 74% coincide en que la RSE genera impactos en su reputación.
- El acceso a nuevos nichos de mercado, con un 24%

El documento encontró tanto limitaciones y restricciones para las empresas involucradas, como también en las acciones implementadas. Estas se pueden resumir así:

Limitaciones y restricciones	Estrategias
Limitada información de mercado	Adaptar productos y procesos
Marco regulatorio ineficiente	Invertir para remover restricciones de mercado
Infraestructura física inadecuada	Apalancar fortalezas de las poblaciones
Falta de conocimientos y habilidades	Combinar recursos y capacidades de otros
Bajo acceso a servicios financieros	Diálogos sobre políticas públicas
Seguridad y confianza	Promover el capital social

El discurso de mercados incluyentes ha permeado en la agenda pública y privada. De hecho, la ANDI ha transformado su encuesta de Responsabilidad Social Empresarial en una de Arquitectura Social, donde podemos ver los siguientes resultados entre otras cosas, que "la forma como las empresas abordan los temas sociales ha evolucionado en los últimos años de forma muy rápida. De la filantropía, se ha pasado a conceptos muy sofisticados como la inversión de impacto, pasando por visiones como la Responsabilidad Social Empresarial a las estrategias de negocios inclusivos o iniciativas de valor compartido" (ANDI, 2017).

En el último estudio realizados por Cifras & Conceptos para la ANDI, se evidencia que en el año 2021 aumentó a 49% el número de empresas que cuentan con iniciativas de inclusión. Este crecimiento es un indicador de la importancia que toma el valor compartido en los negocios, lo que implica que es importante que el sector empresarial aporte a la transformación del país por medio de la generación de oportunidades a poblaciones vulnerables que tradicionalmente han sido excluidas en aras de que Colombia sea competitiva, incluyente y equitativa. Esto implica eliminar barreras en sus procesos de selección y contratación ofreciendo empleos de alta calidad (ANDI, 2021).

Asimismo, en esta medición se encuentra que la principal motivación de las empresas para poner en marcha proyectos de inclusión en el negocio son los valores empresariales con un 63%, lo que evidencia la conciencia que tienen las empresas dentro de su rol en la sociedad en temas de inclusión de mercados. Las empresas también encuentran en estas estrategias un medio para atraer y retener al talento humano, generar confianza en su relacionamiento con grupos de interés y mejorar la reputación de su marca (ANDI, 2021).

El propósito central de las intervenciones actualmente es que las comunidades pasen de ser sujetos de ayudas a convertirse en sujetos del desarrollo y protagonistas centrales de sus propios proyectos productivos y el desarrollo territorial. (Encargados PNUD estrategia mercados incluyentes en zonas rurales, 2018).

El punto de arranque es una verificación sobre la existencia real del mercado, es decir, si no hay demanda, no se embarca a las comunidades en proyectos productivos que no la tienen asegurada. Eso se cruza con la vocación productiva de las familias, lo que de alguna forma tienen que ver con su historia, su cultura y los temas de los cuales ellos realmente conocen.

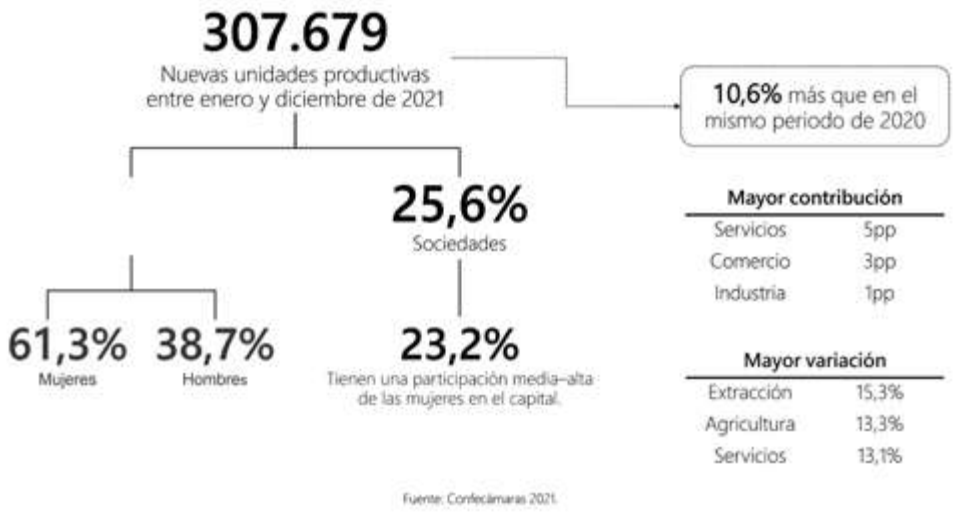
Si esos dos elementos existen: una demanda real del mercado y la posibilidad histórica y cultural de una comunidad que puede suplirlo, se da inicio a la intervención.

Para ello es necesario entender que los entornos de las pequeñas y medianas empresas en Colombia son cambiantes e implican retos y oportunidades. El principal es reconocer el proceso de cambio permanente del país. Usualmente los emprendedores y microempresarios no tienen acceso ni forma de financiar buenos estudios de mercado que les permitan identificar las oportunidades de estos cambios. Pero ello no implica que no exista la información y que con una pequeña guía sea posible entender estas dinámicas.

Cifras & Conceptos ha venido mostrando que es posible realizar estimaciones de mercado a un costo razonable y sin la necesidad de recolectar información primaria. Basados en la información pública existente y en los resultados de sus propios estudios se han venido señalando temas diversos y alternativos para entender los mercados colombianos, no sólo para las grandes y medianas empresas sino también para fortalecer los emprendimientos de pequeñas y medianas empresas, y en últimas los esfuerzos por generar mejores mercados inclusivos.

Sobre el acceso a los servicios financieros, es una de las grandes frustraciones y es uno de los cuellos de botella que no se han podido superar. En los muy pocos casos en que ello ha sucedido, siempre está asociado a la entrega de garantías reales que normalmente las comunidades no tienen. En este frente, el acceso al crédito sigue restringido al gota a gota.

Anexos

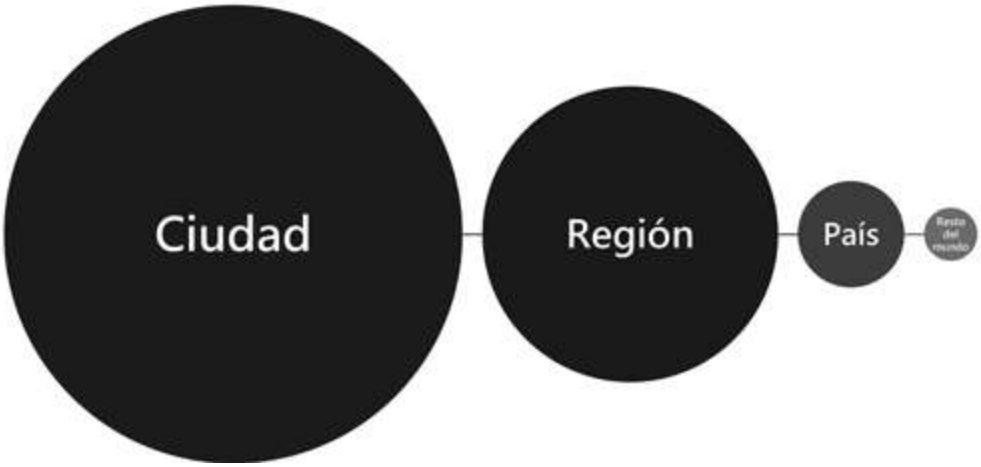


Cantidad de micronegocios según tiempo de funcionamiento

	2019	2020	2021
Total	6.025.575	5.631.123	5.780.623
Menos de un año	695.611	647.485	641.250
De 1 a menos de 3 años	1.070.431	866.529	1.007.649
De 3 a menos de 5 años	656.329	648.994	679.602
De 5 a menos de 10 años	902.346	890.263	903.962
10 años y más	2.700.858	2.577.852	2.548.159

Fuente: Encuesta de Micronegocios 2021.

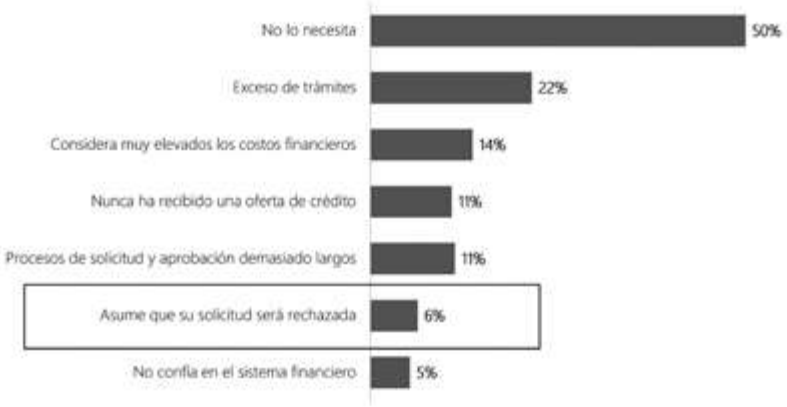
¿En dónde se encuentra el mercado?



Principal fuente de financiamiento

Fuente: Gran encuesta Pyme 2020.

Razones por las que no se solicitan créditos en el Sistema Financiero



Fuente: Gran encuesta Pyme 2020.

Razones por las se asume que la solicitud de crédito será rechazada

Fuente: Gran encuesta Pyme 2020.

Velocidad promedio en Bogotá

Fuente: Observatorio de movimiento de carga de larga, media y corta distancia.

Fuente: Cálculos C&C con información del RUNT facilitada por ANDEMOS.

Importancia de conocer su mercado

1. ¿En donde está ubicado?
2. ¿Qué edad tiene?
3. ¿Cuál es su nivel de ingresos?
4. ¿Qué servicio(s) ofrece?
5. ¿Cuál es su tipo de producción?
6. ¿Hacia qué segmentos quiere apuntar?
7. ¿Como cree que son sus clientes (rango de edad, intereses)?
8. ¿Que empresa cree usted que hace bien las cosas en su sector?

Referencias

ANDI. (2021). *Panorama de la inversión social del sector empresarial colombiano*. Medición 2021.

ANDI. (2018). *El sello de la inclusión social en Colombia*. andi.com.co/Home/Noticia/3309-el-sello-de-la-inclusion-social-en-colom

ANDI. (2017). *Panorama de la gestión social de 500 empresas en Colombia.* Bogotá.

Caballero, C. (2018). *Protocolo sesión.* Bogotá.

Encargados PNUD estrategia mercados incluyentes . (2018).

García V., M., & Espinosa, J. R. (2012). *La debilidad institucional de los municipios en Colombia.* Friedrich Ebert Stiftung en Colombia (Fescol).

Oquist, P. (1978). *Violencia, Conflicto, Política en Colombia*.

PNUD. (2018). *Entrevistas encargados PNUD estrategia mercados incluyentes en zonas rurales*.

PNUD. (2010). *Crecimiento de Mercados Inclusivos - Estrategias Empresariales para la superación de la pobreza y la exclusión en Colombia*.

Pontificia Universidad Javeriana. (2018). *Programa Seminario Conflicto, democracia y desarrollo*. Bogotá.

Principales conceptos financieros

Santiago Rodríguez Raga, Ph.D.
Profesor de la Facultad de Administración, Universidad de los Andes

El manejo de los aspectos financieros dentro de una empresa es fundamental para su buen desempeño y para garantizar la continuidad del negocio en el tiempo. Los conceptos financieros son iguales para todo tipo de empresa, dentro de los cuales se pueden mencionar el tipo de decisiones financieras que se toman, la construcción y análisis de los indicadores financieros, así como la importancia del presupuesto de la compañía.

Objetivo Básico Financiero (OBF)

El Objetivo Básico Financiero es un concepto fundamental de las finanzas empresariales. Es la búsqueda de la maximización del valor de la empresa, medido, por ejemplo, como el valor presente de los flujos de caja futuros. Este objetivo no es igual al de maximizar las utilidades que, aunque también es relevante, conlleva unas reglas contables que no siempre se ajustan a la creación de valor.

Para lograr el Objetivo Básico Financiero de la empresa, ésta debe cumplir algunas funciones que la lleven en la dirección correcta. Algunas tienen relación con los recursos de la empresa, como la consecución de fondos y la administración del capital de trabajo, otras más con herramientas financieras de uso cotidiano, como un diagnóstico financiero permanente. Para esto, se utilizan indicadores financieros, análisis horizontal y vertical y un análisis de fuentes y usos. De otro lado, las empresas deben realizar una planeación y control financiero y, para los negocios empresariales, una evaluación de proyectos de inversión. El buen uso de estos conceptos le ayudará a la empresa a cumplir con el de maximizar el valor de la empresa (OBF).

El proceso financiero dentro de la empresa lleva a la generación de utilidades, que entregan rentabilidades a los accionistas. A partir de las utilidades se puede calcular el flujo de caja de la empresa que es el insumo para el cálculo del valor de la empresa.

Decisiones financieras

A diario las empresas toman un sin número de decisiones. Estas se pueden clasificar en tres tipos: decisiones de inversión, decisiones de financiación y decisiones de operación.

Las decisiones de inversión tienen relación con el activo de la compañía. Son decisiones que afectan los bienes y derechos de la empresa. Dentro de éstas se pueden mencionar lo referente a los activos fijos, en la medida que se desee comprar nuevos para desarrollar una nueva línea de negocio o expandirse. Así mismo, la venta de aquellos que se deterioren o se vuelvan obsoletos. Otras decisiones tienen más relación con cuentas de corto plazo, como es la política de crédito, definiendo los plazos de pago a los clientes y el manejo del inventario. Siempre será recomendable un análisis de la combinación ideal de los activos corrientes (corto plazo) y los activos fijos (largo plazo). Estas decisiones comprometen recursos para tiempos específicos. Finalmente, parte de estas decisiones se enmarcan en la decisión de los accionistas sobre el crecimiento de la empresa y el futuro de ella.

Las decisiones de financiación se relacionan con el pasivo y el patrimonio de la empresa, referentes en general a las obligaciones totales de la empresa en el corto y largo plazo. La principal decisión referente a la financiación es la estructura financiera. Ésta consiste en determinar la proporción que tendrá la empresa entre pasivos (recursos de terceros) y patrimonio (recursos de los socios), entendiendo que cada una de las fuentes de financiación tiene sus propias características como por ejemplo costos (tasa) y plazos. Esta decisión debe ser estratégicamente tomada por los accionistas, pues si deciden financiar la empresa con recursos de terceros (deuda), podría presionar el pago de los acreedores y comprometer el flujo de caja de la empresa, corriendo un riesgo de insolvencia.

Las decisiones de operación se relacionan principalmente con el estado de resultados. Dentro de éste, tal vez la más importante es la utilidad operacional que refleja la situación propia de la compañía, independientemente de la manera de financiar las operaciones. El resultado de esta utilidad es la que debe responder a los requerimientos de los accionistas (dividendos), los intereses de la deuda y las utilidades retenidas.

Los indicadores financieros

Una de las herramientas más importantes del diagnóstico financiero de una empresa es el uso de indicadores financieros. Estos le permiten a la empresa conocer su situación financiera y realizar diferentes comparativos. Del análisis de los indicadores, la empresa puede detectar puntos fuertes y débiles y tomar acciones para el mejoramiento de las condiciones financieras.

Puede, por ejemplo, compararse contra ella misma en periodos anteriores y analizar la evolución en el tiempo. También contrastar sus indicadores contra la industria o contra pares. Esto le ayuda a la gerencia a posicionarse con respecto a otras empresas y entender aspectos positivos y otros a mejorar. Es posible comparar los indicadores financieros contra los presupuestados, para revisar el cumplimiento de las metas.

Los indicadores financieros se pueden clasificar en varias categorías. Una alternativa es en tres grupos: indicadores de liquidez, indicadores de rentabilidad e indicadores de endeudamiento.

Dentro de los indicadores de liquidez, existen unos que muestran la foto de la situación de liquidez de la empresa, que se pueden categorizar en estáticos. Dentro de este conjunto están los tradicionales, la razón corriente y la prueba ácida, que determinan la situación de liquidez de corto plazo (menor a un año). Estos relacionan los activos de corto plazo (disponible) con los pasivos de corto plazo (requerimientos). Otro conjunto relaciona cuentas que permiten ver la liquidez en un periodo de tiempo, llamados dinámicos. En este grupo se encuentran todos los indicadores referentes a las rotaciones, como son la rotación del activo, la rotación de las cuentas por cobrar, la rotación del inventario y la rotación de las cuentas por pagar. Estos definen la velocidad del movimiento del efectivo en los recaudos y pagos de la empresa. Al relacionarlos se muestra cuál es el ciclo de caja de la empresa, reflejando la situación real de liquidez.

Los indicadores de rentabilidad muestran la situación de qué tan eficientemente la empresa encuentra la retribución a la inversión y riesgo asumido. La compañía puede calcular los indicadores de rentabilidad, bien sea sobre el activo o sobre el patrimonio. Estos resultados muestran qué tantos ingresos está generando la empresa de acuerdo al uso de los activos (rentabilidad del activo) y de los recursos de los accionistas (rentabilidad del patrimonio). Otro grupo de indicadores se calculan relacionando las utilidades en diferentes etapas del negocio sobre las ventas o los ingresos de la compañía. El indicador más relevante es el margen

operacional (utilidad operacional sobre las ventas) que muestra que tanto produce la empresa de acuerdo al uso de sus activos.

En cuanto a los indicadores de endeudamiento, tienen una relación directa con la estructura financiera, es decir en la proporción de deuda (pasivo) y capital (patrimonio). Esta proporción la definen los accionistas, sin embargo, la cantidad de deuda que puede soportar una empresa depende directamente del flujo de caja que genere para el pago de las obligaciones. El indicador más relevante es el nivel o porcentaje de endeudamiento que se mide como el total de pasivos sobre el total de activos.

Como conclusión de los indicadores financieros, se puede decir que el flujo de caja relaciona los tres tipos de indicadores, pues afecta la liquidez, genera rentabilidad y determina el nivel de deuda de la empresa.

Presupuesto de efectivo

El manejo del efectivo es una de las tareas más importantes en las empresas, dado que es el que le permite operar de manera permanente. El presupuesto de efectivo es la construcción del movimiento de caja de la empresa, que incluye la estimación de todas las entradas y salidas de efectivo. Existen tres razones para mantener efectivo en las empresas: la razón operativa que tiene relación con las actividades propias de la empresa, la razón de seguridad que le permite a la gerencia mantener un “colchón” de liquidez para épocas difíciles y finalmente por aspectos especulativos, pues tener una reserva de efectivo le permite a la empresa acceder a negocios en condiciones favorables de precio.

El efectivo que debe mantener la empresa por razones operativas debe ser suficiente para poder desempeñarse de manera correcta y cumplir con los compromisos adquiridos previamente. Dentro de los usos del flujo de caja se pueden mencionar cuatro muy importantes. El primero es la reposición de activos fijos que depende del deterioro y desgaste de éstos, así como de las compras de nuevos activos fijos que ayuden a cumplir la estrategia de crecimiento y nuevos negocios de la empresa. Los valores de efectivo en este grupo de activos pueden ser importantes, dependiendo de la industria. El segundo corresponde al aumento del capital de trabajo neto operativo. Este concepto involucra tres cuentas, dos del activo, como son las cuentas por cobrar y los inventarios, y una del pasivo, las cuentas por pagar. El cambio en estas tres cuentas consume el efectivo de la empresa y en la medida que ésta crece, así mismo crece el capital de trabajo neto

operativo. El uso de los otros dos conceptos depende de la estructura financiera, recordando que tienen relación con la proporción de pasivos y patrimonio. El tercer uso es para el pago o movimiento de las obligaciones financieras, donde, de un lado, el efectivo se usa para el pago del capital adeudado y del pago de los intereses, pero también depende de los nuevos préstamos que adquiere la compañía. Finalmente, el último uso es para el reparto de utilidades a través de dividendos. Los accionistas aportan un capital para el buen desarrollo de la empresa y asumen unos riesgos, pero en contraprestación esperan además de una adecuada rentabilidad, el pago de los dividendos de la empresa.

El presupuesto de efectivo es una herramienta que soporta la planeación del negocio y la toma de decisiones. El flujo de caja se puede dividir en tres partes, una que maneje la inversión, otra la financiación y la última el flujo de caja de la operación.

Presupuestación

El proceso de presupuestación de la empresa involucra un sin número de personas y de actividades. Inicia con la planeación estratégica de la compañía, que define el marco de acción para el futuro. Se definen los objetivos y las acciones que debe acometer la empresa para su logro. Un buen resultado siempre estará soportado por personas de la compañía, lo cual obliga a definir los responsables dentro del organigrama. El proceso del presupuesto debe estar enmarcado desde la gerencia hacia abajo y de abajo hacia arriba. Este proceso puede ser iterativo de manera que todos estén involucrados y comprometidos con el resultado del presupuesto. Una vez esté aprobado el presupuesto, éste debe ser conocido por toda la organización.

El presupuesto puede tener varios usos, uno general como planeación y otro más específico para control. El primero, el de planeación, sirve para plasmar las estrategias y realizar el análisis respectivo. Así mismo, para aplicar escenarios y definir las mejores condiciones. Para el campo de control, se debe definir una persona responsable del seguimiento al presupuesto. También sirve para la evaluación del desempeño en la medida que se miran los resultados de las áreas y de las personas. Además, ayuda al cumplimiento de las metas de la compañía.

Anteriormente se definió que las empresas tenían tres tipos de decisiones. En esta misma medida se pueden enmarcar tres tipos de presupuesto. El presupuesto de inversión define los planes de expansión y los nuevos negocios, mientras el

presupuesto de financiación las necesidades de recursos de corto y largo plazo. El presupuesto más detallado es el de operación. Este incluye lo referente a las ventas, la producción, la distribución y todo lo relacionado con la administración de la empresa. Con la unión de estos tres presupuestos, se consolida el presupuesto general de la compañía.

Como conclusión de los principales conceptos financieros, se observa que el manejo de los aspectos financieros es fundamental para el buen desempeño y continuidad de las empresas. El concepto de flujo de caja es tal vez el más relevante: de un lado reúne los diferentes indicadores financieros y de otro lado soporta muchas de las decisiones que se toman en la compañía. También es la fuente de la generación de valor, que es la que permite el cumplimento del Objetivo Básico Financiero.

Aspectos estratégicos de la contabilidad

Humberto González Morales
Socio de Auditoría de Amézquita & Cia.

Introducción

El concepto de estrategia subsiste en el pensamiento de las personas responsables por el crecimiento rentable y sostenible de los negocios. Los administradores tienen interés en implementar estrategias para aumentar los ingresos, controlar gastos, innovar bienes y/o servicios, para así en conjunto, maximizar la rentabilidad de los recursos que les fueron confiados, profundizar la participación en el mercado y alcanzar posiciones de liderazgo en el mismo.

El pensamiento estratégico por ende es necesario en las Microempresas, Pequeñas y Medianas Entidades – en adelante MIPYME, al margen de su actividad económica y el interés o no que tengan de lucro.

La continuidad y sostenibilidad de una MIPYME en condiciones rentables está directamente relacionada con la definición de estrategias que permitan hacer las cosas de la mejor manera y en consecuencia trasladar el resultado de su aplicación a los beneficios económicos de la Entidad.

Conscientes de la necesidad de ejecutar estrategias para alcanzar la rentabilidad y sostenibilidad en la MIPYME, se hace necesario en adelante abordar la importancia de la contabilidad y del proceso contable como factores críticos de éxito en su gestión integral para el logro de los objetivos trazados. En este ejercicio es fundamental comprender que la información contable es un insumo relevante para tomar decisiones de manera oportuna y confiable, por tanto, debe ser considerada como un activo crítico para la organización sujeta al pensamiento estratégico para mantener niveles de alta calidad en su preparación y presentación.

Las estrategias en materia contable permitirán a la MIPYME actuar en ambientes caracterizados por la existencia de información oportuna para comprender su funcionamiento, evolución y relacionamiento con terceros, gestionar los recursos

encomendados a la administración, responder requerimientos de información de los propietarios, atender obligaciones de cumplimiento legal, y contar con información relevante y confiable para preparar y presentar Estados Financieros de propósito general.

Debido a la importancia de la contabilidad y el proceso contable en el buen devenir de las MIPYMES, continuaremos explorando conceptos y casuísticas que nos permitirán afianzar el entendimiento de los aspectos estratégicos que en esta materia aportan al crecimiento rentable y sostenible de la Entidad.

Estrategia y contabilidad

La estrategia puede entenderse de forma general como un proceso para definir un objetivo, identificar y aplicar las mejores actividades para alcanzarlo y establecer los indicadores para su seguimiento.

Se fijan objetivos sobre niveles de ganancias, de liquidez, eficiencia operativa y solvencia, entre otros, lo cual demanda establecer las actividades para alcanzarlos y los indicadores de seguimiento sobre su cumplimiento. En conclusión, podríamos afirmar que coexisten múltiples estrategias para el buen funcionamiento y desempeño de una MIPYME, dentro del marco definido por sus propietarios para la rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad deseados.

Gestionar MIPYMES y relacionarlas con terceros de manera exitosa demanda información oportuna, relevante, integra y confiable sobre su actividad, para lo cual se hace necesario ampararnos en la contabilidad y en el proceso contable. En este orden de ideas, extrapolaremos el concepto de estrategia al área contable con el fin de definir objetivos, actividades e indicadores que permitan preparar y presentar información sensible que resulte útil en la toma de decisiones para los usuarios de la información financiera de propósito general, los administradores y por supuesto los propietarios.

La definición de estrategias apropiadas en materia contable exige que las personas que participan en el proceso entiendan la importancia y funcionamiento de las áreas contables, conozcan los efectos que se derivan de la elección de políticas contables y ponderen los beneficios de tomar decisiones con información relevante y fiable sobre la actividad del negocio. Este escenario para su aplicación no requiere niveles de conocimiento especializado en materia contable, sin embargo, exige valorar el componente contable de la Entidad,

propender por su buen funcionamiento y estar debidamente informado al momento de fijar la estrategia.

Proceso contable

Las MIPYMES realizan múltiples transacciones en desarrollo de su actividad económica, asociadas con ventas, compras, producción de bienes, prestación de servicios, beneficios a empleados, acreedores, entidades financieras, dividendos e impuestos, entre otras.

La cantidad de transacciones, sus características disimiles, el volumen de datos, su frecuencia y las condiciones legales para su tratamiento, son algunas consideraciones que nos llevan a afirmar que su comprensión y entendimiento de manera agregada obliga a definir estrategias para contar con un proceso contable que suministre información de manera organizada, oportuna, clara, completa y fiable sobre los efectos económicos de las transacciones adelantadas por la MIPYME.

En el proceso contable se identifican y organizan las transacciones, se clasifican según sus características y condiciones, se asigna el importe para reconocerlas como un elemento de los activos, pasivos, ingresos o gastos, se analizan e interpretan los datos para finalmente preparar y presentar la información financiera que resulte útil para sus destinatarios.

Las estrategias en materia contable deben propender porque la MIPYME prepare y presente información contable relevante, fiable, oportuna, integra, comprensible, verificable y comparable, características que la convierten en útil para cubrir las diferentes necesidades de sus usuarios.

Objetivos de la información financiera de propósito general

Destinaremos algunas líneas para comprender el concepto de información financiera de propósito general, sus objetivos y conexión con los aspectos estratégicos de la contabilidad.

Las MIPYMES deben emitir al menos una vez al año un juego completo de Estados Financieros, esto es lo que se denomina información financiera de propósito general,

que comprende el Estado de Situación Financiera, el Estados de Resultados Integral, el Estado de Flujos de Efectivo y las Notas a los Estados Financieros.

Los usuarios de la información financiera de propósito general son principalmente los inversionistas, acreedores y prestamistas, quienes se apoyan en esta para tomar decisiones, como quiera que a diferencia de los propietarios no pueden recibir información cuando la soliciten.

Bajo este entendimiento, a partir de los Estados Financieros de propósito general los usuarios están en la capacidad de analizar, entre otros temas, la evolución de la Entidad, proyecciones a futuro, capacidad para generar liquidez, nivel de endeudamiento y evaluar la gestión fiduciaria de los administradores, para finalmente poder tomar las decisiones que les resulten pertinentes.

Resaltamos cómo la aplicación de estrategias apropiadas en materia contable coadyuva a preparar y presentar información financiera de propósito general que resulte útil para la toma de decisiones, a mantener la confianza de los *Stakeholders*[1] sobre la situación económica de la MIPYME y realizar transacciones bajo costos en condiciones de mercado.

Aspectos estratégicos de las áreas contables

El área contable incorpora un conjunto de recursos que se gestionan para preparar información contable que resulte útil para tomar decisiones. Pueden ser tangibles como las computadoras, o intangibles como las licencias de software y el *Know How* del personal asignado al área, que representa su conocimiento y experticia en temas contables.

En la definición de estrategias contables deben considerarse los recursos de las áreas contables, por tanto, abordaremos algunos puntos de interés sobre el particular:

- Staff de profesionales

  El personal debe conocer los marcos de información contable que aplican a las MIPYMES, según lo previsto en el Decreto 2420 de 2015 y sus modificatorios. Para el efecto, podrían estar basados en Normas Internacionales de

1 Terceros que tienen un interés sobre la Entidad, por ejemplo, inversionistas, acreedores, proveedores, empleados, el Gobierno.

Información Financiera para PYMES o en Normas de Información Financiera de la Contabilidad Simplificada.

Se debe velar porque este recurso sea suficiente, se mantenga capacitado y esté dirigido con liderazgo para maximizar sus resultados.

- Software contable

El software contable debe estar licenciado, alineado y parametrizado con las normas de contabilidad y de información financiera. Debe permanecer disponible e integrado con los diferentes módulos que soportan la actividad de la Entidad, para sumar así a la oportunidad, integridad y calidad de la data contable.

- Políticas contables

En la definición de políticas contables se pretende lograr la mejor presentación de la Entidad en los Estados Financieros de propósito general, para lo cual se escogen las opciones que existen en los marcos de información contable, por ejemplo, valor razonable, costo histórico, modelo revaluado, entre otros.

La definición de estrategias en esta materia obliga a estar informados sobre los efectos que se derivan de seleccionar una u otra opción de política contable en la presentación de la información financiera de propósito general, con lo cual podría variar el importe del patrimonio, de las utilidades, o de un activo en particular, según la decisión que se adopte.

- Cronogramas de cierre

Las áreas contables deben organizar y sincronizar la recepción de la información que produce la MIPYME. Bajo este contexto lideran procesos para preparar y presentar la información contable que permite entender rápidamente los resultados de la actividad adelantada por la Entidad.

Los cronogramas de cierre contable facilitan el preparar oportunamente la información contable que será base para entender la situación financiera de la Entidad, sus resultados integrales y la capacidad para generar flujos de efectivo, cumplir sus obligaciones, realizar seguimiento al cumplimiento de las estrategias y reorientar, de ser necesario, las actividades encaminadas a cumplir con los objetivos fijados.

- Reportes contables

  La presentación oportuna de informes contables brinda la oportunidad de entender la situación actual de la MIPYME, su evolución histórica y hacer estimaciones sobre su futuro, contribuyendo al análisis y toma de decisiones. Carecer de esta información expone a riesgos de continuidad eficiente y efectiva del negocio.

  Llamamos la atención sobre la importancia de comprender la información contable como producto de las políticas contables definidas para la MIPYME, y considerar los reportes contables como un insumo importante para la definición y seguimiento de estrategias.

- Auditoría

  La estrategia en materia contable debe considerar la necesidad y/o conveniencia de contar con el aseguramiento de la información financiera de propósito general, para lo cual se vinculan auditores externos, profesionales especializados y acreditados por la ley para tal fin.

  Los auditores externos impregnan confianza a la información contable disponible para la toma de decisiones, lo cual permite presumir mayor celeridad en las transacciones adelantadas con terceros y acordarlas en condiciones de mercado.

Aspectos estratégicos de las políticas contables

Referirnos a los aspectos estratégicos de la contabilidad nos obliga a adentrarnos en el universo de las políticas contables, como quiera que son la columna vertebral para reconocer y medir los activos, pasivos, ingresos y gastos en los Estados Financieros de propósito general de una MIPYME.

De manera general podemos señalar que estamos frente a un abanico de criterios de medición a costo histórico o en función de valores corrientes. Por tanto, es pertinente que entendamos sus efectos en la situación financiera, los resultados integrales y los flujos de efectivo.

Sin exponerlos a un tratado contable, presentamos algunos puntos asociados con las políticas contables que serán de utilidad para su comprensión y definición,

por supuesto dentro del marco de lo permitido a cada MIPYME en las normas de contabilidad y de información financiera aceptadas en Colombia:

- Costo Histórico

  Corresponde al precio de compra o construcción del activo, e incorpora los costos de la transacción. No permite incrementar su valor en el tiempo por cambios de precios, sin embargo, exige su ajuste a la baja cuando excede su importe recuperable, esto se conoce como el deterioro del activo. Bajo esta política, un edificio cuyo costo histórico es de $100 se mantendrá en dicho valor, a pesar de que a través del tiempo su importe en el mercado sea de $400.

- Valor razonable

  Bajo esta política contable el activo se reconoce inicialmente por el importe acordado con la contraparte y los costos de la transacción se tratan como gastos. Con el paso del tiempo su valor se ajusta por las variaciones del precio en el mercado y no es viable aplicar deterioro. Con esto, un edificio reconocido por $100 se ajusta a su valor de mercado de $400, con lo cual se incrementa el activo en $300 y se reconoce un ingreso por igual cuantía.

- Modelo costo

  Esta medición lleva a presentar el activo por el costo histórico, menos la depreciación/amortización, menos el deterioro. Su aplicación genera gastos por depreciación/amortización y deterioro, e implica incurrir en costos por la estimación de la depreciación (vida útil y valor residual) y el deterioro (importe recuperable del activo).

  Al aplicar este modelo el activo no refleja el mayor valor que podría surgir con el paso del tiempo en el mercado.

- Modelo revaluado

  Bajo esta medición el importe del activo se determina como la suma del costo de adquisición, más el ajuste por variaciones del valor en el mercado, menos su depreciación y deterioro. Con este modelo el activo se incrementa por el mayor valor que puede alcanzar en el mercado, reconociendo este impacto como un ingreso en el patrimonio. Adicionalmente genera el gasto por

depreciación y deterioro. En los costos asociados a su aplicación, podríamos citar los relacionados con la estimación del valor de mercado, la vida útil, el valor residual y su importe recuperable.

Subrayamos cómo a partir de esta política contable el patrimonio y el activo se incrementan por encima del importe que resultaría de aplicar el modelo costo. También se aumenta el gasto por depreciación, como consecuencia del ajuste del valor del activo por su revaluación.

- Método de participación

Una inversión calificada como asociada[2], subordinada[3] o negocio conjunto[4] puede reconocerse al costo histórico, al valor razonable, o con base en el método de participación, según la opción que se escoja en la política contable, por ende, la misma puede producir efectos económicos disimiles.

Con el método de participación los dividendos que recibe el inversionista se tratan como menor valor de la inversión y por tanto no afectan los ingresos, situación que difiere cuando se aplica la política del valor razonable o del costo histórico, en donde el dividendo produce un ingreso para el inversionista.

La aproximación sucinta que hemos realizado sobre las políticas contables nos permite visualizar y comprender cómo su elección para el reconocimiento y medición de un elemento de los Estados Financieros puede ocasionar importes diferentes en los resultados y el patrimonio de la MIPYME.

Inexistencia o deficiencias en las estrategias contables

Con lo expuesto hasta el momento somos conscientes de la importancia de la información contable y financiera de propósito general para gestionar la MIPYME y relacionarla con terceros en condiciones de mercado. Esto nos demanda diligencia a la hora de escoger estrategias asociadas con el área contable, de suerte que se logre emitir información que resulte útil.

2 El inversionista ejerce influencia significativa

3 El inversionista ejerce control

4 El inversionista ejerce control conjunto

Materializar riesgos por información financiera de propósito general deficiente expone a la MIPYME a menoscabar los niveles de confianza que han depositado los terceros, incurrir en mayores costos al transar en el mercado, y en casos recurrentes y críticos podrían significar hasta su disolución y liquidación.

A continuación, nos centraremos en algunas consecuencias que pueden derivarse de la inexistencia de estrategias en materia contable o de su definición errónea.

- Errores significativos en la información contable

  Tener procesos contables y áreas de contabilidad con estructuras inadecuadas exponen a la MIPYME a riesgos de preparar información contable con errores significativos, como consecuencia de aplicar indebidamente las políticas contables o realizar procesos contables sin incorporar toda la información o procesarla equivocadamente. En consecuencia, las decisiones que se toman se soportan con información errada o incompleta, lo que pone en peligro su asertividad en beneficio para la Entidad o los intereses de los usuarios.

- Sanciones

  Una MIPYME está expuesta a ser sancionada económicamente por el incumplimiento de sus obligaciones debido a la inexistencia o inexactitud de la información contable. Por lo tanto, se afectan los resultados por el gasto incurrido por sanciones, se destinan flujos de efectivo a pagos no estratégicos y se debilita la confianza que los partícipes del mercado tienen sobre la Entidad.

- Pérdida de confianza en el mercado

  Llamamos especial atención sobre este punto. La información contable o la emisión de información financiera de propósito general que no es útil, esto es que no es relevante, fiable, oportuna, comparable, integra, verificable y comprensible, ocasiona que los terceros que interactúan con la Entidad duden sobre su situación económica y sostenibilidad en el tiempo. Así, se dificulta realizar negocios, se incrementan sus costos y en situaciones extremas puede crearse una barrera para continuar con el negocio en marcha.

- Sobrecostos y Flujos de caja

  La ausencia de una estrategia contable apropiada afectará directamente los resultados netos del negocio y la disponibilidad de flujos de efectivo

para apalancar la operación, la inversión y la financiación estratégica para la organización. Nos hemos referido previamente al caso de las sanciones, y citamos ahora los sobrecostos que podrían exigir los acreedores y proveedores por el aumento del riesgo reputacional de la Entidad como consecuencia de errores significativos en la información financiera de propósito general a causa de fallas en los procesos contables. En consecuencia, se impacta el crecimiento del negocio, la rentabilidad esperada, los flujos de efectivo disponibles y la expectativa de sostenibilidad en el tiempo.

- Reputación

  La reputación es uno de los activos más relevantes que tiene una Entidad para apalancar su crecimiento rentable y la sostenibilidad, sin embargo, no se refleja de manera individual y separada en los Estados Financieros. Observemos cómo a pesar de no integrar el patrimonio contable, la reputación incide en forma importante al estimar el valor de la Entidad.

  Estrategias contables inadecuadas pueden minar la reputación de una MIPYME en el mercado y situarla en niveles inaceptables para los terceros que desean mantener relaciones económicas y comerciales con ella. Por lo anterior, se pone en riesgo la continuidad del negocio, el empleo formal que promueve, la contribución fiscal y parafiscal al Gobierno, entre otros impactos negativos para la sociedad.

Para concluir nuestra aproximación sobre los aspectos estratégicos de la contabilidad en una MIPYME, afirmamos que son esenciales como parte del pensamiento estratégico para alcanzar el objetivo de crecer con rentabilidad y sostenibilidad. A su vez, gestionar con éxito un negocio demanda entender las políticas contables adoptadas y disponer de procesos contables eficientes y efectivos para preparar y presentar información contable y Estados Financieros de propósito general que resulten útiles para cubrir las necesidades de los usuarios en la toma de decisiones.

Aspectos Relevantes en Costos

Leonardo Varón García
Asociado de JHR: Consultora en temas contables, tributarios y de derecho

¿Cuánto cuestan los productos que comercializo? ¿Cuánto cuestan los servicios que prestó a mis clientes? ¿Cómo establecer un precio competitivo pero con rentabilidad?

Preguntas que necesitan ser contestadas por todo empresario que realice un emprendimiento que le genere rentabilidad; a través de sus respuestas un empresario podrá determinar lo siguiente:

- La utilidad bruta (ingresos menos costos) que genera su operación;
- Eliminación de costos o procesos innecesarios (optimización); y
- Mejoramiento continuo de sus procesos, estableciendo mejoras en su rentabilidad, sin afectar la calidad del producto o servicio final.

De acuerdo con lo anterior las diferencias entre la contabilidad de costos y la contabilidad financiera, se resumen en lo siguiente:

Criterio	Contabilidad de costos (algunos autores la denominan contabilidad administrativa)	Contabilidad financiera
Usuarios	Gerencia (uso interno).	Proporcionar información a terceros (externos) acerca de la situación financiera, el resultado y los flujos de efectivo de la entidad.
Regulación	No existe una norma comúnmente aceptada.	Normas de Información Financiera (NIIF, NIIF para las Pymes, Normas para Microempresas).
Característica de la información	Utilidad para la toma de decisiones de la gerencia.	Relevancia y representación fiel (ver las NIIF) para que los usuarios externos puedan tomar decisiones económicas.
Objetivo	Determinar y analizar los costos de los productos y servicios de la entidad.	Reflejar la situación financiera, el resultado de sus operaciones y el flujo de efectivo de la entidad.
Costos	Lo relacionado con la prestación de servicios o la adquisición y producción de bienes.	No existe una definición expresa del costo, pero las normas establecen los criterios para capitalizar los costos presentados como inventarios.
Obligatoriedad	Es facultativa por cada entidad (no obligatoria legalmente).	El Código de Comercio obliga a llevar contabilidad a todos los comerciantes (art. 19).
Organismos internacionales	IMA – Institute of Management Accountants[1].	Fundación IFRS (NIIF por sus siglas en español).[2]

Fuente: elaboración propia

1 https://www.imanet.org/

2 https://www.ifrs.org/

La contabilidad de costos no se encuentra regulada en Colombia, por lo que corresponde al empresario, junto con su equipo de trabajo, determinar lo que constituye costo y la forma como será medido.

Los costos pueden determinarse estableciendo un objetivo que desea costearse, para generar información a la administración para tomar decisiones. Sus objetivos pueden ser:

- Obtener el costo de un producto fabricado o producido (ropa confeccionada, bicicletas armadas, ventanas y puertas metálicas o de madera, muebles…);
- Obtener el costo de un servicio prestado por la entidad (servicios profesionales, servicios de mensajería, suministro de personal, aseo, turismo…);
- Obtener el costo de un proyecto (obra de construcción, contrato específico…);
- Obtener el costo de los productos y servicios suministrados a un cliente específico;
- Obtener el costo de productos asignados a una marca (refrescos "*margarita*", agua "*caribe*"…);
- Obtener el costo de una actividad (ensamblaje, confección, empacado…);
- Obtener el costo de un cultivo agrícola (cosecha de arroz, café, sorgo, papa…);
- Obtener el costo de un proceso lechero (costo de producción en una lechería que involucra ganado vacuno)
- Obtener el costo de rutas en una empresa transportadora de carga o de pasajeros.

Debido a que la contabilidad de costos es de uso interno, las diferencias con la contabilidad financiera serán importantes. Como se indicó anteriormente, la contabilidad de costos tiene un propósito interno (proporcionar información a la administración), lo que difiere de algunos fundamentos y definiciones encontradas en la contabilidad financiera respecto de la definición de costos y gastos, no obstante en muchas circunstancias pueden ir de la mano ambos conceptos.

Los costos se componen de tres elementos:

a. Los costos de materia prima directa (MPD),

b. Los de mano de obra directa (MOD) y

c. Los otros costos o costos indirectos (CI);

La suma de los tres constituye los costos incurridos en la prestación de servicios o en la producción de bienes fabricados por la entidad.

Para el proceso de costos deberá observarse que existen costos variables y fijos (semivariables o semifijos), y que una cosa es la determinación del costo de ventas o de prestación de servicios, y la otra es el reconocimiento del inventario (cantidad de costos sobre la cual no se han reconocido los ingresos).

1. Técnicas de medición basada en costos reales o históricos

Los costos pueden ser calculados mediante:

- Medición de costos a partir de situaciones reales (acumulados o históricos).
- Medición de costos a partir de situaciones estándares.

Dentro de la medición de los costos a partir de situaciones reales (sistema de acumulación de costos), tenemos los costos por procesos y los costos por órdenes de producción[3].

El sistema de costos por órdenes de producción[4] es utilizado por empresas cuyos costos se pueden identificar directamente con el producto terminado por cada orden de trabajo en particular, por cada pedido de clientes, o por lotes de producción[5].

Este sistema de costos puede ser utilizado en talleres de ornamentación, artes gráficas, calzado, muebles, talleres de mecánica... En este sistema se asignan y calculan los costos por cada orden de producción, lote de productos o pedidos de clientes de forma independiente.

3 Sin embargo, también estos dos métodos pueden ser usados a través de estándares o reales.

4 También se conoce como costos por órdenes específicos de fabricación, por lotes de trabajo o por pedidos de clientes.

5 Tomado de Contabilidad de costos, página 35, Mc Graw Hill, tercera edición.

En el sistema de órdenes de producción, los costos de mano de obra y materia prima se miden con referencia a las cantidades utilizadas: Sin embargo, para los CIF (Costos Indirecto de Fabricación) debe utilizarse una tasa predeterminada.

El sistema de costos por procesos[6] es utilizado por entidades que producen productos en forma secuencial y que tienen como objetivo un presupuesto de ventas que satisfacer.

En este sistema los costos se acumulan por periodos de tiempo, y no por pedidos de clientes o lotes de producción; puede ser medido a través de costos predeterminados o estándares, o a partir de costos reales[7].

La dificultad de este sistema de costos es determinar la valoración de la producción en proceso, para lo cual se debe calcular lo que se conoce como costos unitarios equivalentes.

2. Costos por parte de un comercializador de productos

Un comercializador habitualmente incluirá dentro de sus costos lo siguiente:

- Precio de compra en la factura;
- Aranceles de importación;
- Impuestos a las ventas, que se consideren como no recuperables para efectos fiscales (por ejemplo, cuando se comercializan productos excluidos, o el comerciante no es responsable del impuesto sobre las ventas);
- Impuestos al consumo en el caso de productos como vinos y bebidas alcohólicas, entre otros;
- Transporte relacionado con la adquisición de los inventarios;
- Almacenamiento necesario y relacionado con la compra de los inventarios (es el caso de la carne en canal para efectos fitosanitarios);

6 Tomado de Contabilidad de costos, páginas 203-206, Mc Graw Hill, tercera edición.

7 Es factible que los cotos por proceso tiendan a calcularse principalmente a través de estándares.

- Si el inventario es importado se incluirán también los costos legales y los trámites aduaneros realizados por el intermediario aduanero;

- En el caso de los combustibles también se incluirán como costo de los inventarios los impuestos registrados en la factura de compra;

- Los descuentos y rebajas, sean condicionados o no. En este caso serán tratados como un menor valor de los inventarios (incluye rebates[8] y rápel[9] y financieros[10]).

Las fórmulas para el cálculo del costo incluyen el uso del sistema periódico (identificación especifica) o el sistema permanente, y dentro del permanente tenemos la fórmula Primeras en Entrar Primeras en Salir (PEPS) y el promedio.

El uso de cualquiera de los métodos anteriores se puede recomendar; no obstante, el sistema permanente cumple con el propósito de controlar los saldos de inventarios y determinar cualquier pérdida de estos debido a errores humanos, fraudes o desperdicios.

Un ejemplo del sistema permanente lo observamos a través de lo siguiente:

Fecha	Cantidades	Precio	Detalle	Valor	Saldo
sep-02	100	1.500,00	Compra de inventarios	150.000,00	150.000,00
sep-05	200	1.600,00	Compra de inventarios	320.000,00	470.000,00
sep-10	(100)	1.566,67	Venta de inventarios	(156.666,67)	313.333,33
sep-11	(20)	1.566,67	Venta de inventarios	(31.333,33)	282.000,00
sep-12	100	1.700,00	Compra de inventarios	170.000,00	452.000,00
sep-15	(60)	1.614,29	Venta de inventarios	(96.857,14)	355.142,86
sep-20	(80)	1.614,29	Venta de inventarios	(129.142,86)	226.000,00

Saldo de los inventarios	140 productos a $ 1,614.2857	226.000,00
	Total inventarios	226.000,00

8 Rebate es un descuento relacionado con cumplimiento de metas y condiciones futuras.

9 Rápel es un tipo de descuento por negociaciones comerciales; son descuentos normalmente por escalas.

10 Descuentos financieros son los relacionados con el pronto pago por parte de un cliente o proveedor.

Para un comercializador el costo de ventas estará representado por lo siguiente:

	Costo de venta de un comercializador
	Saldo inicial de inventarios
(+)	Compra de inventarios
(–)	Inventario final
(+)	Otros costos incurridos no presentados como inventarios
(+)	Desperdicios, deterioro de inventarios
(=)	**Costo de ventas**

3. Costos de un prestador de servicios

Los prestadores de servicios también pueden presentar los tres elementos del costo, que incluyen:

- Mano de obra del personal involucrado directamente en la prestación del servicio;
- Costos del personal de supervisión y del personal de revisión, de acuerdo con los servicios prestados;
- Materiales utilizados en la prestación del servicio (alimentos en restaurantes, empaques, herramienta menor, accesorios, pintura, entre otros; y
- Otros costos indirectos atribuibles al servicio, tales como depreciación de equipos, honorarios y servicios de terceros, servicios técnicos, servicios públicos, servicios de aseo o vigilancia, arrendamiento, papelería.

No se pueden incluir como costo de los inventarios los relacionados con gastos generales de administración y gastos de comercialización o de ventas. No obstante, tratándose de los gastos de venta, muchas veces se incluyen dentro de los costos de servicio en un ítem separado, denominado costos de actividades de comercialización o distribución.

Para un prestador de servicios el costo del servicio prestado estará representado por lo siguiente:

Costos de un prestador de servicios	
	Saldo inicial de inventarios de materiales y accesorios
(+)	Compra de materiales y accesorios
(–)	Inventario final de materiales y accesorios
(+)	Mano de obra del personal utilizado (incluye seguridad social y prestaciones)
(+)	Depreciación de equipos
(+)	Servicios públicos, honorarios y otros servicios
(+)	Arrendamientos
(+)	Pólizas de seguros incurridas
(+)	Mantenimientos de equipos
(+)	Servicio de transporte
(+)	Otros gastos (papelería, combustible, etc.)
(=)	**Costo de prestación de servicios**

Para el prestador de servicios es importante establecer que dentro de los sistemas de costeo puede establecerse el relacionado con el **sistema de costos por órdenes de producción**[11] utilizado, donde los costos se pueden identificar directamente con el servicio terminado por cada orden de trabajo en particular, por cada pedido de clientes, o por lotes de producción[12] (ornamentación, artes gráficas, talleres de mecánica, servicios profesionales, servicios de aseo, entre otras).

En este sistema los costos se asignan y calculan por cada orden de producción, lote de servicios o pedidos de clientes de forma independiente a las demás ordenes de producción, lotes de producción o pedidos de clientes. En el sistema de órdenes de producción, los costos de mano de obra y materia prima se miden con referencia a las cantidades utilizadas; sin embargo, para los CIF debe utilizarse una tasa predeterminada.

4. Costos de la actividad industrial (producción)

La actividad industrial comprende las actividades que toman materias primas y a través del trabajo de los empleados (mano de obra) y el uso de los recursos de la fábrica o industria (costos indirectos de fabricación) obtiene la producción de nuevos productos, denominados productos terminados.

11 También se conoce como costos por órdenes específicos de fabricación, por lotes de trabajo o por pedidos de clientes.

12 Tomado de Contabilidad de costos, página 35, Mc Graw Hill, tercera edición.

Las técnicas de medición de costos para un industrial comprenden el sistema de costos reales o históricos y el sistema de costos estándar.

El sistema de costos históricos[13] considera tanto los precios reales como los costos que se han producido. Un sistema de costos históricos es aquel en donde se calculan una vez que los productos son fabricados[14].

El sistema de costos estándar es el que parte de unos costos preestablecidos, calculados con anterioridad al costo real o histórico; en este sistema los costos son calculados antes de que inicie la producción; una vez se obtengan los costos reales se procede a compararlos con los estándares fijados; la diferencia entre el estándar y los costos reales se denomina desviación[15].

Respecto de la utilidad de considerar los costos históricos o los costos estándares, no existe una unificación de criterios, por lo que podríamos considerar que en industrias pequeñas los costos históricos podrían proporcionar una facilidad en su medición, así como el control de estos a través del análisis de las situaciones ocurridas y la definición clara del procedimiento utilizado.

Un adecuado sistema de costeo presenta las siguientes ventajas para el productor:

- Permite controlar la producción;
- Permite establecer una política competitiva de precios;
- Ayuda en la preparación de los presupuestos; y
- Sirve de instrumento de medida de la eficacia del sistema de producción.

Dentro de los sistemas de costeo utilizados para los costos históricos o reales por parte de un pequeño y mediano industrial, tenemos **el sistema de costos por procesos**[16] recomendado en PYMES que producen productos en forma secuencial, similares, que tienen como objetivo un presupuesto de ventas que satisfacer.

---

13 También se denominan costos por procesos y costos por órdenes de producción.

14 Contabilidad de costos I, página 49, Didáctica multimedia, 1997.

15 Contabilidad de costos I, página 49 y 50, Didáctica multimedia, 1997.

16 Tomado de Contabilidad de costos, páginas 203-206, Mc Graw Hill, tercera edición.

En el sistema de costos por procesos, los costos se acumulan por periodos de tiempo, y no por pedidos de clientes o lotes de producción; pueden ser medidos a través de costos predeterminados o estándares, o a partir de costos reales[17].

La principal dificultad del uso de este sistema de costos por procesos es determinar la valoración de la producción en proceso, o de la producción semiterminada, para lo cual se debe calcular lo que se conoce como costos unitarios equivalentes.

Para un industrial o para productos de bienes el costo de ventas estará representado por lo siguiente:

	Costos de la actividad industrial (producción)
	Saldo inicial de inventarios de materias primas
(+)	Compra de materias primas
(+)	Costos de transporte y demás relacionados con su adquisición
(–)	Inventario final de materia prima
(=)	**Costos de materia prima utilizados**
(+)	Mano de obra del personal utilizado (incluye seguridad social y prestaciones)
(=)	**Al costo primo (materia prima + mano de obra)**
(+)	Depreciación de equipos e instalaciones
(+)	Servicios públicos, honorarios y otros servicios
(+)	Arrendamientos
(+)	Pólizas de seguros incurridas
(+)	Mantenimientos de maquinaria, equipos e instalaciones
(+)	Servicio de transporte
(+)	Costos de personal encargado de costos, seguridad industrial, mantenimiento
(+)	Otros gastos y costos (papelería, aseo, combustible, etc.)
(=)	**Costo de producción o de fabricación del periodo**
(+)	Saldo inicial de productos en proceso
(–)	Saldo final de productos en proceso
(=)	**Costo de productos terminados del periodo**
(+)	Saldo inicial de productos terminados
(–)	Saldo final de productos terminados
(=)	**Costo de ventas del periodo**
(+)	Deterioro de productos terminados
(+)	Costos indirectos de fabricación no costeados (ineficiencias)
(+)	Costos de almacenamiento
(+)	Costos de distribución y ventas
(=)	**Costos de ventas y distribución del periodo**

17 Es factible que los costos por proceso tiendan a calcularse principalmente a través de estándares.

5. Costos en el sector agropecuario

El sector agropecuario comprende el cultivo de cosechas que pueden ser de corto plazo (arroz, papa, yuca, sorgo…) o de largo plazo (café, cacao, frutos, aguacate, palma…), pero también comprende la cría y levante de ganando y el ganado lechero.

La determinación de los costos en este sector podría incluir lo siguiente:

Concepto	Actividades ganaderas	Actividades agrícolas
M.P.D.	Ganado comprado, vitaminas, vacunas, sal, heno, alimento, bolsas, herramienta de mano, alambre, semillas de pasto, combustible.	Semillas, fertilizantes, abonos, vitaminas, herramienta de mano, combustibles.
M.O.D	Jornalero, ordeñador, capataz.	Jornaleros, recolectores de cosechas, agrónomo, capataz.
C.I.F	Depreciación del ganado lechero y otro equipo, energía, veterinario, arriendo de tierras, seguros, acueducto comunitario, manejo de residuos, mantenimiento finca, transporte de insumos.	Depreciación del cultivo de largo plazo y otro equipo, energía, honorarios, arriendo de tierras, seguros, acueducto comunitario, manejo de residuos, mantenimiento finca, transporte de insumos.
Otras consideraciones	Muerte y nacimiento de animales.	

6. Estado de resultados

Una vez un empresario ha determinado adecuadamente sus costos, entonces podrá incorporarlos en su estado de resultados, de tal manera que una composición del resultado del periodo incluirá lo siguiente:

Estado de resultados	
	Ingresos de actividades ordinarias
(–)	Costos de ventas, distribución y prestación de servicios
(=)	**Utilidad (ganancia o pérdida) bruta**
(–)	Gastos administrativos
(=)	**Utilidad (ganancia o pérdida) operacional**
(+)	Otros ingresos
(–)	Otros gastos
(=)	**Utilidad (ganancia o pérdida) antes de impuestos**
(–)	Resultado por impuesto sobre la renta
(=)	**Utilidad (ganancia o pérdida) del ejercicio**

La utilidad bruta (ingresos menos costos) constituye el componente primario para el empresario, debido que de ahí en adelante podrá:

- Establecer la rentabilidad de la entidad, la cual permite cubrir los gastos administrativos;

- Planear el manejo tributario del impuesto sobre la renta a partir de la proyección de la utilidad gravable del negocio;

- Presupuestar los resultados futuros a través del análisis de los costos y el conocimiento de estos; y

- Controlar los costos de tal manera que pueda establecerse una adecuada utilización de los recursos y una optimización de los procesos productivos o de prestación de servicios, sin desmejorar la calidad de estos.

7. Consideración final

Para establecer un adecuado sistema de costos deberá considerar[18]:

El éxito de su negocio depende de un adecuado manejo, medición y control de sus costos.

18 Fundamentos y técnicas de costos. Carlos V. Ramirez, Milton García & Cristo R. Pantoja. Universidad Libre de Colombia. 2010. Página 21.

Bibliografía

Ramirez Carlos, García Milton & Pantoja Cristo (2010). *Fundamentos y Técnicas de Costos*. Universidad Libre de Colombia.

Gomez Oscar, Zapata Pedro (1998). *Contabilidad de Costos*. Mc Graw Hill.

Cultural de Ediciones SA (1997). *Contabilidad de Costos*. Didáctica Multimedia SA.

Fundación IFRS (2015). *Normas Internacionales de Información Financiera para PYMES*.

Fundación IFRS (2022). *Norma Internacional de Contabilidad No 2 Inventarios*.

Luján Luis Felipe (2009). *Contabilidad de Costos*. Gaceta Juridica SA.

Horngren Ch, Datar S, Rajan M (2012). *Contabilidad de Costos un enfoque gerencial*. Pearson.

Aspectos Regulatorios Relevantes en Temas de Personal

Francisco Buriticá Ruiz
Socio: Godoy Córdoba Abogados

Es de suma importancia tener absoluta claridad que la Legislación laboral vigente no establece ningún régimen de excepción para organizaciones de emprendimiento, pequeñas o medianas empresas. Lo anterior implica necesariamente que toda persona u organización que decida adquirir la calidad de EMPLEADOR debe asumir el mínimo de derechos y garantías sociales establecidas en el Código Sustantivo del Trabajo.

La persona humana que se ubica en el contexto laboral cuenta con un contrato de trabajo verbal o escrito que se puede ubicar en las modalidades vigentes o sea una relación jurídica indefinida, a término fijo o por duración de la obra o labor contratada; de igual manera se le aplica el régimen salarial y prestacional, la seguridad social integral, los beneficios de las cajas de compensación familiar, salud y seguridad en el trabajo y demás aspectos contemplados en las normas laborales.

El incumplimiento de lo anterior genera consecuencias muy delicadas, para lo cual se cuenta con el respaldo de la gestión del Ministerio de Trabajo, entidad que vela por los derechos de los trabajadores y los inspectores están facultados para proceder al cierre total o parcial de la organización que incumpla los derechos laborales o de imponer multas de uno a cinco mil salarios mínimos legales vigentes y de igual manera la rama judicial asume todos los litigios pertinentes.

La realidad establecida nos genera muchas inquietudes sobre los aspectos regulatorios en tal sentido, ya que existen estudios y amplios pronunciamientos de la doctrina sobre la conveniencia de volver a establecer sistemas de proporcionalidad con fundamento en la realidad de cada región, su costo de vida, la naturaleza de la empresa, etc., que permitan cumplir con los derechos laborales y formar parte del sector formal.

Lo narrado nos lleva a identificar la problemática actual de la gran fortaleza del emprendimiento a todo nivel, generando un gran impacto en la economía del país, pero, frente a estos hechos sociales palpables y de gran relevancia, nos preguntamos cómo los debe cubrir la legislación desde el punto de vista laboral o sea dentro del sector formal o se continuará con la altísima informalidad donde no tiene cabida la aplicación integral del derecho laboral vigente.

Los colombianos estamos pidiendo a gritos cambios y soluciones de fondo sobre el particular porque continuar con muchos proyectos de ley solo sobre algunos aspectos, no solucionan el problema estructural que padecemos.

De acuerdo con lo mencionado en eventos de contexto jurídico, la ANDI ha manifestado que actualmente existen más de 300 proyectos de Ley bajo estudio con el fin de modificar aspectos como:

1. Proyecto de ley 025 de 2022 - Por medio del cual se establece un piso de aumento a los salarios.

1.1. Propone que los salarios pagados en el sector privado a nivel nacional, superiores al salario mínimo legal mensual vigente, deberán ser ajustados anualmente en una proporción que no podrá ser inferior al IPC del año inmediatamente anterior.

1.2. El sustento de la iniciativa es que el salario debe mantener su poder adquisitivo y que, al no reajustarse año a año, el empleador se estaría enriqueciendo injustamente en detrimento del trabajador.

1.3. En este sentido, sostiene que los trabajadores tienen derecho un salario móvil y por ende al incremento anual de su salario, lo cual se desprende directamente de la constitución y por ello implica una aplicación inmediata.

2. Proyecto de ley 046 de 2022C - Ampliación del periodo de vacaciones de 15 a 20 días hábiles.

2.1. El propósito de este proyecto es incrementar el número de días de vacaciones para los trabajadores (incluyendo a aquellos que desempeñen sus labores en actividades de alto riesgo para la salud) con fundamento en las recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo.

2.2. La idea principal es acercar a Colombia al promedio de 18,7 días de vacaciones pagadas que tienen los países que hacen parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico -OCDE-, así como armonizar la legislación actual con el promedio de días de vacaciones pagadas que se sugieren en el Convenio N.º 132 de 1970 de la Organización Internacional del Trabajo.

3. Proyecto de ley 113 de 2022 por medio del cual se modifican los artículos 160, 161 y 179 del Código Sustantivo del trabajo.

3.1. Busca modificar los artículos 25 y 26 de la ley 789 de 2002 y los artículos 160, 161 y 179 del Código Sustantivo del trabajo para así restablecer y garantizar pagos de recargos nocturnos, dominicales y festivos a los trabajadores desde las 18:00 horas.

3.2. Adicionalmente, plantea el pago del 100% de los dominicales y festivos, que actualmente el empleador paga a un 75%.

3.3. La finalidad del proyecto es verificar la conveniencia de la modificación de las horas de la jornada diurna, nocturna y el recargo nocturno. Lo anterior dado que, según los ponentes, 19 años después de la aprobación de la ley 789, "*no se han evidenciado los resultados propuestos*" referente a la generación de 650 a 700 mil nuevos empleos en los 4 años siguientes a su promulgación y que por el contrario "*generó efectos negativos en el corto plazo*".

4. Proyecto de ley 117 de 2022 - IBC para trabajadores independientes.

4.1. El mencionado proyecto busca establecer el ingreso base de cotización de los trabajadores independientes al sistema general de seguridad social. Esta iniciativa había sido presentada en el año 2020 en el proyecto de ley No. 160, sin embargo, esta es presentada de nuevo debido a que sostienen que, la temática "*reviste importancia nacional y otorga la seguridad jurídica necesaria tanto a la población a la cual va dirigida como al sistema mismo de seguridad social integral*".

4.2. La principal propuesta es que los trabajadores independientes por cuenta propia y los trabajadores independientes con contratos diferentes a prestación de servicios personales con ingresos netos mensuales iguales o superiores a un (1) salario mínimo legal mensual vigente (SMLMV) efectúen su cotización

mes vencido, sobre una base mínima de cotización del 40% del valor mensual de los ingresos causados para quienes están obligados a llevar contabilidad o los efectivamente percibidos para los que no tienen dicha obligación, sin incluir el valor del Impuesto al Valor Agregado - IVA.

5. Proyecto de ley 071 de 2022 - Por medio de la cual se modifica el Código Sustantivo del Trabajo en lo referente al procedimiento disciplinario en las relaciones de trabajo particulares (artículo 108, 111, 112, 115).

5.1. Incluye como sanción disciplinaria: (i) llamado de atención con copia a la hoja de vida del trabajador, (ii) suspensión, (iii) multas y (iv) **despido disciplinario**.

5.2. Adiciona que el empleador puede implementar otro tipo de sanciones "*siempre y cuando no sean más graves de las contempladas en el Código Sustantivo de Trabajo.*"

5.3. Respecto a las medidas disciplinarias contempla lo siguiente:

5.3.1. *Para valorar la gravedad del incumplimiento, deberá tenerse en cuenta el tipo de deber profesional incumplido, las especiales características de la labor encomendada, la conducta observada por el trabajador, su antigüedad, el puesto desempeñado y la naturaleza de la infracción*.

5.3.2. Adicionalmente, contempla algunas modificaciones respecto del procedimiento que el empleador debe realizar antes de aplicar cualquier sanción disciplinaria. Principalmente el hecho de que el empleador deberá enviar una comunicación formal informando la apertura del proceso disciplinario a la persona a quien se imputan las conductas posibles de sanción, **dentro de los tres (3) días siguientes a la comisión de la conducta**.

5.3.3. Finalmente, menciona que no producirá efecto alguno la sanción disciplinaria que se imponga incumpliendo dicho trámite.

6. Proyecto de ley 021 de 2022 - Flexibilización del horario laboral para los trabajadores con responsabilidades familiares que se desempeñen en jornada continua, ya sea en el sector público o privado.

6.1. Busca modificar la Ley 1361 de 2009 para que los trabajadores puedan articular mejor sus responsabilidades profesionales con las familiares.

6.2. La finalidad principal es aterrizar la normativa vigente a las necesidades de las relaciones familiares y laborales, en pro de la protección de la familia, sobre todo en situaciones donde la persona tiene a su cargo labores de cuidado o supervisión de hijos menores, hijos en estado de discapacidad, adultos mayores, etc., así como proteger el derecho al trabajo y a recibir una formación profesional.

6.3. El proyecto toma como fundamento la recomendación 165 de la Organización Internacional del Trabajo —OIT—, especialmente por lo dispuesto en los numerales 18 y 19, que establecen lo siguiente (OIT):

- "*18. Debería concederse especial atención a las medidas generales para mejorar las condiciones de trabajo y la calidad de la vida de trabajo, incluyendo medidas destinadas a*:

a. *reducir progresivamente la duración de la jornada de trabajo y reducir las horas extraordinarias;*

b. *introducir más flexibilidad en la organización de los horarios de trabajo, de los períodos de descanso y de las vacaciones, habida cuenta del nivel de desarrollo y de las necesidades particulares del país y de los diversos sectores de actividad*."

7. Proyecto de ley 161 de 2022 – Modificación del artículo 57 del Código Sustantivo del trabajo.

7.1. Busca establecer la licencia matrimonial por medio de la cual el trabajador que contraiga matrimonio o declare unión marital de hecho tendrá derecho a una licencia remunerada de tres (03) días hábiles.

Lo anterior deja en evidencia que existe una intención de realizar diversas modificaciones a la normativa vigente, pero esta medida en últimas no representa un cambio real para la población que aspira a recibir mayores garantías sin conocer el costo de estas.

En adición a lo anterior, cabe prever otros cambios que van a tener un impacto directo en materia de relaciones laborales, entre estos están:

1. **Ley 2101 de 2021 – reducción jornada laboral semanal**

1.1. El propósito de la presente ley, la cual modificó el artículo 161 del Código Sustantivo del trabajo, es reducir la jornada laboral semanal de manera gradual,

de 48 horas a 42 horas semanales, sin disminución de salarios y sin afectar los derechos adquiridos y las garantías de los trabajadores.

1.2. El empleador podrá optar por aplicar la disminución de la jornada laboral semanal de dos formas:

(i) Disminuir la jornada semanal de manera inmediata a 42 horas de trabajo a la semana,

(ii) Disminuir la jornada semanal de manera gradual.

2. **Aumento del salario mínimo para el año 2023**

2.1. La Ley 278 de 1996 establece que la Comisión Permanente de Concertación de Políticas Salariales y Laborales debe fijar de forma consensuada el salario mínimo teniendo en cuenta que se debe garantizar una calidad de vida digna para el trabajador y su familia (literal d) artículo 2).

2.2. Ahora bien, cuando de forma definitiva, luego de surtir el proceso consagrado en el artículo 8 de la Ley 278 de 1996, la Comisión no logre fijar el salario mínimo de forma consensuada, el Gobierno será quien fije el salario mínimo teniendo en cuenta los siguientes factores:

- La meta de inflación del siguiente año fijada por la Junta del Banco de la República (es importante mencionar que para el mes de octubre de 2022 la inflación anual fue equivalente al 12.22%);
- La productividad acordada por el comité tripartito de productividad que coordina el Ministerio de Trabajo;
- La contribución de los salarios al ingreso nacional;
- El incremento del producto interno bruto (PIB);
- El índice de precios al consumidor (IPC).

2.3. Con base a los parámetros mencionados, así como la postura que ha venido adoptando el Gobierno, se espera un incremento sustancial del salario mínimo superior al IPC de cierre de año. A partir del 01 de diciembre de

2022 se conocerán las propuestas de incremento del salario por parte de los representantes de los empresarios y trabajadores.

Ahora bien, sobre lo planteado tenemos que en la sentencia de la Corte Constitucional C-277-21 se precisa que antes de la crisis generada por la pandemia, según datos del 2019, en lo que concierne a las empresas y Mipymes, que también presentan una tasa alta de pertenencia a la economía informal, se estima que un 75% de las microempresas en Colombia no están registradas, y es aún mayor el nivel de incumplimiento en normas de contratación laboral y pago de impuestos.

A su vez el Banco Mundial indicaba que una Mipyme debía destinar entre el 34% y el 46 % de su utilidad para pasar de la informalidad a la formalidad. De igual manera, se requieren 8 días para cumplir con los trámites necesarios para crear una empresa formalmente y debe gastar en eso más del 0,7% del capital inicial.

En nuestro país sí se ha otorgado un apoyo importante a través sistemas regulatorios de otros aspectos para lo cual es importante mencionar:

1. Ley 590 de 2000 - Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa.

2. Decreto 1072 de 2015 - Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo. Beneficios de las cajas de compensación familiar.

3. Ley 2069 de 2020 - Por medio de la cual se establece un marco regulatorio que propicie el emprendimiento y el crecimiento, consolidación y sostenibilidad de la empresa con el fin de aumentar el bienestar social y generar equidad; así impulsa el emprendimiento en Colombia y modifica la ley 590 del 2000. Algunos de los beneficios para las Mipymes se encuentran en los artículos 2, 3, 8, 9, 12, 13, 19, 27.

4. Ley2254 de 2022 - por medio de la cual se crea la escalera de la formalidad, se reactiva el sector empresarial en Colombia y se dictan otras disposiciones.

a. Las empresas que estén en cualquier escalón de la “Escalera de la Formalidad” podrán obtener todos los beneficios existentes y aplicables a una empresa formalmente constituida.

b. No será exigible a estas empresas el cumplimiento de ningún otro requisito adicional para funcionar y comercializar sus productos que aquellos previstos para su escalón.

Dicho esto, en el contexto político actual estamos pendientes de eventuales regulaciones estructurales y de fondo que generen un impacto laboral favorable para que las medianas y pequeñas empresas puedan cumplir con los aspectos legales, pero de acuerdo con la realidad de cada organización y en consonancia con las modificaciones previstas por el gobierno de cara a el panorama laboral futuro.

Empresas sostenibles en el tiempo

Mauricio Borja Maya
Líder *ad honorem* del proyecto "Principales conceptos y estrategias para el éxito de las Mipymes"

Tomar el rumbo de empresario o emprendedor es uno de los mayores retos a los que cualquier persona puede llegar a enfrentarse en su vida. Quien toma este camino se encontrará con incertidumbre y cambios constantes. Y no solo desde la perspectiva económica, que usualmente es la primera con la que se asocia el emprendimiento, sino también desde la estratégica y la operacional. Es clave que mientras se lleva el negocio también se aprenda a navegar las tormentas que llegan a destruir lo construido y conseguir, más temprano que tarde, que la empresa sea sostenible en el tiempo. Es verdad que la vida del emprendedor suele llevar más fracasos que éxitos, pero las victorias traen consigo alegrías que hacen que todo el esfuerzo y la dedicación hayan valido la pena.

En este artículo se expondrán algunas herramientas de gobierno corporativo que les pueden ayudar a los emprendedores a abrirse un camino dentro de la incertidumbre y a estar un paso más cerca de la sostenibilidad de sus compañías. Las herramientas se dividirán en tres: lo patrimonial, lo estratégico y lo operacional.

Antes de entrar en las herramientas, es importante definir qué es gobierno corporativo: desde una perspectiva simplificada, es la forma como se toman las decisiones dentro de un sistema empresarial. El gobierno corporativo no aplica solo para empresas medianas y grandes con juntas directivas, gerencia y accionistas, sino que debe aplicarse en cualquier tipo de organización. Esta es una aclaración importante porque usualmente el gobierno corporativo se define como las reglas que guían el proceso de toma de decisiones entre esos tres actores. Pero más allá de esta definición tradicional, el gobierno corporativo son los espacios en los que se toman decisiones respecto a los negocios, para que la empresa:

1. Cumpla la visión y la misión por las que se fundó o las nuevas que se tengan.
2. Sea competitiva.
3. Sea rentable.
4. Sea sostenible en el largo plazo.

No importa si la empresa cuenta o no con junta directiva, o si existe un equipo gerencial diferente a los fundadores o accionistas. Lo importante es que los líderes de la compañía se tomen el tiempo para pensar en cada una de las cuatro dimensiones propuestas, que se aseguren de entender cuál es su situación actual y si deben continuar como están o algo debe cambiar. Es conveniente hacer este análisis desde lo patrimonial, lo estratégico y lo operacional, tres áreas para las que, a continuación, se presentarán herramientas. *Ver gráfico 1 en p. 92.*

Herramientas de gobierno corporativo para soportar el crecimiento sostenible de una compañía

1. Visión patrimonial (herramienta para el nivel patrimonial)

La visión patrimonial es la definición realista, informada y estratégica de los dueños de su aspiración para los próximos diez años respecto a sus objetivos de creación de valor, liquidez y niveles aceptables de riesgo, que se traduce en un mandato a los órganos del gobierno corporativo. La visión patrimonial no es la estrategia de la(s) compañía(s) que componen el grupo sino más bien una definición de orden superior que responde a las expectativas de los dueños; de esta se desprende la estrategia de los negocios.

Gobierno Corporativo

En gobierno corporativo típicamente hay tres niveles de toma de decisiones

NO EXHAUSTIVO

Niveles de decisión

		Horizonte visión
Patrimonial *¿Dónde invertir?* Dueños	**Definiciones estructurales y directrices para la evolución del sistema** • Definición visión, misión y valores, propósito del Grupo • Definición y aprobación de la visión patrimonial (inversiones, desinversiones; creación de valor, niveles de riesgo y liquidez) • Definición gobierno corporativo • Nombramiento y remoción directores y representantes de la propiedad • Seguimiento al desempeño de los negocios de alto nivel • Definición de temas de propiedad: acuerdo accionistas, venta y compra de acciones, etc.	*10 años*
Estratégico *¿Dónde competir y cómo ganar?* Juntas Directivas	**Deliberativo y propositivo sobre la dirección de los negocios** • Definición estrategia de los negocios y seguimiento a sus resultados • Atracción y desarrollo de talento clave para el sistema • Políticas generales de gestión • Recomendaciones a accionistas respecto de inversiones, políticas, etc.	*3 – 5 años*
Gestión *¿Las iniciativas y proyectos de inversión permiten cumplir metas?* CEO / Directores	**Gestión de los negocios** • Ejecución de la estrategia y responder por sus resultados • Conformación y desarrollo de los equipos requeridos • Implementar políticas y procedimientos requeridos • Promover los valores y cultura definidos en las empresas	*1 – 2 años*

Fuente: Experiencia Virtus Partners

Para definir una visión patrimonial es necesario enmarcar la conversación en unos interrogantes claves:

1.1. Valor

En esta primera dimensión se busca responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la expectativa frente a la generación de valor en el largo plazo? (número de veces del crecimiento frente al valor actual).
- ¿Qué tipo de negocios deben hacer parte del portafolio actual?

En las empresas, el valor es más que ser rentable:

- Incrementar el flujo de caja agrega valor.
- Tomar decisiones informadas de la inversión o desinversión es primordial para la preservación y generación de valor en el tiempo.
- Retorno/rentabilidad suficiente para compensar el riesgo.
- Costo de oportunidad de utilizar los recursos en otras inversiones.
- Valor sostenible, que es una tarea de largo plazo con base en ventajas competitivas.

1.2. Riesgo

Esta segunda dimensión tiene como objetivo identificar el nivel de riesgo aceptado en términos de endeudamiento y diversificación.

- Endeudamiento: en la mayoría de los países, la deuda tiene beneficio tributario. Sin embargo, el exceso de deuda pone en riesgo la obtención de capital y reduce los derechos de los accionistas sobre los flujos generados.
- Diversificación: qué tanta dependencia quiere tener un accionista de un producto, una geografía o una moneda específica.

1.3. Liquidez

En cuanto a la liquidez, lo más importante es definir la expectativa de dividendos de los socios. La liquidez es uno de los principales factores que llevan a las mipymes del mundo a cerrar su operación. Por eso es necesario encontrar un balance entre los dividendos y las necesidades de inversión:

- Depender de los dividendos de los accionistas limita la capacidad de reinversión en el negocio.
- Existen otras oportunidades de inversión fuera del negocio que deben ser evaluadas por el inversionista para definir si está o no interesado en mantener recursos en la compañía.
- La repartición de dividendos debe ser una decisión consciente de los dueños y se debe precisar cuáles son sus implicaciones.
- Lo más sano financieramente es no endeudarse para repartir dividendos.

Al final, tener una visión patrimonial les permite a los dueños:

- Alinearse con respecto a un objetivo común.
- Establecer una razón de ser para ellos, al determinar sus funciones dentro del gobierno del grupo.
- Decidir en qué se invierten los flujos generados por las compañías del grupo, de forma que se maximice la creación de valor del portafolio.
- Definir los límites de riesgo aceptables para ellos como dueños y lo que esto implica en términos de endeudamiento para inversión en el negocio y para cumplir las expectativas de liquidez de ellos como accionistas.
- Alinear sus expectativas de liquidez con las necesidades de inversión y los límites de riesgo de cara al valor que se definió crear.
- Determinar las capacidades primordiales de la organización como un todo, para poder desarrollar la visión patrimonial.

2. Diseño de una estrategia (herramienta para el nivel estratégico)

Una vez están claramente establecidos el propósito de la compañía y la aspiración de los dueños en términos de valor, riesgo y liquidez, el siguiente paso es definir la estrategia. En pocas palabras, lo que se busca en una estrategia es decidir un plan de trabajo ejecutable, usualmente, en un período de tres a cinco años, que precise dónde se va a competir (industrias, productos, lugares, etc.) y cómo se le va a ganar a la competencia (cuál va a ser la propuesta de valor). Para responder estas preguntas se propone dividir el esfuerzo de planeación en tres etapas: contexto actual del negocio, marco estratégico de la compañía, y objetivos, metas e inversión requerida.

2.1. Contexto actual del negocio

Lo primero es hacer un diagnóstico de dónde está parada la compañía hoy que permita entender tanto su situación interna como lo relacionado con la industria y la economía en donde opera. Algunos de los aspectos claves a analizar son los siguientes:

- Entorno competitivo local y regional: entender en qué condiciones se está compitiendo, ya sean factores económicos, nuevas tendencias (incluida la sostenibilidad), competidores nacionales e internacionales, dinámicas y rentabilidad promedio de la industria. Las cinco fuerzas de Porter son un buen marco teórico con el que se puede complementar este análisis para entender:

  - El grado de rivalidad del sector o intensidad competitiva.

  - La probabilidad de entrada de nuevos competidores o barreras de entrada.

  - La amenaza de productos sustitutivos.

  - El poder de negociación de los clientes.

  - El poder de negociación de los proveedores.

- Activos y capacidades claves actuales: en esta sección lo importante es definir las fortalezas de la compañía, lo que hace posible que hoy esté compitiendo. Puede ser el talento humano, la velocidad de lanzamiento de nuevos productos,

el reconocimiento de su marca, la calidad de los productos, etc. Esto se debe identificar para mantenerlo y fortalecerlo. Y, por supuesto, también se deben detectar las debilidades para trabajar en mitigarlas o contrarrestarlas.

- Tendencias de mercado: es fundamental seguir las tendencias mundiales, sobre todo en Colombia, país en el que se demoran en llegar las innovaciones de aquellos que dedican más recursos a la investigación y el desarrollo.

- *Benchmarks* de casos de éxito o compañías inspiradoras: también es importante conocer las empresas que han tenido trayectorias exitosas, para entender qué es lo que han hecho bien y cómo podría adaptarse para que funcione en la empresa analizada.

2.2. Marco estratégico de la compañía

Con base en el diagnóstico que se hizo sobre la compañía y el entorno, es posible definir las iniciativas estratégicas que le permitirán a la organización trabajar en las metas de mediano plazo (tres a cinco años) que acercarán a la compañía a los objetivos de la visión patrimonial (normalmente diez años).

Las iniciativas estratégicas son proyectos concretos que pueden ser ejecutados por la administración. Pueden tener fines como ganar participación de mercado, desarrollar nuevos productos, incrementar la capacidad de producción, cambiar la estructura de rentabilidad, posicionar la marca, hacer cambios organizacionales, adoptar la transformación digital…

Hay dos formas generales de cumplir las iniciativas: puede ser a través de opciones orgánicas o inorgánicas. El crecimiento orgánico es aquel que realiza una empresa con los recursos generados de sus propias operaciones, los cuales invierte en nuevos proyectos o mercados; en este caso, el tiempo para su implementación y maduración suele ser largo. El crecimiento inorgánico implica comprar o invertir en una empresa o proyecto que ya es productivo y que suele generar flujos de efectivo de forma, prácticamente, inmediata. Sin embargo, la integración de la empresa adquirida a la empresa actual suele tomar tiempo e implica un esfuerzo operativo y logístico importante.

Dentro del marco estratégico de la compañía también es clave identificar los habilitadores y las capacidades que se deben incorporar para poder cumplir las

metas planteadas. Dentro de los principales habilitadores que hay que tener en cuenta están:

- Personas: es necesario complementar el talento humano para adquirir el conocimiento que se requerirá para la ejecución de las iniciativas planteadas (desarrollar un nuevo producto, entrar a un nuevo mercado, hacer una transformación digital…).

- Cultura de la organización y procesos: también es clave que la dinámica de la organización se adapte a los objetivos. Por ejemplo, si la meta es lanzar un producto nuevo al mes, una organización muy vertical, con una cultura burocrática y muchos procesos de aprobación, no podrá cumplir esta meta.

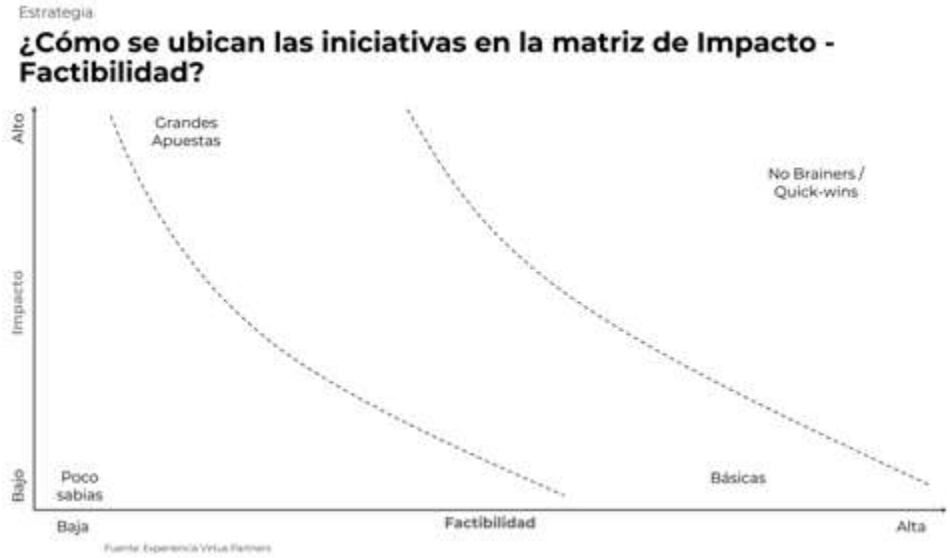
- Plataformas y herramientas: por ejemplo, si una de las metas es reducir el número de errores en la consolidación de la información contable para evitar transacciones fraudulentas, es necesario invertir en herramientas tecnológicas.

2.3. Metas e inversión requerida

Definir indicadores con metas específicas para verificar el cumplimiento de la estrategia, hacer un plan de inversiones e identificar la rentabilidad asociada (con escenarios optimista, probable y pesimista), son algunas de las labores más efectivas para asegurar el seguimiento constante de cada iniciativa.

Por otro lado, es necesario realizar una hoja de ruta que establezca fechas, hitos claves y responsables para la implementación de la estrategia. Esta empoderará al líder de la iniciativa, quien es el doliente y garante de que salga bien.

Finalmente, como los recursos son limitados y no es posible hacer todo al mismo tiempo, es importante priorizar. Se recomienda utilizar una matriz de impacto versus factibilidad, como la que se expone abajo. En el eje X se establece qué tan factible o no es llevar a cabo la iniciativa (mientras más a la derecha, más factible). Y en el eje Y se define qué tanto impacto tendrá en la generación de valor de la compañía (mientras más arriba, más impacto tendrá).



3. Seguimiento a la ejecución de la estrategia (herramienta para el nivel operacional)

Luego de definir la visión patrimonial y de hacer el diseño de la estrategia, la administración debe ejecutar el mandato de los dueños, tener presente la orientación estratégica y gestionar los negocios. Para eso también debe hacerse responsable de los resultados, conformar y desarrollar los equipos de trabajo y las herramientas requeridas ya mencionadas, y promover la cultura definida, que incluye los valores.

Sin embargo, más allá de cómo lo hace, lo importante es entender los resultados que se están obteniendo. Como se mencionó en la sección anterior, el seguimiento a la adecuada ejecución es clave para ser exitoso. A continuación se presentan ejemplos de plantillas para analizar la información clave.

Ejecución

Dashboard de seguimiento (1/2)

ILUSTRATIVO

Indicadores de Visión Patrimonial – Seguimiento anual

	Valor						
Empresa (USD MM)	dic-23 Real	dic-22 Real	Año base (dic-21)	Cto. año anterior	Cto. año base	% Part. En el portafolio
Empresa 1	12.852	14.494	15.000	▲ 0,89x	▲ 1,13x	39%
Empresa 2	11.424	12.884	11.791	▲ 0,89x	▲ 1,13x	35%
Empresa 3	6.664	3.000	3.500	▲ 2,22x	▲ 0,45x	20%
Empresa 4	1.904	2.147	2.500	▲ 0,89x	▲ 1,13x	6%
Total Portafolio	**32.844**	**32.525**	**32.791**	▲ **1,01x**	▲ 0,99x	100%

	Valor	
Geografía (USD MM)	dic-23 Real	% Part. En el portafolio
Colombia	12.852	42%
Estados Unidos	11.424	37%
Europa	6.664	22%
Total Portafolio	**30.940**	100%

	Flujo de caja					
Empresa (COP MM)	dic-23 Real	dic-22 Real	Año base (dic-21)	% Cto. año anterior	% Cto. año base	% Part. En el portafolio
Empresa 1	12.852	14.494	15.000	▼ -11%	▼ -14%	39%
Empresa 2	11.424	12.884	11.791	▲ 89%	▼ -3%	35%
Empresa 3	6.664	3.000	3.500	▲ 222%	▲ 90%	20%
Empresa 4	1.904	2.147	2.500	▲ 89%	▼ -24%	6%
Total Portafolio	**32.844**	**32.525**	**32.791**	▲ **101%**	▲ **0%**	**100%**

	Liquidez	
Geografía (COP MM)	dic-23 Real	% Part. En el portafolio
Colombia	80.000	98%
Estados Unidos	(2.000)	-2%
Europa	3.500	4%
Total Portafolio	**81.500**	100%

	Deuda Financiera					
Empresa (COP MM)	dic-23 Real	dic-22 Real	Año base (dic-21)	% Frente año anterior	% Frente año base	% Part. En el portafolio
Empresa 1	12.852	14.494	15.000	▼ -11%	▼ -14%	39%
Empresa 2	11.424	12.884	11.791	▲ 89%	▼ -3%	35%
Empresa 3	6.664	3.000	3.500	▲ 222%	▲ 90%	20%
Empresa 4	1.904	2.147	2.500	▲ 89%	▼ -24%	6%
Total Portafolio	**32.844**	**32.525**	**32.791**	▲ **101%**	▲ **0%**	100%

	Indicador de endeudamiento				
dic-23 Real	dic-22 Real	Año base (dic-21)	% Frente año anterior	% Frente año base
0,17x	0,15x	0,15x	● 13,3%	● 13,3%
0,15x	0,13x	0,17x	● 15,4%	● -11,8%
0,12x	0,12x	0,16x	— 0,0%	● -25,0%
0,14x	0,12x	0,16x	● 16,7%	● -12,5%
0,12x	**0,12x**	**0,13x**	— 0,0%	● -7,7%

	ROIC / Rentabilidad				
Empresa (COP MM)	dic-23 Real	dic-22 Real	Año base (dic-21)	Cambio año anterior	Cambio año base
Empresa 1	17,0%	15,0%	15,0%	▲ 2,0%	▲ 2,0%
Empresa 2	15,0%	13,0%	17,0%	▲ 2,0%	▼ -2,0%
Empresa 3	12,0%	12,0%	16,0%	— 0,0%	▼ -4,0%
Empresa 4	14,0%	12,0%	16,0%	▲ 2,0%	▼ -2,0%
Total Portafolio	**12,0%**	**12,0%**	**13,0%**	— 0,0%	▼ -1,0%

	Capital Invertido			
dic-23 Real	dic-22 Real	Año base (dic-21)	% Frente año anterior	% Frente año base
12.852	14.494	15.000	▼ -11%	▼ -14%
11.424	12.884	11.791	▲ 89%	▼ -3%
6.664	3.000	3.500	▲ 222%	▲ 90%
1.904	2.147	2.500	▲ 89%	▼ -24%
32.844	**32.525**	**32.791**	▲ **101%**	▲ **0%**

- **Indicadores base** requeridos
- Clave **metodología de cálculo estándar** sistemática
- Puede incluir **otros ad-hoc** ej. proyectos de inversión claves con sus niveles de retorno y endeudamiento

Ejecución

Dashboard de seguimiento (2/2)

ILUSTRATIVO

Indicadores por empresa – Seguimiento trimestral

	Ventas en valor							Ventas en volumen							Market Share (%)			
Empresa (COP MM)	abr-22 Real	ene-22 Real	Ppto.	Cumplimiento Ppto.		Crecimiento trimestral		abr-22 Real	ene-22 Real	Ppto. 2022	Progreso vs Ppto		Crecimiento trimestral		abr-22 Real	ene-22 Real	Variación Trimestral	
Empresa 1	12.852	14.494	15.000	●	86%	▼	-11%	5.000	8.300	4.000	●	125%	▼	-39,8%	17,0%	15,0%	▲	2%
Empresa 2	11.424	12.884	11.791	●	97%	▼	-11%	1.200	1.000	1.000	●	120%	▲	20,0%	15,0%	13,0%	▲	2%
Empresa 3	6.664	3.000	3.500	●	190%	▲	122%	-	-	-		-		-	-	-		-
Empresa 4	6.664	3.000	3.500	●	190%	▲	122%	-	-	-		-		-	-	-		-
Total	**37.604**	**33.378**	**33.791**	●	**111%**	▲	13%	**6.200**	**9.300**	**5.000**	●	**124%**	▼	-33,3%	-	-		-

	EBIT							EBIT (%)			
Empresa (COP MM)	abr-22 Real	ene-22 Real	Ppto.	Cumplimiento Ppto.		Crecimiento trimestral		abr-22 Real	ene-22 Real	Variación Trimestral	
Empresa 1	12.852	14.494	15.000	●	-14%	▼	-11%	17,0%	15,0%	▲	2%
Empresa 2	11.424	12.884	11.791	●	-3%	▼	-11%	15,0%	13,0%	▲	2%
Empresa 3	6.664	3.000	3.500	●	90%	▲	122%	12,0%	12,0%	—	0%
Empresa 4	6.664	3.000	3.500	●	90%	▲	122%	12,0%	12,0%	—	0%
Total	**37.604**	**33.378**	**33.791**	●	**11%**	▲	**13%**	**12,0%**	**12,0%**	—	**0%**

	EBITDA							EBITDA (%)			
Empresa (COP MM)	abr-22 Real	ene-22 Real	Ppto.	Cumplimiento Ppto.		Crecimiento trimestral		abr-22 Real	ene-22 Real	Variación Trimestral	
Empresa 1	12.852	14.494	15.000	●	-14%	▼	-11%	17,0%	15,0%	▲	2%
Empresa 2	11.424	12.884	11.791	●	-3%	▼	-11%	15,0%	13,0%	▲	2%
Empresa 3	6.664	3.000	3.500	●	90%	▲	122%	12,0%	12,0%	—	0%
Empresa 4	6.664	3.000	3.500	●	90%	▲	122%	12,0%	12,0%	—	0%
Total	**37.604**	**33.378**	**33.791**	●	**11%**	▲	**13%**	**12,0%**	**12,0%**	—	**0%**

	Utilidad antes de impuestos							UAI (%)			
Empresa (COP MM)	abr-22 Real	ene-22 Real	Ppto.	Cumplimiento Ppto.		Crecimiento trimestral		abr-22 Real	ene-22 Real	Variación Trimestral	
Empresa 1	12.852	14.494	15.000	●	-14%	▼	-11%	17,0%	15,0%	▲	2%
Empresa 2	11.424	12.884	11.791	●	-3%	▼	-11%	15,0%	13,0%	▲	2%
Empresa 3	6.664	3.000	3.500	●	90%	▲	122%	12,0%	12,0%	—	0%
Empresa 4	6.664	3.000	3.500	●	90%	▲	122%	12,0%	12,0%	—	0%
Total	**37.604**	**33.378**	**33.791**	●	**11%**	▲	**13%**	**12,0%**	**12,0%**	—	**0%**

- **Indicadores base** requeridos
- Clave **metodología de cálculo estándar** y sistemática
- Puede incluir **métricas e indicadores específicos** por industria

A manera de resumen, las herramientas expuestas permitirán que:

- Los dueños tengan una visión clara de lo que quieren alcanzar en el largo plazo para comunicarlo y definir una estrategia (visión patrimonial).

- Se tenga la capacidad de pensar en un espacio de tiempo de tres a cinco años y diseñar un plan de acuerdo con las expectativas de la visión patrimonial.

- Se fijen metas claras.

- Se tenga una hoja de ruta que oriente la gestión diaria del negocio y con la que se pueda hacer seguimiento.

En conclusión, debe haber coherencia entre la visión de los dueños, la forma en que se toman las decisiones y el diseño y la ejecución de la estrategia. Al tener un hilo conductor desde lo que se piensa como accionista hasta lo que se hace en la administración de la empresa, se eliminan grados de incertidumbre y se puede contestar mejor a las preguntas dónde y cómo estaremos en diez años.

Inclusión financiera integral

Miguel Achury Jiménez
Consultor de inclusión y finanzas sostenibles

1. Desarrollo financiero y crecimiento económico

La relación entre el grado de desarrollo financiero y los niveles de crecimiento económico de un país está ampliamente demostrada y documentada. Existen estudios desde 1969 que traen evidencia empírica sobre esta relación y destacan la velocidad de crecimiento de las economías en función del desarrollo financiero (Goldsmith, 1969 y King y Levine, 1993).

Así mismo, estos estudios evidencian un nivel de desarrollo económico menor cuando el desarrollo de la banca es de carácter público (La Porta, López de Silanes y Schleifer, 2001).

Papel importante juega también la liquidez provista por los mercados de valores que, junto con el desarrollo financiero, tiene una fuerte correlación positiva con el crecimiento económico (Levine y Zervos, 1998).

Por su parte, la intermediación financiera contribuye notablemente al crecimiento económico a largo plazo (Laporta y otros, 1998 y Levine Loayza y Beck, 2000) y existe una relación robusta entre los indicadores de desarrollo financiero, el crecimiento económico y el aumento de la productividad (Levine, Loayza y Beck, 2000).

Todo lo anterior refuerza la importancia que tiene para el desarrollo económico el hacer esfuerzos permanentes para procurar una mayor inclusión financiera de las poblaciones, especialmente de aquellas más vulnerables, así como de las MiPyMEs, para lograr efectos positivos en la productividad y el bienestar social, elementos necesarios para el desarrollo sostenible.

2. Inclusión financiera en Colombia

Colombia ha asumido un compromiso a fondo con la inclusión financiera, especialmente en la última década. Este compromiso se evidencia, particularmente, en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) para el cuatrienio 2019 – 2022, el cual establece metas concretas relacionadas con la inclusión financiera, tales como el acceso, medido como la tenencia de algún producto financiero por parte de la población adulta (85% a nivel nacional y 68% en el ámbito rural) y el uso de los mismos en una proporción del 77% de esta población.

En cuanto al acceso al crédito para las micro, pequeñas y medianas empresas, se tiene una meta de llegar con líneas de crédito a más de 30.000 unidades productivas y garantizar préstamos a ese sector por más de $58,5 billones, a través del Fondo Nacional de Garantías.

La ejecución, a 30 de septiembre de 2022, presenta resultados satisfactorios respecto al cumplimiento de las metas del PND. Es así como la tenencia de algún producto financiero en la población adulta es del 90,5%. En cuanto a la presencia de los intermediarios financieros, por cada 10.000 adultos existen 106,5 corresponsales bancarios y 1,9 oficinas, lo cual evidencia la mayor penetración de los medios electrónicos y digitales frente a la presencia física de los intermediarios.

Respecto del acceso al crédito, tan solo un 34% de la población adulta tiene por lo menos un crédito vigente, siendo este porcentaje el más bajo en la categoría de acceso financiero. Dentro de esta categoría, el crédito de consumo tiene, de lejos, la mayor participación en número de desembolsos.

Cabe también destacar la importante brecha de inclusión financiera entre la población urbana y la población rural (83,4% en ciudades y aglomeraciones, frente a un 53,8% en zonas rurales y un 43,1% en zonas rurales dispersas).

Por último, el número de MiPyMEs con tenencia de productos de crédito es 280.229, mientras que el total de productos de estas empresas es 386.250, siendo microempresas el 99,5% de ellas. Estas cifras evidencian el bajo nivel de acceso al crédito por parte de las MiPyMEs si se tiene en cuenta que existen en Colombia cerca de 5,4 millones de micronegocios, según el estudio de Caracterización de Micronegocios publicado en 2021 por el DANE.

3. Inclusión financiera integral

La inclusión financiera trasciende el simple acceso a servicios financieros; implica, además, promover un uso adecuado y responsable de los servicios, adaptar con calidad la oferta de valor en función de las reales necesidades de las personas y medir el impacto en su calidad de vida y/o desarrollo productivo.

Los retos más importantes asociados al acceso a servicios financieros consisten en el costo, la proximidad, la información y la regulación. El costo de los productos y servicios financieros deberá adecuarse a las capacidades económicas de las personas y las empresas. No obstante, producto de la coyuntura económica global y local, se viene registrando un aumento sostenido en las tasas de interés activas con una disminución generalizada en el costo de las transacciones.

La proximidad implica estar cada vez más cerca de los usuarios de los servicios financieros, ya sea física o virtualmente. Esto implica el desarrollo de la capacidad de los intermediarios financieros para ser más capilares y reducir costos de presencia, tarea que avanza a pasos exponenciales, de la mano de la revolución digital, intensificada de forma colateral por la pandemia de la COVID-19.

En cuanto a la información, los intermediarios financieros tienen el reto de trascender la entrega de información a los usuarios acerca de productos y servicios financieros, hasta llegar al desarrollo de habilidades de la población para que los individuos y las MiPyMEs puedan tomar decisiones más autónomas e informadas acerca del uso del dinero y de los productos y servicios financieros disponibles en el mercado. Este reto implica considerar seriamente la necesidad de incorporar programas de educación financiera permanentes a la oferta de valor no financiera de los intermediarios, no solo como un deber de información, sino también como una estrategia de desarrollo de hábitos de pago, cultura del ahorro, previsión y protección entre sus clientes.

Los avances de la inclusión financiera en Colombia, en cuanto a la fase de acceso, han sido notables en la última década. Así, la inclusión se expande cada vez más hacia diversos colectivos en la pirámide económica, con una oferta de valor más desarrollada y sofisticada y la presencia de nuevos actores que intensifican la competencia. El conocimiento profundo de las necesidades del cliente es la clave de la diferenciación. El ámbito de la inclusión va más allá de lo financiero y alcanza las dimensiones social, productiva y ambiental

Según cifras del Departamento Nacional de Estadísticas (DANE), existen en Colombia cerca de 5,4 millones de micronegocios, desarrollados por personas que trabajan por cuenta propia o tienen una microempresa, la mayoría de ellas, en la informalidad que, cabe anotar, no es lo mismo que ilegalidad.

Estas personas, generalmente, carecen de registros contables de su actividad y de las operaciones financieras que desarrollan, han estado tradicionalmente excluidas del sistema financiero y generan empleo de baja calidad, es decir, informal.

Estas características, unidas a la mayor percepción de riesgo de esta población por parte de los intermediarios financieros, han derivado en fenómenos de exclusión y autoexclusión que van más allá de lo financiero, con consecuencias adversas en lo social, lo económico y lo ambiental.

No obstante, con el auge creciente de la economía digital y la necesidad de operar de forma virtual por restricciones de la pandemia de la COVID-19, la tecnología ha venido cerrando estas brechas al margen de los sistemas financieros, al punto que se escuchan posturas de importantes líderes a nivel mundial, como es el caso de Bill Gates, quien afirma que, hoy día, "nesecitamos la banca, pero no a los banqueros", evidenciando así que existen múltiples competidores para la banca, tales como las *fintechs*, prestadoras de servicios de base tecnológica, que no requieren organizarse de la forma bancaria tradicional para atender necesidades de crédito y transacciones de la población en la base de la pirámide económica.

En todo este esfuerzo de inclusión financiera, el conocimiento del cliente se convierte en eje fundamental. Gracias al uso del *Big Data*, el *blockchain*, la robótica, el *machine learning* y la inteligencia artificial, se han potenciado metodologías de innovación que centran su paradigma en el descubrimiento de las reales necesidades humanas de los clientes y en la forma de solucionarlas, apoyadas en la tecnología digital para avanzar múltiples alternativas, diseñar prototipos de ofertas de valor de baja resolución, testearlos en campo y evaluar su viabilidad financiera, tecnológica y operativa, a costos relativamente bajos y en tiempos sustancialmente inferiores frente a las metodologías tradicionales basadas en la oferta y con resultados significativamente mejores, ya que se trata de atender lo que realmente las personas necesitan en materia de inclusión financiera para lograr sus propósitos personales y empresariales.

De otra parte, este enfoque de inclusión financiera integral posibilita mejorar también la inclusión productiva, social y ambiental, especialmente de las poblaciones rurales y rurales dispersas, en las que el costo de llegar con productos

y servicios financieros tradicionales hace inviable la inclusión y, a la vez, el desconocimiento de los riesgos agroclimáticos desincentiva a los intermediarios del sistema financiero.

Avances importantes en las telecomunicaciones y en la agricultura digital hacen posible el acceso a las finanzas productivas y, por esa vía, facilitan los esfuerzos de los intermediarios financieros por mejorar la calidad de vida y facilitar el desarrollo productivo de los pequeños productores agropecuarios, sus familias, las comunidades a las que pertenecen y los circuitos económicos en los que operan.

Estas ventajas de la inclusión integral son hoy más relevantes que nunca para el logro de la transformación productiva de los territorios más afectados por la pobreza y por la violencia en Colombia, en los que el desarrollo y el progreso del aparato productivo se han visto estancados o eliminados durante décadas.

La generación de ingresos lícitos es una condición necesaria para alcanzar la paz y hacerla sostenible y es allí donde la inclusión financiera juega un papel importante, como motor del desarrollo económico, productivo, social y ambiental.

4. Conclusiones y recomendaciones

- Existe una correlación positiva entre desarrollo financiero y crecimiento económico. Esta conclusión debería llevar a las MiPyMEs a realizar esfuerzos por procurar su acceso al sistema financiero, hacer un uso adecuado de los productos y servicios financieros, expresar con claridad sus necesidades para que los intermediarios desarrollen soluciones a la medida y puedan ser relevantes en el esfuerzo de hacer sostenibles las unidades productivas.

- La inclusión financiera es condición necesaria para el desarrollo financiero. Es por esto que parte del diálogo entre las MiPyMEs y los intermediarios financieros deberá ocuparse de encontrar los productos y servicios financieros que faciliten el desarrollo empresarial y las condiciones para acceder a ellos y hacer un uso responsable.

- La inclusión financiera es una herramienta para la reducción de la pobreza y la inequidad. Cuando una persona tiene acceso a las finanzas, sus oportunidades

se multiplican y se abren también posibilidades en lo económico, lo productivo, lo ambiental y lo social. Es claro que existe una estrecha relación entre el acceso y uso de productos financieros y las posibilidades de generación de riqueza.

- Colombia debe hacer mayores esfuerzos para lograr una inclusión financiera integral. Aunque, como se indicó anteriormente, se han logrado importantes avances en el acceso a productos y servicios financieros por parte de las MiPyMEs y de la población, aún éste es insuficiente en el ámbito rural y rural disperso. Así mismo, el uso de la oferta de valor financiera aún debe mejorar en términos de la frecuencia de uso y la responsabilidad en la adecuada utilización del crédito. También es importante medir el impacto de la inclusión financiera, particularmente en las poblaciones más vulnerables, de tal forma que exista certeza de que no solo los intermediarios financieros encuentran en la inclusión una fuente de riqueza, sino también la base de la pirámide económica.

- La eficacia de la estrategia de inclusión se valida por el impacto en la salud financiera de la población. Esta salud financiera se expresa en hechos y actitudes concretos y medibles, tales como la planificación y gestión financiera, la acumulación de patrimonio, el equilibrio en el tiempo entre ingresos y gastos y la mejora en el bienestar individual y del hogar, entre otros.

- El sector empresarial de las MiPyMEs puede (¿debe?) vincularse a este esfuerzo de inclusión, contribuyendo a la salud financiera propia, de sus empleados y demás grupos de interés. Por esto, es importante que los flujos de dinero de las empresas se canalicen a través del sistema financiero, de tal manera que exista una experiencia de usuario que pueda prescindir del uso del efectivo, haciendo más expedita y segura su interacción económica, potenciando así sus posibilidades de conectarse con la economía formal, a la vez que facilita el desarrollo armónico de sus grupos de interés.

Competitividad, administración y liderazgo estratégico

Ignacio Orrego Rojo – IGOR
Conferencista y consultor empresarial

En el mundo de hoy solamente sobrevivirán las organizaciones que realmente se preparen para competir en un mercado globalizado.

Las empresas desaparecen cuando no son capaces de competir, y esto en gran parte obedece a la incapacidad administrativa, y en último caso a la falta de autentico y verdadero liderazgo.

Liderazgo es simplemente ejemplo, y esa es la gran crisis que hoy se vive; pues los que están arriba dejan mucho que desear en materia de ejemplo digno de imitar y de seguir.

El líder es una persona de conciencia despierta que despierta conciencias dormidas, y eso es lo que se tiene que hacer hoy, despertar y comprometer a una gran masa indiferente, integrada por un alto porcentaje de personas que forman parte de la "gran familia miranda".

Por eso, el gran "sida social" es el "síndrome de la indiferencia adquirida".

Mientras no haya un compromiso general y colectivo, mientras no haya dolientes, y mientras cada uno no asuma la responsabilidad que le corresponde, no se tendrán organizaciones efectivas, que contribuyan a través del trabajo a darle un auténtico sentido a la vida.

Se dice que a un hombre no hay que darle un pescado, sino enseñarle a pescar. Esto es cierto solo en parte; porque cuando haya aprendido a pescar hay que financiarle el equipo.

La solución al desempleo se hace fortaleciendo las empresas, pero eso requiere capital, sin plata no se pueden desarrollar nuevas organizaciones; y ante un clima de incertidumbre e inseguridad, ¿quién se anima a invertir?

Sin tranquilidad no hay inversión, sin inversión no hay empresas y sin empresa no hay empleo. Los lideres deben contribuir a que este clima de seguridad se dé pronto para beneficio de todos.

Desde luego que esto requiere una alta dosis de innovación, creatividad y adaptación al cambio. Hoy se habla mucho de la iniciativa, pero la iniciativa sin la "acabativa" no funciona.

Administración es la integración de los esfuerzos del hombre. El mundo del mañana dependerá de la calidad de la administración que se brinde hoy y esa calidad tendrá profunda resonancia en la vida de las personas. No puede haber una filosofía de la administración divorciada de una filosofía de la vida.

Sin las ideas del amor, de la democracia y de la autoridad compartida, no podrá haber administración eficaz.

La labor del ejecutivo afecta la vida de los hombres; su forma de ser incide en el bienestar físico y moral de los seres humanos. Su modo de pensar, sentir y actuar, sus conceptos, actitudes y acciones tienen un gran valor social.

No es sólo cuánto le pago, sino cómo lo trato, cómo lo hago sentir y cómo lo valoro. El ejecutivo no puede limitarse a compartir beneficios económicos, si no sabe compartir la alegría de la vida y del trabajo.

Amar es dar y dar de sí, y la riqueza no estriba en lo que se tiene, sino en lo que se da; la riqueza no está en el capital, la riqueza está en el servicio. No un servicio que diluya la personalidad, sino que la refuerce por la integración que trae una convivencia de unión.

Democracia es un modo de sentir, una actitud de profundo respeto por el hombre, sean cuales sean sus ideas, su color, su clase social, su religión, su nacionalidad. Es la promesa de que el ser humano es el gran propósito de los esfuerzos y no un medio para los fines de los demás.

La democracia no significa que "Yo soy igual a ti" sino que "Tú eres igual a mí". Aunque la ecuación no varía, la sensación es distinta.

Las empresas son seres humanos. Por eso administrar es integrar los esfuerzos del hombre hacia una meta común. Integrar es unir, motivar y sobre todo... dirigir.

Administrar es actuar.

Administrar es realizar.

Administrar es integrar.

Administrar es hacer.

Administrar es crecer, es crear, es atreverse.

El ejecutivo debe comprender y sentirse responsable de su gente. Debe poder comunicar sus ideas para motivar a la acción y crear esa mística, que es el secreto de su función. Debe cultivar una mente abierta y una actitud científica en su labor. Debe comprender y sentir que todos ven las cosas no como son, sino como son ellos.

El ejecutivo debe comprender que la verdad jamás está en los extremos.

La dirección democrática enfatiza el trabajo en equipo; una administración participativa, para la cual, trata de desarrollar entre sus miembros un sentido de pertenencia y de identificación con el grupo y los ideales comunes.

El líder aquí se puede comparar con el director de una orquesta, en la que el talento de cada uno de los músicos es llevado a su más alta expresión, y en el que todos siguen la batuta del director; porque saben que solamente así podrán producir una música que por sí solos ninguno podría lograr.

La tarea del director es armonizar, coordinar y motivar su equipo. Para ello fija las metas con los miembros de su equipo, les ayuda a alcanzar esas metas, coordina sus esfuerzos y los motiva para el éxito.

La buena administración es el primer paso para el incremento de la productividad humana, condición ineludible para abolir la miseria.

La innovación en todo sentido es responsabilidad del buen líder. La innovación es una de las características que constituyen el signo de los tiempos que vivimos; es el cambio que desafía sin cesar nuestras máximas capacidades de adaptación, es la ley de la vida o la muerte.

El que no modifica, se momifica.

El ejecutivo de hoy y de mañana entiende muy bien que autoridad no significa imponer la voluntad individual sobre la voluntad de los demás, sino ser capaz de integrar las distintas voluntades en torno a un objetivo común, para beneficio de todos.

El ejecutivo entiende la necesidad de comprometerse, de untarse, sabe muy bien lo que dijo Galileo: "Nada se le puede enseñar al hombre. Sólo se le puede ayudar a descubrirlo por sí mismo". Por eso desarrolla actitudes positivas para el aprendizaje y la experimentación, mira el mundo con lentes grandes y con mente abierta.

El ejecutivo entiende que su éxito lo da, la medida de sus realizaciones y de sus obras, y que éstas son valederas sólo en la forma en que contribuyan al verdadero y real beneficio de la humanidad. La diferencia entre líder y ejecutivo radica en que el segundo es nombrado desde arriba, mientras el primero ha de recibir el consentimiento voluntario desde abajo.

Creo que el ejecutivo, para tener verdadera autoridad, debe ser también líder por consenso, o al menos por una gran mayoría. Dentro del proceso de la formación del ejecutivo para la Era del Cambio, lo primero y fundamental es su sensibilidad social; untarse de la gente, del pueblo, vivenciar sus angustias y penurias y como bien lo dijo Federico Ozanan, refiriéndose a las clases dirigentes: "Sólo creeré que podréis hacer algo por el pueblo cuando hayáis compartido la buhardilla del hombre pobre, sepáis lo que es carecer de una misera moneda para atenuar el hambre de tus hijos o el dolor de cabeza de tu esposa".

Y como también lo dijo Hubbar: "Muchos confunden la mala administración con el destino". El futuro del país depende de sus instituciones y el futuro de las empresas depende de la calidad de administración que logren alcanzar.

Administrar consiste en integrar el esfuerzo de seres humanos hacia objetivos correctos y de beneficio común. Es el arduo proceso de convertir ideas en realizaciones de equipo, de traducir filosofías, técnicas y conocimientos en logros, acciones y satisfacciones comunitarias.

Decía Leighton, el genial autor de "El gobierno de los hombres": "El hombre actúa en términos de lo que percibe Y lo que percibe no sólo debe pasar por su vista, oídos y otros sentidos para penetrar su conciencia sino también debe cruzar las aguas oscuras tornasoladas de sus creencias, y mientras no cambiemos la creencia, jamás cambiaremos nada."

Es una advertencia importante para todo el que desea guiar la acción de los seres humanos. Quien no logre penetrar esa aguas oscuras y tornasoladas de las creencias, no podrá incidir en las actitudes y motivaciones que son las que realmente generan la acción.

El éxito de las instituciones depende del grado en que ellas logren anticipar valores compartidos que motiven a todos sus miembros. Quien administra sabe que sentimientos como respeto, lealtad y confianza no se compran, ni se arrebatan, ni se decretan. Son valores que se deben ganar y merecer.

Administrar es forjar condiciones para el desarrollo creativo del hombre y es educarlo para que pueda percibir la sensación de ser libre, porque como alguien dijo: “La libertad no sólo es estar «Libre de», sino sobre todo ser «Libre para»».

William James expresó muy bien que son los cambios en las actitudes del hombre los que generan los cambios en sus condiciones de vida.

Administrar nació del latín administrare, que significa para servir. Servir es ayudar a crecer, a ser diferente para el bien, a ser mejor y siendo mejor dar más en beneficio de los demás.

Administrar es volver a entender que “El hombre es la medida de las cosas”, el hombre como marco de referencia de todo sistema de valores.

La administración debe ser preventiva, no curativa. Propiciadora del cambio y de la innovación, orientada a resultados concretos y específicos.

Pero, lamentablemente, muchos administradores son más reactivos que proactivos. Son esclavos de la rutina, no hacedores del cambio.

La administración no es nada menos que la dirección social hecha ciencia. Es el esfuerzo por integrar al hombre a sus fines sociales y ello constituye la conciliación entre las necesidades colectivas e individuales, que es la conjugación de sus satisfacciones privadas y sus metas comunitarias.

El futuro no llega jamás, se construye, se hace. Y ese es el gran compromiso.

Cooperativas: un modelo de innovación en la gestión de empresas

Carlos Ernesto Acero Sánchez
Presidente Ejecutivo de la Confederación de Cooperativas de Colombia - Confecoop

Introducción

Las formas tradicionales de generar ingresos, garantizar un empleo, desarrollar un negocio o impulsar un emprendimiento han venido cambiando drásticamente en los últimos años. Los jóvenes tienen expectativas diferentes frente a la sociedad, al mercado, al trabajo, así como motivaciones y hábitos distintos.

Millones de trabajadores independientes, micro, pequeños y medianos empresarios e informales de todas las edades, no logran estabilidad económica o la han perdido como consecuencia de la pandemia o de la transformación de los mercados. Esta realidad obliga a adoptar cambios y a ofrecer soluciones distintas a los problemas diferentes que afrontamos como civilización.

Alcanzar el bienestar es una de las aspiraciones más sentidas de las personas y de la sociedad. Ese bienestar tiene múltiples perspectivas, dependiendo del lugar en el que se ha nacido o se viva, el nivel de desarrollo del entorno, la cultura y los niveles de educación que logren las personas, la capacidad de los Estados para proveerla o de otros actores y mecanismos diversos para lograrla. En todo caso, se comparten unos elementos básicos a partir de los cuales se puede identificar un entorno de bienestar o más aún y preferible: el bien común.

Una de las formas en que la sociedad ha logrado avanzar hacia esos escenarios de bienestar son las cooperativas. Atender las necesidades y aspiraciones de las personas y de las comunidades es el objetivo de una cooperativa. Por ello son definidas como empresas sociales o de bienestar, porque se concentran en proporcionar a sus asociados las soluciones sociales, culturales, económicas, financieras, ambientales, que les permitan alcanzar, mejorar, hacer agradable y sostenible su entorno y calidad de vida.

1. Cooperativa. Definición

Una cooperativa es un tipo especial de empresa. Como se mencionó, se trata de una empresa de carácter y enfoque social. También son definidas como empresas de bienestar.

La empresa cooperativa busca el equilibrio entre dos objetivos primordiales: satisfacer las necesidades y aspiraciones de sus miembros o asociados y tratar de obtener excedentes económicos que le garanticen su sostenibilidad.

La definición de cooperativa de la Alianza Cooperativa Internacional - ACI, nos permite apreciar de mejor manera su naturaleza y características principales.

"*Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada*".

1.1. Un modelo de empresa basado en valores y principios

Este modelo de empresa está basado en valores y principios. De acuerdo con la ACI, los valores cooperativos son: ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad, solidaridad, honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.

A su vez, para poder aplicar sus valores al ejercicio cotidiano de la gestión de la organización y de la empresa cooperativa, estos valores se traducen en siete principios, universalmente aceptados y aplicados en la actualidad por tres millones de empresas de este tipo a nivel global. Estos principios constituyen las herramientas que caracterizan el modelo de gestión de empresa cooperativo como un modelo innovador, que pone al ser humano en el centro de sus preocupaciones.

Los 7 principios son: i) adhesión libre y voluntaria; ii) gestión democrática; iii) participación económica; iv) autonomía e independencia; v) educación, formación e información; vi) cooperación entre cooperativas y vii) compromiso con la comunidad.

1.2. La doble dimensión cooperativa: Organización y Empresa

La cooperativa, como estructura organizacional, tiene una doble dimensión: La dimensión asociativa, que se refiere a lo relaciondo con la asociación de personas en procura de un objetivo común, colectivo o colaborativo y la dimensión empresarial o productiva, encargada de desarrollar una o varias actividades económicas.

Por eso se habla que la cooperativa es una simbiosis entre asociación y empresa, y esa unidad organizacional es inescindible. Toda decisión social va a tener un impacto económico y toda decision economica se refleja en la gestión social de la empresa. En virtud de esa doble dimensión —socioeconómica— es que se considera a las cooperativas como un modelo de innovación social en la gestión económica y empresarial.

1.3. Algunas de sus características

Además de fundamentarse en una serie de valores y principios, la cooperativa tiene un modelo de negocio centrado en las personas, su propiedad es de naturaleza común, colectiva y auto-gestionada, orientada a resolver las necesidades y aspiraciones comunes de los asociados, ya sean ellas de caracter individual o colectivo, está organizada en forma y estructura empresarial y su lógica o fundamento económico está basado en la solidaridad económica, en la cooperación y la ayuda mutua.

1.4. Su propósito socioeconómico: Crear riqueza, compartir y redistribuirla

A través de este modelo de innovación en la gestión económica empresarial se crea riqueza social, cultural, ambiental, económica y financiera, la cual se comparte o redistribuye entre sus bases de asociados, sus familias y, en muchas ocasiones, se extiende hasta la comunidad.

1.5. Un modelo fundamental para la construcción de tejido social y empresarial

Una característica especial de este modelo es que, al surgir de la base social o comunitaria, tiene un gran impacto en el desarrollo local y regional. El modelo cooperativo privilegia la cooperación y la solidariad económica por sobre la competencia. Procura el bienestar y la búsqueda del bien común sobre el interés individual. Su propósito esencial es alcanzar la prosperidad colectiva.

A traves de la cooperativa, en forma directa y especializada, o desarrollando procesos multiactivos, o a través de alianzas y convenios múltiples con otras cooperativas o empresas que ofrecen bienes y servicios de interés para la base social, se gestiona la atencion de las necesidades y se va construyendo un camino hacia el bienestar que, al ser sostenido y sostenible, conduce al bien común.

A partir del sexto principio, cooperación entre cooperativas, se generan dinámicas locales que facilitan la creación de redes de servicios, de negocios y de intercambio económico. Son los denominados territorios económicos cooperativos y solidarios.

2. La cooperativa es una economía basada en la solidaridad económica, la cooperación y la ayuda mutua

Las cooperativas anteponen las personas a las ganancias y también ayudan a sus miembros a hacer realidad sus aspiraciones sociales, culturales y económicas comunes. Por su forma de organización y de propiedad, son gestoras del cambio social, brindan a la población una opción para la atención de necesidades y aspiraciones comunes y fortalecen el tejido social con base en la autogestión.

Por su naturaleza y características posibilitan la organización e integración económica de los jóvenes, promueven la inclusión y la equidad de género y brindan oportunidades para el adulto mayor.

Son una forma de solución para los trabajadores que desean participar en procesos de compra de empresas o recuperación o reactivación de éstas ante situaciones de crisis.

Son reconocidas como un modelo de innovación social. Las plataformas cooperativas brindan una ruta potencial para hacer más justa la economía digital, generando condiciones de trabajo dignas y otras ventajas tangibles para los

trabajadores y consumidores, además de contribuir a retener las ganancias y los impuestos de manera local.

Además, contribuyen a la construcción de una sociedad más solidaria, lo cual tiene efectos sociológicos que soportan procesos de consolidación como nación.

3. Las cooperativas aportan soluciones concretas a los principales retos socioeconómicos que enfrenta la sociedad

La organización de las personas en una cooperativa les procura múltiples oportunidades de inclusión social, desarrollo económico y organización productiva, al tiempo que fomenta y construye valores y bienes públicos y sociales, como la democracia, la participación comunitaria, la solidaridad económica, la ayuda mutua, la educación y formación para la vida y la solidaridad, el compromiso ambiental y con la comunidad.

El acceso al ahorro y crédito que les permiten mejorar sus ingresos y hacer sostenible su desarrollo económico; la producción de bienes o servicios aprovechando las economías de escala, que permiten la integración de personas u organizaciones que desarrollan diversas actividades económicas; o la creación y mantenimiento de puestos de trabajo de calidad, como base de emprendimientos colectivos que facilitan la inserción de las personas en el mundo de la economía y del mercado, a través de formatos organizacionales o empresariales distintos; son algunas de las posibilidades que encuentran las personas en las cooperativas, en su camino hacia el bienestar.

Esas características especiales que ofrecen las cooperativas les han permitido mantener una presencia activa en el mundo desde hace 180 años y proyectarse, como está ocurriendo en los últimos años, como la forma de organización de empresa que genera especial interés para adelantar proyectos económicos sostenibles en lo social, lo ambiental y lo económico, pero especialmente la hace muy empática frente a los desafíos de la nueva economía, los cambios en el mundo del trabajo y en la forma como se relacionan las nuevas generaciones de trabajadores y emprendedores.

Además, su capacidad de afrontar con mayor resistencia y más fácil adaptación frente a las crisis le han permito a las cooperativas ser reconocidas como gestoras

de desarrollo y determinantes en momentos, como el actual, para avanzar hacia una recuperación social y económica basada en la solidaridad económica y la cooperación.

4. El cooperativismo en Colombia

4.1. Fundamentos constitucionales

"Artículo 25. El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado (…)

"Artículo 38. Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad.

"Artículo 58 (…) El Estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad.

"Artículo 60. El Estado promoverá, de acuerdo con la ley, el acceso a la propiedad.

"Artículo 64. Es deber del Estado promover el acceso progresivo a la propiedad de la tierra de los trabajadores agrarios, en forma individual o asociativa (…)

"Artículo 333. (…) La empresa, como base de desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial".

4.2. Fundamento legal. Declaratoria de interés común, desarrollo y fomento cooperativo

A su vez, la Ley 79 de 1988 declaró de interés común la promoción, la protección y el ejercicio del cooperativismo como un sistema eficaz que contribuye al desarrollo económico, fortalece la democracia, democratiza la propiedad, contribuye a la redistribución del ingreso y racionaliza las actividades económicas a través de la regulación de precios tasas y costos, todo ello en favor de las comunidades y especialmente de las clases populares.

4.3. Algunos datos sobre las cooperativas en Colombia

Las cooperativas vinculan a 6.3 millones de personas y sus familias. Lo anterior se traduce en un impacto indirecto que lleva servicios y beneficios económicos y sociales a alrededor de 19 millones de colombianos, es decir, un 38% de la población total del país. Del total de asociados en cooperativas, 3.112.222 son mujeres (49%), 3.175.737 son hombres (50%) y 63.515 son personas jurídicas (1%).

La forma empresarial cooperativa tiene presencia a lo largo y ancho del territorio nacional, tanto con sedes domiciliadas en cada territorio, como con sucursales de cooperativas que han logrado mayores niveles de consolidación en su actividad, como es el caso de las cooperativas que ejercen la actividad financiera (181 entidades) que poseen una red de 1.200 puntos de atención en 29 departamentos y 301 municipios. Por domicilio principal las cooperativas hacen presencia en 500 municipios. En casi otros 500 se prestan servicios o se tienen asociados vinculados a cooperativas.

Muy de la mano con lo que ha sido el desarrollo social y económico en Colombia, las cooperativas han tenido una vocación más urbana que rural, además de concentrar actividades de servicios principalmente de crédito y ahorro.

El desafío para los siguientes años es llegar a la población rural con una oferta integral de servicios, de modo que esos y otros grupos poblacionales comprendan que la unión de esfuerzos para suplir necesidades puede ir más allá de la simple organización de tipo comunitario, para dar paso a una iniciativa socio empresarial de carácter productivo y sostenible.

La presencia cooperativa a nivel local y regional constituye un valor social, cultural y económico que contribuye a la transformación real de las comunidades, las cuales se fortalecen y potencian cuando acogen el modelo y desarrollan nuevas y poderosas capacidades que estimulan la organización de las personas y las comunidades para la producción urbana y rural de bienes, servicios y obras, el trabajo digno y sostenible, el consumo ético, la inclusión social, económica y financiera, contribuyendo de esta forma a la reactivación económica y empresarial.

En septiembre de 2021, el Gobierno Nacional expidió el CONPES 4051 para el desarrollo de la economía solidaria en el país, el cual recogió en gran parte las propuestas presentadas por las cooperativas y empresas de la economía solidaria, cuyo desarrollo e implementación está en marcha.

5. Contribuir a la transformación del país desde una economía más cooperativa

Inspirados en los procesos globales y locales de reconocimiento, promoción e impulso de esta forma de hacer economía, de organizar empresas, de crear riqueza social, cultural, ambiental y económica, desde las cooperativas se han presentado una serie de acciones que permitan la profundización de su modelo socio empresarial en nuestra sociedad.

Una de las particularidades esenciales de esta propuesta es su carácter transversal, toda vez que las cooperativas desarrollan múltiples actividades económicas; así como su enfoque integral, pues la acción cooperativa involucra el desarrollo social, cultural, ambiental y económico.

Hoy las cooperativas tienen presencia en 25 actividades económicas en el país. Con el apoyo del Estado y de los gobiernos nacional, regional y locales podremos avanzar en 35 actividades más, en los próximos años.

La promoción y el fortalecimiento de las cooperativas y de la economía social y solidaria, constituye un medio eficaz para alcanzar mayores niveles de desarrollo socioeconómico, mediante la provisión de bienes y servicios que, en ocasiones, ni el mercado, ni el Estado le han cubierto de manera adecuada a millones de colombianos.

6. Un modelo económico y de gestión universalmente reconocido

Tres millones de empresas cooperativas que asocian a más de 1.200 millones de personas en todo el mundo, actúan en todos los campos de la economía, crean valor social y cultural, además de riqueza económica, la que luego comparten o ponen al servicio de sus asociados como un sólido mecanismo de inclusión y democracia económica.

Las cooperativas han sido reconocidas por las Naciones Unidas como uno de los principales aliados que contribuyen a la ejecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

La Unión Europea expidió, en diciembre de 2021, el Plan de acción para la economía social que denominó "*Construir una economía que funcione para las*

personas", en el que resalta el potencial económico y de creación de empleo de esta forma de economía, así como su contribución para una recuperación justa e inclusiva, y para las transiciones ecológica y digital.

La 110ª Conferencia Internacional del Trabajo de la OIT expidió, en junio de 2022, una declaración sobre "*Trabajo decente y la economía social y solidaria*" en la que reconoce el papel de estas organizaciones en la promoción de trabajo decente y señala la importancia de las cooperativas y organizaciones de la economía social y solidaria "*pues contribuyen a lograr sociedades inclusivas, facilitar la transición de la economía informal a la economía formal, posibilitar la recuperación y potenciar la resiliencia*".

El consejo de ministros de la OCDE en su "*Recomendación sobre economía social y solidaria y la innovación social*", de junio de 2022, reconoce que esta economía ha adquirido relevancia política y es cada vez más reconocida en la formación de sociedades inclusivas y comunidades locales fuertes, así como un potente instrumento para generar empleos con impacto.

Algunas cifras internacionales. Fuente: ACI

Las cooperativas agropecuarias estadounidenses tienen una participación del 28% en el procesamiento y la comercialización de la producción agrícola. Las cooperativas eléctricas rurales atienden a más de 42 millones de usuarios residentes en 47 Estados, lo que representaba en la década pasada, el 42% de las líneas eléctricas del país.

En Uruguay, las cooperativas son responsables del 3% del PIB. Producen el 90% de la leche, el 34% de la miel y el 30% del trigo. El 60% de su producción se exporta a más de 40 países.

En Brasil, las cooperativas son responsables de un 37.2% del PIB agrícola y el 5.4% del PIB global

En Corea las cooperativas agrícolas reúnen a más de 2 millones de productores rurales (un 90% del total) y facturan anualmente una cifra superior a los 11.000 millones de dólares. Adicionalmente las cooperativas pesqueras coreanas tienen una participación en el mercado de un 71%

En Japón las un 91% de los productores agropecuarios son socios de cooperativas que en conjunto facturan anualmente una cifra superior a los 90.000 millones de dólares

En Noruega las cooperativas producen el 99% de la leche y derivados, las cooperativas de consumo manejan el 25% del mercado, las pesqueras son responsables del 8.7% de las exportaciones nacionales y las forestales tienen una participación del 76% en el sector. Uno de cada 3 habitantes del país es miembro de una cooperativa.

En Kenya las cooperativas tienen una participación del 45% en el PBI del país y gestionan el 31% de los depósitos y ahorros nacionales. Además, producen un 70% del café, un 76% de los productos lácteos y un 95% del algodón.

En Eslovenia las cooperativas agrícolas son responsables del 72% de la producción lechera, 79% de la ganadera, 45% de la de trigo y 77% de la de patatas.

En Finlandia las cooperativas son responsables de la producción de un 74% de los alimentos, un 96% de los lácteos, un 50% de la producción de huevos, 34% de la producción forestal y manejan un 34% de los depósitos en el sistema financiero.

Retos de la banca en la nueva normalidad y su impacto en las empresas

Gustavo Vega Villamil
Presidente de ACH Colombia

Un poco de historia

Desde el trueque, o el intercambio de bienes como mecanismo de pago o para perfeccionar una relación comercial, hasta nuestros días, es indudable el avance de la banca y los medios de pago.

Haciendo un recuento histórico, no necesariamente cronológico, el trueque evolucionó con la acuñación de monedas en metales preciosos, como el oro y la plata, y posteriormente, y con la creación del papel moneda, con los billetes. Aunque en algunos países el efectivo prácticamente ha desaparecido, y a pesar de los avances de los pagos digitales, en economías como la colombiana el efectivo sigue siendo el mecanismo de pago más utilizado.

Por otro lado, el concepto moderno de banco se dio en la época del renacimiento en ciudades de Italia, para facilitar operaciones de cambio y créditos inicialmente para personas. Las transacciones y los registros se hacían manualmente, apareciendo posteriormente los cheques, un medio de pago alternativo al efectivo, entendida como una orden de pago sobre el banco donde el dueño del cheque tiene sus fondos depositados en una cuenta corriente. El uso de los cheques, con los avances de la banca y los pagos digitales, ha venido decreciendo de manera importante a través de los años.

De otro lado, un mecanismo importante en esa evolución de los medios de pago ha sido y aun lo sigue siendo, las tarjetas de crédito, diseñadas como un medio para hacer compras y pagarlas con posterioridad, en algunos casos en varias cuotas. Inicialmente las tarjetas de crédito funcionaban "*fuera de línea*", es decir, sin una comunicación con la entidad emisora de esta, quedando la autenticación del cliente en el nombre realzado en la tarjeta y en su firma al respaldo de la tarjeta.

Con la aparición de los cajeros automáticos (ATM) y los terminales de punto de venta (POS) o datafonos, las tarjetas evolucionaron a tener banda magnética donde se almacenaba cierta información que permitía validar la identidad del cliente y posteriormente la autorización y validación de las transacciones por parte de la entidad emisora de la tarjeta. De igual forma, el uso de los cajeros automáticos, dadas las facilidades de los pagos electrónicos a través de mecanismos no presenciales, también ha disminuido.

Inicialmente la única forma de hacer transacciones en un banco implicaba desplazarse hasta la sucursal u oficina donde se tenía la cuenta, lo cual evolucionó con los sistemas en línea que permiten hacer las transacciones en cualquier sucursal de la entidad. Como un mecanismo alterno, surgió la banca telefónica inicialmente a través de un operador que atendía las llamadas, lo cual se ha complementado con tecnología que por medio del teléfono permite hacer transacciones.

Internet

Sin embargo, un gran avance de la banca y los medios de pago se dio, como en otras industrias, con la llegada de internet, lo que ha permitido a las entidades ofrecer servicios a través de la red, en una primera instancia muy básicos, hasta el amplio portafolio de servicios que hoy ofrecen.

Como una necesidad de mejorar el servicio a los clientes, y aprovechando las opciones de la banca por internet, las entidades deciden desarrollar servicios bajo el concepto de coopetencia, es decir, de cooperar y competir, como el caso de las transferencias interbancarias, para pagos y cobros recurrentes principalmente para el mercado de las empresas.

Otra buena iniciativa de cooperar y competir ha sido el botón de pagos, conocido como PSE, el cual permite que las empresas ofrezcan a sus usuarios la posibilidad de realizar pagos o compras a través de Internet, debitando los recursos en línea de su cuenta de ahorros o corriente, en la Entidad Financiera donde el usuario tiene su dinero y realizando el correspondiente abono a la cuenta recaudadora que defina la Empresa en una Entidad Financiera. El botón de pagos de PSE trae beneficios para las empresas por cuanto les brinda agilidad y eficiencia en sus procesos de recaudo o venta, les optimiza sus procesos operativos y de conciliación de la información, les brinda seguridad en el manejo de la información y de los recursos financieros, todo lo cual se traduce en una reducción de costos y menores tiempo de procesamiento.

Pero como los avances de la tecnología de comunicaciones, de procesamiento, de almacenamiento y de seguridad no se detiene, las tarjetas pasaron de tener banda magnética a tener un circuito integrado o chip que las hace más seguras y de alguna forma "inteligentes", brindando mayor comodidad a los usuarios.

Telefonos celulares

Así como el internet permitió un avance significativo de la banca y de los medios de pago, otro desarrollo tecnológico ha permitido una nueva evolución: los teléfonos celulares. La banca móvil también se ha desarrollado con la tecnología, estando hoy al alcance de muchos colombianos. El portafolio de servicios que se pueden acceder a través de la banca móvil ha venido aumentando, por su conveniencia, y por la masificación del uso del celular, especialmente de teléfonos inteligentes.

Los servicios bancarios habían sido prestados por bancos tradicionales, y hoy esto ha cambiado. Se crearon en Colombia las Sociedades Especializadas en Depósitos y Pagos (SEDPES), como instituciones financieras vigiladas para promover la inclusión financiera, las cuales pueden captar recursos a través de depósitos y hacer pagos y traspasos. En ese sentido, en Colombia se crearon otro tipo de cuentas, diferentes a las corrientes y de ahorros, los denominados depósitos electrónicos, utilizados por las SEDPES para prestar sus servicios. Sin embargo, estas entidades no son las únicas que ofrecen los depósitos electrónicos, algunos bancos y otras empresas desarrollaron el concepto de billetera digital, un mecanismo de fácil creación por parte del usuario utilizando su teléfono celular y que le permite, a través de este, hacer múltiples operaciones.

Las billeteras han tenido mucha aceptación entre los colombianos, teniendo crecimientos importantes tanto de clientes como de transacciones.

Como un mecanismo para interconectar las entidades financieras, las SEDPES y las billeteras, aprovechando los avances de la banca móvil, se creó en Colombia el servicio Transfiya, un servicio que permite enviar, recibir o solicitar dinero de manera inmediata, sólo con el número del celular. Transfiya fue diseñado inicialmente para transacciones de bajo monto entre personas (P2P), que funciona 7 días a la semana 24 horas al día, brindándole a los colombianos una alternativa para hacer sus transferencias y pagos distinta al efectivo. Hoy Transfiya, dado su relativa reciente entrada al mercado, está en su etapa de conocimiento por parte de los clientes; sin embargo, su potencial de masificación y crecimiento es alto,

dadas sus características y especialmente cuando sea utilizado por empresas y negocios.

Pandemia

Indudablemente la pandemia ocasionada por el COVID-19 fue un factor determinante para todas las industrias, incluyendo la banca. La imposibilidad de salir de casa y que muchos establecimientos y empresas se vieron forzados a cerrar sus negocios presenciales, hicieron que muchos de los pagos presenciales migraran a pagos digitales, llevando a las empresas a crear o mejorar su oferta a través de canales digitales y a los usuarios a aprender o aumentar el uso de pagos digitales. Las cifras de crecimiento de las transferencias, banca móvil, botón de pagos PSE, billeteras y Transfiya, entre otros, así lo demuestran.

Retos

Según cifras de los expertos, el efectivo en Colombia sigue siendo el principal medio de pago, se estima que cerca del 75% de los pagos en nuestro país se hacen en efectivo. El uso de efectivo tiene varios impactos económicos por cuanto genera altos costos de emisión y destrucción de billetes y monedas, aumenta el costo operativo de la actividad financiera (transporte, almacenamiento, custodia), favorece la informalidad de la economía y dificulta la inclusión financiera. A pesar de los avances en las cifras de bancarización en Colombia (91,2% de los adultos tienen algún producto financiero), de los avances tecnológicos y de la evolución de la banca y los pagos digitales, aun son varios los retos que la industria debe enfrentar.

En primer lugar, el reto de mantener los usuarios actuales, especialmente aquellos que se consiguieron en la pandemia; en segundo lugar, lograr que los usuarios actuales utilicen más los servicios digitales, los cuales son mas eficientes. De igual forma, en un mercado competitivo, otro reto importante es atraer nuevos clientes, a través de mejorar los servicios y la oferta de valor y de crear nuevos servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes.

Por otro lado, los avances tecnológicos, la seguridad, la ciberseguridad, la competencia, la regulación y las necesidades y expectativas de los clientes han cambiado, siendo ellos retos adicionales que la banca y los medios de pago deben enfrentar.

Tendencias

Y en el desarrollo de nuevos servicios, la innovación juega un papel bien importante. Son varias las tendencias que se están viendo en el mercado o que se verán en un seguro futuro próximo. Algunas de ellas:

- Transferencias en tiempo real: envío de dinero en segundos sin importar la entidad financiera, 7 días a la semana 24 horas al día.
- Pagos sin usar medios físicos como tarjetas o efectivo: pagos con huella dactilar, reconocimiento facial o con reconocimiento por voz.
- Pagos con códigos QR: pagos leyendo un código a través del celular.
- Pagos invisibles: pagos previamente configurados que se hacen efectivos cuando se entrega un servicio o un producto y que no requieren la intervención del usuario.
- Pagos Transfronterizos: pagos de país a país de manera inmediata.
- Pagos con criptomonedas: pagos con monedas digitales distintas al peso.
- Pagos con moneda digital emitida por el banco central.

Dentro de las tendencias que impactarán de manera importante la banca y los medios de pago, como lo hicieron en su momento el internet y los teléfonos celulares, será la banca abierta o el open banking, como se conoce en inglés, entendida como la práctica en la cual los bancos abren sus sistemas para que la información de los clientes, con su autorización, pueda ser compartida con otras entidades financieras o con terceros, con el objetivo de que dichas entidades o terceros provean servicios de valor agregado a dichos clientes.

La banca abierta (open banking) evoluciona hacia las finanzas abiertas (open finance), en la cual el cliente podrá autorizar para que terceros accedan no sólo a su información de su banco, sino también la de otras entidades financieras como seguros, pensiones e inversiones. Un avance mayor de las finanzas abiertas será la de los datos abiertos (open data), donde se sumará información de servicios públicos, impuestos, salud, entre otros.

Colombia es el tercer país en América Latina en tener regulación sobre la materia, el decreto de finanzas abiertas expedido en julio de 2022 se encuentra en reglamentación, esperando que entre en vigencia en julio de 2023. Las motivaciones de un esquema de finanzas abiertas son: fomentar la competencia en beneficio de los usuarios, acelerar la innovación de servicios financieros con la entrada de nuevos actores, reducir la fricción en la experiencia de los usuarios y promover la inclusión financiera

Otras tendencias que veremos, impulsadas por la tecnología, están relacionadas con la inteligencia artificial, el internet de las cosas (IoT), el comercio desde el carro (in-car commerce) y los pagos en el metaverso.

Por supuesto, desde un principio, uno de los mayores retos de la banca ha sido la seguridad. La industria invierte cada año cifras importantes en tecnología de seguridad para proteger su infraestructura contra ataques, para reforzar la autenticación de identidad de los usuarios y para monitorear el comportamiento de sus clientes y de sus equipos de comunicaciones, procesamiento y almacenamiento. Es importar, que además de los esfuerzos de la industria en términos de seguridad, los usuarios también contribuyan, ingresando a sitios seguros o reconocidos, no compartiendo claves, no accediendo a correos o mensajes que no provengan de entidades reales.

Conclusiones

Desde el trueque hasta nuestros días, es evidente la evolución de la banca y los medios de pago, Aunque el efectivo sigue siendo el instrumento de pago más utilizado en Colombia, hoy existen diferentes opciones para hacer pagos y transferencias de manera digital, las cuales no solo benefician a los usuarios sino también a las empresas.

Los avances tecnológicos no se detienen, las empresas, las entidades financieras y los clientes debemos estar preparados para adoptar y adaptar nuevas tecnologías.

El uso de pagos digitales son expresión de desarrollo, de progreso, de ahí el reto que tenemos como país, para que más colombianos utilicen los pagos digitales.

Acerca de los conferencistas y colaboradores de este libro

Alejandro Vera Sandoval

Vicepresidente técnico de la Asobancaria. Economista y Master en economía de la Universidad de los Andes. Master en política pública y económica de London School of Economics. Fue asesor de la Dirección de Política Macro del Ministerio de Hacienda y vicepresidente de ANIF. Tiene múltiples publicaciones sobre temas económicos. Ha sido profesor universitario, entre otras, de la Universidad de los Andes. Actualmente es presidente encargado de la Asobancaria.

Juan Camilo Serrano Valenzuela

Asesor tributario: Juan Camilo Serrano Valenzuela Abogados SAS. Conjuez del Consejo de Estado. Abogado del Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Especialista en Derecho Administrativo de la Universidad de Santo Tomás. Ha sido profesor universitario, entre otras, de la Universidad de los Andes. Ha escrito y publicado en diversos temas tributarios. Es columnista en Ámbito Jurídico. Ha sido conjuez del Tribunal Administrativo de Cundinamarca. En la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN tuvo diversos cargos, entre ellos administrador de impuestos y aduanas nacionales del Huila, administrador especial de las personas jurídicas de Bogotá, subdirector de cobranzas, secretario general y director general encargado.

Mauricio Borja Ávila

Profesor del Área de Mercadeo de la Universidad de los Andes. Ingeniero industrial de la Universidad Distrital, master en administración de empresas de la Universidad de la Salle, especialista en mercadeo de la Universidad de los Andes, especialista en banca de la Universidad de los Andes. 45 años de experiencia laboral en el sector financiero. Consultor, asesor y conferencista empresarial. Presidente y miembro principal de varias juntas directivas, entre otras, del Club de Banqueros y Empresarios. Autor del libro “Así Sí - El camino y el mantenimiento del éxito y de la felicidad”.

César Caballero Reinoso

Gerente de Cifras & Conceptos. Estudió ciencias políticas en la Universidad de los Andes. Se especializó en gestión pública, también en la Universidad de los Andes. Es master en estudios latinoamericanos de la Universidad de Oxford. Está de candidato a doctorado en ciencias sociales de la Universidad Javeriana. Ha sido profesor universitario. Fue decano de la Facultad de Ciencias Sociales y Empresariales de la Universidad Autónoma de Manizales. Fue director general del DANE. Ha sido y es miembro de varias juntas directivas, entre ellas, actualmente es miembro de la Junta Directiva del Club de Banqueros y Empresarios.

Santiago Rodríguez Raga

Profesor del Área Financiera de la Universidad de los Andes. Ingeniero civil y especialista en finanzas de la Universidad de los Andes. Master en finanzas de la Universidad Laval en Canadá. Doctor en finanzas, PhD, de la Universidad de Tulane, en Estados Unidos. Trabajó más de 10 años en el sector financiero. Fue director de las Maestrías en Finanzas y en Mercadeo de la Universidad de los Andes. Autor de artículos especializados y de libros sobre finanzas. Es consultor e investigador.

Humberto González Morales

Socio de Auditoría Amézquita & Cia. Contador público de la Universidad Nacional. Especialista en Administración Financiera de la EAN. Especialista en Contabilidad Financiera Internacional de la Universidad Javeriana. 31 años de experiencia laboral. Ha sido el revisor fiscal de importantes compañías, como, por ejemplo: Banco Popular, Banco AV Villas, La Previsora Compañía de Seguros, Seguros Confianza, Alpopular, Fondo Nacional de Garantías, Acciones y Valores, Seguros de Vida Alfa, Fiduciaria Popular, Inca S.A, Asobancaria y Publicaciones Semana.

Leonardo Varón García

Asociado de JHR: Consultora en temas contables, tributarios y de derecho. Contador público de la Universidad Sur Colombiana. Fue consejero del Consejo Técnico de Contaduría Pública. Especialista en Contabilidad Financiera Internacional de la Universidad Javeriana y en Revisoría Fiscal y Auditoría Externa de la Universidad Autónoma de Bucaramanga. Master en Contabilidad y Auditoría de Gestión de la Universidad Santiago de Chile.

Francisco Buritica Ruiz

Socio de Godoy Córdoba Abogados. Abogado de la Pontificia Universidad Javeriana. Se especializó en Derecho Laboral en la misma Universidad. Fue socio fundador de Buritica y Buritica Abogados, firma que se fusionó con Godoy Córdoba. Fue asesor y director del Consultorio Jurídico de la Universidad Javeriana. Ha sido Consultor litigante en materia laboral. Se ha desempeñado como profesor universitario, entre otras, en la Universidad Javeriana y en la Universidad del Norte. Es miembro del colegio de abogados Javeriano y del colegio de abogados del trabajo.

Mauricio Borja Maya

Consultor en Virtus Partners. Líder *ad honorem* del proyecto "Principales conceptos y estrategias para el éxito de las Mipymes". Ingeniero industrial de la Universidad de los Andes. Administrador de empresas de la Universidad de los Andes. Diplomado en fundamentos de los negocios (Credential of Readiness) en la Universidad de Havard. Trabajó en el JP Morgan como practicante graduado en el Área de Tesorería, en Inverlink como Analista de Banca de Inversión y en Keralty como líder de desarrollo corporativo.

Miguel Achury Jiménez

Consultor de inclusión y finanzas sostenibles. Contador de la Universidad Santo Tomás, especializado en banca en la Universidad de los Andes. 29 años de experiencia en el sector financiero. Fue vicepresidente de planeación y desarrollo, y de riesgos y de medios en Bancamía. Fue auditor general de Corpavi, vicepresidente de operaciones del BCH y del ABM AMRO Bank, gerente general de Íntegra y profesor de posgrado de la Universidad los Andes en banca y finanzas. Experto en entidades de microfinanzas y de la economía solidaria, tanto en América Latina como en el Caribe.

Ignacio Orrego Rojo – Igor

Conferencista y asesor empresarial. Ha recibido varios doctorados honoris causa. Ha dictado conferencias y seminarios en 24 países. A sus seminarios han asistido más de un millón de personas, tanto en Colombia como en el exterior. Ha sido profesor universitario, consultor externo de la Organización Internacional del Trabajo. Ha publicado varios libros sobre temas motivacionales, gerencia, mercadeo, ventas, servicio al cliente y planeación. Ha recibido varias menciones honoríficas y condecoraciones. Es miembro de la Academia de Investigación Científica en México.

Carlos Acero Sánchez

Presidente de la Confederación de Cooperativas de Colombia - Confecoop. Abogado de la Universidad del Rosario, con especialización en Derecho Comercial de la Universidad Javeriana y en Gestión Pública en la Universidad de los Andes. Fue director ejecutivo de la Asociación Colombiana de Cooperativas – Ascoop, secretario general de Confecoop y superintendente delegado para el sector real de la Superintendencia de la Economía Solidaria, órgano de control y supervisión de las cooperativas de Colombia. Ha sido miembro de varias juntas directivas.

Gustavo Vega Villamil

Presidente de ACH Colombia, entidad administradora de sistemas de pago de bajo valor. Ingeniero Industrial de la Universidad Javeriana. MBA del Inalde Business School. Cuenta con una trayectoria de más de 35 años en el sector financiero. Ha sido presidente de la Junta Directiva de la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, presidente del Grupo de Usuarios Swift Colombia y ha sido invitado como panelista y expositor en importantes eventos a nivel nacional e internacional.

Mauricio Cárdenas Santamaría

Profesor de la Universidad de Columbia. Economista y master en economía de la Universidad de los Andes. Doctorado en economía en la Universidad de Berkeley, en Estados Unidos. Trabajó en el área de investigaciones económicas del Banco Mundial. Fue director para América Latina del Brookings Institution, director de Fedesarrollo, presidente de la Titularizadora Colombiana, gerente general de la Empresa de Energía de Bogotá, director de Planeación Nacional, Ministro de Desarrollo Económico, de Minas y Energía, de transporte y durante seis años ministro de Hacienda y Crédito Público. Ha sido miembro de varias juntas directivas.

Ha publicado varios libros. Es columnista del periódico El Tiempo. Ha sido profesor en la Universidad de los Andes.

Principales conceptos financieros y estrategias para el éxito de las Mipymes

Las empresas enfrentan, entre otros aspectos, perturbaciones y retos relacionados con la coyuntura y con las tendencias disruptivas del entorno nacional e internacional, así como desafíos relacionados con la liquidez, la rentabilidad, la confianza de los consumidores y la seguridad.

De otro lado, es usual que las compañías busquen aumentar su participación de mercado, ser productivas, crecer y cumplir con sus propósitos de responsabilidad social y ambiental.

Ahora que predomina la Economía del Conocimiento para ser competitivos y generar más valor para los diferentes *stakeholders* o públicos de interés para la empresa, es fundamental estar permanentemente familiarizados con los conceptos y las estrategias que conducen al éxito y que lo mantienen.

Todo indica que es necesario prepararse de manera constante para afrontar los diferentes escenarios que se planean -el optimista, el pesimista y el más probable-, de tal forma que aprovechen mejor las oportunidades, y se contrarresten la incertidumbre y las crisis propias del volátil mundo en que se desempeñan las empresas.

En las organizaciones se debe afinar el pensamiento y ser cuidadoso al fijar las prioridades, siendo conscientes que el principal activo que tienen es su talento humano. Así se podrán sortear mejor los problemas que se presenten y se mejorarán las perspectivas.

El estudio de este libro sirve para que de manera medible y concreta se contribuya a alcanzar de manera eficaz las metas que se tracen.